

T.C
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

OTEL İŞLETMELERİNDE LİDERLİK VE YÖNETİCİLERİN
LİDERLİK YÖNELİMLERİ: İSTANBUL'DAKİ BEŞ YILDIZLI
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

ERKAN TAŞKIRAN

TEMMUZ-2005

T.C
ABANT İZZET BAYSAL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

OTEL İŞLETMELERİNDE LİDERLİK VE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK
YÖNELİMLERİ: İSTANBUL'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan
Erkan TAŞKIRAN

Danışman
Yrd.Doç.Dr.Orhan AKOVA

BOLU-2005

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,

Erkan TAŞKIRAN'a ait, "Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" adlı çalışma jürimiz tarafından Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Üye : Prof.Dr. Güniz AKINCI KESİM

Üye (Tez Danışmanı) : Yrd.Doç.Dr. Orhan AKOVA

Üye : Yrd.Doç.Dr. Said KINGİR

Prof.Dr.Yaşar AKBIYIK
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü

ÖZET**OTEL İŞLETMELERİNDE LİDERLİK VE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK
YÖNELİMLERİ: İSTANBUL'DAKİ BEŞ YILDIZLI OTEL
İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA****Erkan TAŞKIRAN****Yüksek Lisans Tezi****Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı
Tez Danışmanı: Yrd.Doç.Dr.Orhan AKOVA****Temmuz, 2005, 170 Sayfa**

Bu araştırmanın amacı; turizm alt sektörü içerisinde önemli bir yeri olan otel işletmelerinde, üst düzey yönetici olarak görev yapan kişilerin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlarda liderlik yönelimlerini araştırmaktır. Ayrıca, otel işletmeleri yöneticilerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” liderlik yönelimlerinin, demografik özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. İstanbul’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticileri araştırmanın ana kütlesi olarak saptanmıştır. Çalışmada veri toplama aracı olarak anket tekniğinin kullanılmasına karar verilmiştir. Araştırmaya katılan otel işletmelerindeki insan kaynakları veya önbüro müdürü vasıtasıyla 213 anket hedef kitleye dağıtılmıştır. Bunlardan 164 tanesi geri dönmüş ve böylece geri dönüş oranı %76,9 olarak gerçekleşmiştir. Elde edilen veriler, betimleyici istatistikler, cronbach’s alpha, bağımsız örneklem için t-testi, one-way Anova ve Kruskal-Wallis H testi kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda, otel işletmeleri yöneticilerinin göreve yönelik boyuttaki yönelimlerinin insana yönelik boyuttaki yönelimlerinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. İnsana yönelik boyutta hemen hemen düşük seviyede bir yönelime sahipken, göreve yönelik boyutta yüksek seviyeye yakın bir yönelim göstermişlerdir. Ayrıca, otel işletmeleri yöneticilerinin demografik özellikleri (“yöneticiliğe ilk şu andaki kurumunda başlama” dışında tüm demografik özellikleri) ile insana ve göreve yönelik liderlik yönelimlerinde anlamlı farklılıklar olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, Otel Yöneticisi, Liderlik, İstanbul.

ABSTRACT**LEADERSHIP IN HOTEL MANAGEMENT AND LEADERSHIP
ORIENTATIONS OF MANAGERS: AN INVESTIGATION IN 5-STAR
HOTELS IN ISTANBUL****Erkan TAŞKIRAN****M. Sc., Enstitute of Social Sciences
Department of Tourism and Hotel Management
Adviser: Asst.Prof.Orhan AKOVA****July, 2005, 170 Pages**

The main purpose of this research is to search for “task orientation” and “people orientation” leadership dimensions of the individuals who work as managers in the upper positions in hotel management. It also has been analyzed whether “task orientation” or “people orientation” leadership dimensions differ due to the demographical characteristics of the hotel managers. The universe of the research has been determined as the managers in the upper positions who have been working for five star hotels in İstanbul. It has been decided to be used a questionnaire as the technique of data collection. 213 questionnaire were dispensed to the target mass through the human resource or front-office manager of each participating hotel. As 164 questionnaire has been returned, the response rate was realised at %76,9. The data collected has been analyzed using descriptive statistics, cronbach’s alpha, independent samples t-test, one-way Anova and Kruskal-Wallis H test.

As a result of the research, it has been established that hotel managers’ task orientation leadership dimension were higher than people orientation leadership dimension. They showed that they had tendency to almost low level at people orientation leadership dimension and that they were close to almost high level at task orientation leadership dimension. Also, it has been exposed that there were significant differences between respondents’ demographical characteristics (in all demographical characteristics except “start to work as manager first at the current establishment”) and their task orientation and people orientation leadership dimensions.

Key Words: Hotel Management, Hotel Managers, Leadership, İstanbul.

**Canım eřim Miray’a ve Sevgili Annem Emine
ve Babam Kemal Taşkıran’a.**

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın planlama, araştırma ve yazılması süreçlerinde pek çok kişinin emeği ve katkısı bulunmaktadır.

Öncelikle araştırmanın her safhasında göstermiş olduğu fedakarlık, rehberlik ve anlayışlarından dolayı, değerli bilgi ve deneyimlerinden yararlandığım danışman hocam Sayın Yrd.Doç.Dr. Orhan AKOVA'ya en içten teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans derslerim sırasında ve tez aşamasında gösterdikleri anlayış ve manevi desteklerinden dolayı Sayın Prof.Dr. Güniz Akıncı KESİM'e, Prof.Dr. Kaptan KAPTANGİL'e ve Yrd.Doç.Dr. Said KINGİR'a teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca, olumlu görüşleri ve katkılarıyla araştırmanın her aşamasında bana rahatlıkla görüş ve katkılarını isteme cesareti veren saygıdeğer hocalarım Yrd.Doç.Dr. Atilla AKBABA'ya, Yrd.Doç.Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ'ye, Yrd.Doç.Dr. İzzet KILINÇ'a, Yrd.Doç.Dr. Murat Selim SELVİ'ye ve Öğr.Gör. İbrahim KILIÇ'a yakın ilgi ve yönlendirmelerinden dolayı teşekkür ederim.

Ayrıca, hem yüksek lisans derslerim hem de tez aşamasında, desteğini, sevgisini ve şefkatini hiçbir zaman benden eksik etmeyen, en çekilmez anımda dahi bana tahammül etme sabrını gösteren ve ona her ihtiyacım olduğunda yanımda olan sevgili hayat arkadaşım Miray TAŞKIRAN'a teşekkürlerimi sunuyorum.

İÇİNDEKİLER DİZİNİ

ÖZET	III
ABSTRACT	IV
İTHAF	V
TEŞEKKÜR	VI
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	VII
TABLolar LİSTESİ	XI
ŞEKİLLER LİSTESİ	XIII

BÖLÜM I

GİRİŞ	1
1.1. Problem Cümlesi	4
1.2. Alt Problemler	4
1.3. Araştırmanın Amacı	4
1.4. Araştırmanın Önemi	4
1.5. Sayıtlılar	6
1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	6
1.7. Tanımlar	7

BÖLÜM II

OTEL İŞLETMELERİ VE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	8
2.1. Otel İşletmelerinin Tanımı	8
2.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri	11
2.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	13
2.4. Otel İşletmelerinin Türkiye'deki Durumu	15
2.5. Otel İşletmelerinde Yönetim	19
2.5.1. Yönetim ve Yönetim Sürecinin Özellikleri	19
2.5.2. Otel İşletmelerinde Yönetim Kavramı	22

2.6. Otel İşletmelerinde Yöneticilik	24
2.6.1. Yönetici ve Taşınması Gereken Özellikler	24
2.6.2. Otel İşletmelerinde Yönetici ve Nitelikleri	27
2.7. Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısı	30

BÖLÜM III

LİDERLİK İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR VE TEORİLER	34
3.1. Liderliğin Tanımı	34
3.2. Liderliğin Önemi ve Yönetimdeki Yeri	38
3.3. Liderlik İçin Gerekli Beceriler	41
3.3.1. Teknik Beceri	42
3.3.2. Beşeri Beceri	42
3.3.3. Kavramsal Beceri	43
3.4. Etkin Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler	44
3.5. Liderin Güç Kaynakları	47
3.5.1. Yasal Güç	49
3.5.2. Ödüllendirme Gücü	49
3.5.3. Zorlayıcı Güç	50
3.5.4. Uzmanlık Gücü	50
3.5.5. Karizmatik Güç	51
3.6. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	51
3.7. Liderlik Tarzları	55
3.3.1. Otokratik Liderlik	55
3.3.2. Demokratik Liderlik	57
3.3.3. Laissez-Faire (Tam Serbestlik Tanıyan) Liderlik	58
3.8. Liderlik Tarzının Seçiminde Rol Oynayan Unsurlar	60
3.9. Liderlik Teorileri	61
3.9.1. Özellikler Teorisi	62
3.9.2. Davranışsal Liderlik Teorileri	64
3.9.3. Durumsal Liderlik Teorileri	75
3.9.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar	88

BÖLÜM IV

OTEL İŞLETMELERİNDE LİDERLİK ÜZERİNE YAPILMIŞ

ÇALIŞMALAR	98
------------------	----

BÖLÜM V

İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN BEŞ YILDIZLI OTEL

İŞLETMELERİNDEKİ YÖNETİCİLERİN LİDERLİK YÖNELİMLERİNİ

BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA	105
---	-----

5.1. Araştırmanın Modeli	105
5.2. Veri Toplama Yöntemi	106
5.3. Veri Çözümleme Yöntemi	107
5.4. Ana Kütle ve Örneklem	111
5.5. Ön Uygulama	114
5.6. Geçerlilik ve Güvenirlilik	115
5.7. Araştırma ile İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler	116
5.7.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular	116
5.7.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	119
5.7.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	128
5.7.3.1. Göreve Yönelik Liderlik Yönelimi	129
5.7.3.2. İnsana Yönelik Liderlik Yönelimi	130
5.7.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum	132
5.7.4.1. Yöneticilerin Cinsiyetleri İtibarı İle Karşılaştırılması	132
5.7.4.2. Yöneticilerin Eğitim Durumları İtibarı İle Karşılaştırılması	133
5.7.4.3. Yöneticilerin Yaşları İtibarı İle Karşılaştırılması	135
5.7.4.4. Yöneticilerin Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alıp Almamaları İtibarı İle Karşılaştırılması	136
5.7.4.5. Yöneticilerin Yönetimsel Pozisyonları İtibarı İle Karşılaştırılması	137
5.7.4.6. Yöneticilerin Yöneticilik Kademeleri İtibarı İle Karşılaştırılması	138
5.7.4.7. Yöneticiliğe İlk Olarak Şu Anda Çalıştıkları Kurumda Başlayıp Başlamamaları İtibarı İle Yöneticilerin Karşılaştırılması	140

5.7.4.8. Yöneticilerin Liderlik Eğitimi Alıp Almamaları İtibarı İle	
Karşılaştırılması	141
SONUÇ	143
KAYNAKÇA	153
EKLER	166
Ek-1: Anket Formu	166
Ek-2: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Taşınması Gereken Özellikler	169

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1: 2003 Yılı İtibariyle Türkiye’deki Konaklama Tesis Türleri-Yatak Sayısı .	18
Tablo 2: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	54
Tablo 3: Argyris'in Olgun - Olgun Olmayan İnsan Süreci	72
Tablo 4: Likert'e Göre Liderlik Tipleri	73
Tablo 5: Sorun Tiplerine Göre Uygulanabilir Karar Setleri	85
Tablo 6: Anket Uygulanan Otel İşletmeleri ve Anket Sayıları	114
Tablo 7: Demografik Bulgular	117
Tablo 8: Liderlik Yönelimi ile İlgili Ankette Verilen Yargılara İlişkin Yönetici Görüşlerinin Frekans, Yüzde Dağılımları, Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları	120
Tablo 9: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Göreve Yönelik Puanlarının Frekans ve Yüzde Dağılımı ile Aritmetik Ortalamaları	129
Tablo 10: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik Puanlarının Frekans ve Yüzde Dağılımı ile Aritmetik Ortalamaları	131
Tablo 11: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Cinsiyetleri İtibarı ile Karşılaştırılması.....	133
Tablo 12: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Eğitim Düzeyleri İtibarı ile Karşılaştırılması.....	134
Tablo 13: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yaşları İtibarı ile Karşılaştırılması.....	135
Tablo 14: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alıp Almamaları İtibarı ile Karşılaştırılması	136
Tablo 15: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yönetmel Pozisyonları İtibarı ile Karşılaştırılması	137
Tablo 16: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yönetmel Pozisyonları İtibarı ile Karşılaştırılması	138

Tablo 17: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yöneticilik Kıdemleri İtibarı ile Karşılaştırılması	139
Tablo 18: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yöneticiliğe İlk Olarak Şu Anda Çalıştıkları İşletmede Başlayıp Başlamamaları İtibarı ile Karşılaştırılması	140
Tablo 19: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Liderlik Eğitimi Alıp Almamaları İtibarı ile Karşılaştırılması	142

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Büyük Otel İşletmelerinin Organizasyon Yapısı	32
Şekil 2: Liderliğin Yönetimin Diğer Fonksiyonları ile İlişkisi	41
Şekil 3: Değişik Yönetim Seviyelerinde Kullanılan Becerilerdeki Farklılık	43
Şekil 4: Çeşitli Lider Davranışları	66
Şekil 5: Yönetim Tarzı Ölçeği	69
Şekil 6: Liderlik Davranışı	76
Şekil 7: Fiedler'in Liderlik Modeli.....	78
Şekil 8: Amaç- Yol Modelinin Şematik Açıklanması	80
Şekil 9: Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli	84
Şekil 10: Hersey-Blancard'ın Durumsal Liderlik Teorisi	87
Şekil 11: İnsana ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimi Diagramı	109

BÖLÜM I

GİRİŞ

Günümüzde, insanların sosyal ve ekonomik statülerinin düzelmesi, başdöndürücü bir hızla gelişen teknoloji ile birlikte daha hızlı ve konforlu ulaşım alternatiflerinin artması, daha nitelikli ve modern konaklama ünitelerinin oluşturulması ve ülkeler arasındaki sınırların ortadan kalkması gibi nedenlerle turizm alt sektörü hızla gelişimini sürdürmektedir. Bu gelişim süreci içerisinde hem geniş bir istihdam alanı yaratması, hem de sektörel ekonomik getirileri artırması yönüyle de, ülke ekonomisine ve kalkınmasına katkı sağlamaktadır.

Bu gelişmelere paralel olarak, turizm alt sektörü içerisinde önemli bir yeri olan otel işletmelerinin sayısı hızla çoğalmaktadır. Yoğun ve sert bir rekabet ortamını beraberinde getiren bu artış, otel işletmelerinin belirlediği amaçlara ve hedeflere ulaşmasında anahtar rolü üstlenen yönetici pozisyonundaki kişilerin taşıması gereken bazı özelliklerini ön plana çıkarmaktadır. Öncelikli hedefi, hizmet ve müşteri kalitesini artırarak rekabet üstünlüğü sağlamak olan otel işletmelerinin, yöneticilerinden beklediği en önemli özelliklerinden biri, söz konusu yöneticilerin çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda motive etmeleri ve yönlendirmeleridir. Bu noktada, otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin liderlik yapmalarının önemi ortaya çıkmaktadır.

Liderlik, insanlık tarihi boyunca çok çeşitli yazar ve araştırmacı tarafından incelenmiş ve üzerinde önemle durulmuştur. İlk başlarda, insanların bireysel yaşamdan toplu yaşama geçmesi sonucu ortaya çıkan toplumların, kendilerini belirli bir yöne sürükleyecek kişilere ihtiyaç duyması ile ortaya çıkan liderlik kavramı daha sonraları gelişen çeşitli bilimlerin etkisiyle politika ve spor gibi farklı alanlarda görülmeye başlamış ve günümüzde ise, artık her alanda liderlikten söz etmek mümkün hale gelmiştir.

Liderliğin en önemli olduğu ve vazgeçilmez bir hale geldiği alanlardan biri, belki de en önemlisi ise işletmecilik ve yönetim alanıdır. Literatürde liderlik ve

yönetim kavramları birbirinden farklı kavramlar olarak tanımlanmakla birlikte, liderliğin yöneticiliğin önemli ve büyük bir bölümünü oluşturduğu kabul edilmektedir. Hatta, bazı yazarlara göre, liderlik ve yöneticilik iç içe geçmiş bir bütün halindedir ve aynı anlamı taşımaktadır. Diğer taraftan, yönetimin özellikle planlama ve örgütleme fonksiyonuna sahip olması liderlikten farklı olarak değerlendirilmesine neden olmaktadır. Ancak, iyi bir planlama ve örgütleme yeteneğine sahip, fakat liderlik davranış ve vasıflarından yoksun bir yöneticinin de başarılı olması zordur. Bu nedenle, yöneticilerin, kendilerine verilen sorumluluklar ve resmi görevlerinin niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları, liderlik davranışlarına sahip olmaları beklenmektedir.

Emek-yoğun bir endüstri olması nedeniyle, otel işletmeciliğinde başarıya ulaşılması ve devamlılığın sağlanması, yöneticiler başta olmak üzere tüm çalışanların performansına ve etkinliğine bağlıdır. Dolayısıyla liderlik, temeli insana dayalı olan bu işletmeler için çok daha önemli bir hale gelmiştir. Bu nedenle, belirlenen hedeflere ulaşılması doğrultusunda astların etkilenmesi ve güdülenmesi için otel yöneticilerinin etkin bir liderlik göstermeleri gerekmektedir. Hangi liderlik yöneliminin (tarzının) daha etkin olduğu konusunda ise kesin bir görüş birliği yoktur. Ancak, etkin bir liderin hem insana hem de göreve yönelik olması gerektiği kabul edilmektedir.

Bu bağlamda, yapılan bu araştırmayla, otel işletmelerinde üst düzey yönetici olarak görev yapan kişilerin, “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlarda liderlik yönelimlerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, İstanbul’da faaliyet gösteren otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen bir anket çalışmasına da yer verilen bu tez çalışması, 5 bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde, araştırma konusuna genel bir giriş yapılarak, konuya ilişkin problem cümlesi ve alt problemler ortaya konulmuştur. Ayrıca, araştırmanın amacı, araştırma konusunun önemi, araştırmanın sayıltıları ve sınırlılıkları ile çalışma içinde geçen bazı ifadelerle ilişkin tanımlara yer verilmiştir.

İkinci bölümde, otel işletmecileri, yönetim ve yöneticilik hakkında genel bilgiler verilmiş ve otel işletmelerinde yönetim, yöneticilik ve organizasyon konuları üzerinde durulmuştur.

Üçüncü bölümde, tezin inceleme konusu olan liderliğin tanımı, yönetimdeki yeri ve önemi, liderlik için gerekli beceriler, etkin bir liderde bulunması gereken özellikler ve liderin güç kaynakları açıklanmıştır. Ayrıca, lider ve yönetici arasındaki farklılıklar ortaya konularak liderlik teorileri, tarzları ve liderlik tarzının seçiminde rol oynayan unsurlar incelenmiştir.

Dördüncü bölümde, otel işletmelerinde liderlik üzerine yapılmış yerli ve yabancı araştırmalar ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Beşinci ve son bölümde ise, otel işletmeleri yöneticilerinin “insana” ve “göreve” yönelik liderlik yönelimlerini belirleyebilmek üzere İstanbul’da faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulanan anket çalışmasının sonuçlarına yer verilmiştir.

Araştırmada veri toplamak amacıyla kullanılan ve Luthans¹ (1992) tarafından geliştirilen anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, otel işletmeleri yöneticilerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” liderlik yönelimlerini belirlemeyi amaçlayan 35 adet kapalı uçlu yargı (davranış biçimi) ve ikinci bölümde ise yöneticilerin demografik özelliklerini saptamak amacıyla hazırlanmış 8 adet kapalı uçlu soru bulunmaktadır.

Araştırmanın ana kütlesi olarak İstanbul il merkezindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan üst düzey yöneticiler belirlenmiştir. Ana kütle kapsamındaki tüm işletmelerdeki üst düzey yöneticilere anket formlarının ulaştırılabileceği varsayımından hareketle araştırmada örneklem seçilmemiştir. Anket formları her bir otel işletmesindeki insan kaynakları veya önbüro müdürü vasıtasıyla dağıtılarak, 164 üst düzey yöneticiye uygulanmıştır.

Elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve “SPSS 10.0 for Windows” istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Bu doğrultuda, otel işletmeleri yöneticilerinin liderlik yönelimlerini belirlemeye yönelik ankette verilen her bir yargıya ait görüşleri, yöneticilerin “göreve yönelik” ve “insana yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerinin seviyesi ve yöneticilerin söz konusu bu iki liderlik yönelimlerinin demografik özellikleri itibarıyla farklılaşıp farklılaşmadığı, araştırmanın amacına uygun istatistiki yöntemlerle (yüzde ve frekans dağılımı,

¹ **Fred Luthans**, *Organizational Behavior*, New Jersey: McGraw-Hill, 4th Ed, 1992, s.338-340.

aritmetik ortalama, bağımsız örneklemeler için t-testi, tek faktörlü Anova testi, Tukey testi ve Kruskal-Wallis H testi) analiz edilmiştir.

1.1. Problem Cümlesi

Otel işletmelerinde görev yapan üst düzey yöneticilerin “göreve yönelik” ve “insana yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimleri ne düzeydedir?

1.2. Alt Problemler

Araştırmanın alt problemleri aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.

1- Otel işletmeleri yöneticilerinin liderlik yönelimlerini belirlemeye yönelik ankette sorulan her bir yargıya (davranışa) ilişkin görüşleri nelerdir?

2- Otel işletmeleri yöneticilerinin ankette belirtilen yargılara (davranışlara) ilişkin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” liderlik yönelimleri nasıl bir dağılım göstermiştir?

3- Otel işletmeleri yöneticilerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” liderlik yönelimleri, yöneticilerin cinsiyetleri, eğitim durumları, yaşları, turizm eğitimi alıp almamaları, yönetsel pozisyonları, yöneticilik kıdemleri, yöneticiliğe ilk başladıkları kurumun şu anda çalıştıkları kurum olup olmaması ve liderlik eğitimi alıp almamaları itibarı ile bir farklılık gösteriyor mu?

1.3. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; turizm alt sektörü içerisinde önemli bir yeri olan otel işletmelerinde üst düzey yönetici olarak görev yapan kişilerin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlarda liderlik yönelimlerini ortaya çıkarabilmektir.

1.4. Araştırmanın Önemi

Günümüze kadar birçok değişik alan, yer ve zamanda üzerinde araştırma yapılan liderlik kavramı, örgütlerin üzerinde önemle durduğu bir konu olmuştur.

İşletmeler, belirlenen amaçların gerçekleştirilmesini sağlayabilmek için istihdam ettikleri yönetici pozisyonundaki kişilerin, bu amaçlar doğrultusunda grup üyelerini planlamasını, koordine ve kontrol etmesini isterken, yöneticinin, ayrıca, o amaçlar doğrultusunda grup üyelerini etkilemesini, motive etmesini ve davranışlarını yönlendirmesini beklemektedir. Diğer bir deyişle yöneticilerin astlarına liderlik etmelerini istemektedirler. Örgütlerde yönetici her işe hayat veren unsurdur. Dolayısıyla, onun liderlik ve yöneticiliği olmadan üretim kaynakları yalnızca kaynak olarak kalır, asla ürüne dönüşmez.² Ayrıca, sahip oldukları ve üstlendikleri çeşitli pozisyonlar yüzünden, yöneticiler, yaptıkları ve söyledikleri ile diğerlerini etkilerler. Yöneticilerin aynı zamanda birer lider olmaları, sahip oldukları yönetsel rolün kaçınılmaz bir sonucudur.³ Diğer taraftan, yöneticilik rolü olmayan liderler olduğu gibi, lider olmayan yöneticiler de olabilmektedir. Ancak ideal olanı, yöneticilerin lider olabilmeleridir. Çünkü, günümüzdeki rekabet koşulları, globalleşen pazarlar ve teknolojik gelişmeler gibi nedenler bunu gerektirmektedir. Bu açıdan bakıldığında, araştırma konusu olan otel işletmelerindeki yöneticilerin “insana yönelik” ve göreve yönelik” boyutlarda liderlik yönelimlerinin araştırılması, üstlendikleri yönetsel pozisyonlara uygunluklarını belirleyebilme açısından önemlidir.

Diğer taraftan, yapılan yazın taraması sonucunda, otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin liderliğe bakış açıları ve nasıl davrandıkları gibi konularda çeşitli liderlik çalışmalarına ulaşılrken, yöneticilerin “göreve yönelik” ve “insana yönelik” liderlik yönelimlerini belirlemeye yönelik Türkiye’de yapılmış bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle, yapılacak olan çalışma yalnızca ülkemizdeki otel işletmeleri literatürüne katkı sağlamakla kalmayacak, aynı zamanda liderlik literatürüne de katkı sağlayacaktır. Ayrıca, bugüne kadar yöneticilerin liderlik yönelimleri ile ilgili otel işletmelerini kapsayacak şekilde yapılan çalışmalar literatüre yansıdığı kadarıyla Amerika, İngiltere ve Mısır gibi ülkelerde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın farklı bir kültürdeki otel işletmelerini kapsayacak şekilde gerçekleştirilmesi, literatürü zenginleştirmenin yanı sıra farklı kültürlerde yer

² **Fusun T. Acar**, “Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s. 6.

³ **Marie Manthey**, “Leadership: A Creative Presence”, *Creative Nursing*, c.8/sayı 4 (2002), s. 8.

alan otel işletmeleri yöneticilerinin liderlik yönelimlerini karşılaştırma olanağı sağlayacaktır.

1.5. Sayıtlar

Araştırmanın sayıtları şu şekilde belirlenmiştir:

1- Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin aynı zamanda birer lider oldukları varsayılmıştır.

2- Araştırmada kullanılacak yöntemin çalışmanın amacı için uygun bir yöntem olduğu kabul edilmiştir.

3- Araştırmaya katılan yöneticilerin, ankette belirtilen yargıları doğru bir biçimde algılayıp cevaplayabilecek eğitim ve sosyo-kültürel düzeye sahip oldukları kabul edilmektedir.

4- Uygulanan anket formunun güvenilirliğini artırmaya yönelik olarak, araştırmaya katılan yöneticilerden isim veya kimlik bilgisi istenmemiş ve kullanılan anket formunun başlangıç bölümünde, anket formunda bulunan ifadelere verecekleri yanıtlardan elde edilecek bilgilerin saklı kalacağı ve bu bilgilerin sadece hazırlanan araştırmanın amacına yönelik genel değerlendirmelerde kullanılacağı deneklere belirtilmiştir.

5- Özgün İngilizce dilindeki formatından Türkçe diline çevrilen anket formunun, çeviriye bağlı olarak anlam kaybı ya da farklılığı yaratmadığı kabul edilmiştir.

1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde belirlenmiştir:

1- Araştırma, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde araştırmanın yapıldığı süre içinde görev yapan üst düzey yöneticilerin görüşleri ile sınırlıdır.

2- Zaman ve maddi olanaklar uygulamayı sınırlandırıcı faktörler olarak rol oynamıştır.

3- Toplanan nicel verilerin güvenilirlik ve geçerliliği araştırmada kullanılan anketin özellikleri ile sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Bu araştırmada, aşağıdaki kavramlar, tanımlandıkları anlamda kullanılmıştır.

Otel İşletmesi: “Seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerini getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşterileri ile olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmeler” olarak tanımlanabilir.⁴

Otel Yöneticisi: “Otel işletmelerinde kullanılacak emek, kapital, doğal kaynak gibi üretim elemanlarının miktarını ve niteliğini tayin eden, bunları tedarik ederek kombine eden, işletmenin üretimini, gelişimi ve karlılığını ya da hem üretim ve gelişmesini hem de karlılığını maksimize ederek üretime, piyasanın isteklerine göre yön verecek fonksiyonları ve faaliyetleri yapan kişi”dir.⁵

Liderlik: “Çalışanları örgüt amaçları doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde çalıştırabilmek için güdüleme, etkileme ve hedefe yöneltme eylemi”dir.⁶

Liderlik Yönelimi: “Liderin önderlik yaparken (astlarını belirli amaçlar doğrultusunda etkilerken) gösterdiği davranış ya da tarz” olarak tanımlanabilir.⁷

Göreve Yönelik Olma: “Yöneticinin inisiyatif alma faktöründe yoğunlaşarak haberleşme sistemi, iş ile ilgili uygulama metodları ve standartları belirleme, başarıya odaklanma, amaç geliştirme ve aşırı güvenden kaçınarak kontrolü elinde tutma eğiliminde olma davranışı”dır.⁸

İnsana Yönelik Olma: “Yöneticinin astları üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını” ifade etmektedir.⁹

⁴ **Nazmi Kozak**, *Otel İşletmeciliği*, Ed. Nazmi Kozak, Ankara: Detay Yayıncılık, 2002, s. 2.

⁵ **Hasan Olalı**, *Otel İşletmeciliği ve Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisadi Bilimler Fakültesi Yayın No:64-34, 1973, s. 245.

⁶ **Ömer Peker – Nihat Aytürk**, *Yönetim Becerileri*, Ankara: Yargı Yayınevi, 2002, s. 37.

⁷ **Acar**, *a.g.t.*, s. 6.

⁸ **Robert Waldersee – Ro Simmons, Geoff Eagleson**, “Pluralistic Leadership in Service Change Programs: Some Preliminary Findings”, *Academy of Management Journal*, 1995, s. 297.

⁹ **Acar**, *a.g.t.*, s. 97.

BÖLÜM II

OTEL İŞLETMELERİ VE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Bu bölümde, tezin çalışma alanını ve bu alanın özelliklerini ortaya koyabilmek amacıyla otel işletmelerinin tanımı, özellikleri, sınıflandırılması ve otel işletmelerinin Türkiye’deki durumu ile ilgili bilgiler sunulmuştur. Ayrıca, otel işletmelerinde yönetim kavramı, yönetim sürecinin özellikleri, yönetici kavramı ve sahip olması gereken özellikler, otel işletmelerinde yönetici ve nitelikleri ile birlikte otel işletmelerinde organizasyon yapısı ile ilgili bilgiler verilmiştir.

2.1. Otel İşletmelerinin Tanımı

Turizm konusu üzerine araştırma yapan bilim adamları, turizmin tarihsel geçmişini, yazıyı ve tekerleği ilk bulan Sümerlere kadar götürmektedir. O dönemlerden başlayarak ticaret, din veya sağlık gibi etkenlerin etkisiyle ve bazen de macera arayanların tekelinde gelişme gösteren turizm, günümüzdeki çağdaş durumuna “*Endüstri Devrimi*” ile birlikte ulaşmıştır. Bu dönemde; boş zamanın artması, teknolojinin gelişmesi, gelir düzeyinin artması, sosyal güvenlik, seyahat özgürlüğü, ücretli tatil ve nüfusun artması gibi etmenler turizmin gelişimine önemli derecede etkide bulunmuş ve turizm endüstrisinin dünyanın en büyük endüstrileri arasında yer almasını sağlamıştır.¹

Turizmde meydana gelen bu gelişmelere paralel olarak, seyahate çıkan insanların gittikleri yerlerdeki geceleme, yeme-içme ve eğlenme gibi ihtiyaçlarını karşılamak üzere oluşturulan konaklama işletmelerine olan ihtiyaç artmıştır. Konaklama işletmeleri otel, motel, pansiyon, tatil köyü, apart otel, hostel, oberj vb. tesisleri içine alan bir kavramdır.

¹ Nazmi Kozak - A. Meryem Kozak, Metin Kozak, *Genel Turizm: İlkeler ve Kavramlar*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2001, s. 29-33.

Konaklama işletmeleri içerisinde en eski ve en yaygın olanı otel işletmeleridir.² Bu konuda araştırma yapan farklı yazarlar ve kuruluşlar, tarihin çok eski dönemlerinden beri var olan otel işletmesi için bir tanım aramışlar, ancak insanların sürekli değişen ve gelişen sosyal ve kültürel gereksinimlerine cevap vermeye çalışan otel işletmesinin, bugünden yarına uzanacak, tek ve kesin bir tanımını yapamamışlardır. Bu nedenle, sayısız otel tanımı ile karşılaşmak mümkündür. Konuya farklı açılardan yaklaşan çeşitli yazar ve kuruluşun yaptığı tanımların bazıları aşağıda verilmiştir.

Otel, en sade ifadeyle; “insanların geceleme, yeme-içme vb. ihtiyaçlarını karşılayan bir bina veya tesistir”.³

Medlik (1972) ise oteli; “işletme tarafından özel bir sözleşmeye ihtiyaç duyulmaksızın, kendisine sunulacak hizmete karşın, belirlenen bir fiyatı ödemeye istekli ve kabul edecek olan insanlara, konaklama ve yiyecek-içeceğin sağlandığı bir işletme” olarak tanımlamaktadır.⁴

Diğer bir tanımda otel, “seyahat eden yabancıların geçici bir süre için konaklamaları amacıyla belirli standartlarda düzenlenmiş tesislerdir”.⁵

Uluslararası Turizm Akademisi tarafından yapılan tanıma göre otel; “insanların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri bir teşekküldür”.⁶

Olalı'nın (1973) yaptığı tanımlamaya göre otel; “yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir”.⁷

² **Burhan Şener**, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Gazi Kitabevi Geliştirilmiş 2.Baskı, 1997, s. 3.

³ **Gerald W. Lattin**, *Modern Hotel and Motel Management*, San Francisco: W.H.Freeman and Co., 1968, s. 48.

⁴ **S. Medlik**, *Profilo of Hotel and Catering Industry*, London: William Heinemann Ltd., 1972, s. 71.

⁵ **İsmet Barutçugil**, *Turizm İşletmeciliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Gözden Geçirilmiş 3.Baskı, 1989, s. 53.

⁶ **Hasan Olalı - Meral Korzay**, *Otel İşletmeciliği*, İstanbul: İşletme Fak. Yayın No:214, 1989, s. 25.

⁷ **Hasan Olalı**, *Otel İşletmeciliği ve Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisadi Bilimler Fakültesi Yayın No:64-34, 1973, s. 25.

2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu'ndaki Turizm Tesisleri Yönetmeliğinin 19. maddesinde oteller; “asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyesinde bulundurabilen tesisler” olarak tanımlanmaktadır.⁸

Görüldüğü üzere otel işletmesi ile ilgili birçok tanım yapabilmek mümkündür. Diğer taraftan, birçok uluslararası toplantılarda otel işletmesinin tatmin edici bir tanımının ortaya çıkarılabilmesi için ayrıca uğraşılmıştır. Bu nedenle, 1952 yılında Uluslararası Otel Sahipleri Birliği, otel teriminin her ülkede aşağıda belirlenen özelliklere sahip kuruluşlar için kullanılmasını kabul etmiştir.⁹

- Yönetimiyle olduğu kadar donanımıyla da konukların gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır.
- Yalnız konaklama gereksinimini değil aynı zamanda beslenme gereksinimini de karşılayabilmelidir.
- Konuklar ile kısa vadeli anlaşma yapan işletme olmalıdır.
- Otelcilik endüstrisinin maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimini göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır.
- Hiçbir faktör onun müşteri kabul etme özelliğini değiştirmemelidir.
- Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçlarını bulundurmalıdır.
- Yeterli sayıda teknik ve hizmet personeline sahip olmalıdır.

Otel işletmesine ilişkin yukarıda verilen tüm bu tanımlar ve özellikler kapsamında otel işletmelerini; seyahat eden insanların başta konaklama olmak üzere, yeme-içme, eğlenme gibi ihtiyaçlarını yerini getirebilmeye dönük olarak yapılandırılmış, personeli, mimarisi, uygulamaları ve müşterileri ile olan bütün ilişkileri belli kurallara ve standartlara bağlanmış olan işletmeler olarak tanımlamak mümkündür.¹⁰

⁸ www.kulturturizm.gov.tr/portal/sektorel_tr.asp?belgeno=45522, 2004.

⁹ Ahmet Aktaş, *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Antalya: Azim Matbaacılık, 2002, s. 25.

¹⁰ Nazmi Kozak, *Otel İşletmeciliği*, Ed. Nazmi Kozak, Ankara: Detay Yayıncılık, 2002, s. 2.

2.2. Otel İşletmelerinin Özellikleri

Konaklama, yeme-içme ve diğer ihtiyaçları karşılayan otel işletmeleri, ticari ve endüstriyel işletme karakteri taşımakta ve bazı özellikleri nedeniyle diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Bu özelliklerin başlıcaları şunlardır:

- Otel işletmeleri zamana duyarlıdır. Otel işletmelerinde konuklara sunulmak üzere gerçekleştirilen hizmetler talebin olması ile ortaya çıkar.¹¹ Örneğin, restorandaki bir ürünün müşteriye hazırlanarak sunulması, müşterinin restorana gelip sipariş vermesi ile gerçekleşir. Aynı şekilde, otel odası da günlük olarak hizmete sunulur. Satışa sunulan oda 24 saat içinde satılmamış ise üretilen mal yok olmuş demektir. Bu nedenle, otel işletmelerinde stok değerlemesi gibi bir kavramdan da söz etmek mümkün değildir.¹²

- Otel işletmeciliği insan gücüne dayanır. Hizmet üreten diğer işletmeler, teknik gelişmelerden yararlanarak işçi yerine makine kullanabilirler. Halbuki, otel işletmeciliğinin esas fonksiyonu, misafir ağırlama gibi şahsi bir hizmete ihtiyaç gösterdiğinden, otel işletmelerinde temel unsur insan gücüdür.¹³

- Otel işletmelerinde risk faktörü oldukça yüksektir. Talep çeşitli politik ve ekonomik dalgalanmalara duyarlı olduğundan risk faktörü yüksek olmaktadır. Bununla beraber, otel işletmeleri mevsimlere bağlı olarak talep dalgalanmalarıyla karşılaştıkları için faaliyetlerinin bir kısmını veya tamamını mevsimlere göre düzenlerler.¹⁴

- Otel işletmeciliği dinamik bir yapıya sahiptir. Teknolojisiyle ve otelcilik anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren bir endüstridir. Otelde kalacak müşteriler sürekli olarak kaldığı otelden yeni hizmetler bekler. Bu sebepten dolayı otel işletmeleri kendilerini sürekli olarak yenilemek zorundadır. Aksi durumda başarısızlık söz konusu olabilir. Ayrıca, bir otelin en iyi reklamını yine o otelde kalan müşteri yapabilir.¹⁵

¹¹ Şener, a.g.e., s. 15.

¹² Zekeriya Sümerkan, *Otel ve Lokanta İşletmelerinde Maliyet Muhasebesinin Yeri ve Önemi*, Ankara: Turizm Yıllığı 1985, 1986, s. 112.

¹³ Mesut O. Sezgin, *Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*, Ankara, 1994, s. 10.

¹⁴ Ahmet Aktaş, *Turizm İşletmeciliği*, Antalya: Retromat Matbaası, 1989, s. 17.

¹⁵ Fermani Maviş, *Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması*, Eskişehir: Anadolu Yayınları, 1985, s. 21.

- Otel, günün 24 saati, haftanın 7 günü ve yılın 365 günü (sezonluk oteller hariç) sürekli hizmet veren bir işletmedir. Otelde müşteriler dinlenirken veya tatillerini eğlenceli bir şekilde geçirirken otel personelinin çalışması gerekmektedir.¹⁶

- Otel hizmetlerinin görülmesi, departmanlar ve personel arasında yakın bir işbirliğini gerektirir.

- Otel işletmeciliğinde satışlar, politik ve iklim şartları ile yakından ilgilidir. Ayrıca bu endüstri, ekonomik konjonktüre karşı hassastır.

- Müşterilerin kendilerine sunulan hizmet karşılıklarını, servis ücreti ile birlikte ödemeleri gerekir. Bu durum bazı otellerin yüzde yöntemi ile ücret ödeme yollarını benimsemelerine yol açmıştır.

- Otel işletmeciliği, kuruluşta büyük sermayeye ihtiyaç gösterir. Sermayenin önemli bir kısmı sabit değerlere ayrılmıştır. Dolayısıyla, işletmede amortismanlar yüksektir. Bir otelin varlıklarının dağılımı şöyledir:

Duran Varlıklar % 90

Dönen Varlıklar % 10

- Otel işletmelerinde, müşterinin her an oteli terkedebileceği düşünülerek, müşteri hesaplarının daima ödemeye hazır halde bulundurulması gerekir.¹⁷

- Otel işletmelerinin diğer bir özelliği de, istihdam ettiği personelin, faaliyette bulunduğu endüstri dalında çalışabilecek bir takım özel mesleki niteliklere sahip olmasıdır.¹⁸

- Son olarak, otel işletmeleri, hizmet sektörü içerisinde yer alan turizm işletmelerinin önemli bir faaliyet kolunu oluşturur ve sunduğu hizmetlerin çoğu soyut karakterlidir. Diğer bir deyişle, otel işletmeleri hizmet üretilen zaman satmaktadırlar.¹⁹

¹⁶ Ayhan Gökdeniz, *Otel İşletmelerinde Önbiro Yönetimi*, Alem Kitabevi, Balıkesir, 1995, s.30

¹⁷ Ertuğrul Çetiner, *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*, Ankara, 1995, s. 10-11.

¹⁸ Özkan Tütüncü - Mahmut Demir, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*, Ankara: Turhan Kitabevi, 2002, s. 12.

¹⁹ Fevzi Okumuş, "Otel İşletmelerinde Uygulanan Yönetim Teori ve Tekniklerine Bir Bakış", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Mart/sayı 3 (1995), s. 73.

2.3. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmelerinin sınıflandırılmasının, müşterilere sunulan hizmetin özellikleri ve kalitesinin belirlenmesi, yasal düzenlemelerin sağlanabilmesi ve otel işletmelerinde standartların oluşturulabilmesi bakımından önemli olduğu ifade edilebilir.²⁰

Otel işletmelerinin sınıflandırılması konusunda ilgili literatür incelendiğinde, değişik kriterlere göre çeşitli şekillerdeki sınıflandırmalara rastlanılmaktadır. Bu konuda ortak bir görüş birliği sağlandığını söylemek mümkün değildir. Bu çalışmada, daha çok dikkat çeken ve ülkemizde uygulamada da örnekleri görülen sınıflama üzerinde durulmuştur. Otel işletmeleri 7 grupta sınıflandırılabilir. Bunlar;

a- Büyüklüklerine Göre: Bu sınıflandırma ile ilgili sermaye miktarı, personel sayısı, oda sayısı ve hizmetlerin çeşitliliği gibi değişik kriterlere göre farklı görüşler bulunmakla birlikte, genel anlamda küçük, orta ve büyük ölçekli oteller olarak sınıflandırma yapılabilmektedir. Buna göre; ortalama oda sayısı 100 veya daha yukarı, personel sayısı 110 veya daha yukarı olan “büyük”; 60-100 odası bulunan ve 50-100 arası personel çalıştıran “orta” ve son olarak en fazla 20-50 odası, 1-20 personeli olanlar “küçük” otel işletmeleri grubuna girmektedir.²¹

b- Faaliyet Sürelerine Göre Sınıflandırma: Faaliyet sürelerine göre otel işletmeleri; bütün bir yıl boyunca faaliyette olan “devamlı oteller” ve yılın belli mevsimlerinde faaliyette bulunan “mevsimlik oteller” olmak üzere iki şekilde sınıflandırılabilir.²²

c- Mülkiyet Bakımından: Bu sınıflandırma şeklinde kriter, otel işletmelerinin mülkiyet durumlarıdır. Buna göre, otel işletmeleri; varlıklarının tamamı özel kişilere ait olan “özel otel işletmeleri”, varlıklarının tamamı kamu kuruluşlarına ait olan “kamu otel işletmeleri” ve sermayesinin bir kısmı özel sektöre

²⁰ İzzet Kılınç, “Stratejik Planlama - Finansal Performans İlişkisi ve Dört – Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üni., S.B.E., 2003, s.10

²¹ Çetiner, a.g.e., s. 11-14.

²² a.g.e., s. 12.

bir kısmı da kamu kurumlarınca karşılanan “karma otel işletmeleri” olmak üzere üç şekilde sınıflandırılabilir. ²³

d- Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından: Bu işletmeleri kendi içerisinde şehir otelleri, kıyı otelleri, dağ otelleri ve kaplıca otelleri olmak üzere dört şekilde sınıflandırmak mümkündür. Şehir otelleri; şehir merkezinde bulunan ve genellikle kısa süreler için konaklanan otellerdir. Kıyı otelleri; dinlenmek, eğlenmek, kumdan ve denizden faydalanmak gibi amaçlarla uzun süreli tatil geçirmek isteyenlerin konakladıkları işletmelerdir. Dağ otelleri; dinlenmek, kayak ve dağcılık sporları yapmak için konaklanan otel işletmeleridir. Kaplıca otelleri ise; kaplıca ve şifalı sulardan yararlanmak ve tedavi olmak amacıyla gelen konukların kaldıkları otel işletmeleridir. ²⁴

e- Fiyat Düzeyi Bakımından: Bu sınıflandırma şeklinde oteller uyguladıkları fiyatlara göre üçe ayrılmaktadır. Amacı çok ucuz fiyatta yatak satmak olan ve lobby, toplantı salonu gibi ek hizmetleri olmayan “ekonomik oteller”, ekonomik otellere oranla daha kaliteli hizmet vermeyi amaçlayan, bununla birlikte fiyat bakımından çok pahalı olmayan ve konaklama yanında lobi, restoran gibi belli başlı hizmetleri sunan “orta düzey fiyatlı oteller” ve pazarda en yüksek fiyatla çalışan, müşterilerine en üst düzeyde tatmin olanağı ve kaliteyi sunmayı amaçlayan “lüks (pahalı) oteller” bu sınıflandırmaya girmektedir. ²⁵

f- Bulundukları Yere Göre: Bu sınıflandırma dört şekilde yapılabilmektedir. Büyük uluslararası havaalanları yakınında kurulan “havaalanı otelleri”, genellikle otobüs terminallerinin ve istasyonlarının civarında kurulan “istasyon otelleri”, büyük liman kentlerinde kurulan “liman otelleri” ve büyük karayollarının kavşak noktalarında kurulan ve ülkemizde de son yıllarda yaygınlaşan “karayolları kavşak noktalarındaki oteller” şeklinde sınıflandırılabilirler. ²⁶

g- Hukuki Özellikleri Bakımından: Bu tür sınıflandırmada belgelendirme şekli belirleyici olmakta ve ülkelerin konu ile ilgili düzenlemelerine bakılmaktadır. ²⁷

²³ Olalı - Korzay, *a.g.e.*, s. 52-54.

²⁴ Şener, *a.g.e.*, s. 25.

²⁵ Saime Oral, *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*, İzmir:Kanyılmaz Matbaası, 2001, s. 19-20.

²⁶ Kozak, *a.g.e.*, s. 6.

²⁷ Şener, *a.g.e.*, s. 28.

Otellerin sınıflandırılması şekillerine dikkat edilirse, kesin sınırların çizilmiş olmamasından dolayı, bir otelin birden fazla sınıflandırmanın içinde yer alabileceği görülmektedir. Bununla birlikte, hukuki bakımdan sınıflandırmada dünya ülkeleri arasında standart normların uygulamasına büyük ölçüde geçilmiştir. Genellikle otel binasının özelliği, dekoru, araç ve gereçleri, hizmet standardı, müşteriye sunduğu rahatlık, kolaylık ve işletmecilik anlayışı gibi önemli temel özellikler değerlendirilmektedir.²⁸

Ülkemizdeki uygulamalara bakıldığında, 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu'nun 37. maddesinin A bendi hükmü uyarınca hazırlanmış Turizm Tesisleri Yönetmeliği aracılığıyla otel işletmelerinin hukuki açıdan sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu yönetmelikte konaklama tesisleri; oteller, moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler, apart oteller ve hosteller olmak üzere yedi ayrı şekilde sınıflandırılmıştır.

Yine aynı yönetmelikte oteller ise; bir yıldızlı, iki yıldızlı, üç yıldızlı, dört yıldızlı ve beş yıldızlı olmak üzere beş ayrı şekilde sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırma, Turizm İşletme Belgesine sahip otel işletmeleri için geçerlidir. Ülkemizde, Turizm İşletme Belgesine sahip olmayan oteller de mevcuttur. Bunlar, belediyelerin belirlediği normlar içinde sınıflandırılmaktadır.²⁹

Bu tezin araştırma kapsamı beş yıldızlı otel işletmeleri ile sınırlandırıldığı için yalnızca beş yıldızlı otel işletmelerinin özellikleri verilmiştir³⁰ (Ek-2).

2.4. Otel İşletmelerinin Türkiye'deki Durumu

Ülkemizde konaklama işletmelerinin geçmişi oldukça gerilere uzanmaktadır. Günümüzde çağdaş konaklama işletmeleri gibi olmasa bile Selçuklular zamanında inşa edilen ve başarılı bir şekilde işletilmeleri sağlanan kervansaraylar, Türkiye'deki konaklama işletmelerinin ilk örnekleri olarak kabul edilmektedir.³¹

²⁸ Oral, *a.g.e.*, s. 20.

²⁹ Fermani Maviş, *Otel İşletmeciliği-İlke ve Kavramlar*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No:843, 1994, s. 61.

³⁰ www.kulturturizm.gov.tr/portal/sektorel_tr.asp?belgeno=45522, 2004.

³¹ Kozak - Kozak, Kozak, *a.g.e.*, s. 121.

Kervansaraylar, kervanlarla yolculuk eden kalabalık insan topluluklarının her türlü ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş, büyük ve dönemine göre üstün konfora sahip konaklama tesisleridir.³² İlk kervansaray, 1019-1020 yıllarında Rıbat-ı Mahi adıyla Gazneli Mahmut tarafından yaptırılmıştır.³³

Osmanlı İmparatorluğu döneminde de benzer amaçlarla kurulmuş kervansaraylardan bazıları, günümüzde özellikle turistik konaklama amacına hizmet etmek üzere onarılmış, restore edilmiş ve işletmeye açılmış bulunmaktadır. Edirne'deki Rüstempaşa Kervansarayı, Gebze'deki Çoban Mehmet Paşa tesisleri, Lüleburgaz'daki Büyük Kervansaray ve Kuşadası'ndaki Öküz Mehmet Paşa Kervansarayı örnek olarak gösterilebilir.³⁴ Bunların dışında, Eski İpek Yolu güzergahı üzerindeki iki önemli Selçuklu kervansarayı olan Sarıhan (Avanos-Nevşehir) ve Sultanhanı (Sultanhanı-Aksaray) ile Susuzhan (Burdur), İncirlihan (Burdur) ve Akhan (Denizli) kervansarayları Türk turizmine hizmet verebilecek durumdadır.³⁵

Kervansaray dönemi kapandıktan ve dünyada bir otelcilik devri başladıktan sonra Türkiye'deki ilk büyük ve önemli otel "Pera Palas" adıyla İstanbul'da Tepebaşı'nda yaptırılmıştır. Bu otel 1892 yılında Wagon-Lits Şirketi tarafından ünlü Şark Ekspresi ile İstanbul'a gelen Avrupa sosyetesine mensup konukları ağırlamak amacıyla inşa edilmiştir. 120 odalı ve 200 yataklı olan otel, bugün bir müze-otel niteliği taşımaktadır.³⁶ Pera Palas Oteli ile 1914 yılında yapılan Tokatlıyan Oteli, Avrupa'nın ve Ortadoğu'nun o dönem içinde en lüks otelleri olarak görülmektedir.³⁷ Daha sonra, Cumhuriyet'in ilanını izleyen dönemlerde ağır ağır gelişmeye başlayan yerli ticaret erbabının konaklama ihtiyacının karşılanması amacıyla İstanbul'da Park Oteli 1931 yılında hizmete girmiştir.

Modern Türk Turizminin başlamasına öncülük eden ilk otel, 1955 yılında hizmete giren İstanbul Hilton otelidir. Hilton zincirine Türkiye'den bir otel katılması, Türk otelciliğinde önemli bir gelişme olmuştur. Hilton otelinin, daha sonra başka otel

³² **Sait Evliyaoğlu**, *Genel Turizm Bilgileri*, Ankara, 1989, s. 135.

³³ **Orhan Batman**, *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, Adapazarı: Değişim Yayınları, 1999, s. 19.

³⁴ **Barutçugil**, *a.g.e.*, s. 42.

³⁵ **Öcal Usta**, *Genel Turizm*, İzmir: Anadolu Matbaacılık, 2001, s. 182.

³⁶ **Evliyaoğlu**, *a.g.e.*, s. 38.

³⁷ **Şener**, *a.g.e.*, s. 10.

işletmelerinde yöneticilik yapacak personeli yetiştiren bir okul olması da önemlidir.³⁸ Bu otel, Hilton grubunun, İspanya'nın başkenti Madrid'deki otelinden sonra, otel yönetimi konusunda Avrupa'da açtığı ikinci yatırımıdır.³⁹ 1965-1966 yıllarında ek binası da yapılarak genişletilmiş olan Hilton Otel, 410 oda ve 770 yatağı ile tüm dünyadaki Hilton Rezervasyon Sistemi ile pazarlanmakta ve Milletlerarası Hilton standartlarına uygun hizmet vermektedir.⁴⁰

Ülkemize gelen yabancı turistlerin talep ve isteklerine bağlı olarak konaklama endüstrisi gelişmeye başlamıştır. Turizm sektörünün gelişmesi için, konaklama ve yan hizmet dallarında yatırım ve işletmecilik yapmak ve teşebbüsleri kredi ile desteklemek amacıyla 1955 yılında Turizm Bankası hizmete girmiştir. Daha sonra 1989 yılında, bu kurumun Turizm Endüstrisi işleri Turban Turizm A.Ş.'ye devredilmiştir.⁴¹ 7 Şubat 2003 tarihine kadar Turban Turizm A.Ş.'ye bağlı olarak faaliyet gösteren otel ve moteller, tatil köyleri, kampingler, dağ evleri ve sosyal turizm merkezleri bulunmaktaydı. Turban Turizm A.Ş., bu tarihten sonra Sümer Holding A.Ş. bünyesine geçerek tüzel kişiliği sona ermiştir.⁴²

İzleyen yıllarda turizmin bir devlet politikası olarak ele alınmaya başlanmasıyla birlikte Türkiye'deki konaklama işletmeleri nicelik ve nitelik olarak gelişmeye başlamıştır. 1980 sonrasında konaklama sektörüne sağlanan teşvikler ile konaklama işletmeleri günümüzdeki gelişme düzeyine ulaşmıştır. O yıllarda, uygulanan "Yap-İşlet-Devret" gibi ekonomik modellerle, yabancı sermaye açısından cazip hale gelen ülkemizde, modern ve büyük konaklama işletmelerinin yapımı gerçekleşmiştir. Günümüzde Türkiye'nin sahip olduğu konaklama tesisleri gerek mimari, gerekse donanım yönünden "Akdeniz Çanağı"nın en iyileri arasına girmiştir.⁴³ 2003 yılı sonu itibarıyla Türkiye'deki konaklama tesislerinin yıldız ve sınıflarına göre ulaştıkları sayısal durum ayrıntılı olarak Tablo-1'de verilmiştir.

³⁸ Kozak, a.g.e., s. 13.

³⁹ Teoman Alemdar, *International Human Resource Management in the Hospitality Industry*, ed. Sybil M. Hoffman, Colin Johnson, Michael M. Lefeuver, Michigan: AH&MA, 2000, s. 332.

⁴⁰ Şener, a.g.e., s. 10.

⁴¹ Cemalettin Hatipoğlu, "4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına Yönelik Bir Araştırma", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya: Sakarya Üni. S.B.E., 2003, s.39.

⁴² http://www.oib.gov.tr/program/uygulamalar/1985-2003_1.htm, 2004.

⁴³ Şener, a.g.e., s. 14.; Kozak – Kozak, Kozak, a.g.e., s. 121.

Tablo 1: 2003 Yılı İtibariyle Türkiye’deki Konaklama Tesis Türleri - Yatak Sayıları

KONAKLAMA TESİSLERİ		YATIRIM BELGELİ		İŞLETME BELGELİ	
		Tesis	Yatak	Tesis	Yatak
Otelles	Beş Yıldızlı Otel	94	61.989	160	94.694
	Dört Yıldızlı Otel	154	54.184	316	95.967
	Üç Yıldızlı Otel	262	39.200	540	83.065
	İki Yıldızlı Otel	308	25.542	656	55.969
	Bir Yıldızlı Otel	71	3.465	129	7.256
Tatil Köyü	1.Sınıf	41	25.559	76	49.373
	2.Sınıf	29	14.227	19	7.105
Moteller	1.Sınıf	4	328	4	721
	2.Sınıf	11	369	11	543
	Moteller	5	154	5	295
Pansiyon		99	3.148	105	3.752
Kamping		10	2.762	9	2.520
Oberj		2	140	5	1.019
Termal Tur. Tesisi		1	178	-	-
Apart Otel		-	-	87	9.027
Özel Belgeli		28	1.370	111	7.513
Golf Tesisi		3	669	2	488
Mola Tesisi		1	54	-	-
Eğitim Uy. Tesisi		2	336	3	499
Turizm Kompleksi		5	8.929	2	891
Toplam		1.130	242.603	2.240	420.697

Kaynak: TYD, “Türkiye Turizmi ile İlgili Seçilmiş Veriler-2003, s.10-11.

Tablo-1’e göre, Türkiye’nin toplam işletme belgeli yatak sayısı 420.697 ve toplam yatırım belgeli yatak sayısı ise 242.603’tür. Tablo incelendiğinde, 2003 yılında turizm işletme belgeli 160 tane beş yıldızlı otel ve bunlara ait 94.694 yatak bulunduğu anlaşılmaktadır. Yatırım belgeli beş yıldızlı otel sayısı ise 94 ve bunlara ait 61.989 yatak olduğu görülmektedir. İşletme belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin

yatak kapasitesinin toplam işletme belgeli yatak kapasitesi içindeki oranı yaklaşık %22,5 iken yatırım belgeli beş yıldızlı otel işletmelerinin toplam yatırım belgeli yatak kapasitesi içindeki oranı yaklaşık %25,5'tir. Verilere göre, toplam işletme belgeli yatak kapasitesinin yaklaşık 1/4'ünün işletme belgeli beş yıldızlı otel işletmeleri tarafından sağlandığı anlaşılmaktadır.

2.5. Otel İşletmelerinde Yönetim

2.5.1. Yönetim ve Yönetim Sürecinin Özellikleri

Çok boyutlu bir kavram niteliği taşıyan yönetim, hem bir sanat, hem bir bilim ve hem de evrensel bir süreç olarak tarih boyunca insanların dikkatini çekmiş ve bir tartışma konusu olmuştur. Tarihi süreç içinde farklı anlamlar yüklenen ve değişik uygulamalara sahne olan yönetim, günümüzde de önemini korumakta ve farklı disiplinler içinde tartışılmaktadır.⁴⁴

Yönetimle ilgili yazında çok çeşitli tanımlara rastlanılmaktadır. Yönetim kavramının değişik bilimlerde farklı tanımlanmasının başlıca iki nedeni vardır. Birinci neden; pek çok yazarın, özellikle kendi izledikleri belirli ortamları göz önünde bulundurarak çeşitli tanımlar yapmaları, ikinci neden ise; yönetilen örgütlerin amaçlarının birbirinden farklı olmasıdır.⁴⁵ Yönetimle ilgili tanımların belli başlıcaları aşağıda verilmiştir.

Yönetim; “insanların işbirliğini sağlama ve onları bu amaca doğru yürütme iş ve çabalarının toplamıdır”.⁴⁶

Diğer bir tanımla yönetim, “bir örgütün elindeki kaynaklarla daha önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşacak şekilde faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi ve kontrol edilmesini kapsayan sosyal bir faaliyettir”.⁴⁷

⁴⁴ **Göksel Ataman**, *İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001, s. 11.

⁴⁵ **Atilla Baransel**, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri I. Cilt*, İstanbul: Avcıol Basım-Yayın, 1993, s. 92.

⁴⁶ **Kemal Tosun**, *İşletme Yönetimi*, İstanbul, 1978, s. 161.

⁴⁷ **İsmail Dalay**, *Yönetim ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler ve Stratejiler*, Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Yayın No:43, 2001, s. 6.

Bir başka tanıma göre yönetim; “örgüt amaçlarının ekonomik ve etkin olarak gerçekleştirilmesi için faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetlenmesidir”.⁴⁸

Yönetim; “amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda işbirliği ve eşgüdüm sağlamaya yönelik çalışmaların tümünü ifade etmektedir”.⁴⁹

Eren’e (2001) göre yönetim; “belirli bir takım amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, hammadde, demirbaşları, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır”.⁵⁰

Günümüzdeki modern tanımlarından birine göre yönetim ise; “bir örgütün amacına ulaşması için gerekli kaynakların elde edilmesi, planlanması ve kullanılması için bir gruba liderlik yapılmasıdır”.⁵¹ İşletmeler için gerekli olan başlıca kaynaklar, insan (men-women), para (money), makine (machinery), malzeme (materials), metod (method) ve zaman (minutes) olmak üzere, İngilizce karşılıklarına göre “6 M” olarak adlandırılan kaynakları içermektedir.⁵²

Bütün bu çeşitliliğe karşın, üzerinde az çok görüş birliğine varılan yönetim tanımı, “başkaları vasıtasıyla iş görmek” şeklindedir. Böylece, yönetimin, ancak birden fazla kişinin varlığı ile ortaya çıkan ve bu yönü ile ekonomik faaliyetten ayrılan bir grup faaliyeti olduğu, genel olarak kabul görmüş bulunmaktadır.⁵³

Yukarıda sıralanan tanımlar incelendiğinde, yönetimin başlıca üç unsur üzerinde odaklaştığı görülmektedir. Bunlar; gerçekleştirilecek ortak bir amaç ya da amaçların olması, bu amacı gerçekleştirecek insanların örgütlenmesi ve iş bölümü ile dağıtılan insan gücünün bütünleştirilmesidir.⁵⁴

⁴⁸ İsmail Efil, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Örnek Kitabevi, 1987, s. 2.

⁴⁹ Oktay Alpagan – M.Hulusi Demir, Mete Oktav, Nurel Öner, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1997, s.116.

⁵⁰ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2001, s. 3.

⁵¹ Sönmez Işık – Türkan Oğuzhan, Ayşegül T. Özkan, “Türkiye’de Yönetici Olarak Çalışan Hekimlerin Özellikleri ve Liderlik Anlayışları”, <http://www.spgk.saglik.gov.tr/ss/sayilar/9812/4.htm> Aralık, 1998.

⁵² Chandana Jayawardena, “International Hotel Manager”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, c.12/sayı 1 (2000), s. 67.

⁵³ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2001, s. 12.

⁵⁴ İbrahim Ethem Başaran, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Gül Yayınevi, 1992, s. 14.

Yönetim evrensel bir kavramdır.⁵⁵ Evrensel olma özelliği, yönetimin dar kalıplar içerisinde sıkışmasına engel olmaktadır. Yalnız, bir fabrika veya mağaza gibi işletmelerde değil, aynı zamanda evlerde, eğlence yerlerinde, dini kuruluşlarda, okullarda, spor kulüplerinde hep yönetim faaliyeti söz konusu olmaktadır. Hangi tür kurumun yönetimi olursa olsun, işlevin yerine getirilmesinde izlenen aşamalar hep aynıdır. Bu nedenle, yönetim, “evrensel bir süreç”tir.⁵⁶

Bu açıklamalardan sonra, yönetim sürecinin özelliklerini kısaca şu şekilde açıklamak mümkündür.⁵⁷

1. Yönetim, bir veya birden fazla amaçları gerçekleştirmeye yöneliktir.
2. Yönetim, belirli bir takım beşeri ve maddi kaynakları serbestçe kullanabilme yetkisini gerekli kılmaktadır. Bu kaynaklardan beşeri unsur gerekli koşulu oluşturmaktadır.
3. Yönetimin olması için bir yönetici ve en azından bir yönetilen insanın olması gerekmektedir. Bu niteliği ile yönetim, sosyal ve grupsal bir süreçtir.
4. Yönetim, beşeri ve maddi kaynaklar arasında optimum bir uyumu ve işbirliğini gerektirmektedir.
5. Yönetim, yönetici olan kimsenin yönetilenlere düşündüklerini ve verdiği kararları uygulatabilecek kişisel bir otorite kurmasını zorunlu kılmaktadır.
6. Yönetim, yönetici ve yönetilenler arasında ahenk, uyum ve haberleşmeyi gerektirmektedir.
7. Yönetim, grup ekonomisinden azami yararlanmayı, diğer bir deyişle, herkesin herşeyi yapması yerine her insanın bilgi, yetenek ve tecrübesi doğrultusunda en iyi yapacağı işleri yapmasını gerekli kılmaktadır.
8. Yönetim aynı zamanda, bu süreçte çok özel ve önemli bir yeri olan zamanın, ekonomik ve dikkatli şekilde kullanılmasını gerektirmektedir. Zaman, planlamanın özü olduğu gibi, yönetim faaliyetlerinin etkinliği ve verimliliğinin ölçülmesinde de kullanılan temel araçtır.

⁵⁵ Halil Can, *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara:Adım Yayıncılık, 1992, s. 34.

⁵⁶ Alpagan – Demir, Oktav, Öner, a.g.e., s. 116.

⁵⁷ Eren, a.g.e., 1998, s. 4.

9. Yönetimin özünde eldeki kaynakları, imkanları ve zamanı en ekonomik şekilde ve en fazla faydayı sağlayacak biçimde kullanmak yatmaktadır. Diğer bir deyişle, yönetim rasyonel bir süreçtir.

2.5.2. Otel İşletmelerinde Yönetim Kavramı

Yönetim anlayışlarının belirlenmesi ve yönetim tekniklerinin uygulanması, turizm işletmelerinde diğer işletmelere nazaran çok daha yavaş olmuştur. Bunun temel nedeni, ülkemizdeki konaklama işletmelerinin küçük ölçekli işletmeler ve aile şirketi olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak, turizm endüstrisinin son yıllarda gelişmesi ve konunun öneminin anlaşılması, bilimsel anlamda yönetim süreci ve bu sürecin etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlayan ilke, kural ve yöntemlerin turizm işletmelerinde de uygulanmasının gerekliliğini ortaya koymuştur.⁵⁸

Otel işletmeleri, değişen ekonomik ve sosyal koşullara paralel olarak özellikle 1950’li yıllardan itibaren kapasitelerinin, imkanlarının ve sayılarının artmasıyla birlikte yapılarında ve işleyişlerinde büyük değişiklikler göstermişlerdir. Bu gelişmenin sonucu olarak otel işletmelerinin yönetim ve örgüt yapılarında bilimsel yönetim teknikleri ve teorileri uygulanmaya başlanmıştır.⁵⁹

Oral’a (2001) göre bir otel işletmesinin yönetimi; işletmede var olan insan kaynakları ile birlikte, fiziksel, parasal ve diğer kaynakların, yönetici tarafından, işletmenin belirlediği amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi ve etkin bir şekilde kullanılması ile ilgili faaliyetlerin oluşturduğu bir süreçtir.⁶⁰

Otel işletmelerinin özellikleri dikkate alınarak yapılan diğer bir tanıma göre ise yönetim, “örgütsel amaçları başarmada birey veya grup aracılığı ile yapılan faaliyet” olarak tanımlanabilmektedir. Yönetim, otel işletmelerinde en güç fakat aynı zamanda en önemli görev olarak kabul edilmektedir.⁶¹

⁵⁸ Ahmet Aktaş, *Turizm İşletmeciliği*, Antalya: Retromat Matbaası, 1989, s. 75.

⁵⁹ Şener, a.g.e., s. 34.

⁶⁰ Oral, a.g.e., s. 196.

⁶¹ Fermani Maviş, *Otel İşletmeciliği-İlke ve Kavramlar*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No:843, 1994, s. 67.

Otel işletmelerinde yönetim fonksiyonu; amaca yönelik olma, insana yönelik olma ve aktif (dinamik süreç) olma yönleri ile diğer işletmelerdeki yönetim olgusu ile benzerlik göstermektedir. Ancak, otel işletmelerinin emek yoğun olma, yeniliklere hızlı uyum sağlama, potansiyel müşterileri, tedarikçileri ve rakipleri ile oluşturduğu kendine özgü bir çevrede faaliyette bulunma⁶², karmaşık bir yapı içinde amaç birliğini sağlama (personel arası yoğun iletişimin ve yüksek koordinasyonun gereği), müşteri ve personel boyutuyla yaşanan beşeri ilişkilerin yoğunluğu otel yönetimini diğer işletme yönetimlerinden farklı kılmaktadır.⁶³

Diğer taraftan, otel yönetimi, sadece konaklama imkanı veren bir tesisin değil, aynı zamanda yiyecek, içecek ve eğlence ihtiyaçlarına da cevap veren işletmelerin yönetimidir.⁶⁴ Görüldüğü üzere, otel işletmeleri çok yönlü ve kapsamlı yatırımlardır. Bu nedenle, bu işletmelerin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için yöneticilerin uzmanlaşma ve daha fazla iş zekası ve sezgisine sahip olmaları gerekmektedir.⁶⁵ Ayrıca, doğru ve etkin bir şekilde otel yönetebilmek, uzun yıllar sektörde çalışmak, işine iyi konsantre olabilmek ve tam ilgi gösterebilmek gibi uzun bir süreyi kapsayan farklı deneyimleri gerektirmektedir.⁶⁶ Yönetimle ilgili diğer kavramları ve otel işletmelerinin özelliklerini de dikkate alarak, yönetimi şu şekilde tanımlamak mümkündür:

İşletmelerin önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmasında; karlılığı ve müşteri memnuniyetini maksimum kılmak, çalışanların hedefleri ile işletmenin hedeflerini bir noktada bütünleştirerek, çalışanın motivasyonunu artırmak ve işletmeye sosyal ve ekonomik çevrede olumlu bir imaj oluşturmak amacıyla faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yöneltilmesi, koordinasyonu ve denetimi ile ilgili olarak yapılan faaliyetler bütünüdür.⁶⁷

⁶² **Paul Slattery – Michael Olsen**, “Hospitality Organizations and Their Environment”, *International Journal of Hospitality Management*, c.3/sayı 2 (1984), s. 55.

⁶³ **Meryem A. Kozak**, *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi&Örnek Olaylar*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2.Baskı, 2004, s. 3.

⁶⁴ **Hatipoğlu**, *a.g.t.*, s. 46.

⁶⁵ **James R. Keiser**, *Principles and Practice of Management in the Hospitality Industry*, Boston: CBI Publishing Company Inc., 1979, s.56.

⁶⁶ **G. De Boni – F. F. Sharles**, *Hotel Organization Management and Accountancy*, London: Sir Isaac Pitman&Sons Ltd., 1957, s. 3.

⁶⁷ **Şener**, *a.g.e.*, s.30.

2.6. Otel İşletmelerinde Yöneticilik

2.6.1. Yönetici ve Taşıması Gereken Özellikler

Dinçer ve Fidan'a (1996) göre yönetici, herhangi bir işletmenin veya bölümün, önceden belirlenen amaçlar doğrultusunda yönlendirilmesi ve gerçekleştirilen faaliyetlerin sonuçlarının değerlendirilmesi görevlerini üstlenen kişi olarak tanımlanabilir. Bir başka tanımlamayla, yönetici; "kar ve risk başkalarına ait olmak üzere mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini tedarik eden ve bunları belirli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelik olarak planlayan, koordine eden, yönelten ve denetleyen kimsedir".⁶⁸ Bir yöneticiyi diğer örgüt içi çalışanlardan ayıran en önemli farklılık, yöneticilerin karar veren kişiler olmalarıdır.⁶⁹

Yönetimle ilgili iş ve faaliyetleri, tek olarak ya da grup halinde gören bireyler, yönetim organlarını oluştururlar ki bu organlara yönetici; yönetimin, bir gelir sağlama amacıyla sürekli olarak yapılması halinde yönetim mesleği oluşur ki buna da yöneticilik denilmektedir.⁷⁰

İşletmenin, sahip olduğu tüm kaynakları planlayan, organize eden, işletme ile ilgili kararları veren, denetimi yapan ve bunun yanında yönetsel olmayan işleri de yerine getiren kişiler olmaları nedeniyle yöneticiler, işletmenin başarılı ya da başarısız olmasından birinci derecede sorumlu tutulmaktadırlar.⁷¹ Bu nedenle, yöneticilerden beklentiler oldukça artmaktadır. Günümüzde, çeşitli yönlerden gelen baskı ve isteklere karşın yöneticilerin yönetsel ve yönetsel olmayan birçok faaliyeti yapması, bunları yaparken çoklu roller oynaması ve pek çok farklı yeteneğe sahip olması, bir başka deyişle "tam yönetici" olması istenmektedir.⁷²

Mintzberg (1973) yaptığı araştırmada, yöneticilerin yaptığı çok çeşitli işler ve üstlendiği on farklı rolün olduğunu ortaya koymuş ve bu rolleri üç ana grupta toplamıştır. Buna göre yöneticiler; kişilerarası ilişkiler (interpersonal roles), bilgi

⁶⁸ Ömer Dinçer - Yahya Fidan, *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1996, s. 11.

⁶⁹ Keiser, a.g.e., s.57.

⁷⁰ Tosun, a.g.e., s. 161.

⁷¹ John R. Schermerhon, *Management For Productivity*, New York: John Wiley & Sons Inc., 1993, s. 5.

⁷² Asuman Akdoğan, "Kayseri'de Özel Sektör İşletmelerinde Üst Düzey Yönetici Özellikleri", 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri, Nevşehir: 25-27 Mayıs 2000, s. 51-52.

toplama ve dağıtma (informational roles) ve karar verme (decisional roles) olmak üzere üç ana grupta toplanabilecek roller oynamaktadır.⁷³ Yöneticilerin kişilerarası ilişkilerle ilgili rolü; astlık-üstlük ilişkileri (figurehead), işletme ile dış çevre arasındaki ilişkileri kurmak şeklindeki çalışmaları (liaison) ve organizasyonu temsil edici (leader) yönünden oluşmaktadır. Bilgi toplama ve dağıtma şeklindeki rolü ise; işletme içinden ve dışından çeşitli kanallarla bilgi ve datanın toplanması (monitor), bunların ilgililere aktarılması (disseminator), işletme ile ilgili bilgilerin dış çevreye aktarılması (spokesman) gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Nihayet, karar verme ile ilgili rolü ise; girişimcilik yönü ile yenilikler yapmak (entrepreneur), halihazır işleyişle ilgili sorunları ortadan kaldırmak (disturbance handler), kaynakların etkin dağılımını sağlamak (resource allocator) ve çeşitli pazarlıklara katılmak (negotiator) gibi faaliyetleri kapsamaktadır.⁷⁴

Yönetici, “ne iş yapmalı” sorusunun cevabı ise, ilke koyucu bir özellik taşımaktadır. Yönetim ile ilgili literatür incelendiğinde, yöneticilerin neler yapması gerektiği konusu hakkında oldukça değişik ve fazla yayınla dolu olduğu görülmektedir. Yöneticilerin yaptıkları işe hangi yönden bakılırsa bakılsın, daima ön plana çıkan, bir nevi “olmazsa olmaz” niteliği taşıyan, yöneticinin vazgeçemeyeceği en önemli işi “karar vermek”tir. Karar vermek yöneticinin o kadar asil bir işidir ki, bazen yöneticilik bir “karar verme” işi olarak da tanımlanmaktadır.⁷⁵

Benzer bir yaklaşımla yöneticilik, eldeki ihtimallerin her birini değerlendirdikten sonra örgüte en büyük faydayı sağlayacak ihtimalin seçilebilmesi için sahip olunan muhakeme gücü ve sağduyuyu gerektiği şekilde kullanmayı öngören bir analiz ve karar verme yetisini gerektirir.⁷⁶

Yöneticiler, işletmenin amacını saptayarak, işletmeyi amacına doğru yöneltirler, yönetici amaca en kolay ve en iyi gidilecek yolları bulur, kararları verir, maddi unsurları da düzenler. İşlerin yapılması, sonucun alınması tek başına yeterli

⁷³ **David Dann**, “The Nature of Managerial Work in the Hospitality Industry”, *International Journal of Hospitality Management*, c.9/sayı 4 (1990), s. 322.

⁷⁴ **Rosalie B. Lopopolo – D. Sue Schafer, Larry J. Nosse**, “Leadership, Administration, Management and Professionalism (LAMP) in Physical Therapy: A Delphi Study, *Physical Therapy*, c.84/sayı 2 (2004), s. 138; **Koçel, a.g.e.**, s. 47.

⁷⁵ **Koçel, a.g.e.**, s. 47.

⁷⁶ **Brad L. Thompson**, *Yeni Yöneticinin El Kitabı*, Çev: Vedat G. Diker, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002, s. 37.

değildir. Etkin olma yani varlıklardan en iyi biçimde faydalanma yöneticinin en önemli özelliklerinden biridir.⁷⁷

Bu temel tanımlar ve açıklamalar doğrultusunda yöneticilerin taşıması gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Eren'e (1998) göre bu özellikler; entellektüel özellikler, karaktere ilişkin özellikler ve sosyal özellikler olmak üzere üç grupta toplanmaktadır. Yöneticinin, düşünen, yorumlayan, akıl yürüten, karar veren ve plan yapan bir kimse olabilmesi için; genel kültür, mantıklılık, analiz ve sentez ruhu, sezgi ve hayal gücü, düşüncelerini açıkça ifade edebilme ve muhakeme gücü gibi entelektüel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Yöneticinin karakterine ilişkin özellikleri; akıl ile duygu arasında denge, değişik koşul ve ortamlara ayak uydurabilme, dikkatlilik, girişkenlik, hafıza gücü, dinamiklik, azim, düzenlilik, ciddilik ve yöntemlilik gibi kişisel özelliklerini kapsamaktadır. Bunun yanında yöneticinin sahip olması gereken sosyal özellikleri ise; dış görünüşüne dikkat etme, gruba hitap edebilecek yeteneğe sahip olma, iş disiplini, çalışanlar ile işbirliği ve amaç birliği yapabilme, bilgi, deneyim, adalet, güven ve özel hayatındaki dikkatlilik ile çevresinde etkili ve otorite sahibi olabilme gibi özelliklerinden oluşmaktadır.⁷⁸

Günümüz yöneticisi ise, hızla artan rekabet koşullarının giderek zorlaşmasına paralel olarak sürekli kendini geliştirebilmeli ve yukarıda belirtilen özelliklere ek olarak; insanları sevmek, haberleşme konusunda yetenek sahibi olmak, duygusal olgunluk, kararlarında açık ve objektif olabilmek, astlarından daha zeki olmak, hoşgörü sahibi olmak, geniş açıdan düşünebilme yeteneğine sahip olmak ve bilgiyi paylaşabilmek gibi özellikleri edinmiş olmalıdır.⁷⁹ Ayrıca, teknolojinin etkisiyle değişen üretim sistemleri, pazardaki ani gelişmeler ve rakiplerin durumu, tüketici alışkanlıklarındaki değişim, nüfus hareketliliği, siyasi spekülasyonlar vb. birçok gelişmeler karşısında avantajı yakalayabilmek için bir işletmedeki yöneticinin proaktif davranması beklenmektedir. Yani, olası gelişmeleri önceden kestirmeye çalışıp, atik davranmalıdır. Bu bakımdan, herhangi bir örgütte yöneticilik yapan bir

⁷⁷ Zeyyat Hatiboğlu, *Temel Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1993, s. 1.

⁷⁸ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998, s. 8-10.

⁷⁹ a.g.e., s. 12-13.

kimse, yukarıda belirtilen özellikler ile birlikte proaktif bir tutum ve davranış içinde bulunmak durumundadır.⁸⁰

2.6.2. Otel İşletmelerinde Yönetici ve Nitelikleri

Otel yöneticisi kavramı, ilgili literatürde işletme bilimi içerisindeki genel yönetici kavramından farklı bir şekilde değerlendirilmemiş ve dolayısıyla da geniş bir yer bulamamıştır. Bununla birlikte, otel yöneticisi kavramının, konaklama endüstrisinin insanın insana hizmet etmesi ve dolayısıyla emek-yoğun bir endüstri olması açısından önemli olduğu ifade edilebilir. Ayrıca günümüzde, özellikle otel işletmeleri gibi hizmet üreten işletmeler, sahip oldukları beşeri sermaye ile daha güçlü rekabet edebilmektedir. Bu açıdan bakıldığında, otel yöneticisinin emek faktörünü tedarik etmede ve ondan etkin bir şekilde faydalanmada, daha titiz ve profesyonelce yaklaşması gerektiği söylenebilir.

Otel yöneticisi ile ilgili en kapsamlı tanımı yapan Olalı'ya (1973) göre otel yöneticisi; “otel işletmelerinde kullanılacak emek, kapital, doğal kaynak gibi üretim elemanlarının miktarını ve niteliğini tayin eden, bunları tedarik ederek kombine eden, işletmenin üretimini, gelişimi ve karlılığını ya da hem üretim ve gelişmesini hem de karlılığını maksimize ederek üretime, piyasanın isteklerine göre yön verecek fonksiyonları ve faaliyetleri yapan kişi” olarak tanımlanmaktadır.⁸¹

Başarılı bir otel yöneticisi, bu faaliyet ve işlevleri yerine getirirken otel bölümlerinin ayrı ayrı faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmalıdır.⁸² İdeal bir otel yöneticisi, en küçüğünden en büyüğüne kadar her departmanın rutin işleri ile ilgili olmalı ve hiçbir ayrıntıyı önemsiz görmemelidir.⁸³ Çünkü, otel yöneticisi, otelin belirlediği amaçlar ve izlediği politikalar sonucunda, başarılı ya da başarısız olmasından birinci derecede sorumludur.

Turizm işletmeciliği, yönetimi ve yöneticiliği ile ilgili araştırmalar özellikle 1980'li yıllardan sonra artarak sürmekte olup, öncelikle sektördeki yöneticilerin

⁸⁰ **Azım Öztürk**, *Küreselleşen Dünyada Yöneticilik*, Adana: Nobel Kitabevi, 1998, s. 73.

⁸¹ **Olalı**, *a.g.e.*, s. 245.

⁸² **Fermani Maviş**, *Otel İşletmeciliği-İlke ve Kavramlar*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No:843, 1994, s. 69.

⁸³ **G. De Boni – F. F. Sharles**, *Hotel Organization Management and Accountancy*, London: Sir Isaac Pitman&Sons Ltd., 1957, s. 3.

işlevsel özellikleri ile ilgili belirlemeler yapılmıştır. Özellikle konaklama işletmeleri yönetici nitelikleri ile ilgili olarak yapılan bu araştırmalarda ortaya çıkan özellikler; dürüst, sorumluluk alan, iletişim gibi kişisel becerileri gelişmiş, eğitimci, isabetli karar alma, pazarlık yeteneği yüksek, sabırlı, risk almayı seven, toplumsal değerlere sahip, sorun çözen, açık görüşlü ve girişimci şeklinde özetlenebilmektedir.⁸⁴

Üretim endüstrisindeki meslektaşları ile karşılaştırıldığında, otelcilik endüstrisinde görev yapan yöneticilerin, otel endüstrisinin kendine özgü hizmet özelliklerinden dolayı daha kompleks ve belirsiz bir iş çevresiyle karşı karşıya olduğu söylenebilmektedir. Diğer taraftan, teknolojik gelişmeler, yeniden yapılanan ve gelişen ekonomik çevreler ve globalleşen pazarlar gibi nedenlerle bütün sektörlerde olduğu gibi otel endüstrisi de yoğun ve sert bir rekabet ortamına sürüklenmektedir.⁸⁵ Otel işletmelerinin günümüzde çok gelişme göstermesi ve her geçen gün rekabetin artması birçok sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu doğrultuda, otel işletmelerinin yönetimini gerçekleştirecek olanların, yöneticilik konusunda özel eğitim görmüş, yetenekli ve tecrübeli yöneticiler olma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Otel işletmeleri insanların psikolojik tatmin duygusuna yönelik hizmetler üreten ve sunan işletmeler olması nedeniyle, yöneticilerinin de bir takım özel beceri ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle, otel işletmelerinde faaliyet gösteren iyi bir yöneticinin sahip olması gereken nitelikler:

- 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,

⁸⁴ **Laurie Mullins – Lan Davies**, “What Makes for an Effective Hotel Manager?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, c.3/sayı 1 (1991), s. 22; **A.E. Fleishman – A. Peters**, “Interpersonal Values, Leadership Attitudes, Managerial Success”, *Personell Psychology*, c.15/sayı 22 (1982), s. 127; **Fusun İ. Dinçer**, “Ağırlama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Turizm Yıllığı*, Ankara: Kalkınma Bankası Yayını, 1994, s. 182.

⁸⁵ **Lanita Winata – Lokman Mia**, “Information Technology and the Performance Effect of Managers’ Participation in Budgeting: Evidence from the Hotel Industry”, *International Journal of Hospitality Management*, c.14/sayı 1 (2005), s. 21-39.

- sorumluluk duygusuna sahip olmak,
- çok ideal ve çok tutucu amaçlardan uzaklaşmak,
- insanları tanımak ve onların sosyolojik ve psikolojik sorunlarına ilgi duymak,

olarak sınıflandırılabilir. ⁸⁶

Diğer taraftan, otel işletmeciliğinin kendine özgü özellikleri bu işletmeleri, çalışanlar için katlanılması zor koşullara bağlı bir çalışma alanı haline getirmektedir. Özellikle; düzensiz çalışma saatleri, düşük ücret, kalifiye eleman bulma ve sunulan hizmetlerin stoklanamaması gibi sıkıntılar, otel işletmelerinde yönetsel pozisyonda bulunan kişiler için oldukça önemli sorunlar arasında yer almakta ve bu sorunların çözümüne ilişkin yöneticide etkin ve işlevsel becerileri ve özellikleri gerektirmektedir. ⁸⁷

Günümüzde otel yöneticisinin; yönetim, psikoloji, yiyecek-içecek, pazarlama, hukuk, mimarlık, sosyoloji, muhasebe gibi bir çok alanda bilgi sahibi olması gerekmektedir. İşletme sahibinin veya yönetim kurulunun belirlediği politikaları uygulamaya geçirmek amacıyla yetkilendirilen otel yöneticisinin sorumlulukları dört grupta toplanabilmektedir. ⁸⁸

a- Müşteri ile ilgili Sorumluluk: Otelde kalan ve otelin restoranında yemek yiyen veya diğer otel hizmetlerinden yararlanan kişiler müşterileri oluşturmaktadır. Yönetici, müşterileri her zaman memnun kalacakları bir biçimde ağırlamak ve müşterinin otelde kaldığı süre boyunca her yönden tatmin olmasını sağlamak durumundadır.

b- Personel ile ilgili Sorumluluk: Otel işletmesi birçok çalışanı kapsayan ve yönetilmesi ustalık isteyen karmaşık bir örgüt yapısına sahiptir. Bu nedenle, personel konusu, otel yöneticisinin başlıca sorumluluk alanlarından biridir. Otelin sunduğu hizmetin kaliteli olabilmesi için nitelikli personelin tedarik edilmesi, belli başlı dönemlerde hizmet içi veya dışı eğitim verilmesi, personelin iş tatmininin ve

⁸⁶ Şener, a.g.e., s. 79-80.

⁸⁷ Kemal Birdir, "Türkiye'de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma", *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl:11/Eylül-Aralık (2000), s. 142-143.

⁸⁸ Fermani Maviş, *Otel İşletmeciliği-İlke ve Kavramlar*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No:843, 1994, s. 70-72.

motivasyonunun sağlanması ve performans düzeyinin en üst seviyede tutulması gerekmektedir. Yönetici, bu sorumluluğu alan kişidir.

c- Otel Mülkünün Bakımı ile ilgili Sorumluluk: Otelin demirbaşları, otel binası, havuzundan tenis sahasına kadar bütün tesisler ve diğer tüm araç-gereçlerden oluşmaktadır. Yöneticiler, bu varlıkları korumak ve gerektiği zamanda bakım ve onarımlarını yaptırmaktan sorumludur.

d- Otel Finansmanı ile ilgili Sorumluluk: Otel yöneticisi, fiyat yapısı, restoran fiyatlarındaki değişiklikler, satın alma işlemleri, bütçe denetimi, işgücü maliyeti, yiyecek-içecek maliyetlerinin kontrolü, toplam harcamalar ve tüm bölümlerden elde edilen gelirlerle ilgilenir. İşletme, bütün bu faaliyetler sonucu iyi bir kazanç elde etmiyorsa, başarılı yönetilmiyor demektir. Bu nedenle, otel işletmesi yöneticisi finans konusuna oldukça dikkat etmelidir.

Bütün bu açıklamalar doğrultusunda, otel yöneticisinin çok yoğun bir iş yükü, büyük sorumluluklar ve çok çeşitli kaynaklardan gelen istek, arzu ve baskılar altında çalışan bir yönetici olduğu ifade edilebilir. Bunun yanında, hem yönetim fonksiyonlarını ve hem de günlük etkinlikleri kontrol altında tutması gerekmektedir. Bütün bu yoğunluk içerisinde profesyonel bir kişi olarak yöneticinin başarısı, işletmeyi amaçlarına ulaştırmasıyla ölçülmektedir. Yönetici için yeterli ya da belli bir başarı seviyesi yoktur ve sürekli olarak başarılı olmak zorundadır.⁸⁹

2.7. Otel İşletmelerinde Organizasyon Yapısı

İşletmelerde planlama aşamasında belirlenen hedeflere ulaşabilmek için kurulması gereken sistemli yapı, organizasyonu oluşturmaktadır. Şener'e (2001) göre organizasyon, "işletmeyi meydana getiren bölümler arasındaki ilişkileri düzenleyen ve belirlenen amaçları gerçekleştirmek gayesiyle üst yönetimce oluşturulan biçimsel bir yapı olarak" tanımlanmaktadır.⁹⁰ Organizasyon, insanların belli amaçları gerçekleştirmek için bir araya geldiklerinde oluşmaktadır. Genellikle, organizasyonda, iş bölümü, organizasyonun kullandığı kaynakların dağılımı ve işletmeden elde edilen kazançların dağılımı gibi çeşitli konularda problemler

⁸⁹ H. Knootz – H.Weihrich, *Management*, Singapore: McGraw Hill Book Co., 1988, s. 451.

⁹⁰ Şener, *a.g.e.* s. 111.

çıkılmaktadır. Diğer taraftan, her işletmenin olduğu gibi otel işletmelerinin de varlık sebepleri kar elde edebilmektir. Aslında amaç, organizasyonun içinde olan herkesin ihtiyaçlarını tatmin etmek, güçlerini koordine etmek ve işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmektir. Bunun yapılabilmesi ve oluşabilecek problemlerin giderilebilmesi için organizasyonun oluşturulması gerekmektedir.⁹¹

Otel işletmelerinin organizasyon yapısının nasıl oluşturulacağı ve organizasyon yapısına nasıl işlerlik kazandırılacağı konusu üzerinde bir görüş birliği yoktur.⁹² Diğer taraftan, otel işletmelerinde önceden belirlenen amaçlara istenilen sürede, en verimli ve en ekonomik şekilde ulaşabilmek için amaca uygun iyi bir organizasyon yapısının oluşturulması gerekmektedir. Bunu gerçekleştirirken işletmenin büyüklüğü, çalışanlar, amaçları, kuruluş yeri ve sunulan hizmetlerin niteliği büyük önem taşımaktadır. Bu nedenle, otel işletmeleri için tek tip organizasyon yapısından bahsetmek mümkün değildir. Nitekim, günümüzde, otel işletmelerinde; fonksiyonel, doğrusal ve karma organizasyon modelleri uygulanmakla birlikte genel olarak büyük otel işletmelerinde Şekil-1’de verilen karma organizasyon modeli kullanılmaktadır.⁹³

Şekil 1’den de anlaşılabileceği üzere, otel işletmelerinin örgüt yapısı yukarıdan aşağıya doğru indikçe daha da genişleyen bir görünüm almaktadır. Bu görünüm içinde örgütün, üst düzey yönetim, orta düzeydeki yöneticiler ve alt kademedeki çalışanlar olmak üzere üç farklı basamaktan oluştuğu görülmektedir.⁹⁴

Üst düzey yönetim, otelin düzenli ve verimli işletilmesinde, işlevlerini yerine getirebilen bir yönetimin gerçekleşmesinde ve kararların alınmasında sorumlu bulunan kişilerden oluşmaktadır. Ayrıca üst yönetim, işletme bütçesinin belirlenmesi, satış planlarının hazırlanması, kalifiye personelin seçimi, mevcut sistemin yürütülmesi, işleyişin denetimi, uzun dönemli ve işletmenin temel hedeflerine yönelik stratejik kararların alınması işlevini yerine getirmektedir.⁹⁵

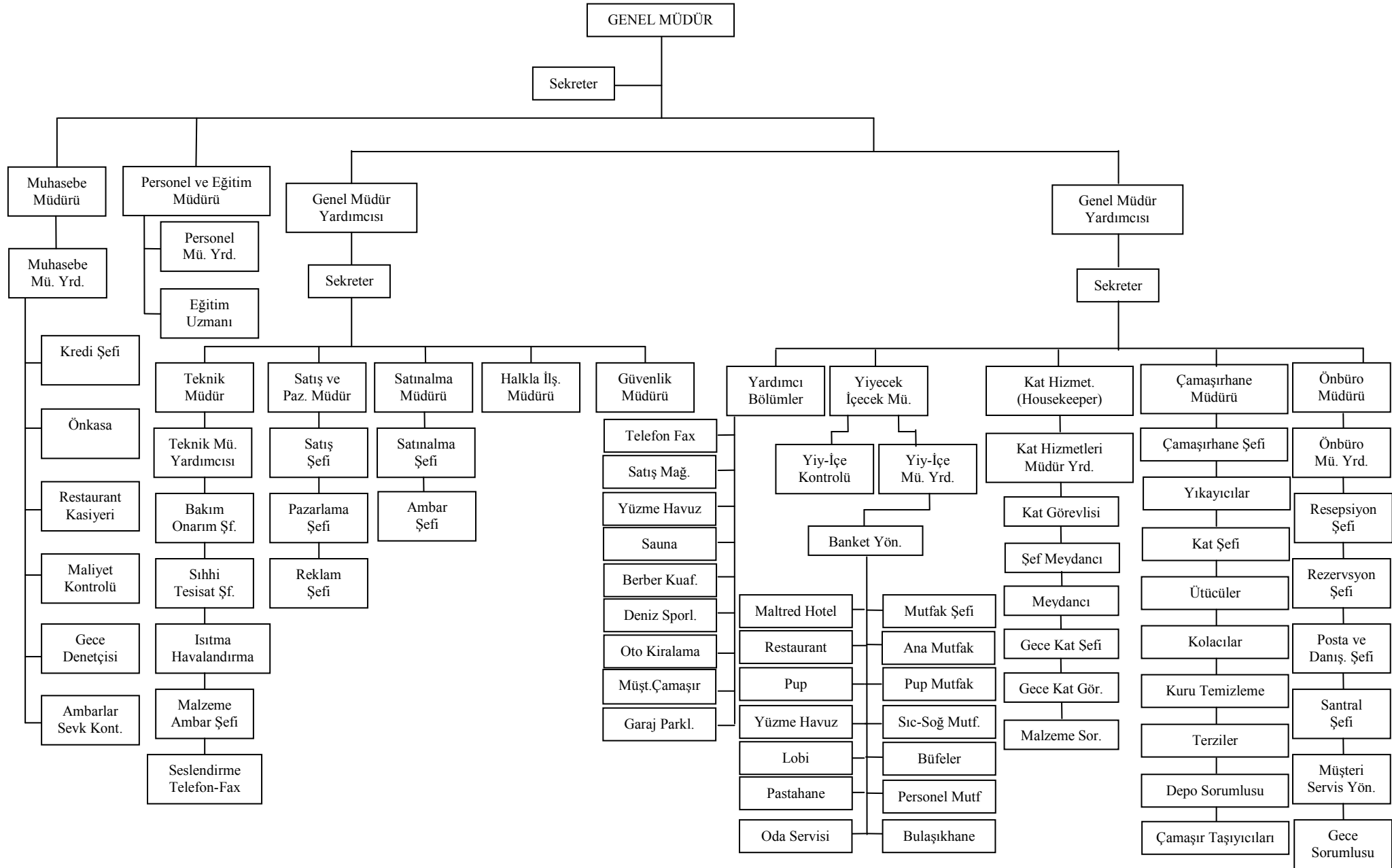
⁹¹ **Jay W. Lorsch - Dalton Lawrence**, *Organizational Structure and Design*, Illinois: Richard D. Irwin Inc. and Dorsey Press Homewood, 1970, s. 1.

⁹² **Kılınç**, *a.g.t.* s. 22.

⁹³ **Şener**, *a.g.e.* s. 196-204.

⁹⁴ **Şener**, *a.g.e.* s. 204.

⁹⁵ **Melih Topaloğlu – Selma Meydan, Akyay Uygur**, “Üst Düzey Yöneticilerin Rol, Aktivite ve Sorumlulukları Konusunda Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama”, *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, sayı 4 (2001), s. 43.



Şekil 1: Büyük Otel İşletmelerinin Organizasyon Şeması

Kaynak: Burhan Şener, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Gazi Kitabevi, Geliştirilmiş 2.Baskı, 1997, s.207.

Orta düzeydeki yöneticiler sadece, otel içerisinde sorumlu bulundukları bir bölümdeki faaliyetlerle ilgilenmektedir. Bu düzeydeki yöneticilerin sayısı ve fonksiyonları otelin büyüklüğüne ve kapasitesine göre değişmektedir. Orta düzeydeki yöneticilerin, otel işletmelerinde önemli bir yeri bulunmaktadır. Bu düzeydeki yöneticiler, etkinlik alanında uzmanlaşmış kişilerdir. Alt kademedeki çalışanla, üst düzeydeki yöneticiler arasında iletişimi sağlamaktadırlar.¹⁰⁵

Otel işletmelerindeki organizasyon yapısının en alt basamağını oluşturan alt kademe çalışanlar ise; resepsiyon görevlileri, kat görevlileri, mutfak görevlileri, garsonlar, komiler, santral memurları, çamaşır görevlileri, asansörcüler ve teknik servis görevlileri gibi sadece kendilerine verilmiş belirli görevleri yürüten, işlerin planlanmasında ve koordine edilmesinde fazla söz sahibi olmayan çalışanlardır.¹⁰⁶

¹⁰⁵ Şener, a.g.e. s. 204.

¹⁰⁶ gös.yer.

BÖLÜM III

LİDERLİK İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR VE TEORİLER

Bu bölümün amacı tezin inceleme konusu olan liderliğin tanımını, önemini ve yönetimdeki yerini, liderlik için gerekli becerileri, etkin bir liderde bulunması gereken özellikleri ve liderin güç kaynaklarını açıklamaktır. Ayrıca, lider ve yönetici arasındaki farklılıklar ortaya konularak liderlik teorileri, tarzları ve liderlik tarzının seçiminde rol oynayan unsurlar üzerinde durulacaktır.

3.1. Liderliğin Tanımı

Liderlik, üzerinde en fazla çalışılan ancak buna rağmen en az anlaşılan kavramlardan biridir.¹ Bunun nedeni olarak liderlik kavramının çok geniş bir kullanım alanına sahip olması ve çok farklı alanlarda ortaya çıkması gösterilebilir.² Örneğin, politika alanından siyasi lider, işletme yönetiminden yönetici lider, işçi lideri ya da spor alanından herhangi bir spor takımı lideri gibi. Bu örnekler daha da çoğaltılabilir. Dolayısıyla liderliğin ne anlama geldiği ve bu terim ile ilgili tek bir tanımın yapılabilmesi hususunda kesin bir görüş birliği yoktur.³ Rost'a göre, sadece 1980'li yıllarda liderlik üzerine yayınlanan birçok kitap olmasına rağmen bu kitapların çoğunda birbirinden farklı tanımlar kullanılmıştır.⁴ Tanımsal farklılıkların kökeninde, her yazarın liderlik kavramına yeni bir bakış açısı kazandırma düşüncesi ve kavramı tanımlamada birbirinden farklı bireysel ve sosyal değişkenleri dikkate almaları yatmaktadır.⁵

¹ **James M. Burns**, *Leadership*, New York: Harper&Row Publishers, 1978, s. 2.

² **Robert Tannenbaum – Irving R. Weschler, Fred Massarik**, *Leadership and Organization: A Behavioural Science Approach*, McGraw Hill Pub., 1961, s. 22.

³ **Daniel C. Feldman – Hugh J. Arnold**, *Managing Individual and Group Behaviour in Organizations*, McGraw Hill Comp., 1993, s. 288.

⁴ **Andrew K. Leigh**, "Leadership and Aboriginal Reconciliation", *Australian Journal of Social Issues*, c.37/sayı 2 (2002), s. 132.

⁵ **Halil Can – Ahmet Akgün, Şahin Kavuncubaşı**, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4.Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1999, s.320.

İngilizce “leadership” kelimesinden Türkçe’ye liderlik olarak geçen bu kavrama Türkçe karşılık olarak “önderlik” ve “yederlik” gibi kelimeler önerilmişse de genel olarak liderlik sözcüğü kullanılmaktadır.⁶ Liderlik üzerine farklı yazarlar tarafından yapılan tanımların bazıları şunlardır:

Liderlik, “ortak bir amacı gerçekleştirmek üzere grubun faaliyetlerini yöneten bireyin davranışlarıdır”.⁷

Liderlik, “iletişim vasıtasıyla belirli bir amaç ya da amaçlara ulaşılması yönünde ortaya çıkan kişilerarası etkileşim ve yönlendirme sürecidir”.⁸

Liderlik, “önceden belirlenmiş bir amacı gerçekleştirmek üzere organize olmuş bir grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir”.⁹

Liderlik, “belirli koşullar altında belirli bir amacı yerine getirmek üzere çalışmaya istekli birey ya da bireylerden oluşmuş bir grubu motive edebilme ya da etkileyebilme kabiliyetidir”.¹⁰

Liderlik, “bir bireyin diğerleri üzerinde güç kullanarak onları belirli bir yönde davranmaya teşvik etme sürecidir”.¹¹

Liderlik, “hedeflenen amaçlara ulaşmak için örgütün diğer çalışanlarını yönlendirme ve motive etme yeteneğidir”.¹²

Liderlik, “bir ya da birden çok kişiyi tüm bağlılık ve yetenekleriyle, belirlenen ortak amaçları gerçekleştirmek üzere harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir”.¹³

⁶ **Mehmet Şişman**, “Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik”, *21.yy Liderlik Sempozyumu*, İstanbul: Deniz Harp Okulu, 1997, s. 162.

⁷ **J. K. Hemphill – A.E. Coons**, “Development of the Leader Behaviour Description Questionnaire” ed. R. M. Stogill – A.E. Coons, *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Columbus: Ohio State University, 1957, s. 7.

⁸ **Tannenbaum – Weschler, Massarik**, *a.g.e.*, s. 24.

⁹ **C. F. Rauch – O. Behling**, “Functionalism: Basis for Alternate Approach to the Study of Leadership, ed. J. G. Hunt – D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, R. Stewart, *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, New York: Pergamon Press, 1984, s. 46.

¹⁰ **Thomas L. Krill – Richard I. Carter**, “An Exploration of the Leadership Practice Enabling Others To Act: A Case Study”, *Journal of Agricultural Education*, c.38/sayı 4 (1997), 42.

¹¹ **James H. Donnelly – James L. Gibson, John M. Ivancevich**, *Fundamentals of Management*, 10th. Ed. California: McGraw Hill Co., 1998, s. 336.

¹² **J.Stewart Black – Lynan W. Porter**, *Management*, New Jersey: Prentice Hall, 2000, s. 402.

¹³ **E. Jaquez – S. D. Clement**, *Executive Leadership: A Practical Guide to Managing Complexity*, Cambridge: Carson-Hall&Co. Pub., 1994, s. 4.

Liderlik, “diğer insanların düşüncelerini ve hareketlerini etkileyebilmek için elindeki gücü kullanabilmektir”.¹⁴

Liderlik, “grup üyeleri tarafından, üyelerinden birinin doğru karar aldığına inanıldığı özel bir süreçtir”.¹⁵

Liderlik, “astların, belirlenen amaçların gerçekleştirilmesinde katkısı olacak tüm yeteneklerini ortaya koymalarını sağlayacak hevesliliğini ve işletmeye olan bağlılığını ortaya çıkarabilme sürecidir”.¹⁶

Liderlik, “örgüt üyelerini, örgütün rutin yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır”.¹⁷

Liderlik, “grubu başarılı olmaya hazırlama ve yönlendirme yeteneğidir”.¹⁸

Bütün bu tanımlamalara genel olarak bakıldığında, liderlik ile ilgili şu sonuçlara varılabilir;¹⁹

- 1- Liderlik bir süreç ya da faaliyettir.
- 2- Süreç olarak liderlik, etkileme, örnek davranışlar gösterme ve ikna etme eylemlerini içermektedir.
- 3- Lider ve izleyicilerini kapsamaktadır.
- 4- Sürecin sonucunda, belirlenen amaçların gerçekleştirilmesi, bireylerin bu amaçlara bağlanması, grup içindekilerin birbirine bağlılığının artması ve örgüt kültürünün değişimi gibi sonuçlar ortaya çıkmaktadır.

Lider ise, yukarıda verilen tanımlamalardaki aktif rolü tamamıyla üstlenen kişidir. Diğer bir deyişle, bir amacın gerçekleştirilmesi için süreci başlatan, yürüten, faaliyetleri planlayan, organize eden, sonuçlandıran, astlarını motive eden, yönlendiren ve sahip olduğu güç ile onu etkileyen kişi liderdir.

¹⁴ A. Zalenik, “Managers and Leaders: Are They Different?”, *Harvard Business Review*, March/April (1992), s. 126.

¹⁵ Gülşen Vural, “Liderlik ve Hemşirelik”, *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, c.1/sayı 1 (1997), s. 15.

¹⁶ Vincent M. Ribiere – Alesa S. Sitar, “Critical Role of Leadership in Nurturing a Knowledge-Supporting Culture”, *Knowledge Management Research&Practice*, c.1 (2003), s. 43.

¹⁷ D. Katz – R. L. Kahn, *The Social Psychology of Organizations*, New York:Wiley-Sons, 1978, 528.

¹⁸ Gregory Moorhead – Ricky M. Griffin, *Organizational Behaviour*, Boston: Houghton, Mifflin Comp., 1989, 332.

¹⁹ Başak Temen, “Leadership”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000, s.9.

Lider, seçilme, atama, devir ya da daha değişik yollarla kendisine biçimsel (resmi) bir statü verilen bireyi ifade ederken; liderlik ise bir grupta bulunan bir veya daha fazla kişi tarafından, grubun amacına ulaşmasına yardımcı olan davranışların başarılmaması anlamına gelmektedir.²⁰ Liderlik, işletmelerde formal (resmi) ve informal (resmi-olmayan) liderlik olmak üzere iki şekilde ortaya çıkmaktadır.

Formal (resmi) liderlik, liderin, örgütün ona verdiği güç ve otorite ile organizasyon içindekileri belli bir amaca doğru yönlendirmesi ve rehberlik etmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Formal liderler, çeşitli faaliyetleri yerine getirmek için sahip oldukları rolün sorumluluğunu taşıyan bireylerdir. Bu nedenle her bir yönetici birer lider olarak kabul edilmektedir. Yöneticilerin liderlikleri, sahip oldukları yönetsel pozisyonun kaçınılmaz bir sonucudur.²¹ Lider nitelemesi, söz konusu bireye işgal ettiği pozisyonundan dolayı verilmektedir.²² Formal yapı içinde yer alan lider, kendisine örgütün tanıdığı yetkiye dayanarak astlarının davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu olanak informal liderlerin elinde yoktur.²³

Informal (resmi-olmayan) liderlik ise, pozisyona dayalı liderlik olarak tanımlanan formal liderliğin dışında, örgüt içinde ortaya çıkan doğal liderlerin faaliyetlerini ifade etmektedir. Informal liderler, grup üyelerinin gereksinimlerini en iyi tatmin eden birey olarak ortaya çıkmakta ve etkileyebilme yeteneği, bu özelliklerinden kaynaklanmaktadır.²⁴ Bu tip liderler, grubun ihtiyaçlarını çok iyi bildikleri için formal liderlere oranla grubun gereksinimlerine daha çabuk ve etkili bir şekilde cevap verebilmektedir.²⁵ Dolayısıyla formal liderlerin, informal liderlere oranla daha az etkili oldukları söylenebilmektedir.²⁶ Ayrıca, formal lider, bir yandan üstlerine bir yandan da grubuna karşı olmak üzere iki yönlü sorumluluk taşımaktadır.

²⁰ **Gülşah Demiroğlu**, “Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, s.2.

²¹ **Marie Manthey**, “Leadership: A Creative Presence”, *Creative Nursing*, c.8/sayı 4 (2002), s. 8.

²² **Nebiye Konuk**, “Türkiye’deki Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Liderlik Davranışının Örgüt Kültürüne Etkisi”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997, s. 45.

²³ **A. Can Baysal – Erdal Tekarslan**, *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, 2.Bası, İstanbul: Avcıol Basım Yayım, 1996, s. 242.

²⁴ *gös.yer.*

²⁵ **Michael Riley**, *Managing People: A Guide for Managers in the Hotel and Catering Industry*, Oxford: Butterworth&Heinemann, 2000, s. 142.

²⁶ **Jonathan L. Freedman – David O. Sears, J. Merrill Carlsmith**, *Sosyal Psikoloji*, İstanbul: Ara Yayıncılık, 1989, s. 137.

Bu nedenle sorumlu olduğu bu iki grubun çoğu kez çelişen amaçları arasındaki dengeyi sağlamak durumundadır.²⁷

Görüldüğü üzere, izleyiciler (takip edenler) olmadan, bir grup için liderlikten ya da liderden söz etmek mümkün değildir.²⁸ Bu kapsamda, bu araştırmada yöneticiler lider olarak ve izleyiciler ise astlar (çalışanlar) olarak kabul edilmiştir. Ayrıca hazırlanan bu tezde, otel işletmelerinde görev yapan formal (resmi) lider rolündeki üst düzey yöneticilerin görüşleri incelenmiştir.

3.2. Liderliğin Önemi ve Yönetimdeki Yeri

İşletme yöneticilerinin ilgilenmek zorunda oldukları önemli konulardan birisi de liderlik konusudur. Yöneticilerin liderlik yapmaları gerektiği anlayışı, konunun önemini daha da arttırmaktadır. Gerçekten yöneticilerin, kendilerine verilen sorumluluklar ve resmi görevlerinin niteliği dolayısıyla liderlik yapmaları, liderlik niteliklerine sahip olmaları beklenmektedir.²⁹ Çünkü işletmeler çok başarılı bir biçimde örgütlenseler bile, hiçbir örgüt şeması tam olarak karmaşık bir örgütte karşılaşılabilecek tüm ihtimalleri belirleyemez. Böyle bir belirleme çabası, işletme zararına olmaktan ve son derece can sıkıcı bir emirler kümesi ortaya çıkarmaktan öteye gidemeyecektir. Üstelik böyle belirlemeler yapılabilse bile bunlar çok geçmeden işe yaramaz bir hale gelebilecektir. Bu nedenle, hızla değişen bir çevrede yaşayan örgütün önceden belirlenmiş faaliyetleri dışındaki görevler için liderliğe gerek vardır.³⁰

Liderlik anlayışının iş hayatında giderek önem kazanmasının başlıca nedenleri şu şekilde özetlenebilir³¹:

- Bilgi toplumuna doğru hızla ilerlenen günümüzde, her geçen gün her alanda yaşanan değişime uyum sağlayabilmek ve örgüt içinde çalışanların

²⁷ Baysal – Tekarslan, a.g.e., s. 243.

²⁸ Jane M. Howell – Boas Shamir, “The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences”, *Academy of Management Review*, c.30/sayı 1 (2005), s. 96.

²⁹ Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 8.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2001, s. 465.

³⁰ Said Kınır, “Malatya’da Kamu ve Özel Sektör İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Vasıfları Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994, s. 49.

³¹ Emel Selimoğlu, “Günümüzde Liderlik Anlayışı”, http://www.isguc.org/arc_view.php.232. 2004.

bu değişime ilgilerini çekebilmek, bunun yanında direnenleri karşısına almadan ikna edebilmek başlı başına bir yetenektir.

- Bürokratik engeller kaçınılmaz bir sorundur. Her alanda iş yapabilmek ve yetkiyi kullanabilmek için somut belgelere ihtiyaç vardır. Bu gibi sorunlarla uğraşabilmek için liderin maksimum sorumluluk alabilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir.

- Takım çalışmasına açık, yaratıcı, girişken, enerjik, üretken, vizyon sahibi bireylerden oluşan iş ortamını oluşturabilen yöneticiler iş hayatında çok sayıda bulunmakta ve sayıları da giderek artmaktadır.

Hennessey'e (1998) göre, liderlerin, görev yaptıkları örgütün başarısızlığında ya da başarılı olmasında anahtar rolü üstlendikleri hususunda kesin bir görüş birliği vardır.³² Diğer bir deyişle, işletmede görev yapan yöneticilerin liderlik performansları, işletmenin başarılı ya da başarısız olması ile doğrudan bağlantılıdır. Dolayısıyla, bir liderin grup içinde öncelikle üstlenmesi gereken ilk ve en önemli rol, ulaşılmak istenen amaçların iletişim vasıtasıyla belirlenmesi, daha sonra belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere yapılacak işlerin dağıtılması ve son olarak da amaçlara ulaşılması durumunda ödül ve taktirlerin tahsis edilmesini sağlamaktır.³³ Vries'a (2000) göre, herhangi bir işletmenin örgütsel performansını belirlemede, örgüt çalışanları, pazar payları ya da idari düzenlemelerinin yerine, üzerinde en çok odaklanılan konu yöneticilerin liderlik etkinliğidir.³⁴ Öyle ki, günümüzde işletmeler yavaş yavaş kendi bünyelerinde oluşturdukları "liderlik geliştirme programları"nı uygulayarak çalışanlarının liderlik vasıflarını kazanmalarına ve etkinliklerini artırmalarına çalışmaktadır.³⁵

Genellikle, işletmelerin sundukları ürün ve hizmetler bakımından rekabet ettikleri düşünülür, ancak işletmeler ürün ve hizmetlerden çok, sahip oldukları liderler bakımından daha güçlü rekabet edebilmektedir. Örneğin, liderler işletmelere,

³² **J. Thomas Hennessey**, "Reinventing Government: Does Leadership Make the Difference?", *Public Administration Review*, c.58/sayı 6 (1998), s. 524.

³³ **Michael Riley**, *Human Resource Management in the Hospitality & Tourism Industry*, 2nd. Ed. Oxford: Butterworth&Heinemann, 1996, s. 64.

³⁴ **Reinout E. Vries**, "When Leaders Have Character: Need for Leadership, Performance, and the Attribution of Leadership", *Journal of Social Behaviour & Personality*, c.15/sayı 3 (2000), s. 413.

³⁵ **Todd Kenner – Mark A. Isaak**, "Effective Leadership Development in a Civil-Engineering Culture: Finding the Balance-Point Between Experience and Experiment", *Leadership and Management in Engineering*, c.4/sayı 3 (2004), s. 106.

bulundukları pazarda yeni olabilecek farklı bir ürünün oluşturulmasında fikir verebilir. Bu sayede farklılık yaratan işletme rekabet avantajı sağlayacaktır. Ayrıca, etkin bir lider çalışanlarının daha başarılı olmasını sağlayabilir ve böylece işletme de daha verimli ve etkin bir hale dönüşür.³⁶ Bu nedenlerden dolayı kendine güvenen, vizyonları ile insanları peşinden sürükleyen, cesur, iletişim gücü kuvvetli ve yaratıcı liderlere olan ihtiyaç gün geçtikçe artmaktadır. İşletmeler, en alt kademede dahi liderlik vasıflarına sahip işgörenlerin bulunması gerektiğinin farkındadır. Zorlu rekabet koşulları bu durumu zorunlu kılmaktadır.³⁷ Çeşitli araştırmaların neticelerine göre başarılı liderlerin aşağıdaki rolleri oynamaları beklenmektedir:³⁸

- a) Örgütsel amaçlarla bireysel amaçları birleştirmek,
- b) Üst, ast ve eş işgörenleriyle olumlu bir haberleşme ortamı sağlamak,
- c) Üretimin ve verimliliğin yükselmesini sağlamak,
- d) Örgütü başarıyla temsil etmek,
- e) Örgüt içindeki informal grupları çalıştırmak,
- f) Astları örgütlemek,
- g) Astların başarılarını objektif ölçütlerle değerlendirmek,
- h) İnisiyatif kullanabilmek,
- i) Yetkilerini ve kuvvetini dengeli bir şekilde kullanmak,
- j) Görevini uygulamada astları arasındaki koordinasyonu sağlamak.

Liderliğin yönetim içindeki yeri oldukça önemlidir. Çünkü, yöneticilerin astlarını yönlendirmeleri ve amaçların gerçekleştirilmesindeki etkilemeleri, onların liderlik vasıflarının en önemli ve ayrılmaz parçasıdır. Dolayısıyla, yönetim üzerine çalışan birçok araştırmacı ve uzman, liderliği yönetimin en önemli unsuru olarak görmektedir. Yöneticiliğin ve liderliğin birbirinin içine geçmiş kavramlar olduğunu vurgulamışlardır.³⁹ Liderlik Şekil 2’de görüldüğü gibi yönetim sürecinin 4 işlevinden birisidir.

³⁶ **Keith Davis**, *Human Relations ar Work*, McGraw Hill Comp., 1962, s. 104.

³⁷ **John P. Kotter**, *The Leadership Factor*, New York: The Free Press, 1988, s. 10-11.

³⁸ **Bintuğ Aytek**, *İşletme Yönetimi*, Ankara: Turhan Kitabevi, 1983, s. 85.

³⁹ **Thomas F. Powers**, *Introduction to Management in the Hospitality Industry*, Canada: John Wiley&Sons, 1979, s. 338.



Şekil 2: Liderliğin Yönetimin Diğer Fonksiyonları İle İlişkisi

Kaynak: Müge İnci, “Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001, s. 11.

Şekil 2’ye göre, lider pozisyonundaki yönetici, yönetimin istediği hedef ve amaçları belirleyerek planlama fonksiyonunu gerçekleştirmektedir. Örgütlemelerde planların gerçekleştirilmesi için gerekli kaynaklar bir araya getirilerek işbölümü yapılmaktadır. Liderlik sürecinde yönetici, astlarının örgüte bağlılığını artırmaya çalışmakta ve astların önceden belirlenen örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için yeteneklerini kullanabilecek bir ortam yaratmaktadır. Son olarak, kontrol sürecinde ise, işlerin doğru yapılıp yapılmadığı denetlenmektedir.

Sonuç olarak, yıllarca birçok insan liderliğin önemi ve liderlik yeteneğinin kaynağı üzerinde tartışmışlardır. Bunlardan çoğu liderlik yeteneğinin doğuştan var olduğunu ve buna sahip olanların yönetimde başarılı olduklarını savunmuşlardır. Bu bilgi kısmen doğru olsa da yapılan çeşitli araştırmadan elde edilen sonuçlar, doğuştan var olan bu yeteneklerin eğitim ve uygulama ile geliştirilebileceğini, olmayan yeteneklerin de zamanla kazandırılabilirliğini göstermiştir. Bu gerçekleştiği takdirde liderlik yönetim içindeki gerçek yerini bulabilecektir.⁴⁰

3.3. Liderlik İçin Gerekli Beceriler

Liderlik ve yönetim kavramlarına ilişkin yapılan tanımlar incelendiğinde, kendine özgü işlev ve özellikleri olan ve birbirini tamamlayan eylem sistemleri olduğu görülmektedir. Belirli bir amaca yönelmiş insan gruplarının oluşturulması (örgütlerin) ve harekete geçirilmesi farklı beceri ve ikna yeteneğini gerektirmektedir. Aynı yetenek ve becerinin, örgütler çalışmaya başladıktan sonra doğal olarak ortaya çıkan hiyerarşik yapı içerisinde de gösterilmesi kaçınılmazdır. Genel kabul görmüş

⁴⁰ Kınır, a.g.t., s. 50.

sınıflandırmaya göre örgütlerde üst, orta ve alt kademe olmak üzere üç farklı yönetim seviyesi vardır. Bu seviyelerdeki liderlik davranışı farklı kavrama yeteneği, farklı derece ve tipte bilgileri ve farklı duygusal özellikleri gerekmektedir. Örgütün bir düzeyinde geçerli olan liderlik becerileri bir diğer kademede geçersiz olabileceği gibi, istenmeyen sonuçlar da doğurabilmektedir. Bu nedenle örgütlerin farklı seviyelerinde yer alan liderlerin bulundukları konuma uygun sergileyecekleri liderlik davranışları, kendileri için olduğu kadar bulundukları örgütün geleceği açısından da büyük önem taşımaktadır.

Bir liderin rol davranışı teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere üç değişik beceriyi içine almaktadır. Bunlar uygulamada birbiriyle ilgili olmakla birlikte, ayrı ayrı incelenebilirler.⁴¹

3.3.1. Teknik Beceri

Teknik beceri, bir kişinin herhangi bir süreçteki ya da teknikteki bilgisini ve yeteneğini ifade etmektedir. Muhasebeciler, mühendisler ve araç yapımcılarının yetenekleriyle ilgili uygulamalarında öğrendikleri beceriler, teknik beceriye örnek olarak verilebilir. Bu beceri, alt seviyede yapılan işlerde gösterilen performansın belirleyicisidir. Ancak çalışanlar, üst kademelerdeki liderlik sorumluluklarına terfi ettikçe, teknik becerileri Şekil 3’de görüldüğü gibi oransal olarak daha az önemli bir hale gelmektedir.

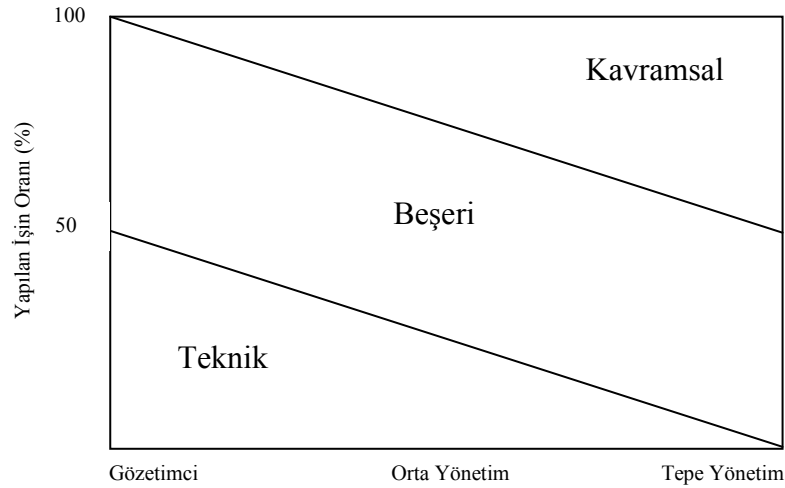
3.3.2. Beşeri Beceri

Beşeri beceri insanlarla etkili bir biçimde ilişkide bulunma ve ekip çalışması yapabilme kabiliyetidir. Örgütün hangi düzeyinde olursa olsun her lider için etkin bir beşeri beceri kaçınılmaz bir zorunluluktur.

⁴¹ Keith Davis – John W. Newstorm, *Human Relations at Work Organizational Behaviour*, 8th. Edi. McGraw Hill Pub., 1989, s.205-206.

3.3.3. Kavramsal Beceri

Kavramsal beceri, yüksek yönetsel pozisyonlara çıkıldıkça daha önemli bir hale gelmektedir. Kavramsal beceri, fikirlerle uğraşır, beşeri beceri insanlarla ilgilidir ve teknik beceri ise somut unsurlara ilişkindir. Kavramsal beceri, örgütte çalışan personelin ve yakın çevre elemanlarını oluşturan çıkar gruplarının istek ve amaçlarını örgütsel amaçlarla bağdaştırmak için gerekli olan kurumsal ve düşüncesele özellikler bakımından oldukça önemlidir.⁴² Değişik yönetim seviyelerinde kullanılan becerilerdeki farklılık Şekil 3'te verilmiştir.



Şekil 3: Değişik Yönetim Seviyelerinde Kullanılan Becerilerdeki Farklılık

Kaynak: Keith Davis – John W. Newstorm, *Human Relations at Work Organizational Behaviour*, 8th. Edi. McGraw Hill Pub., 1989, s.205.

Yukarıda verilen bilgilerden çıkarılabilecek en önemli sonuç; insanlarla iyi bir şekilde haberleşme, ilişki kurma ve ekip çalışması yaparak işbirliği kurabilme yetenek ve becerilerinden oluşan beşeri beceri, hiyerarşinin hangi kademesinde olursa olsun mutlaka bulunması gereken bir özelliktir. Diğer taraftan, teknik beceri hiyerarşinin alt kademelerinde görev yapan bir lider için daha fazla önem kazanırken, kavramsal beceri ise daha ziyade hiyerarşinin üst kademelerinde görev yapan liderler için önem taşımaktadır.⁴³

⁴² Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998, s. 356.

⁴³ gös.yer.

3.4. Etkin Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Peter F. Drucker (2000), “Geleceğin Lideri” adlı kitabın önsözünde, etkin lideri en basit ifadeyle “kendisini izleyen kişilerin doğru şeyler yaptığı kişi” olarak tanımlamıştır.⁴⁴ Tanımlamada dikkati çeken husus etkin liderin net olarak doğru şeyler yapması gerektiğidir. Diğer bir tanımlamayla ise, astlarını yüksek seviyede kendisine bağlayabilen kişidir. Astlarına ilham verip, onların çalışma isteklerini motive etmek, örgütte farklı fikirlerin ortaya çıkması için gerekli ortamı yaratmak ve gelişime açık olmayı sağlamak ancak etkin bir liderin başarabileceği bir süreçtir.⁴⁵ Bunu başarabilmek için etkin bir liderin, astları ile çok yönlü bir iletişim içinde bulunması zorunludur. Böylece, örgütsel eylemlerin denetlenme ve değerlendirilmesinde de daha nesnel ve demokratik bir yönetsel anlayışın yerleşmesi sağlanabilir.⁴⁶

Kouzes ve Posner yaptığı araştırmada, etkin bir liderin sahip olması gereken en önemli altı özelliği; dürüst olmak, vizyon sahibi olmak, başkalarını harekete geçirebilmek, kendine güvenmek, açık fikirli ve destekleyici olmak şeklinde belirlemiştir.⁴⁷

Lozan Üniversitesi’nden Prof. Dr. Stephane Garelli Avrupa’nın en önemli insan kaynakları etkinliklerinden biri olan Global People Konferansı’nda yaptığı konuşmada, değişen ekonomik koşullar ve sert rekabet koşullarına bağlı olarak etkin bir liderde bulunması gereken özellikleri:

- kurum içinde ve dışında stratejik bütünlüğü sağlayabilmek,
- sadece satış sırasında değil tüm iş sürecinde müşteri odaklı hareket etmek,
- yetenek ve performans yönetimini kurumsal bir refleks haline getirmek,
- farklılık ve değişim yönetimini şirketin DNA’sı yapmak,
- tüm yönetsel kararları kurumun kültürel gerçeklerini düşünerek vermek,

⁴⁴ **Frances Hesselbein – Marshall Goldsmith, Richard Beckhard**, *Geleceğin Lideri*, çev. Hayrettin Tok, İstanbul: Form Yayınları, 2000, s. 10.

⁴⁵ **Türkan Argon – Altay Eren**, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2004, s. 53.

⁴⁶ **Ayhan Aydın**, “Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir?”, *21.yy Liderlik Sempozyumu*, İstanbul: Deniz Harp Okulu, 1997, s. 82.

⁴⁷ **Ron Cacionne**, “Leadership Moment by Moment”, *Leadership & Organization Development Journal*, sayı 18 (1997), s. 336.

- iş süreçlerini sadeleştirmek, stratejileri küresel ekonominin gereklerine göre belirlemek,
- rekabetçi insanlarla çalışmak olarak sıralamaktadır.⁴⁸

Yapılan çeşitli araştırmalar dikkate alınarak etkin bir liderde bulunması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir:

1- Güçlü Bir Vizyona Sahip Olmak: Etkin bir liderin mevcut gerçekler, hayaller, umutlar, tehlike ve fırsatların bir araya gelmesiyle oluşan ve örgütün bir bütün olarak geleceğinin tanımlanmasına imkan verecek bir vizyona sahip olması gerekmektedir. Bennis'e göre lider ileriye dönük düşünmeli ve çalışmalıdır.⁴⁹

2- Astlarına Güvenmek ve Onların Güvenini Kazanmak: Güven liderliğin temelidir. Bir lider güven kazanabilmek için yeterlilik, bağlılık ve karakter niteliklerini ortaya koymalıdır.⁵⁰ Diğer taraftan etkin bir lider, beraber çalıştığı tüm astlarına güvenmelidir. Eğer astlar kendilerine inanılmadığını düşünürlerse, kendilerini işlerine tamamen veremezler. Bu nedenle, sorumluluk alt kademelere doğru kaydırılıp, tüm astların enerji ve yetenekleri harekete geçirilmelidir.⁵¹ Ayrıca, etkin bir lider güvene dayanarak, sahip olduğu liderlik yeteneklerini astlarına geçirebilmeli ve onlara öncelikleri belirleyebilme ve karar almaları için yetki vermelidir.⁵²

3- Müşteri İhtiyaçlarına Odaklanmak: İş hayatında başarılı bir lider, olaylara müşterinin bakış açısından yaklaşabilmeli ve müşteri ihtiyaçlarını esas almalıdır. Müşterilerine zaman ayıran bir lider, pazardan gelen talepleri ve müşterinin ihtiyaçlarını aracısız öğrenerek eğilimleri önceden fark edebilir.⁵³

4- Soğukkanlı ve Azimli Olmak: Etkin bir lider, iş hayatında olması muhtemel çeşitli kriz ya da bunalım dönemlerinde temkinli ve soğukkanlı

⁴⁸ **Mehin Öner**, "Uygulama Özürlü Liderlerin Devri Bitti", **Milliyet Gazetesi** (8 Mayıs 2005), s. 9.

⁴⁹ **Serkan Pehlivanlı**, "İşletmelerde Liderlik ve Liderliğin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, s. 16.

⁵⁰ **John J. Maxwell**, *Liderlik Yasaları, Reddedilmez 21 Liderlik Yasası*, çev. İbrahim Şener, İstanbul: Beyaz Yayınları, 1999, s. 72.

⁵¹ **Mustafa Özel**, "İş Hayatında Liderliğin Yedi Anahtarı", *İktisat ve İş Dünyası Bülteni*, Kasım-Aralık/sayı 6 (1992), s. 38'den akt. **Kingır, a.g.t.**, s. 27.

⁵² **G.R. Yank – J.W. Barber, W.W. Spradlin**, "Mental Health Treatment Teams and Leadership: A Systems Model", *Behavioral Science*, c.39/sayı 4 (1994), s. 305.

⁵³ **Acar Baltaş**, *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*, 5.Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2003, s. 114.

davranmalı, çevrelerine akıllıca davranmayı ilham edebilmelidir.⁵⁴ Ayrıca, büyüme, gelişme ve yükselme arzusu taşıyarak hedefine ulaşmak, misyonunu gerçekleştirmek ve başarılı olabilmek için azimli olmalıdır.⁵⁵

5- Temsil Niteliği Taşımak: Lider örgütün ve çalışanlarını en iyi şekilde temsil eden kişidir. Bu amaçla öncelikle örgüt üyelerinin hak ve çıkarlarını en iyi savunan ve örgütün yanında örgüt üyelerinin de gelişimini, ilerlemesini ve yükselmesini sağlayan kişi olmalıdır. Ayrıca liderin, temsil niteliği itibarıyla, fiziki görünümü düzgün, güzel konuşan, iyi davranan, centilmen ve nazik bir kişiliğe sahip olması da oldukça önemlidir.⁵⁶

6- Tutarlılık: Yapılan iş ile ilgili bilgi sahibi olması liderin en önemli özelliklerinden biridir.⁵⁷ Ayrıca, liderin zekası, onun davranışlarının ve astlarının da ona karşı gösterdiği davranışların belirleyicisidir. Lider zekası ile de astlarını etkileyebilmelidir.⁵⁸ Dolayısıyla iş hayatında başarılı bir lider, astlarıyla, uygun bilgiyi, doğru ve açık olarak paylaşabilmelidir. Bir liderin astlarından beklediği davranışları, kendisinin göstermesi esastır. Bir başka deyişle, iş hayatında lider olarak saygınlık kazanmak ve hayranlık uyandırmak ancak kişinin özü sözü bir olarak algılanmasıyla mümkündür.⁵⁹

7- Heyecan Yaratma ve Kararlılık: Etkin bir lider, “müşteri ihtiyaçları”, “rekabette üstünlük” ve “şirketin işleyişiyle ilgili prosedürler”de heyecan yaratmayı başaran kişilerdir. Eğer bu başılamazsa, astların ilgi ve enerjileri, kendi çalışma ve yaşama koşullarını daha iyiye götürmeye dönük konulara odaklanacaktır. Dolayısıyla, kurumun amaçlarına dönük heyecan yaratabilmek, liderin sorumluluğundadır. Etkin bir lider, gösterdiği kararlılık ile ulaşmak istenen amaçların farkındadır ve birlikte çalıştığı astlarda heyecan yaratarak, onları da bu amaçların gerçekleştirilmesi için yönlendirir.⁶⁰

⁵⁴ Özel, a.g.m., s. 38.

⁵⁵ Ömer Peker – Nihat Aytürk, *Yönetim Becerileri*, Ankara: Yargı Yayınevi, 2002, s. 51.

⁵⁶ gös. yer. s. 49.

⁵⁷ Laurette Dube – Leo M. Reneghan, “Suprisingly Simple Routes to the Top”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, c.40/sayı 6 (1999), s. 36.

⁵⁸ Fred E. Fiedler – Joseph E. Garcia, *New Performance To Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*, New York: John Wiley&Sons Inc, 1987, s. 46.

⁵⁹ Baltaş, a.g.e., s. 115-116.

⁶⁰ gös. yer.

8- İş Dünyasını İyi Tanımak: Etkin bir lider, ekonomik dengeleri, piyasaların seyrini, gelişmelerin öncesini ve sonrasını çok iyi bilmelidir. Kendi iş alanını yakından izleyen, iş dünyasının sırlarını bilen yöneticiler, bu avantajlarıyla liderlik kimliğine daha çabuk bürünebileceklerdir.⁶¹

9- Hızlı Karar Alma: Günümüz lideri, değerlendirme ve hızlı karar alma, sorunlara acil olarak sağlıklı ve yeterli çözümler getirebilme özelliğine de sahip olmalıdır. Lider, her ortamda, her zaman hızlı karar vermelidir. İster önseziden, ister gerçeklerden yola çıksın, cesaretli kararlar her zaman başarının sihirli anahtarıdır.⁶²

10- Başarıyı Ödüllendirmek: Etkin liderler, ekiplerinin başarısını dile getirmeli, bu başarının bireysel olarak ve ekip düzeyinde kutlanmasına imkan sağlamalıdır. Belirli dönemlerde ulaşılan hedeflerin kutlanması, daha sonraki mücadeleler için astlara güç verecektir. Basmakalıp teşekkürler veya başarının görmezden gelinmesi, çalışanlarda bir süre sonra genel bir karamsarlık ve duyarsızlık yaratabilir. Dolayısıyla, liderler, başarıyı mutlaka ödüllendirmelidir.⁶³

3.5. Liderin Güç Kaynakları

Liderlik ile ilgili farklı tanımlamalar yaparken, liderlerin, belirli amaçları gerçekleştirmek üzere astları yönlendirmek ve etkilemek için güç kullandıklarını belirtmiştik. Burada dikkat edilmesi gereken husus, söz konusu gücün, astlar üzerinde denenen, zorlayıcı bir güç değil, aksine onları yönlendirmek ve etkilemek için liderlere tanınan bir etkileme fırsatı olmasıdır.⁶⁴ Dolayısıyla, liderlik ile ilgili açıklanması gereken diğer kavramlar da güç ve etkilemedir.

Bertrand Russell'a göre, nasıl ki "enerji" kavramı fizik biliminin temel kavramı ise, "güç" kavramı da sosyal bilimlerin temel kavramıdır.⁶⁵ Güç, liderliğin ve yöneticiliğin en önemli kavramlarından biridir. Gücünü nasıl kullanacağını bilen, sahip olduğu güç kaynaklarının farkında olan bir lider, diğerlerine kıyasla daha

⁶¹ Pehlivanlı, a.g.t., s. 17.

⁶² gös. yer.

⁶³ Baltaş, a.g.e., s. 116-117.

⁶⁴ Michael A. Hogg, "A Social Identity Theory of Leadership", *Personality & Social Psychology Review*, c.5/sayı 3 (2001), s. 186.

⁶⁵ Robert B. Taylor, "Leadership is a Learned Skill", *Family Practice Management*, Oct., 2003, s. 46.

başarılı ve etkili olacaktır.⁶⁶ Sosyal bilimlerin temel kavramı olan güç, Tosi ve Carroll'a (1976) göre "başkalarını etkileyebilme ve isteklerini gerçeğe dönüştürebilme yeteneğidir".⁶⁷ Başka bir deyişle, güç, bir kimsenin başkalarını, kendi istediği yönde davranışa sevk edebilme yeteneğidir. Dolayısıyla, güç, ilişkisel bir kavramdır. Tek başına ve başkaları ile ilişkilendirilmeden, bir kişi için güçlüdür denemez. Kişinin gücü ancak başkaları ile ilişki kurduğu zaman anlaşılabilir.⁶⁸ Güç kavramı, üstün yetenekler, organizasyon içinde kıdemli durumda bulunma ve güç sahibi kişilerle yakın arkadaşlık içinde olma gibi kaynaklar yoluyla elde edilebilir.⁶⁹

Etkileme ise, bir bireyin diğerini, bir şeyler yapmaya heveslendirme sürecidir.⁷⁰ Başka bir deyişle, kişinin gücünü kullanırken yararlandığı süreçtir. Etkilemeyi, bir kişinin, başka birinin öneri, talimat veya emirlerini yerine getirmesi olarak tanımlamak mümkündür. Bu durumda, öneride bulunan veya emir-talimat veren kişi gücünü kullanmaktadır. Eğer, söz konusu kişi(ler) bu talimat doğrultusunda davranırsa, talimatı veren kişi güçlü sayılacaktır. Dolayısıyla, etkileme bir kişinin davranışları ile (talimat vermek vb.) başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği (talimata göre hareket etmek vb.) sürecin adıdır. Görüldüğü üzere, güç ve etkileme kavramları birbirine çok yakındır. Başkalarını etkilemek kişinin gücünü arttırdığı gibi, kişinin gücü arttıkça da başkalarını daha kolaylıkla etkileyecektir.⁷¹

Liderin sahip olduğu güç kaynakları ile ilgili olarak çeşitli sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunlardan en çok bilineni French ve Raven (1959)⁷² tarafından yapılan sınıflamadır. Bu sınıflamaya göre, lider gücünü beş kaynaktan almaktadır. Bu güç kaynakları; yasal güç, ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güçtür. Bu güç türleri, aşağıda kısaca açıklanmıştır.

⁶⁶ **Kadir Gönüllü**, "Türk ve Amerikan Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, s. 9.

⁶⁷ **H. L. Tosi – S. J. Carroll**, *Management: Contingencies, Structure and Process*, Chicago: St.Clair, 1976, s. 212.

⁶⁸ **Koçel**, *a.g.e.*, s. 449.

⁶⁹ **Herbert Hicks – C. Ray Gullett**, *Organizasyonlar, Teori ve Davranış*, çev. Besim Baykal, İstanbul: İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No:1, 1981, s. 46.

⁷⁰ **Tosi – Carroll**, *a.g.e.*, s. 212.

⁷¹ **Koçel**, *a.g.e.*, s. 449.

⁷² **George R. Terry – Stephan G. Franklin**, *Principles of Management*, 8th, Ed., Ilionious: Richard Irwin Inc., 1982, s. 327.

3.5.1. Yasal Güç

Bu güç kaynağı, liderin (yöneticinin), organizasyon içinde belirli bir rolde veya yönetsel pozisyonda olmasının bir sonucu olarak sahip olduğu gücü ifade etmektedir.⁷³ Bu güç, örgütsel (kurumsal) amaçların gerçekleştirilmesi için kullanılmaktadır.⁷⁴ Yasal güç, liderin astları üzerindeki yetkisine dayanan ve astlar tarafından kabul edilen bir güçtür. Organizasyon yapısı içinde, daha üst yönetim kademelerinde bulunan liderlerin daha fazla yasal gücü vardır.⁷⁵ Örneğin, otel işletmelerinde genel müdür pozisyonunda bulunan bir yöneticinin sahip olduğu yasal güç, bir departman müdürüne kıyasla daha fazla etki yaratıcı olacaktır.

3.5.2. Ödüllendirme Gücü

Liderin, kendisinden istenilen faaliyetleri başarıyla yerine getiren astlarını ödüllendirebilme yetkinliğidir.⁷⁶ Lider, astlar tarafından değer verilen ve önemli kabul edilen ödülleri kontrol ettiği için, astları üstündeki gücü artmaktadır.⁷⁷ Bir liderin veya yöneticinin astlarını ödüllendirebilecek kaynaklara sahip olması, bu kaynakları astlarını motive etmek için kullanabilmesi ve astların da verilecek şeylere değer vermesi durumunda liderin ödül gücünün varlığından söz edilebilir.⁷⁸ Organizasyon içinde liderin, çeşitli ödüllendirme yöntemleri ve araçları vardır. Örneğin, ikramiye, maaş artışı, terfi ettirme, yazılı ya da sözlü taktir etme gibi.

⁷³ Feldman –Arnold, *a.g.e.*, s. 290.

⁷⁴ David A. Holdford, “Leadership Theories and Their Lessons for Pharmacists”, *American Journal of Health-System Pharmacists*, c.60/sayı 1 (2003), s. 1780.

⁷⁵ Donnelly, Gibson Ivancevich, *a.g.e.*, s.339.

⁷⁶ Holdford, *a.g.m.*, s. 1780.

⁷⁷ Feldman –Arnold, *a.g.e.*, s. 290.

⁷⁸ Tamer Kılıç, “Kurum Kültürü ve Liderlik: Kurum Kültürüne Uygun Etkin Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s.69

3.5.3. Zorlayıcı Güç

Liderin veya yöneticinin, astlarını zorlayabilme ve cezalandırabilme yetkinliğidir. Dolayısıyla, liderin ödül gücünün tersi de denilebilir.⁷⁹ Zorlayıcı güç korkuya dayanmaktadır. Astları korkutan her şey bir güç kaynağı olarak kabul edilmektedir.⁸⁰ Bu güç istenmeyen davranışların önüne geçmek için kullanılmaktadır. Örneğin, otel müdürü, astının istenmeyen bir davranışı yapması üzerine ona maaş kesintisi ya da kınama gibi cezalar verme gücüne sahiptir. Çalışanların belirli kurallara uymadıkları durumda, lider tarafından cezalandırılacaklarını düşünmesi, liderin zorlayıcı güce sahip olmasını sağlamaktadır. Aslında, çalışanların zamanında işe gelmesi, yönetici geldiğinde çok çalışıyormuş gibi davranması, cezalandırılmaktan korktuğu içindir.⁸¹

3.5.4. Uzmanlık Gücü

Astlar tarafından yerine getirilen görevlerle ilgili, liderin sahip olduğu bilgi ve uzmanlığın sonucu olarak ortaya çıkan gücü ifade etmektedir. Liderin uzmanlık gücüne sahip olabilmesi kendi kişisel özelliklerine bağlıdır ve dolayısıyla liderin örgüt içinde yüklendiği yönetsel pozisyona göre belirlenmez.⁸² Bir liderin uzmanlık gücünün varlığından söz edebilmek için o liderin konusunda uzman olması, özel becerilerinin bulunması, işe ilişkin tecrübe ve detaylı bilgiye sahip olması gerekmektedir. Liderde bu tip özelliklerin bulunması durumunda, astları ona hayranlık duyabilir ve saygı gösterirler.⁸³ Eğer bir yönetici bilgili ve tecrübeli olarak algılanıyorsa, o yönetici astlarını kolaylıkla etkileyebilecektir.⁸⁴

⁷⁹ Feldman –Arnold, *a.g.e.*, s. 291.

⁸⁰ Koçel, *a.g.e.*, s. 451.

⁸¹ Kılıç, *a.g.t.*, s.70.

⁸² Feldman –Arnold, *a.g.e.*, s. 291.

⁸³ Kılıç, *a.g.t.*, s.70.

⁸⁴ Koçel, *a.g.e.*, s. 452.

3.5.5. Karizmatik Güç

Liderin (yöneticinin) sahip olduğu karakteristik özellikleri ve karizması ile astlarını etkileyebilme kabiliyetidir.⁸⁵ Lider kişiliğinin astlarına ilham vermesi, onların arzu ve ümitlerini dile getirebilmesi, karizmatik gücün temelini teşkil etmektedir. Uzmanlık gücü gibi karizmatik güç de bütünüyle liderin kişisel özelliklerine bağlıdır ve onun örgüt içindeki yönetsel pozisyonundan dolayı kazanılmaz.⁸⁶

Görüldüğü üzere, liderlerin (yöneticilerin) astlarını etkileyebilmek için kullanabilecekleri beş farklı güç tanımlanmıştır. Bu güçler, örgütsel ve kişisel olmak üzere iki grupta toplanabilir. Buna göre; ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç, organizasyon içindeki hiyerarşik yapıdan kaynaklanan örgütsel güçler grubunu, uzmanlık gücü ile karizmatik güç ise, liderin bilgi ve deneyimlerinden kaynaklanan kişisel güçler grubunu oluşturmaktadır. Başarılı bir lider (yönetici) için önemli olan, hem kişisel hem de örgütsel güçlerinin farkında olması ve o güçlerini belirlenen hedef ve amaçlara ulaşmak üzere etkili bir şekilde kullanabilmesidir.⁸⁷

3.6. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Liderlik kavramı yöneticiliğin en önemli araçlarından biridir. Bireyin sosyal değişimi için bir araç olarak kabul edilen liderlik, aslında yöneticiler tarafından üstlenilmiş bir kavramdır.⁸⁸ Yöneticilik ve liderlik çoğunlukla birbirine çok karıştırılan, ancak temelde birbirinden farklı iki kavramdır. Yöneticilik ve liderlik kavramlarının bu kadar çok karıştırılmasının nedeni; tanım ve sınırlarının kesin bir şekilde çizilememiş olmasıdır. Günümüzde başarılı yöneticilere güçlü birer lider gözüyle bakılmaktadır. Halbuki, nasıl güçlü bir lider başarılı bir yönetici olarak nitelendirilemezse, aynı şekilde başarılı bir yönetici de güçlü bir lider olarak

⁸⁵ Holdford, *a.g.m.*, s. 1781.

⁸⁶ Feldman –Arnold, *a.g.e.*, s. 291.

⁸⁷ Terry – Franklin, *a.g.e.*, s. 327.

⁸⁸ Jose M.C. Llamas – Marisa F. Serrat, “Is There A Way Out? A Critical Analysis of Participation, Leadership and Management in Spanish Schools”, *International Journal of Leadership in Education*, c.5/sayı 4, s. 312.

nitelendirilemez. Ancak bu, “başarılı bir yönetici etkin ve güçlü bir lider olamaz” demek değildir. Bu mümkündür, ancak her zaman için geçerli değildir.⁸⁹

Bu iki kavramın sınırları ve aralarındaki farklar, tanımlarından başlanarak açıklanmıştır.

Yöneticilik ve liderliği ayırtmaya yönelik çalışmaların öncüsü Philip Selznick, liderliği “değerlerin yaratılması, korunması ve kuruluşun varoluş amacının tanımlanması ile ilgili bir olay” olarak tanımlamıştır.⁹⁰ Lider, değişime açık, yeni bir vizyon yaratan ve bu vizyonu astları (izleyicileri) ile paylaşan ve onları belirlenen amaçları gerçekleştirmek üzere motive eden ve yönlendiren kişidir.⁹¹ Yönetici ise, başkaları adına çalışan, yönetim sürecine aktif olarak katılan ve işleri planlama, uygulama ve sonuçlarını denetleme yetkisine sahip olan kişi olarak tanımlanabilmektedir.⁹² Görüldüğü üzere, lider amaçları belirlerken, yönetici belirlenen amaçlara ulaşmaya çalışmaktadır. Bennis ve Nanus (1985) ise “yöneticileri işleri doğru yapan kişiler, liderleri ise doğru işler yapan kişiler” olarak tanımlamıştır.⁹³ Liderler belirsizlikleri ve ikilemleri yönetmeye çalışırken, yöneticiler ise öncelikle olayları kontrol etmeye çalışırlar.⁹⁴

Kotter (1990) “A Force for Change: How Leaders Differ From Management” adlı eserinde, yönetim ve liderlik kavramları arasındaki benzerlikleri ve farklılıkları ortaya koymuş ve her iki kavramı da tanımlayan üç faaliyet ile bu farklılık ve benzerliği açıklamaya çalışmıştır. Buna göre yönetim;⁹⁵

- Gelecek için amaç ve hedefler belirlemede planlama ve bütçeleme,
- Planları başarmak için organize etme ve personel bulma,
- Gözlenen sonuçları kontrol etme ve ortaya çıkan problemlere çözüm

getirme ile ilgilidir. Liderlik ise;

⁸⁹ Azmi Yalçın, “Yöneticilikten Etkin Liderliğe”, *İktisat ve İş Dünyası Bülteni*, c.2/sayı 9 (1993), s.17

⁹⁰ Nurgün Erkan, “Örgüt Kültürü ile Yöneticilerin Liderlik Tarzları ilişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s. 81.

⁹¹ Jack W. Duncan, *Managemenet: Ideas and Actions*, New York: Oxford Press, 1999, s. 97.

⁹² Demiroğlu, a.g.t., s. 35.

⁹³ Warren Bennis – B. Nanus, *Leaders: The Strategies of Taking Charge*, New York: Harper&Row, 1985, s. 21.

⁹⁴ Robert H. Woods, “Predicting is Difficult, Espicially About the Future: Human Resources in the New Millenium”, *International Journal of Hospitality Management*, c.18 (1999), s. 444.

⁹⁵ Berke Taşar, “The Importance of Leadership in Teamwork”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s. 51.

- Uzun dönemli hedeflere ulaşmada geleceği planlayan stratejilerle takip edilecek yönü belirleme,
- Bireylere misyonu ileterek, onları uyumlu bir hale getirme ve bu misyona bağlılıkları sağlama,
- İnsanlara hoş görünen değerlerle, ihtiyaçlarla ve duygularla onları motive etme ve harekete geçirme; böylece belirlenen misyona paralel olarak davranmalarını sağlama ile ilgilidir.

Kotter ortaya koyduğu bu belirlemeler sonucunda, yönetimin içinde liderliğin motive edici kısmının olduğunu ve liderliğin içinde de yönetimin uygulama kısmının olduğunu vurgulamıştır.⁹⁶

Yönetici yaptığı işlevlerle tanımlanmaktadır. Bu işlevler planlama ve bütçeleme, organize etme ve denetleme olarak irdelenebilmektedir. Yönetici aksaklıkları önleyerek, sorunları çözmeye çalışarak, program ve bütçeler yaratıp onları uygulayarak, karar verme süreçlerinde öngörülebilirlik yaratmaya çalışmaktadır. Lider ise, birlikte çalıştığı kişilerle amaç ve yön belirlemekte, bu amacın benimsenmesini sağlayarak kişileri organize etmekte, amacı başarabilmek için onları motive etmekte ve en önemlisi onlara ilham kaynağı olmaktadır.⁹⁷

Yönetici sadece örgütün formal (resmi) yapısı içinde yer alırken, lider hem formal (remi) ve hem de informal (resmi olmayan) olarak ortaya çıkabilmektedir.⁹⁸ Lider, hareketlilik, canlılık ve karizma ile, yönetici, hiyerarşi, denge ve kontrol ile ilgilidir. Yöneticilerde, var olanı koruma ve sürdürme güdüsü vardır. Riske girmeyi tercih etmezler. Liderler ise coşku yaratmayı, risk almayı ve değişiklik yapmayı tercih etmektedir.⁹⁹

Yönetici karmaşıklıkla uğraşmasına karşın, lider değişim ile ilgilidir. Bunun nedeni, iş dünyasının daha hareketli ve rekabetçi hale gelmesidir. Hızlı teknolojik gelişmeler, uluslararası rekabet, pazarların serbestleşmesi, işgücünde oluşan demografik değişimler bu önemi daha da artırmaktadır. Bu yeni ortamda ayakta

⁹⁶ **Taşar**, *a.g.t.*, s. 51.

⁹⁷ **Viktor Sidi**, “Stratejik Yönetim ve Liderlik”, *21.yy Liderlik Sempozyumu*, İstanbul: Deniz Harp Okulu, 1997, s. 312.

⁹⁸ **Yasemin Çemberci**, “Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üni: S.B.E, 2003, s. 14.

⁹⁹ **Hayrettin Şahin**, “Liderlik – Yöneticilik Ayrımı”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999, s. 70.

kalmak ve etkili rekabet edebilmek için giderek daha fazla değişim gerekli olmaktadır. Daha fazla değişim ise her zaman daha fazla liderlik istemektedir.¹⁰⁰

Lider ve yönetici arasındaki bazı farklar Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 2: Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
Kısa bir perspektifi vardır	Uzun bir perspektifi vardır
Nasıl ve ne zaman diye sorar	Ne ve niçin diye sorar
İçinde bulunduğu zamana bakar	Ufka bakar
Taklit eder	Meydana getirir
Statükoyu kabul eder	Statükoyu meydan okur
İşleri doğru yapar	Doğru işi yapar
Devamlılığın peşinden koşar	Değişimin peşinden koşar
Gelişme için amaçlara odaklanır	Yenilik yapmak için amaçlara odaklanır
Gücü, yönetsel pozisyonuna dayanır	Gücü, kişisel özelliklerine dayanır
Teknik beceride yeteneğini gösterir	Vizyon belirlemede yeteneğini gösterir
İşgörenin itaat etmesini bekler	İşgörenin bağlılığını bekler
Yeteneğini denetlemede gösterir	Yeteneğini ikna etmede gösterir
Taktikleri planlar	Stratejileri planlar
Standartları belirler	Politikaları belirler
Analitik karar verme tarzı vardır	Sezgisel karar verme tarzı vardır
Risk almaz	Gerekli riskleri alır
Kaliteyi koruyarak başarıyı sağlar	İşgören bağlılığıyla başarıyı sağlar
Karmaşıklık istemez	Hareketsizliği istemez
Başarı için planlar ve bütçeleme yapar	Başarı için vizyon ve strateji belirler
Performans standartları belirler	Mükemmelliğin standartlarını belirler
Sonuçlara ulaşmak için ayrıntılı planlar geliştirir	Geleceğe ilişkin trendleri takip ederek gelecek için yön belirler

Kaynak: Lois B. Hart – Charlotte S. Waisman, “The Sorts of Leadership”, *T+D*, c.59/sayı 3 (2005), s. 22.

Görüldüğü üzere, liderlik ve yöneticilik, özdeş olmayan ancak birbirini bütünlleyen düşünce ve eylemleri içermektedir. Çağdaş örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticilerin bu bütünlüğü algılamaları bir zorunluluktur. İç içe geçen iki kavram olmasına rağmen, liderlik ve yöneticilik arasında belirtilen farklılıkların olması kaçınılmazdır. Başarıya ulaşmak isteyen yöneticilerin, bu farkları minimize

¹⁰⁰ *Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Liderlik*, çev. Meral Tüzel, İstanbul: MESS Yayınları No: 292, 1999, s. 47-48.

ederek çalışmalarını yönlendirmeleri gerekmektedir.¹⁰¹ Çünkü, artık işletmelerde lider-yöneticilere daha çok ihtiyaç bulunmaktadır.¹⁰²

3.7. Liderlik Tarzları

Etkili lider, astlarından oluşan grubunun daha yapıcı ve verimli olmasına yardımcı olan kişidir. Bu anlayışın sonucu olarak “otokratik”, “demokratik” ve “Laissez-Faire (tam serbestlik tanıyan)” liderlik tarzları ortaya çıkmıştır.¹⁰³ Günümüze dek yapılan birçok araştırmada “en uygun liderlik tarzı” konusunda ortak bir sonuca ulaşılamamış ve genellikle, tek bir liderlik tarzının uygulanmasından kaçınılmıştır. Bir ortam için uygun olan belirli bir liderlik tarzı, başka bir ortam için uygun olmayabilmektedir.¹⁰⁴ Dolayısıyla, etkili bir liderin örgüt içindeki en önemli görevlerinden birisi, o ortama, koşullara ve kişilere uygun liderlik tarzını benimsemesidir.

3.7.1. Otokratik Liderlik

Bu tarzın bir diğer adı da “yetkeci liderlik”tir. Bu tarzda, güç ve kararlar liderde toplanmıştır. Lider, her türlü yetki ve sorumluluğu elinde toplamış ya da üzerine almıştır. Astlar (izleyiciler), yalnızca izlemekle yetinmektedir. Tek etkinliklerinin, liderin çevresinde toplanmak ve/veya grubun ilk oluşumuna biçimsel katkıda bulunmaktan oluştuğu ifade edilebilir. Liderin planlarından, çoğu olay ve kararlardan habersizdir. Liderin, yetkisine karşı korku, güvensizlik veya en azından çekingenlik duymaktadırlar.¹⁰⁵

¹⁰¹ **Pelin Sevgi**, “İşletmelerin Başarısında Temel Faktör Olarak Liderliğin Oynadığı Rollerinin İncelenmesi ve On Özel Sanayi İşletmesinin Liderleri ile Yapılan Araştırma”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002, s. 20.

¹⁰² **Mahmut Paksoy**, *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Çantay Kitabevi, 2002, s.168.

¹⁰³ **Turgay Ergun**, *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*, Ankara: TODAİE Yayını No:222, 1991, s. 18.

¹⁰⁴ **Nadeem Moiden**, “Evolution of Leadership in Nursing”, *Nursing Managment*, c.9/sayı 7, 2002, s. 22.

¹⁰⁵ **Alparslan Usal – Zeynep Kuşluvan**, *Davranış Bilimleri: Sosyal Psikoloji*, İzmir: Barış Yayınları, Gözden Geçirilmiş 2.Baskı, 1998,s. 311.

Otokratik lider, hiçbir açıklamaya ya da tartışmaya dayanmaksızın kendisine göre emirler ve direktifler veren kişidir. Bu tarz liderler, işe yönelik bir yönelim gösterirken, astarıyla iletişim düzeyleri oldukça düşüktür ve onları önemsemezler.¹⁰⁶ Otokratik liderlerin tipik özelliklerini, ısrar edici, kendine aşırı güvenen, emir verici ve ilginin tam ortasında olmak istemesi oluşturmaktadır.¹⁰⁷

Göreve yönelik liderlik yöneliminde olan otokratik liderde, ileri düzeyde planlama, organizasyon ve örgütlenme eğilimi bulunmaktadır.¹⁰⁸ Bu tarz liderler inisiyatif alma faktöründe yoğunlaşarak haberleşme sistemi, iş ile ilgili uygulama yöntemleri ve standartları belirleme, amaç geliştirme, başarıya odaklanma ve aşırı güvenden kaçınarak kontrolü elinde tutma eğilimindedir.¹⁰⁹ Değişmez kurallar koymak, sorgulanmayacak şekilde isteklerini bildirmek, davranışlarının nedenini açıklamamak gibi davranışlar, göreve yönelik liderin otokratik ve keyfi davranış kalıpları olmaktadır.¹¹⁰ Böylece, göreve yönelik liderlik yönelimleri, işlerin programlamasının yapılması, yürütülmesi ve görevlerin belirlenmesi için belirli sistematik programların oluşturulmasına odaklanmak faaliyetleri ile ifade edilmektedir.¹¹¹

Otokratik liderliğin yarar ve sakıncaları;¹¹²

Yararları;

- Amaçlarda tutarlılık sağlanır,
- Kararlar, lider tarafından hızla alınır,
- Düzenli işler için kontrol daha kolay sağlanır,
- Lider, sorun ya da kriz ortaya çıktığında kontrol edebilir.

¹⁰⁶ **Henry L. Sisk – Clifton J. Williams**, *Management and Organization*, USA: South-Western Publ., 1981, s. 364.

¹⁰⁷ **M. J. Boella**, *Human Resource Management in the Hotel and Catering Industry*, London: Hutchinson Edu., 1988, s. 42.

¹⁰⁸ **Fırat Türeli**, “Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışlarının Astların Kendilerini Takım Olarak Algılamaları Üzerindeki Etkisi”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003, s. 77.

¹⁰⁹ **Robert Waldersee – Ro Simmons, Geoff Eagleson**, “Pluralistic Leadership in Service Change Programs: Some Preliminary Findings”, *Academy of Management Journal*, 1995, s. 297.

¹¹⁰ **Acar, a.g.t.**, s. 100.

¹¹¹ **Harsh K. Luthar**, “Gender Differences in Evaluation of Performance and Leadership Ability: Autocratic vs Democratic Managers’ Sex Roles”, *Journal of Research*, c.35/sayı 5-6 (1996), s. 339.

¹¹² **Dan L. Costley – Carmen Santana-Malgoza, Ralph Todd**, *Human Relations in Organizations*, 5th. Edition, West Publishing Co., 1994, s. 280

Zararları;

- Düşük motivasyona neden olabilir,
- Yaratıcılık ve yenilik yapmayı engeller,
- Grup üyeleri sorumluktan kaçabilir,
- Tek yönlü iletişimden dolayı yanlış anlaşılmalara olabilmeye olarak özetlenebilmektedir.

3.7.2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik tarzında lider, astların, ortaya çıkan problemlere getirdiği çözümleri ve farklı fikirleri alarak, onların karar verme sürecine katılmalarını istemektedir.¹¹³ Bu tarz liderlikte, lider ile astlar arasında açık, karşılıklı güvene dayanan ve dostça bir iletişim bulunmaktadır.¹¹⁴ Lider ve astlar sosyal bir birim olarak hareket etmektedir. Astlar, görevlerini etkileyen koşullardan büyük ölçüde haberdardır ve bu, onların fikirlerini ve önerilerini destekleyen bir durumdur. Otokratik liderler, sahip oldukları yetki ile kontrolü ellerinde tutarken, demokratik liderler, çoğunlukla grup içindeki güçlerden yararlanarak denetim görevini yerine getirmektedir.¹¹⁵

Demokratik liderliğin yarar ve sakıncaları;¹¹⁶

Yararları;

- Yüksek düzeyde bireysel motivasyon sağlanır,
- Astların bilgisi, karar verme sürecinde kullanılabilir,
- Grup amaçlarına bağlılık yaratır,
- Çift-yönlü iletişim, olası anlaşmazlıkları ortadan kaldırabilir.

Zararları;

- Lider açısından zaman alıcı olabilir,
- Bireyler, katılım sürecinde hükmedici olmaya yönelebilir,

¹¹³ Sisk – Williams, *a.g.e.*, s. 364.

¹¹⁴ Moiden, *a.g.m.*, s. 22.

¹¹⁵ Keith Davis, *Örgütlerde İnsan Davranışı*, çev. Kemal Tosun – Tomris Somay ve diğ., İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 199, 1988, s. 152-153.

¹¹⁶ Costley – Santana- Malgoza, Todd, *a.g.e.*, s. 281.

- Tarafların karşılıklı ödün vererek anlaşmaya varmaları etkisiz bir faaliyete neden olabilir,
- Sorumlulukların net olarak belirlenmediği durumlarda anlaşmazlık çıkabilme olarak özetlenebilmektedir.

3.7.3. Laissez-Faire (Tam Serbestlik Tanıyan) Liderlik

Laissez-Faire (Tam Serbestlik Tanıyan) liderlik tarzı, otokratik liderlik tarzının tam tersi bir anlayışla tanımlanmaktadır. Bu tarz liderler, iş için gerekli kaynakları sağladıktan sonra, astlarına tam özgürlük vermektedir. Liderin bu süreç içindeki katılımı, sadece soru sorulduğunda yani ona danışıldığında cevap vermekle sınırlıdır. Bu tarz liderler, onlara sorulmadıkça geri-bildirim yapmaktan kaçınmaktadır.¹¹⁷ Sorumluluk tamamen astlara bırakılmıştır. Astlar, amaçları belirlemekte ve grup içinde sorun çıktığında kendileri çözümlemektedir. Bu yaklaşım tarzı, ancak, astlar amaçları gerçekleştirmek üzere tam olarak motive olduklarında etkili olabilmektedir.¹¹⁸

İnsana yönelik liderlik yöneliminde olan Laissez-Faire lider, astlarına güven ortamı yaratma, takım ruhunu oluşturma ve koordinasyon sağlamayı benimsemektedir.¹¹⁹ Bu tarz bir liderlik yöneliminin, iletişim ve takım bağlılığı üzerinde olumlu etkileri olmaktadır.¹²⁰ İnsana yönelik olma, liderlerin, izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını tanımlamaktadır.¹²¹ Bu liderler sonuçlardan çok, sonuçlara ulaşılacak için kullanılan araçlar üzerinde yoğunlaşırlar ve astlarına tam olarak güvenirken kontrol gereksinimini de en az düzeyde tutmak eğilimindedirler.¹²²

Laissez-Faire (Tam Serbestlik Tanıyan) liderliğin yarar ve sakıncaları;¹²³

¹¹⁷ Moiden, *a.g.m.*, s. 22.

¹¹⁸ Sisk – Williams, *a.g.e.*, s. 367.

¹¹⁹ Waldersee – Simmons, Eagleson, *a.g.m.*, s. 297.

¹²⁰ Türeli, *a.g.t.*, s. 76.

¹²¹ Acar, *a.g.t.*, s. 97.

¹²² Waldersee – Simmons, Eagleson, *a.g.m.*, s. 297.

¹²³ Costley – Santana- Malgoza, Todd, *a.g.e.*, s. 278.

Yararları;

- Bağımsız (serbest) çalışma ortamı motive edici olabilir,
- Yaratıcılık ve yenilik yapmayı cesaretlendirebilir,
- Grup genellikle esnek bir yapıya sahiptir ve değişiklikleri kolaylıkla benimseyebilir,
- Grup üyeleri arasında açık ve doğrudan iletişim vardır.

Zararları;

- Grup faaliyetlerinin koordinasyonunun eksikliği olabilir,
- Grup amaçları özümselemeyebilir,
- Kontrol eksikliği, işleri aksatan davranışlara neden olabilir,
- Grup içinde düşük dayanışma ortamı oluşabilme olarak özetlenebilmektedir.

Etkili liderlik yönelimi göstermek isteyen bir yöneticinin, hem göreve ve hem de insana yönelik olması beklenmektedir.¹²⁴ İnsana yönelik liderlik yönelimi, iş tatminini etkilerken; göreve yönelik liderlik yönelimi, yapılan işin verimliliğini etkilemektedir.¹²⁵ Sadece göreve yönelik liderlik yönelimini ifade eden otokratik liderlik gösteren bir yönetici, astlarıyla mesafeli, güvenden uzak ve kontrolü önemseyen bir tutum sergilerken; insana yönelik liderlik yönelimini ifade eden Laissez-Faire (Tam Serbestlik Tanıyan) liderlik ise, yöneticinin sadece övgüyü ön plana alması, astlarının yetersiz kalmasının önemslenmemesi ve kontrolden uzaklaştıkça verimliliğin azalmasına neden olabilmektedir.¹²⁶

Liderlik tarzları ile ilgili bu genel açıklamalardan sonra, bir liderin, liderlik tarzını seçiminde rol oynayan unsurlar açıklanmıştır.

¹²⁴ **Karen Korabik**, “Androgyny and Leadership Style”, *Journal of Business Ethics*, c.9/sayı 4-5 (1990), s. 288.

¹²⁵ **Joseph K. Reitz**, *Behaviour in Organizations*, Illinois: Richard D.Irwin Inc., 1987, s. 476.

¹²⁶ **Türeli**, *a.g.t.*, s. 76.

3.8. Liderlik Tarzının Seçiminde Rol Oynayan Unsurlar

Uygun yönetsel liderlik tarzının seçiminde önem taşıyan unsurlar şunlardır:¹²⁷

1- Yöneticinin Kişiliği: Kendi deneyimlerinin bir ürünü olan yönetici, belli tip davranışlara daha yatkınken, belli tür davranışları yerine getirmede zorlanmakta ya da belli tür davranışlarda kendini hiçbir zaman rahat hissetmemektedir.

2- Yöneticinin Hayat Felsefesi: Yöneticinin değerleri, davranışlarına kılavuzluk eden rehberdir. Ahlaki bakımdan katı yürekli birisi, duyarlı birisinin aklından bile geçiremeyeceği şeyleri yapabilmektedir.

3- Çalışma Grubunun Karakteristiği: Yönetici grup üyelerini iyi tanımalıdır. Her üye kendine has özelliklere sahiptir ve grup içinde ayırt edici nitelikler taşımaktadır.

4- Yönetici-Ast İlişkisi: Lider ile astları (izleyicileri) arasındaki etkileşim kritiktir ve özel bir yaklaşım gerektirmektedir.

5- Yöneticinin Amirleri ve Örgütsel Yetkiye Sahip Diğer Kişiler Üzerindeki Etkisi: Amirlerinin kararlı bir şekilde arka çıkması ve kilit örgütsel personelin işbirliği ve desteği olmaksızın yöneticinin liderlik çabaları boşa çıkabilmektedir.

6- Yöneticinin Diğer Bölümlerle İlişkisi: Karmaşık şirketlerde müzakere, ayak uydurma ve uyum sağlama günlük işler içindedir.

7- Görevin Gereklere ve Çalışma Çevresi: Etkili liderliğin önündeki olanak ve engeller duruma göre farklılık göstermektedir.

8- Örgütün Gereklere: Örgütün felsefesi, atmosferi ve hızı ile örgüt üzerindeki basınçlar, liderlik davranış tipini (tarzını) belirlemektedir.

9- Grubun Arzuladığı Liderlik Tipi: Hiçbir yönetici veya lider, grup üyelerinin (izleyenlerinin) istememeleri durumunda uzun süre ayakta kalamamaktadır.

¹²⁷ Werner, a.g.e., s. 111-112.

3.9. Liderlik Teorileri

Liderlik konusu, birçok araştırmacı için ilginç çalışma alanlarından bir olmuştur. Liderlik üzerine yapılan çalışmalarda, çalışanlardan daha fazla örgütsel çıktı sağlayabilmek için, yöneticilerin ne tür liderlik davranışları göstermeleri gerektiği belirlenmeye çalışılmıştır. Etkin bir liderin oluşturulabilmesi için sürdürülen bütün bu çalışmalar sonucunda çeşitli liderlik teorileri geliştirilmiştir.¹²⁸ Bazı araştırmacılar liderlerin, kendilerini diğerlerinden farklı yapan özelliklerle birlikte doğduğunu, bazıları liderin, kendisini lider yapan özelliğini örgüt içindeki pozisyonundan elde ettiğini, bazıları liderliğin koşullara bağlı olduğunu ve bazıları ise insanların davranışlarının onları “lider” yaptığını savunmaktadır.¹²⁹

Liderlik teorileri, astlar (grup üyeleri) ile lider (yönetici) arasındaki ilişkiyi kavramaya ya da liderliğin niteliğini açıklamaya yöneliktir.¹³⁰ Aslında bu iki soruna ilişkin olarak yapılan araştırmalar, teorilerden daha doyurucu bir nitelik taşımaktadır. Bununla birlikte, teoriler de araştırma sorunlarını tanımlamaya hizmet ettikleri için yarar sağlamaktadır.¹³¹

Liderlik teorileri incelenmeden önce, çalışmanın bu bölümüne kadar yapılan açıklamalar sonucunda, liderlik sürecini şu şekilde formüle etmek, liderlik teorilerini daha iyi anlamamıza yardımcı olacaktır:

$$\text{Liderlik} = f(\text{lider, izleyiciler, koşullar})$$

Buna göre liderlik süreci, lider (yönetici), izleyiciler (astlar) ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreç olarak tanımlanabilmektedir.¹³²

Yapılan literatür taraması sonucunda, liderlik teorilerinin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmüştür. Örneğin, Gray ve Starke (1977)¹³³ liderlik teorilerini, Evrensel Liderlik Teorileri ve Durumsallık/Koşul Bağımlılık Liderlik Teorileri diye

¹²⁸ **Foong L. J. Chiok**, “Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment”, *Journal of Nursing Management*, c.9/sayı 4 (2001), s. 192.

¹²⁹ **Aynur Karatepe**, “Liderlik Yaklaşımları ve Liderliğin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üni. S. B. E., 1991, s. 19.

¹³⁰ **Edgar H. Schein**, *Organizational Culture and Leadership*, London: Jassey-Bass Pub., 1988, s.170.

¹³¹ **Ergun**, *a.g.e.*, s. 10.

¹³² **Koçel**, *a.g.e.*, s. 466.

¹³³ **Jerry Gray – Frederick Starke**, *Organizational Behaviour: Concepts and Applications*, USA: Charles E. Merrill Pub.Co., 1977, s. 65.

sınıflandırırken, Usal ve Kuşluvan (1998)¹³⁴ Kişiliğe Dayalı Liderlik Teorileri, Ortamdan Kaynaklanan Liderlik Teorileri ve Etkileşime Dayanan Liderlik Teorileri olmak üzere üçlü bir sınıflandırma yapmıştır. Ayrıca, liderlik üzerine yapılan son çalışmalar ile, bu yaklaşımlara ek olarak transformasyonel (dönüşümcü) ve transaksyonel (etkileşimci ya da davranışçı) liderlik tarzlarını kapsayan yeni liderlik teorileri de geliştirilmiştir.¹³⁵

Bu araştırmada liderlik teorileri; Özellikler Teorisi, Davranışsal Liderlik Teorileri, Durumsal Liderlik Teorileri ve Liderlikte Yeni Yaklaşımlar olmak üzere dört ayrı grupta incelenmiştir.

3.9.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi, yukarıda belirtilen liderlik denklemindeki “lider” değişkenine önem vermektedir. Lider özellikleri, süreci etkileyen en önemli özellik olarak kabul edilmektedir. Özellikler teorisi, liderin diğer grup üyelerinden farklı özelliklere sahip olduğunu kabul etmektedir.¹³⁶

Bu teoriye göre, ancak bazı kişiler doğuştan liderlik niteliklerine sahiptir ve liderlik özellikleri, kişilere sonradan eğitim ya da benzeri bir yolla öğretilemez.¹³⁷ Özellikler teorisi ile iki husus açıklanmaya çalışılmıştır. Birincisi, lideri izleyicilerinden ayıran özellikleri belirlemek, ikincisi ise, başarılı liderler ile başarısız liderler arasındaki farklılığı ortaya koymaktır.¹³⁸ Bu teori üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan araştırmalar sonucu ortaya çıkan lider özelliklerinden bazıları şu şekilde tespit edilmiştir.¹³⁹

- | | |
|-------------------------|-------------------------|
| - Yaş | - İleriyi görebilme |
| - Cinsiyet | - İnsiyatif sahibi olma |
| - Yakışıklılık/Güzellik | - Duygusal Olgunluk |

¹³⁴ Usal – Kuşluvan, *a.g.e.*, s. 297-301.

¹³⁵ Jule D. Scarborough, “Transforming Leadership in the Manufacturing Industry”, *Journal of Industrial Technology*, c.17/sayı 2 (2001), s. 3.

¹³⁶ Mümin Ertürk, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2000, s.152.

¹³⁷ Steward L. Tubbs, *A Systems Approach to Small Group Interaction*, USA: Adison&Wesley Pub., 1984, s.161.

¹³⁸ Luke McCormack – David Mellor, “The Role of Personality in Leadership:An Application of the Five-Factor Model in the Australian Military”, *Military Psychology*, c.14/sayı 3, (2002), s. 179.

¹³⁹ Ertürk, *a.g.e.*, s. 152-153.

- | | |
|---|-----------------------|
| - Olgunluk | - Dürüstlük |
| - Başkalarına güven verme | - Samimiyet |
| - Güzel konuşma | - Doğruluk |
| - Zeka | - Açık sözlülük |
| - Bilgi | - Kendine güven duyma |
| - Kişiler arası ilişki kurabilme yeteneği | - İş başarma yeteneği |
| | - Kararlılık |

Söz konusu özelliklerle ilgili son zamanlarda da çalışmalar yapılmaktadır. Örneğin, 7500 çalışan üzerinde yapılan ve “çalışanlar yöneticilerinden ne gibi liderlik özelliklere sahip olmalarını bekler?” sorusuna alınan cevaplarda, şu beş özellik ön plana çıkmıştır: Dürüstlük, İşinin uzmanı olmak, İleri görüşlülük, İlham vericilik ve Güvenilirlik.¹⁴⁰

Yapılan çalışmalara rağmen, bu teori, gerçek yaşamda liderleri belirlemede yetersiz kalmıştır. Çünkü, yukarıda belirtilen liderlik özellikleri her koşulda, her liderde görülememiştir.¹⁴¹ Bu konuda karşılaşılan diğer bir sorun da, incelenen liderlerin sahip oldukları özellikleri tanımlamanın güçlüğünden kaynaklanmaktadır. Yapılan çalışmaların sonucu, pek çok açıdan olumsuz olmuş ve etkili bir liderlik için nelerin gerekli olduğu sorusu yanıtsız kalmıştır. Özellikle, her konum için gerekli nitelikler üzerinde görüş birliğine varılamamıştır.¹⁴²

Yapılan tüm eleştirilere rağmen, özellikler yaklaşımına uygulamada rastlamak mümkündür. Nitekim, işletme üst yöneticilerinde, sözgelişi satış personeline bulunması gereken niteliklerden sık sık söz edilmekte, hatta bu nitelikler bu tür personelin seçiminde göz önünde tutulmaktadır. Ayrıca, işletmeler tarafından hazırlanan görev tanımlarında da, yönetim kademesinde görev alacakların ortak nitelikleri hakkında bilgiler verilmektedir. Örneğin, üstün nitelikli yöneticilerin objektif, sorumluluk sahibi, kendine güvenen olması aranan özellikleridir.¹⁴³

¹⁴⁰ Paksoy, *a.g.e.*, s. 170.

¹⁴¹ Kılıç, *a.g.e.*, s. 78.

¹⁴² M. Çağatay Babacan, “Bankalarda Çalışan Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Tarzları”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Ens., 1993, s. 16.

¹⁴³ Aytek, *a.g.e.*, s. 83.

3.9.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Liderlik ile ilgili geliştirilen teorilerden olan özellikler teorisi, liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu kabul etmekteydi. Davranışsal liderlik teorileri ise, liderliğin bir süreç olduğunu ön plana çıkarmaya çalışmıştır.¹⁴⁴

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderleri etkin ve başarılı yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olduğudur. Liderin astları ile haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli, vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli etmenler olarak ele alınmıştır. Dolayısıyla bu teori liderin kendisi kadar liderlik denklemindeki ikinci değişken olan “izleyicilere” de ağırlık vermiştir.¹⁴⁵

Davranışsal liderlik teorileri, teorik ve pratik birçok çalışma ve araştırmanın katkısı ile geliştirilmiştir. Davranışsal liderlik teorileri: Iowa Devlet Üniversitesi Çalışmaları, Ohio Devlet Üniversitesi Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Çalışmaları, Yönetim Tarzı Ölçeği (Managerial Grid), Teori X ve Y, Grup Dinamikleri Çalışması, Harvard Üniversitesi Çalışmaları, Olgun – Olgun Olmayan İnsan Modeli ve Likert’in Sistem-4 Modeli başlıkları ile kısaca açıklanmıştır.

Iowa Devlet Üniversitesi Çalışmaları: Kurt Lewin’in yönetiminde, Ronald Lippitt ve Ralph K. White’tan oluşan bir grup araştırmacı, 1930’lu yılların sonlarına doğru Iowa Devlet Üniversitesinde liderlik üzerine çalışmalar yaparak, bu alandaki öncülük görevini üstlenmişlerdir.¹⁴⁶ Yapılan araştırmanın amacı, “otoriter” ve “demokratik” lider tipine göre hareket eden yetişkin şahısların, araştırmacıların idaresi altında, küçük çocuk gruplarına nasıl davrandıklarını belirlemektir. Grup faaliyetleri, maskeler vb. şeyler yapmaktan oluşmaktaydı. Çalışmalara haftalarca devam edilmiştir.¹⁴⁷

¹⁴⁴ **Roy C. Wood**, *Organizational Behaviour for Hospitality Management*, Oxford: Butterworth – Heinemann Ltd., 1994, s. 120.

¹⁴⁵ **Koçel**, *a.g.e.*, s. 470.

¹⁴⁶ **Fred Luthans**, *Organizational Behavior*, New Jersey: McGraw-Hill, 4th Ed, 1992, s. 476.

¹⁴⁷ **Baysal – Tekarslan**, *a.g.e.*, s. 204.

Yapılan araştırmada, otokratik lider tipindeki denek, yapılacak işleri tüm detaylarına kadar kendi belirlemiştir. Ayrıca kullanılacak kaynakları ve teknikleri çocuklara ilk aşamada bildirmiştir. Buna karşılık, demokratik lider tipindeki denek, yapılacak işleri ve atılacak adımları grupla birlikte tartışarak belirleme yoluna gitmiştir. Ceza ve eleştiri, en düşük seviyede tutulmuştur. Serbest bırakıcı (laissez-faire) lider ise, gruba çok az bir katkıda bulunmuştur.¹⁴⁸ Araştırmadan elde edilen başlıca sonuçlar, otoriter gruplarda iş miktarının, demokratik gruplarda niteliğin en yüksek olduğu, serbest bırakıcı (laissez-faire) yaklaşımın ise ne nitelik ne de verim açısından etkin olduğudur. Ayrıca, otoriter lider gruptan ayrıldığında çalışma tümüyle dururken, demokratik grubun performansında çok az bir düşme olduğu gözlemlenmiştir. Demokratik liderliğin grup üyelerinin morali ve tatmini açısından da olumlu sonuçlara yol açtığı, otoriter gruplarda ise üyeler arasında tatminsizlik, geçimsizlik ve saldırganlığın yaygın olduğu saptanmıştır. Bu bulgular çerçevesinde uzun dönemde demokratik yaklaşımın en etkin ve verimli tarz olduğu sonucuna varılmıştır.¹⁴⁹

Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Çalışmaları: Davranışsal liderlik teorilerinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi, 1945’de başlayıp 1950’li yılların başlarına kadar süren ve Carroll Shartle tarafından yürütülen Ohio Devlet Üniversitesi çalışmalarıdır.¹⁵⁰

Çok sayıda yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı, lider tanımının belirlenmesidir. Daha sonra, yapılan bu tanımlar faktör analizine tutulmuş ve liderlik süreci ile lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır.¹⁵¹ Bu çalışmaların sunucunda liderlik davranışlarını tanımlamada, iki bağımsız değişkenin önemli rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki faktör, “*kişiyi dikkate alma* (consideration)” ve “*işe ağırlık verme* (initiating structure)”dir.¹⁵² Kişiyi dikkate alma faktörü, liderle örgüt üyeleri arasındaki arkadaşlığı, karşılıklı güveni, saygıyı ve sıcaklığı belirlemektedir.

¹⁴⁸ Fred E. Fiedler – Martin M. Chemers, *Leadership and Effective Management*, USA, 1974, p. 49.

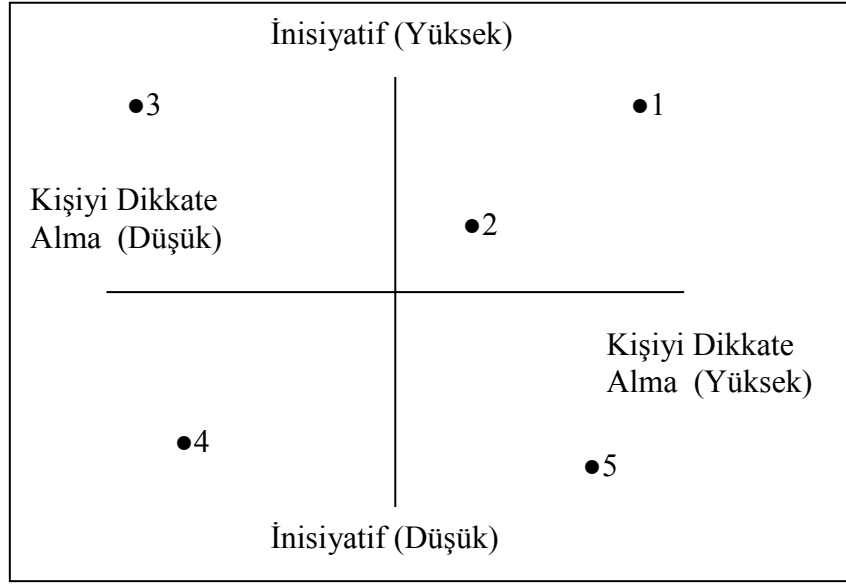
¹⁴⁹ Baysal – Tekarslan, 1996, a.g.e., s. 205.

¹⁵⁰ Isabel Werner, *Leadership Skills For Executives*, çev. Vedat Üner, Liderlik ve Yönetim, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi 1, İstanbul: Rota Yayınları, 1993, s. 40.

¹⁵¹ Mehmet Dikici – Mehmet Deniz, *Örgütsel Davranış*, Malatya: Enstitü Yayıncılık, 1993, s. 129.

¹⁵² Judith R. Gordon, *A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour*, 3rd. Edition, USA: Allyn and Bacon, 1991, s. 342-343.

İşe ağırlık verme faktörü ise, liderin iş ve görevleri planlayıp örgütlemesini içermektedir. Lider önce kendi rolünü açık biçimde göstermektedir. Bu da, açık ve iyi bir biçimde tanımlanmış örgüt, iletişim kanalları ve iş görme yöntemlerini gerektirmektedir.¹⁵³ Aşağıdaki şekilde Ohio Devlet Üniversitesi Liderlik Çalışmalarını ortaya koyan örnek liderlik tanımları verilmiştir.



Şekil 4: Çeşitli Lider Davranışları

Kaynak: Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, 8.Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2001, s. 471.

Şekil 4'e göre, 1 numaralı lider, hem grup içindeki kişileri dikkate almakta hem de işe önem vermektedir. Diğer bir örnek olan 5 numaralı lider, grup üyelerine kişi olarak önem vermekte, onları dikkate almakta fakat grubun yaptığı işe fazla ağırlık vermeyen bir tutum içerisinde. Verilen şekle göre, en etkin lider 1 numaralı iken, en etkisiz olanı ise 4 numaralı liderdir.

Ohio Devlet Üniversitesi çalışmalarının esas bulguları,¹⁵⁴

- Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı (employee turnover) ve devamsızlığın azalması,

¹⁵³ Baysal – Tekarslan, *a.g.e.*, s. 206.

¹⁵⁴ Koçel, *a.g.e.*, s. 472.

- Liderin işe ağırlık veren davranışları arttıkça grup üyelerinin performansının artması olarak belirtilmektedir.

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları: Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesinde katkıda bulunan diğer önemli bir çalışma, yine 1947 yılında Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert'in yönetiminde yapılan bir seri çalışmadır. Bu çalışmaların amacı da grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur.¹⁵⁵ Çeşitli endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışan bireyler üzerinde yapılan bu çalışmaların sonucunda, liderlik davranışlarının iki temel faktör etrafında toplandığı görülmüştür. Bu iki faktör, “*insana yönelik davranış*” (employee-centered style) ve “*işe yönelik davranış*” (job-centered style) dır.¹⁵⁶

Bu teoriye göre, insana yönelik lider her bir çalışanın örgüt için önemli olduğunu kabul eden, kişiler arası ilişkilere önem veren, yetki devrini esas alan ve kişisel ihtiyaçlara yönelik gelişme ve ilerlemeyle yakından ilgilenen bir davranış gösterirken, işe yönelik lider, esas olarak işin teknik yönüyle ilgilenir ve üretime odaklanmıştır. Çalışanları, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde bir araç olarak görmektedir.¹⁵⁷

Michigan Üniversitesi Çalışmaları sonucunda, insana yönelik liderlik tarzını belirleyen liderin (employee-centered), yüksek verimlilik ve iş tatmini sağladığı için daha etkin liderler oldukları belirlenmiştir.¹⁵⁸

Bu araştırmaların Ohio Devlet araştırmalarından ayrıldığı önemli bir nokta, lider davranışlarının kişilere dönük bir uçtan üretime dönük karşıt bir uca kadar yayılan bir süreç olarak ele alınmasıdır. Ohio Devlet araştırmalarındaki bulgular olan kişiyi dikkate alma ve işe ağırlık verme faktörleri, tanım bakımından Michigan devlet Üniversitesi araştırmalarındaki insana yönelik ve işe yönelik davranışları ile aynı doğrultudaysa da, Ohio Devlet araştırmalarının sonucu bu iki faktörün bağımsız olduğu, yani bir yöneticinin her iki faktöre de yüksek ya da alçak düzeylerde sahip

¹⁵⁵ Koçel, a.g.e., s. 472.

¹⁵⁶ Stephen P. Robbins, *Organizational Behaviour*, New Jersey: Prentice Hall, 1997, s. 351.

¹⁵⁷ Paul Hersey – Kenneth H. Blanchard, *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*, 5th. Edition, New Jersey: Prentice Hall, 1988, s. 92.

¹⁵⁸ Woods, a.g.e., s. 121.

olabileceği vurgulanmıştır. Buna karşıt Michigan Devlet Üniversitesi araştırmaları, bir yöneticinin ne kadar insana yönelik bir eğilim gösterirse o kadar işe yönelik olmaktan uzaklaşmış olacağını ileri sürmüştür. Başka bir deyişle, faktörler özdeş, faktörler arasındaki ilişki ise değişik olarak saptanmıştır.¹⁵⁹ Diğer taraftan, hem Ohio Devlet Üniversitesi ve hem de Michigan Devlet Üniversitesi araştırmaları ile ilgili olarak, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır.¹⁶⁰

Yönetim Tarzı Ölçeği (Managerial Grid): Aslı “The Managerial Grid” olan ölçeğe Türkçe’de çok değişik karşılıklar verilmiştir: Yönetim Kafesi, Yönetim Gözeneği, Yönetim Izgarası, Yönetim Biçimleri Izgarası, Yönetim Tarzı Matriksi, Yönetim Ölçeği, Yönetimsel Dörtgen vb. gibi.¹⁶¹ Liderlik davranışlarını kolaylıkla kavrayabilmek için geliştirilen yaklaşımlardan biri olan Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen Yönetim Tarzı Ölçeği, yöneticinin liderlik tarzını iki boyutta açıklamaktadır: *insana yönelik olma* (concern for people) ve *üretime yönelik olma* (concern for production). Ayrıca, her iki boyuta ilişkin dereceler 1 (düşük)’den 9 (yüksek)’a kadar birimlere ayrılmıştır.¹⁶² Bu bilgilere bağlı olarak Yönetim Tarzı Ölçeği ile ilgili aşağıdaki şekil geliştirilmiştir.

Şekil 5’de belirtilen ölçekte, çeşitli yönetici tipleri görülmektedir. Örneğin; 9,1 tipi bir yönetici, sahip olduğu güç ve otorite ile astları üzerindeki kontrolü sağlayarak üretimi maksimize eden yönetici tipidir. Dolayısıyla bu tip lider, düşük insana yönelik olma ve yüksek üretime yönelik olma eğiliminde olacaktır. 1,9 tipi bir yönetici, davranışların ve duyguların önemli olduğunu düşünür ve astlarının güvenli üzerinde durur. Dolayısıyla, yüksek insana yönelik olma eğilimindedir. 5,5 tipi bir yönetici ise, hem insana yönelik olma, hem de üretime yönelik olma boyutlarına eşit ağırlık veren bir tarz sergilemektedir.¹⁶³

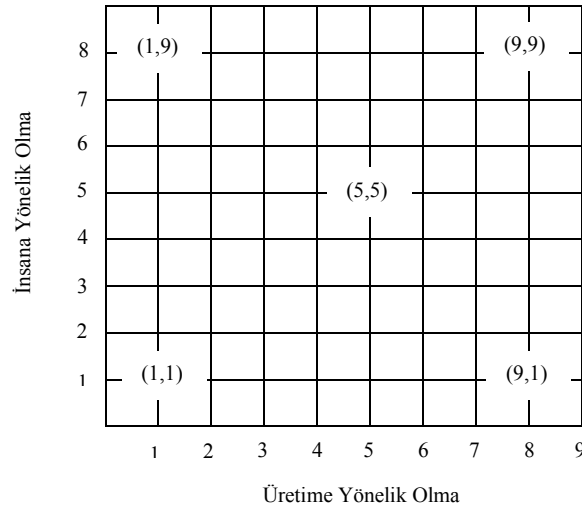
¹⁵⁹ Baysal – Tekarslan, *a.g.e.*, s. 207.

¹⁶⁰ Koçel, *a.g.e.*, s. 473.

¹⁶¹ Baysal – Tekarslan, *a.g.e.*, s. 209.

¹⁶² Sisk – Williams, *a.g.e.*, s. 367.

¹⁶³ Sisk – Williams, *a.g.e.*, s. 367-368.



Şekil 5: Yönetim Tarzı Ölçeği

Kaynak: R. Wayne Mandy – Shane R. Premeaux, *Management: Concepts, Practices and Skills*, 7th.Edition, New Jersey: Prentice Hall, 1995, s. 353.

Böyle bir modelin en önemli yararı, liderlere ve yöneticilere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma (conceptualize) imkanı vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile tarzında değişiklikler yapabilir. Nitekim bu model, bu amaçla düzenlenen eğitim programlarında yaygın bir şekilde kullanılmıştır. Ancak uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışılmalı hale getirmiştir.¹⁶⁴

McGregor’un X ve Y Teorileri: Douglas McGregor tarafından formüle edilen. “X” ve “Y” teorilerine göre yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısıyla yöneticilerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir.¹⁶⁵ McGregor (1970), “The Human Side of Enterprise” adlı eserinde bir yöneticinin kullandığı yönetim türünün, o yöneticinin insanlar hakkındaki varsayımlarının bir fonksiyonu olduğunu ileri sürmektedir. Yazarın X ve Y teorileri, insanlar ve iş hakkında birbirinden çok uzak iki kutup

¹⁶⁴ Koçel, a.g.e., s. 474.

¹⁶⁵ Koçel, a.g.e., s. 474.

olabilecek bazı varsayımları teşkil etmektedir.¹⁶⁶ İlk olarak 1957 yılında yayınlanan bu görüşe göre X ve Y teorileri şu varsayımları kabul etmektedir:¹⁶⁷

X Teorisi:

1. Normal olarak insanoğlu işi sevmez ve elinden geldiği kadar işten kaçır.
2. İnsanın bu işi sevmeme özelliği nedeniyle, insanların çoğu örgütsel amaçların elde edilmesinde yeterli çabayı göstermeleri için zorlanmalı, denetlenmeli, yönetilmeli ve ceza ile korkutulmalıdır.
3. Normal bir insan yönetilmeyi tercih eder, sorumluluktan kaçmak ister, hırsı azalır, her şeyin üstünde de güvenlik arar.

Y Teorisi:

1. İş yaparken zihni ve fiziki çabanın harcanması oyun ya da dinlenme kadar doğaldır. Sıradan bir kişi doğuştan işten nefret etmez.
2. Dışardan denetim ve ceza ile korkutma, çabayı örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. Bağlanmış olduğu amaçlara hizmet ederken insanlar kendi kendini yönetme ve denetim yollarını kullanırlar.
3. Amaçlara bağlılık onların elde edilmeleriyle ilgili ödüllere bağlıdır.
4. Uygun koşullar altında sıradan bir kişi sorumluluğu sadece kabul etmeyi değil, aramayı da öğrenir.
5. Örgütsel sorunların çözümünde nispeten büyük ölçüde imge ve ustalık kullanma yeteneği, insanlar arasında dar değil aksine geniş ölçüde yaygındır.
6. Endüstri yaşantısının şartları altında, normal bir insanın yeteneklerinin sadece bir kısmından yararlanılmaktadır.

Bu açıklamalara göre, X teorisi inancındaki yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken; Y teorisinin varsayımlarını benimseyenler daha çok demokratik ve katılımcı (participative) bir davranış göstereceklerdir.¹⁶⁸

¹⁶⁶ **Richard Drake – Peter Smith**, *Gelecek İçin Yönetim*, çev. Kemal Tosun – İlhan Erdoğan ve diğ., İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları, 1993, s. 218.

¹⁶⁷ **Douglas McGregor**, *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü*, çev. Doğan Energin, Ankara: ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:16, 1970, s. 30.

¹⁶⁸ **Koçel**, *a.g.e.*, s. 475.

Grup Dinamikleri Çalışmaları: Darwin Cartwright ve Alvin Zander, Grup Dinamikleri Araştırma Merkezi'nin yaptığı çok sayıdaki araştırmaların bulgularını temel alarak, tüm grup hedeflerinin; a) birkaç özgün grup amacının başarılması, b) grubun kendisini devam ettirmesi (koruması) ve güçlendirmesi olmak üzere iki kategoriden birine gireceğini öne sürmüşlerdir.¹⁶⁹

Cartwright ve Zander'e göre, amacın başarılmasında söz konusu olan örnek davranış türleri, yöneticinin, "faaliyetleri başlatması, grup üyelerinin dikkatlerini amaca doğru yönlendirmesi ve sorunu ortaya koyarak işlemsel bir plan geliştirmesi" olarak sıralanmıştır. Diğer taraftan, grubun kendisini devam ettirmesi (koruması) ve güçlendirmesini gösteren karakteristik davranışları ise, yöneticinin, "kişilerarası ilişkileri hoş tutması, çatışmalarda hakemlik etmesi, teşvik etmesi, harekete geçirmesi ve üyeler arasındaki karşılıklı bağımlılığı arttırması" olarak belirlemiştir.¹⁷⁰ Buna göre, grubun kendini devam ettirmesi (koruması) ve güçlendirmesi, ilişkilere yönelik davranışlara (demokratik – insana yönelik olma) benzerken, amaçların başarılması ise daha önceki teorilerde belirtilen işe yönelik davranışlar (otokratik – üretime yönelik olma) ile örtüşmektedir.

Harvard Üniversitesi Araştırmaları: Harvard Üniversitesinden Robert Bales küçük gruplar üzerine önemli araştırmalar yapmıştır. Araştırma yapılan grupların hepsi üniversite öğrencilerinden oluşturulmuştur. Yönetici denilen kişiler, araştırma gruplarında yer almamışlardır. Sınırlı uygulama bulguları ortaya konulmasına rağmen, sonuçlar Ohio Devlet Üniversitesi ve Michigan Devlet Üniversitesi araştırma sonuçları ile benzerlik göstermiştir.¹⁷¹

Bales, Harvard'da yapmış olduğu araştırmada, liderlik davranışının herhangi bir grup üyesi tarafından yerine getirilebileceğini, ancak grup ilk oluştuğu andan itibaren belli bireylerin diğerlerine göre daha fazla bu tür davranışlarda bulunduğunu ileri sürmektedir.¹⁷² Bales, araştırmaları sonucu; 1) Faaliyet seviyesi, 2) Görevi başarabilme yeteneği, 3) Üyeler tarafından sevilme derecesi olmak üzere üç boyutun

¹⁶⁹ Kingır, *a.g.t.*, s. 67.

¹⁷⁰ Hersey –Blancard, *a.g.e.*, s. 93.

¹⁷¹ Baysal – Tekarslan, *a.g.e.*, s. 208.

¹⁷² Sema Özçer, "Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerindeki Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri", Ankara: MPM Yayın No:369, 1988, s. 67.

varlığını saptamıştır. Bu bulgulara göre, hem en iyi fikirleri ortaya atan hem de grup tarafından en fazla sevilen üye en iyi lider olabilmektedir. Diğer bir deyişle, lider rolünü üstlenen kişi, diğer üyelere nazaran daha etkili bir faaliyet gösterebilmektedir.¹⁷³

Olgun – Olgun Olmayan İnsan Modeli: Lider davranışı incelemenin diğer bir şekli de, liderlik tarzının astın davranışı üzerine olan etkilerini analiz etmektir. Bu yaklaşımlardan biri, Argyris'in geliştirdiği ve olgun olmayan bireyin olgunluğa ulaşana kadar geçen süre içindeki davranışsal farklılıklarını irdeleyen gelişim psikolojisi yaklaşımıdır. Argyris, yaptığı araştırma sonucunda, olgun bir birey olmak isteyen kişinin, yedi temel özelliğini geliştirmesi gerektiğini ortaya koymuştur.¹⁷⁴ Tablo 3'te bu özellikler verilmiştir.

Tablo 3: Argyris'in Olgun – Olgun Olmayan İnsan Süreci

Olgun Olmayan İnsan Davranışı	Olgun İnsan Davranışı
Pasif	Aktif, kendini geliştirme
Belli davranışlar gösterme	Çok çeşitli davranışlar gösterme
Diğerlerine güvenme	Kendine güvenme
Kararsız, ilgisini çabuk kaybetme	Meraklı, ilgi alanı çok geniş
Kısa süreli odaklanma, genellikle anlık	Geniş zamana odaklanma
Hiyerarşi içinde ast	Hiyerarşi içinde üst
Kendinin farkında olmama	Kendinin farkında olma, değer verme

Kaynak: James L. Bowditch – Anthony F. Buono, *A Primer on Organization Behaviour*, 2nd Edi., USA: John Wiley&Sons, 1990, s. 164.

Bireylerin geliştikçe, Tablo 3'de belirtilen olgun olmayan bir insanın bağımlı ve pasif konumundan çıkıp, olgun bir insanın bağımsız ve aktif özelliklerine doğru gideceğini söyleyen Argyris, bu gelişmenin normal bir gelişme olduğunu vurgulamıştır. Argyris'e göre, etkin bir lider ya da yönetici; insanlara olgun olmama konumundan, olgun konumuna doğru gelişmelerinde yardımcı olan kişidir. Çünkü

¹⁷³ Toker Dereli, *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul: İst. Üni. Yayın No:2142, 1976, s. 197-198.

¹⁷⁴ James L. Bowditch – Anthony F. Buono, *A Primer on Organization Behaviour*, 2nd Edi., New York: John Wiley&Sons, 1990, s. 164.

Argyris, örgütlerin (bürokratik anlamda) yapılanmaları sırasında; çalışanların tembel olumsuz, pasif ve bire-bir nezareti gerekli kılan kişiler olarak görülme eğiliminin hakim olduğunu vurgulamıştır.¹⁷⁵

Likert'in Sistem 4 Modeli: Lider (yönetici) davranışlarının anlaşılması ve gruplanması ile ilgili olarak geliştirilen bir diğer model Rensis Likert'in Sistem 1 – Sistem 4 modelidir. Likert'in Michigan Devlet Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, liderlerin (yöneticilerin) davranışları dört grup altında toplanabilmektedir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içermektedir.¹⁷⁶ Bu dört grup ve özellikleri Tablo 4'deki gibi özetlenebilmektedir.

Tablo 4: Likert'e Göre Liderlik Tipleri

Sorular	Sistem-1 Baskıcı- Otoriter Liderlik Biçimi	Sistem-2 Yardımsever- Otoriter Liderlik Biçimi	Sistem-3 Danışmacı- Otoriter Liderlik Biçimi	Sistem-4 Katılımcı Grup
Astlara ne derece itimat edilir?	Hiç	Astlar küçük görülür	Oldukça	Tam
Astlar Üst'leri ile ne derece serbestiyetle işleri hakkında konuşur?	Hiç	Fazla değil	Gayet serbestçe	Tamamıyla serbest
Astların fikirleri araştırılıp kullanılıyor mu? (tabi ki kayda değerse)	Nadiren	Bazen	Genellikle	Her zaman

Kaynak: Daniel E. Wren – Dan Jr. Woich, *Management Process, Structure and Behaviour*, 3rd. Edition, USA: John Wiley&Sons, 1984, s.483'den akt. **Kingır, a.g.t., s. 59.**

Likert'in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem-3 ve Sistem-4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise Sistem-1 ve

¹⁷⁵ **Kingır, a.g.t., s. 68.**

¹⁷⁶ **Koçel, a.g.e., s. 475.**

Sistem-2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir. Diğer taraftan, Sistem-4 modeli ile ilgili olarak metodolojiye ilişkin çeşitli eleştiriler yapılmıştır. Ayrıca bu modelin, Sistem-4 uygulamasını her yerde daima geçerli en etkin yönetim tarzı sayması da eleştiri konusu olmuştur.¹⁷⁷

Davranışsal Liderlik Teorileri genel olarak değerlendirildiğinde; davranış yaklaşımına ait bütün araştırma ve bulgulara, esas olarak iki lider tipinin mevcut olduğunu ortaya konulmuştur. Bunlar, *göreve yönelik lider tipi* ve *insanlar arası ilişkilere yönelik lider tipidir*. Duruma göre, belirli hallerde göreve yönelik lider tipinin daha etkili olabileceği gibi ifadelerle tesadüf edilmekle birlikte, araştırma sonuçları, daha çok insana yönelik lider tipinin daha başarılı olacağını vurgulamıştır.¹⁷⁸

Diğer taraftan, davranış yaklaşımı iki önemli açıdan eleştirilmektedir. İlk olarak farklı okullar, liderlik davranışını değerlendirmek için farklı kaynaklar kullanmışlardır. Bazı araştırmacılar liderlerin kendilerine, bazıları grup üyelerine soru yönelmişler, bazıları da gözlemcilerin gözlemlerinden yararlanmışlardır. Oysa bazı araştırmacılar, bir fertin davranışlarının farklı yöntemler ve farklı kişiler tarafından ölçüldüğünde, bunlar arasında uygunluğun sınırlı olduğunu ortaya koymuştur. Dolayısıyla, liderin gerçekte ne yaptığını değerlendirmek çok güçtür. İkinci olarak, hangi liderlik tipinin en etkin olduğu konusunda da genel bir yargı yoktur. Bazı araştırma bulguları, insanlararası ilişkilere yönelmiş lider tipinin daha etkin olduğunu ortaya koymuştur. Ancak, göreve yönelik liderliğin daha etkin olduğunun bulunduğu araştırmalarda vardır. Konuyla ilgili araştırmaların bir bölümü ise, her iki boyut açısından da yüksek puan alan liderin en iyi lider olacağını göstermektedir.¹⁷⁹ Ayrıca, yapılan araştırmaların büyük çoğunluğu Amerikan sosyo-kültürel ortamının özelliklerini yansıtmaktadır. Bu araştırmalarda çıkan sonuçlar genel (demokratik, insana yönelik) liderlik tipinin, yakından (otokratik, göreve yönelik) liderliğe nazaran daha başarılı olduğu yönündedir. Diğer kültürlerde bu sonuçlar geçerli olmayabilir.¹⁸⁰

¹⁷⁷ Koçel, a.g.e., s. 475.

¹⁷⁸ Ertürk, a.g.e., s. 154.

¹⁷⁹ Özçer, a.g.m., s. 68.

¹⁸⁰ Zeyyat Sabuncuoğlu – Melek Tüz, *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1996, s. 157.

Bu eleştiriler nedeniyle, liderlik konusunda daha gerçekçi bir yaklaşıma ihtiyaç duyulmuştur. Özellikler teorisi ile davranışsal liderlik teorilerinin karışımından oluşan ve işin niteliği ile durum gereklerini de dikkate alan durumsallık yaklaşımı geliştirilmiştir.

3.9.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Özellikler teorisi ve lider-davranışını benimseyen teoriler genel olarak liderlik çalışmalarına olumlu katkılar yapmasına rağmen, birçok araştırmacı sadece liderin sahip olması gereken özelliklerin bir liste halinde sunulmasını ya da tek bir liderlik tarzının en uygun olabileceğini kabul etmemişlerdir. Bu bağlamda, “ne zaman ve hangi koşullar altında, belirli bir liderlik tarzı tercih edilmelidir?” sorusundan hareketle, durumsal liderlik teorilerini ortaya koymuşlardır.¹⁸¹ Liderlik teorileri başlığının içinde belirttiğimiz liderlik denkleminin üçüncü değişkeni “koşullar” idi. Durumsallık teorileri de, liderlik olayının oluştuğu bu koşullara ağırlık veren teorilerdir. Bu nedenle, bu görüşe koşul-bağımlılık teorisi de denilmektedir.¹⁸²

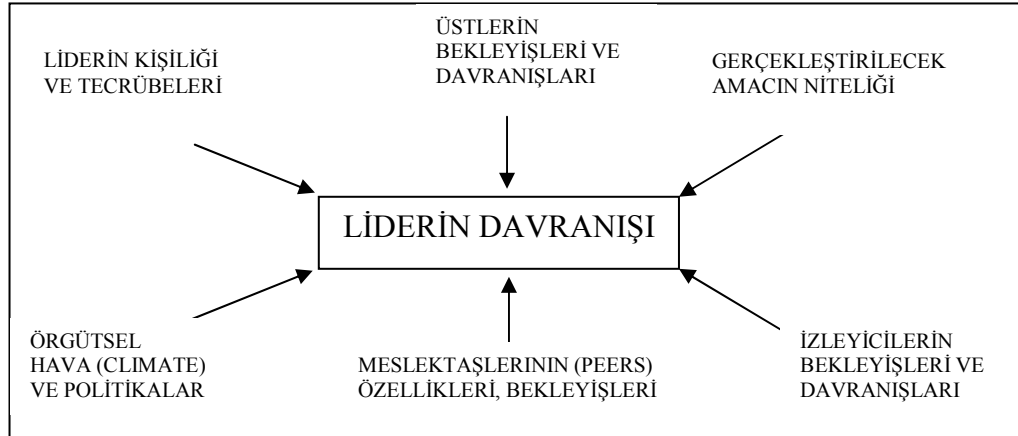
Durumsallık teorilerinin temel tezi, en iyi liderin davranış biçimini koşullara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider olduğudur. Bu nedenle en iyi liderlik tarzından değil, herhangi bir durumda hangi tarzın en etkin olduğundan söz edilebilir.¹⁸³ Liderlik olayını, koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır: gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenekleri ve beklentileri, liderliğin cereyan ettiği organizasyonun özellikleri, liderin ve izleyicilerin geçmiş tecrübeleri¹⁸⁴. Bu faktörler Şekil 6’daki gibi ifade edilebilir.

¹⁸¹ John R. Schermerhorn, *Management*, 5th Edition, New York: John Wiley & Sons Inc. 1996, s. 326.

¹⁸² Koçel, *a.g.e.*, s. 476.

¹⁸³ Baysal – Tekarslan, *a.g.e.*, s. 217.

¹⁸⁴ Koçel, *a.g.e.*, s. 476.



Şekil 6: Liderlik Davranışı

Kaynak: James Stoner, *Management*, Prentice-Hall, 1978, s. 449'dan akt. Koçel, a.g.e., s. 477.

Şekil 6'da liderlik davranışını belirleyen temel değişkenler verilmiştir. Bütün bu değişkenler, aynı zamanda birbirlerini de etkilemektedir. Durumsallık teorisi, en uygun liderlik davranışının durumlara göre değişeceğini söylemektedir. Bu durum, genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim tarzı bulunduğunu savunan davranışsal teoriden ayrıldığı noktayı ortaya koymaktadır. Bu teoriye göre, hem insana yönelik hem de göreve yönelik liderlik davranışı, belirli koşullar altında en etkin yaklaşım olabilmektedir. Bu itibarla, durumsallık teorisi, belirli durumlarda hangi koşulların önemli olduğunu belirlemeye ve bu koşullara uygun liderlik tarzının ne olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir.¹⁸⁵

Durumsallık liderlik teorisinin en önde gelen çalışmaları, başta Fiedler'in (1974) Etkin Liderlik Modeli olmak üzere, House'un (1970) Amaç-Yol Teorisi, Vroom ve Yetton'un (1971) Normatif Liderlik Teorisi ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'dir. Bu başlık altında, bu teoriler kısaca açıklanacaktır.

Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli: Durumsal liderlik teorileri içinde en önde geleni olan ve Fiedler (1974) tarafından geliştirilen bu modele göre lider davranışının etkinliğini belirleyen üç önemli husus şunlardır:¹⁸⁶

¹⁸⁵ Koçel, a.g.e., s. 477.

¹⁸⁶ Fiedler – Chemers, a.g.e., s. 63-64.

1- Lider ile izleyicileri arasındaki ilişki: Liderin yetkisi, onun izleyicileri tarafından kabul edilme derecesine bağlıdır. Lider ile izleyicileri arasındaki ilişki, samimi ya da düzeyli, rahat ya da gergin vb. şekilde olabilir.¹⁸⁷ Eğer bu ilişkiler, “iyi” olarak nitelendiriliyorsa, yani lider sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa, liderlik için olumlu (favorable) bir ortam var demektir. Aksine, lider kendine güvenilmeyen, sevilip tutulmayan bir kişi ise, bu durumda ilişkiler “zayıf” olarak nitelenecek ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır.¹⁸⁸

2- Başarılabak işin niteliği: Başarılmaya çalışılan iş ile ilgili amaçların, kararların ve ortaya çıkabilecek sorunlara ilişkin çözümlerin açıkça belirlenmiş olmasıdır.¹⁸⁹ Görevlerin açık seçik olduğu bir işletmede yapılan işlerin kalitesi daha iyi denetlenebilir ve bireyler görevlerin açık olarak belirlenmediği işletmelere nazaran daha başarılı olabilirler. Çok yapısallaştırılmış bir yönetici daha rahat çalışabilir.¹⁹⁰ Dolayısıyla, açık olarak belirlenen işler “yapılanmış-planlanmış” (structured) nitelikteki işler olup liderlik için olumlu bir ortam yaratacaktır. Açık olarak belirlenmeyen işler ise “yapılanmamış-planlanmamış” (unstructured) nitelikteki işler olup liderlik için olumsuz bir ortam yaratacaktır.¹⁹¹

3- Liderin mevkiye dayanan gücü: Liderin resmi olarak sahip olduğu yetkiye (otoriteye) bağlı olarak belirleyebileceği ödüllendirme ve cezalandırmaların, izleyicileri üzerindeki etki derecesidir.¹⁹² Belirli bir organizasyon içinde çalışan liderin bu tür yetkileri “fazla” veya “az” olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durum liderlik için olumlu bir ortama, az olduğu durum ise olumsuz bir ortama işaret etmektedir.¹⁹³

Fiedler’e (1974) göre liderin göstereceği davranışın etkinliği yukarıdaki durumlara göre farklı olacaktır. En olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik (task oriented) liderlik davranışı etkin ve uygun iken, nispeten olumlu ve

¹⁸⁷ R. Wayne Mandy – Shane R. Premeaux, *Management: Concepts, Practices and Skills*, 7th.Edition, New Jersey: Prentice Hall, 1995, s. 356.

¹⁸⁸ Koçel, a.g.e., s. 478.

¹⁸⁹ Mandy – Premeaux, gös. yer.

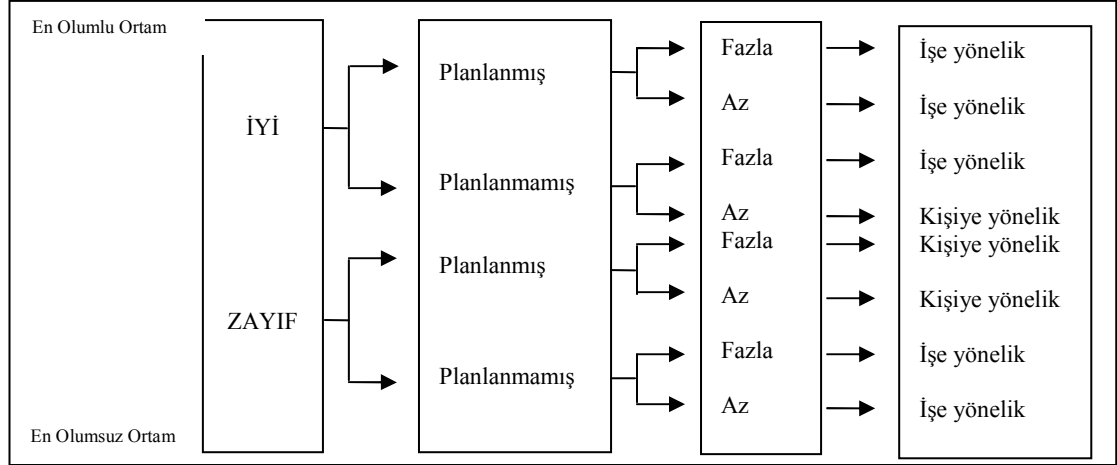
¹⁹⁰ İnan Özalp, “Önderlikte Durumsallık Yaklaşımı ve Fiedler ile House’un Önderlik Modellerinin Durumsallık Açısından İncelenmesi”, *Eskişehir Anadolu Üni.İ.İ.B.F.Der.*, c.IV/sayı 2 (1986), s. 30’dan akt. Kingır, a.g.t., s. 71.

¹⁹¹ Koçel, a.g.e., s. 478.

¹⁹² Mandy – Premeaux, a.g.e., s. 356.

¹⁹³ Koçel, a.g.e., s. 479.

nispeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik (person oriented) liderlik davranışı uygun ve etkin olacaktır.¹⁹⁴ Bu durum aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Şekil 7).



Şekil 7: Fiedler'in Liderlik Modeli

Kaynak: Martin Gannon, *Organizational Behaviour: A Managerial and Organizational Perspective*, Little, Brown and Company, 1979, s. 208'den akt. Koçel, a.g.e., s. 480.

Fiedler, ayrıca, otoriter ve demokratik terimlerini kullanmayarak, liderleri LPC (Least Preferred Coworker – En az tercih edilen iş arkadaşı) değerlerine göre ayırt etme yoluna gitmiştir. Fiedler, geliştirdiği bu ölçekte, liderin birlikte çalışırken zorluk çektiği -üstü veya astı- iş arkadaşını bir ölçek üzerinde değerlendirmesini istemiştir.¹⁹⁵ Kullanılan hoşgörülük ölçüsü olan LPC puanı liderin en az tercih ettiği iş arkadaşlarını belirtmek için kullandığı bir takım sıfatlardan oluşmaktadır. Kullanılan sıfatların fazla sayıda olması hoş görürlülük derecesinin fazla olması demektir. Eğer kişiler en az tercih ettikleri iş arkadaşlarını, dost, uygun, kabul edilir, uyumlu gibi sıfatlarla niteler ise, bu kimseler ilişkiye güdülenmiş bireyler olarak tanımlanmakta ve katılımcı lider türüne girmektedir. Öte yandan, eğer bireyler en az tercih ettikleri iş arkadaşlarını, olumsuz bir takım sıfatlarla niteler ise (örneğin, uyumsuz, dost değil, kötü gibi), bu kimseler işe güdülenmiş, otoriter lider olarak nitelendirilmektedir.¹⁹⁶

¹⁹⁴ Koçel, a.g.e., s. 480.

¹⁹⁵ Fred E. Fiedler – Martin M. Chemers, *Improving Leadership Effectiveness*, New York: John Wiley & Sons Inc., 1984, s. 17-27; Luthans, a.g.e., s. 484-490; Fiedler – Chemers, 1974, a.g.e., s. 74-91.

¹⁹⁶ Enver Özkalp, *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayın No:249/169, 1991, s. 232.

Bütün önemli teorik çalışmalarda olduğu gibi Fiedler'in bu çalışması da yoğun bir uygulamalı araştırma çalışmalarına konu olmuştur. Yöneticilerden gelen önemli bir eleştiri, modelin daha çok akademik bir nitelik taşıdığı, uygulayıcıların işine fazla yaramadığı hususudur. Bu açıdan bakılınca, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Ölçeği, yöneticiler nezdinde daha geniş bir kabul görmüştür.¹⁹⁷

Amaç – Yol Teorisi: Durumsal liderlik teorilerinden bir diğeri, Robert House (1970) tarafından geliştirilen ve güdülemedeki beklenti teorisinin bir uzantısı olduğu kabul edilen Amaç-Yol Teorisidir.¹⁹⁸ Bu modelde, liderin izleyicileri nasıl etkilediği, iş ile ilgili amaçların nasıl algılandığı ve amaca ulaşma yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Liderlerin, örgütsel amaçlara ulaşmak, işyerinde iş tatminin gerçekleştirmek ve astlarını (izleyicileri) güdülemek bakımından etkinlikleri olan kimseler olduğu varsayımından hareket edilmektedir.¹⁹⁹

Çeşitli araştırmacıların yaptıkları çalışmalara dayanarak, liderlerin iki önemli fonksiyona sahip oldukları ileri sürülmektedir. Bunlardan birincisi, örgütsel amaçların belirlenmesi ve bu amaçların gerçekleşmesi durumunda, astların (izleyicilerin) hangi davranışlarının ödüllendirileceğini bildirme durumu; ikincisi ise, beklenen davranışların gösterilmesi için astları destekleyecek ödüllerin artırılması ve bunun neticesinde amaçlara ulaşılması durumudur. Öyleyse, liderin davranışının astları tarafından kabul edilmesi, ancak bu davranışların tatmin edilmesine ya da onların gelecekte ulaşılabilmesi için araç olabilme koşuluna bağlıdır.²⁰⁰ Ayrıca, Eren'e (1998) göre, "bir liderin davranışı başarılı bir görev yapıldığı, bir ihtiyaç tatmin edildiği, başarılı bir iş için gereken faaliyetler desteklendiği ölçüde güdüleyici olmaktadır".²⁰¹ Bu durumu Duncan, Şekil 8'de görüldüğü biçimde özetlemektedir.

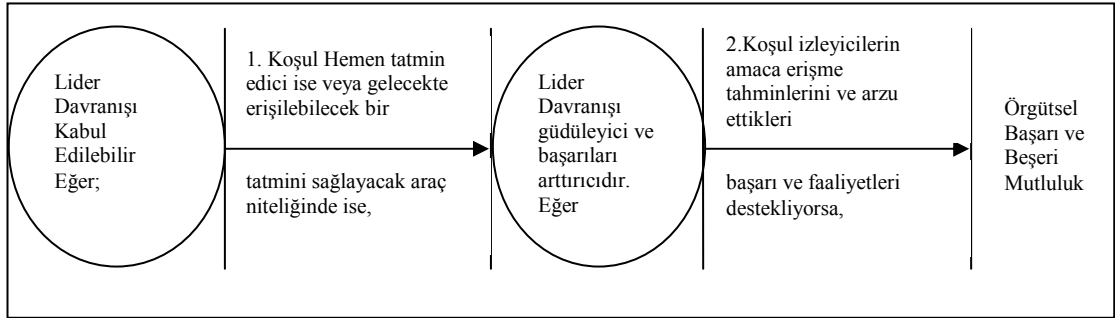
¹⁹⁷ Koçel, a.g.e., s. 480.

¹⁹⁸ Mandy – Premeaux, a.g.e., s. 354.

¹⁹⁹ Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998, s. 402.

²⁰⁰ James Campbell – Debra L. Nelson, *Organizational Behaviour Foundations, Realities and Challenges*, West Publishing Co., 1994, s. 358.

²⁰¹ Eren, a.g.e., s. 402.



Şekil 8: Amaç- Yol Modelinin Şematik Açıklanması

Kaynak: J. Duncan, *Organizational Behaviour*, Boston: Houghton Mifflin Company, 1981'den akt. Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998, s. 403.

Amaç-Yol teorisi, esas itibariyle ödüllerin çekiciliğinin ve astların çabalarının performansa, performansın da ödüle götüreceği yolundaki beklentileri, liderin nasıl etkileyeceği üzerinde durmaktadır.²⁰² Bu teoriye göre, lider otoriter (directive), destekleyici (supportive), katılımcı (participative) ve başarıya yönelik (achievement oriented) liderlik olmak üzere dört tip liderlik davranışından birini gösterecektir.

Bu temel hususların dışında Amaç-Yol teorisinin liderlik konusuna getirdiği katkılar şu şekilde özetlenebilir:²⁰³

1- Lider, astlara (izleyicilere) daha ilginç ödüller vermek suretiyle güdülenmelerini artırıp verimliliklerini yükseltebilir.

2- Astların işlerinin belirsiz olduğu veya zayıf ölçüde belirlendiği zamanlarda, lider, amaçları açıklığa kavuşturmak, astları eğitmek, onlara destek ve yardım sağlamak suretiyle örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmakta ve güdülemeyi arttırmaktadır.

3- Astlarda monotonluk ve psikolojik yorgunluğun artmaması için bireylerin sosyo-psikolojik ihtiyaçlarına eğilmek, onları övmek ve monotonluğu ortadan kaldırıci ve güdülemeyi artırıcı destekler sağlamak gerekecektir.

Bu teori kısaca değerlendirilecek olursa, oldukça mantıksal ve bazı deneysel dayanaklara sahip gerçekçi bir teori olduğu görülecektir. Ancak yapılan birçok

²⁰² **Leman Bilgin**, "Yol-Amaç Kuramında Farklı Yaklaşımların Araştırılması ve Bu Yaklaşımların Liderlik Açısından İncelenmesi", *Eskişehir Üni.İ.İ.B.F.Dergisi*, c.IV/sayı 2 (1986), s. 198.

²⁰³ **Eren**, a.g.e., s. 403.

araştırma, bu teorinin orijinal biçimiyle çok basit olduğunu ve işyerlerinde yeterince değişkeni dikkate almadığını ortaya koymaktadır. Bazı insanlara ve onların güdülenme özelliklerine uygundur ama tüm insanlar için uygun olduğu söylenemez. Ayrıca, örgütsel belirsizliği ortadan kaldırmak için liderlerin girişimi ele alıp amaçları belirleme ve görevlerdeki belirsizlikleri azaltma ya da ortadan kaldırma girişimleri, aslında bazılarını olumsuz yönde davranışlara yöneltebilmektedir.²⁰⁴

Üç Boyutlu Liderlik Modeli: Kanadalı bir psikolog olan William J. Reddin, liderlik davranışı alanında yürütülen çok sayıda araştırmayı incelemiş, işe ve insana dönüklük diye adlandırılan boyutlara “etkinlik boyutu”nu ilave ederek kendi kuramını geliştirmiş ve buna “3-Boyut Teorisi (3-D-Theory) adını vermiştir.²⁰⁵ Bu teori, ya görev davranışı, ya ilişki davranışı ya da her ikisinin uygun bir bileşimini içerir. Buna göre, görev ve ilişki davranışı şu şekilde tanımlanmıştır:²⁰⁶

Görev Davranışı: Liderin, grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve örgütlemesi; iyi tanımlanmış örgüt modelleri, haberleşme kanalları ve işi bitirme yolları bulmak için çaba harcaması olarak belirtilebilir.

İlişki Davranışı: Liderin kendisi ile grup arasındaki kişisel ilişkilerini, haberleşme kanallarını açarak, sorumluluk devrederek ve böylece astlara kendi güçlerini kullanma olanağı vererek sürdürebildiği, karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyo-duygusal destek sağlamaya çalıştığı davranışlarının toplamından oluşmaktadır.²⁰⁷

Bu yaklaşımda önemli olan, bir liderin (yöneticinin) ne yaptığı değil (input), sonuç olarak ortaya ne koyduğudur (output). Etkinlik, kişisel bir yetkinlik değil daha ziyade yönetilen durumun doğru kavranması ve bu durumu liderin etkilemesidir. Bir yönetici %100 çabalayıcı olur (input) fakat %0 etkin (output) olabilir. Örneğin, bir satıcı çok fazla müşteri ziyareti yapabilir ve ilişkiler kurabilir ancak en az ciroyu sağlayabilir. Liderler, gözlemlendiğinde işleri doğru yaptığı fakat yapması gereken doğru işleri yapmadığı görülür.²⁰⁸ Bunun üzerine, Reddin, yukarıda belirtilen iki boyuta, bir

²⁰⁴ Eren, a.g.e., s. 404.

²⁰⁵ Baysal – Tekarslan, a.g.e., s. 231.

²⁰⁶ Eren, a.g.e., s. 399.

²⁰⁷ Eren, a.g.e., s. 399.

²⁰⁸ Baysal – Tekarslan, a.g.e., s. 231.

üçüncüsünü “etkililiği” eklemiştir. Buradaki etkililik, liderin (yöneticinin) görevinin gerektirdiği işlerin başarıma derecesidir. Bu bakımdan bu boyut, liderlik yaklaşımlarının durumlara uygunluğunun bir ölçüsü sayılabilir.

Vroom ve Yetton’un Durumsallık Modeli: Oldukça tanınan durumsal liderlik yaklaşımlarından birisi de, Vroom ve Yetton’un geliştirdiği modeldir. İlk olarak 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen bu yaklaşım daha sonra Vroom ve Arthur G. Jago’nun yaptığı katkılarla da olgunluğa ulaşmıştır. Bu yaklaşım da Amaç-Yol yaklaşımında olduğu gibi, liderlik biçiminin liderin organizasyon içindeki yerine bağlı olduğunu, bu nedenle de farklı liderlik türlerinin ortaya çıkacağını ileri sürmüştür. Astlar tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini açıklamak, bu modelin amaçları arasındadır²⁰⁹ ve liderlerin bir karara ulaşabilmeleri için başvurmaları gereken katılım düzeyinin saptanmasına odaklandığı söylenebilir.²¹⁰

Vroom ve Yetton’a göre bir kararın etkililiği; kararın kalitesine (rasyonelliğine-mantıksallığına), kararın etkin bir şekilde yerine getirilmesi için astlar tarafından kabulüne ve etkin kararı almak için gerekli zaman miktarına olmak üzere üç kritik unsura bağlıdır.²¹¹ Yine, Vroom ve Yetton’a göre, liderin karşılaştığı karar sorunları, bireysel ve grup düzeyinde olmak üzere iki tiptir. Bireysel sorun durumları, çözümlerin astlardan (izleyicilerden) sadece birini etkilediği durumlardır. Birkaç etkileyeni etkileyen sorun durumları ise grup sorunları olarak sınıflandırılır.²¹² Bu yaklaşım, liderin farklı durum ve koşullarda başvurabileceği karar verme ve liderlik süreçlerini beş ayrı tarz şeklinde ele almaktadır.²¹³

AI: Elindeki mevcut bilgileri kullanarak sorunu lider çözer ya da kararı alır.

AII: Lider astlarından gerekli bilgileri alır, daha sonra probleme ilişkin çözüme kendisi karar verir. Astlar bu süreç içinde sadece gerekli bilgileri sağlar.

²⁰⁹ İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İstanbul Üni. İşletme Fak.Yayı, 1991, s. 351.

²¹⁰ Baysal – Tekarslan, *a.g.e.*, s. 237.

²¹¹ Mandy – Premeaux, *a.g.e.*, s. 358.

²¹² Halil Can, *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Adım Yayıncılık, 1992, s. 195.

²¹³ Gary A. Yukl, *Leadership in Organizations*, 2nd Ed., New Jersey: Prentice Hall, 1989, s. 114.

CI: Lider, ilgili astlarla sorunu bireysel olarak paylaşır, astların fikirlerini ve önerilerini alır. Sonuçta kararı kendisi verir (Verilen karar, astların fikrini yansıtabilir ya da yansıtmaz).

CII: Lider, sorunu astlarla bir grup olarak paylaşır, toplu olarak fikirlerini ve önerilerin alır. Sonuçta kararı kendisi verir (Verilen karar, astların fikrini yansıtabilir ya da yansıtmaz).

GII: Lider, sorunu astlarla bir grup olarak paylaşır. Alternatifleri birlikte oluşturur ve değerlendirir ve sonuçta, soruna getirilecek çözüm üzerinde ortak bir karara varılır.

Yukarıda sözü edilen karar tarzlarını belirleyen sembollerdeki ilk harf, sürecin temel özelliğini (A=Autokratik-Otokratik; C=Consultation-Danışmacı ve G=Group-Grup yönelimli); bunu izleyen romen rakamları ise, sürecin değişik varyanslarını ifade etmektedir.²¹⁴ Vroom-Yetton modeli, ayrıca, yedi durumsal soru yoluyla sorunların analizinde belirli yollar önermektedir. Bu sorulara verilecek evet ya da hayır cevabıyla lider, yukarıdaki beş tür davranıştan birini seçebilmektedir. Bu yedi soru A dan G ye kadar bir sıra içinde cevaplanabilecektir.²¹⁵ Bu sorular:²¹⁶

A: Bir çözümün diğerinden daha rasyonel olması gibi bir kalite gereksinimi var mı?

B: Yüksek nitelikli karar verebilmek için yeterli bilgilere sahip miyim?

C: Sorun yapılaşmış mı?

D: Kararın astlarca benimsenmesi, uygulanması için önemli mi?

E: Kararı kendim verseydim, bunu astların kabul edecekleri kesin mi?

F: Astlar, sorunun çözümü ile ulaşılacak örgütsel hedefleri paylaşıyor mu?

G: Tercih edilen çözümler açısından astlar arasında çatışma ihtimali var mı?

Şekil 9'da, yukarıdaki sorular ve belirtilen beş liderlik davranışına yönelik Vroom ve Yetton'un geliştirdiği karar ağacı verilmiştir.

²¹⁴ Baysal – Tekarslan, *a.g.e.*, s. 238.

²¹⁵ Can, *a.g.e.*, s. 196.

²¹⁶ Judith R. Gordon, *Organizational Behaviour: A Diagnostic Approach*, 5th Edi., New Jersey: Prentice Hall, 1996, s. 324.

Tablo 5: Sorun Tiplerine Göre Uygulanabilir Karar Setleri

Sorun Tipi	Uygulanabilir Set
I	AI, AII, CI, CII, GII
II	AI, AII, CI, CII, GII
III	GI
IV	AI, AII, CI, CII, GII*
V	AI, AII, CI, CII, GII*
VI	GI
VII	CI
VIII	CI, CII
IX	AII, CI, CII, GII*
X	AII, CI, CII, GII*
XI	CII, GII*
XII	GI
XIII	CI
XIV	CII, GII*

*Yalnızca “F” durumsallık koşulunun “evet” olması durumunda uygulanabilir sette yer alır.

Kaynak: Baysal – Tekarslan, *a.g.e.*, s. 241.

Vroom ve Yetton’un durumsal liderlik yaklaşımı, Fiedler’in yaklaşımıyla karşılaştırıldığında en önemli farklılığın, Fiedler’in “her liderin yönlendirici ya da katılımcı tepkide bulunma tarzlarından sadece birisine sahip olacağını” varsaymasına karşılık, Vroom ve Yetton’un, “liderin, durumun gereksinimlerine bağlı olarak katılımcı ya da yönlendirici olabileceğini” öne sürmesi olduğu görülmektedir. Yine, Fiedler’in işgören eğitimini göz ardı ederek, işe uygun kişilerin seçilmesi sürecine ağırlık vermesine karşılık, Vroom-Yetton yaklaşımı, işgörenlerin daha etkin işlev görebilecekleri şekilde eğitilmelerine önem vermekte ve insanların daha uygun olan çeşitli davranışları bu yolla öğrenebileceklerini varsaymaktadır.²¹⁹

Hersey ve Blanchard’ın Durumsal Liderlik Teorisi: Ohio Devlet Üniversitesi liderlik çalışmaları ile Blake-Mouton’un yönetim tarzı ölçeğinden yararlanılarak geliştirilen modellerden biri de P. Hersey ve K. Blanchard’ın geliştirdikleri Yaşam Dönemi (life-cycle) modelidir. Modelin geçerliliği ile ilgili olarak fazla araştırma yapılmamasına rağmen, pratikte oldukça kabul görmüş ve

²¹⁹ Baysal – Tekarslan, *a.g.e.*, s. 241-242.

birçok ünlü ve büyük firmada lider (yönetici) yetiştirme-geliştirme aracı olarak kullanılmıştır.²²⁰

Bu teori, özellikle liderlik biçiminin seçiminde astların özelliklerinin önemini vurgulamakta ve bu açıdan yararlı görülmektedir. Teoride önemli bir nokta, liderlik biçiminin etkinliğini belirleyen durumlarda, grup üyelerinin olgunluk düzeylerinin, kritik bir etken olarak düşünülmesidir.²²¹ Hersey ve Blancard'ın teorisinde yer alan olgunluk kavramı birbiriyle ilişkili iki etkenden oluşmaktadır. Bunlardan birisi, yüksek fakat gerçekçi amaçlar saptama becerisi ve istekliliğidir. İkinci etken ise, başarı ihtiyacı yüksek olan bireylerin, amaçlarını gerçekleştirmek için sorumluluk alma beceri ve istekliliğidir.²²²

Hersey ve Blancard'ın teorisi şu etmenler arasındaki ilişkiye dayanmaktadır.²²³

- 1- Liderin gösterdiği göreve yönelik davranışın miktarı (yön gösterme ve işin yapılmasına ağırlığını koyma),
- 2- Liderin sağladığı kişilerarası ilişkilerin miktarı (kişileri anlama ve onlara duygusal destek verme),
- 3- Liderin başarılmasını istediği belirli bir amaç, görev (iş) ya da fonksiyona karşı astların (izleyenlerin) olgunluk seviyesi.

Eğer, astlar düşük görev olgunluğuna sahiplerse diğer bir deyimle, az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük ya da kendilerine güvenleri zayıfsa, liderlerinden görmeyi arzuladıkları davranışlar, daha olgun olan, yetenekli, kendine güvenen ve iş görme arzusu yüksek olan astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır. Şekil 10'da görüldüğü gibi, lider davranışlarını ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre S1, S2, S3 ve S4 olarak belirledikten sonra, astların olgunluk durumları da olgun olmayan durumdan olgun olan duruma göre derece derece R1, R2, R3 ve R4 olarak ifade edilmektedir.²²⁴

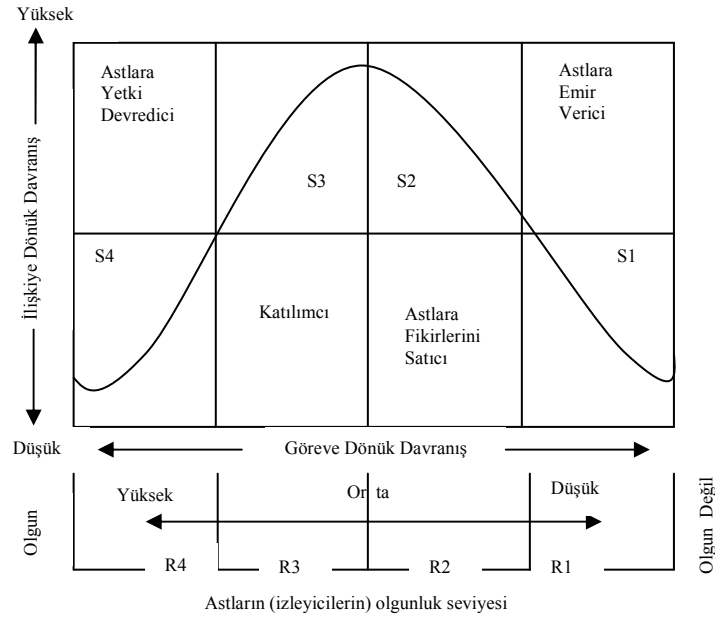
²²⁰ Baysal – Tekarslan, *a.g.e.*, s. 232-233.

²²¹ Mustafa Aydın, *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 1991, s. 250.

²²² Mustafa Paksoy, "Liderlikte Hersey-Blancard Modeli", *Yönetim Dergisi*, sayı 16 (1993), s. 19

²²³ Mandy – Premeaux, *a.g.e.*, s. 358.

²²⁴ Eren, *a.g.e.*, s. 404.



Şekil 10: Hersey-Blancard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Kaynak: R. Wayne Mandy – Shane R. Premeaux, *Management: Concepts, Practices and Skills*, 7th.Edition, New Jersey: Prentice Hall, 1995, s. 353.

Şekil 10'a göre, olgun olmayan astlar (R1) için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem vermekte, ilişkilere ise daha az dönük bir davranış sergilemektedir. Olgun olmayan astlara emir verip icrasını isteme olan (S1) davranışını sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda R2 halinde ise yönetici yüksek görev, yüksek ilişki sergilemekte, ancak davranış biçimi S2 niteliğinde olup astlara fikir ve emirlerin gerekçelerini izah etmektedir. Olgunluk düzeyinin biraz daha arttığı M3 durumunda ise, lider, yüksek ilişki görev davranışını (S3) sergileyerek işlerin yapılmasında astların görüş ve fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu M4 durumunda ise lider, düşük ilişki düşük görev (S4) davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlarına devretmektedir.²²⁵

²²⁵ Eren, a.g.e., s. 404.

3.9.4. Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Sert rekabet koşulları, globalleşme ve teknolojik gelişmelerin hızı gibi dış faktörler nedeniyle, örgütün yaratıcılığını ve esnekliğini artırmak için farklı alternatifler bulması gereken örgüt liderlerinin üzerindeki baskı, her geçen gün artmaktadır.²²⁶ Ayrıca, örgütler, söz konusu bu gelişmelerle daha etkin ve hızlı bir şekilde başa çıkabilmek için, her hademede daha fazla lidere ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle, günümüzde çok daha önemli bir kavram haline gelen liderliğe ilişkin yeni yaklaşımlar geliştirilmekte ve bunların liderlik olgusunun daha iyi anlaşılmasına katkı yapması beklenmektedir.

Diğer taraftan, geliştirilen yeni liderlik yaklaşımları ile önceki liderlik yaklaşımları arasında çeşitli farklılıklar ve benzerlikler bulunmaktadır. Yeni liderlik yaklaşımları; vizyon oluşturma gerekliliği, işletme yöneticisi kavramının yerini örgüt lideri kavramının alması ve böylece örgüt kültürünün oluşturulmasında kurumun sadece sembolik bir özellik taşımasının önüne geçilmek istenmesi, lider ile izleyicileri arasında duygusal iletişimin önemsenmesi ve liderlik çalışmalarının daha çok gözlem, görüşme ve alan çalışmalarına dayanması açısından önceki liderlik yaklaşımlarından farklılaşmaktadır. Söz konusu yaklaşımların ortak yönleri ise; dönüşümcü liderliğin “entelektüel uyarım” boyutunun House’un geliştirdiği “Amaç-Yol Teorisi” ile benzerlik göstermesi ve liderin astları üzerinde güven yaratması gerekliliğidir.²²⁷

Son yıllarda liderlik literatüründe dikkat çeken Burns’ün (1978) çalışmaları olmuştur. Burns, Alman sosyolog Weber’in çalışmalarından yola çıkarak dönüşümcü (transformatif) ve etkileşimci (transaksyonel) liderlik yaklaşımlarını geliştirmiştir.²²⁸ Bunun dışında, karizmatik liderlik (charismatic leadership), vizyoner liderlik (visionary leadership) ve kendi kendine liderlik (self-leadership) yaklaşımları

²²⁶ **Surinder S. Kahai – John S. Sosik, Bruce J. Avolio**, “Effects of Leadership Style, Anonymity and Rewards on Creativity-Relevant Processes and Outcomes in an Electronic Meeting System Context, *The Leadership Quarterly*, c.14/sayı 4-5 (2003), s. 500.

²²⁷ **James G. Hunt**, “Transformational/Charismatic Leadership’s Transformation of the Field: An Historical Essay”, *The Leadership Quarterly*, c.10/sayı 2 (1999), s. 137.

²²⁸ **Akif Tabak**, “Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri”, <http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/doc/2001-2/1-bilder.doc>, 1997.

da yeni liderlik yaklaşımları arasında değerlendirilmektedir. Bu başlık altında, bu teoriler kısaca açıklanacaktır.

Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik: İlk olarak James M. Burns tarafından 1978 yılında geliştirilen ve Bernard Bass(1985)'in çalışmaları ile de yaygınlaşan²²⁹ dönüşümcü liderlik kavramının temel noktası, değişim kavramı ve örgütün değişimidir.²³⁰ Dönüşümcü liderlik, statükonun değişimine odaklanarak hem örgüt içindeki astların hem de örgütün statüsünü değiştirmeyi hedeflemektedir.²³¹ Son yıllarda, özellikle değişim yönetimi kavramının öneminin artması ve neticesinde işletmelerin ivedilikle bu anlayışı benimsemek istemeleri de, değişime odaklanan dönüşümcü liderlik anlayışının gerekliliğini daha da arttırmıştır.²³²

Burns (1978), dönüşümcü liderliği “liderin, astlarının motivasyon ve moral unsurları bakımından mevcut durumunun daha üst seviyelere ulaşması için sergilediği davranış” olarak tanımlamıştır.²³³ Buna göre, astlarına belirlenen vizyonu açıkça ifade ederek, onları vizyona ve stratejik amaçlara odaklayan ve örgütteki mevkilerine bağlı olarak, belirlenen vizyon ve stratejinin gerçekleştirilmesi için yapmaları gerekenleri onlara gösteren kişiler dönüşümcü liderlerdir.²³⁴ Tichy ve Devanna (1986) ise, “değişim isteği, olumlu sonuçlar getirecek yenilikler yapma ve girişimcilik ile ilgili bir süreç” olarak ifade etmiştir.²³⁵ Bass (1985) yaptığı çalışmalar sonucunda, dönüşümcü liderliğin işletmenin herhangi bir kademesinde görülebileceğini, belli bir kademeye yönelik olmadığını belirlemiştir.²³⁶

²²⁹ **Douglas J. Brown – Lisa M. Keeping**, “Elaborating the Construct of Transformational Leadership: The Role of Affect”, *The Leadership Quarterly*, c.16/sayı 2 (2005), s. 246.

²³⁰ **C. B. Crawford**, “Exploring the Relationship Between Knowledge Management and Transformational Leadership”, <http://www.leadershipeducators.org/2003/crawford.pdf>, 2003.

²³¹ **Weichun Zhu – Irene K.H. Chew, William D. Spangler**, “CEO Transformational Leadership and Organizational Role of Human-Capital-Enhancing, Human Resource Management”, *The Leadership Quarterly*, c.16/sayı 1 (2005), s. 40.

²³² **William H. Bommer – Robert S. Rubin, Timothy T. Baldwin**, “Setting the Stage for Effective Leadership: Antecedents of Transformational Leadership Behavior”, *The Leadership Quarterly*, c.15/sayı 2 (2004), s. 196.

²³³ **J. M. Burns**, *Leadership*, New York: Harper and Row, 1978, s. 20.

²³⁴ **Yair Berson – Bruce J. Avolio**, “Transformational Leadership and the Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of a Telecommunication Firm”, *The Leadership Quarterly*, c.15/sayı 5 (2004), s. 628.

²³⁵ **N. M. Tichy – M. A. Devanna**, *The Transformational Leader*, New York: John Wiley&Sons, 1986, s. 8.

²³⁶ **Bernard M. Bass**, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press, 1985, s. 20.

Dönüşümcü liderler, uzun dönemli hedeflere odaklanma, vizyona önem verme ve belirlenen vizyonun peşinden gidilmesi için astları teşvik etme ve sonuçta onların güven ve bağlılığını arttırma çabası içindedir.²³⁷ Böylece astlar, görevlerinin önemini daha fazla kavramakta ve işletmenin çıkarlarını, kendi bireysel çıkarlarının üzerinde tutmaktadır. İşte, bu değişimi sağlayan, böylece işletmede yenilik ve değişiklikleri başlatan kişi, dönüşümcü lider olmaktadır.²³⁸ Bu açıdan, Raffery ve Griffin'e (2004) göre dönüşümcü lider, "astların tarzlarını, inançlarını ve değerlerini değiştirerek, onların tahmin ettiklerinden daha fazla performans göstermeleri için onları motive eden kişi" olarak da tanımlanabilir.²³⁹

Dönüşümcü liderlik davranışı, artan işgören tatmini, örgütsel bağlılık, azalan işgören stresi ve bunların sonucunda yüksek işgören performansını beraberinde getirmektedir.²⁴⁰ Ayrıca, dönüşümcü liderliğe bağlı olarak oluşan yeni örgütsel çevre içerisinde, güven ve motivasyon düzeyi de artacaktır. Yapılan çeşitli araştırmalar, dönüşümcü liderliğin astın performansı ve örgütsel çıktılarının artması üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir.²⁴¹

Caldwell ve Spink (1992), dönüşümcü liderliğin dört boyutunu kültürel, stratejik, eğitimsel ve katılımcı (responsive) liderlik olarak vurgularken²⁴², Raffery ve Griffin (2004), vizyon, etkileşimsel iletişim, entelektüel uyarım, destekleyici (supportive) liderlik ve kendini tanıma olarak belirlemiştir.²⁴³ Bass (1997) ise, dönüşümcü liderliğin boyutlarını karizma veya idealleştirilmiş etki, esinlenmiş motivasyon, entellektüel uyarım ve bireysel ilgi olarak vurgulamaktadır.²⁴⁴

²³⁷ **Wei Liu - David P. Lepak, Riki Takeuchi, Henry P. Sims**, "Matching Leadership Styles with Employment Modes: Strategic Human Resources Management Perspective", *Human Resource Management Review*, c.13 (2003), s. 133.

²³⁸ **Paksoy**, 2002, *a.g.e.*, s. 197.

²³⁹ **Alannah E. Raffery – Mark A. Griffin**, "Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions", *The Leadership Quarterly*, c.15/sayı 3 (2004), s. 330.

²⁴⁰ **Terri A. Scandura – Ethlyn A. Williams**, "Mentoring and Transformational Leadership: The Role of Supervisory Career Mentoring", *Journal of Vocational Behaviour*, c.65 (2004), s. 452; **Beverly Alemo-Metcalf – Robert J. Alben-Metcalf**, "The Development of a New Transformational leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, c.74 (2001), s. 2.

²⁴¹ **Zhu – Chew, Spangler**, *a.g.m.*, s. 41.

²⁴² **Sadegül A. Aktun**, "İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri", <http://ilkogretim-online.org.tr/vol2say1/v02s01b.htm>.

²⁴³ **Raffery – Griffin**, *a.g.m.*, s. 329.

²⁴⁴ **Lynn Harland – Wayne Harrison, James R. Jones, Roni Reiter-Palmon**, "Leadership Behaviours and Subordinate Resilience", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, c.11/sayı 2, 2005, s. 5-7.

Karizma (idealleştirilmiş etki): Lider, belirlediği vizyona uygun davranışlarda bulunarak astlarının güvenini, saygısını ve hayranlığını kazanır.

Esinlenmiş motivasyon: Basit bir dil kullanarak yüksek beklentileri tartışır. Çabaya odaklanmak için semboller kullanır. Astlarına iyimser bir hava yaratır.

Entelektüel Uyarım: Akılcı olmayı ve zekayı yüceltir. Sorunları dikkatlice ilgilenir.

Bireysel ilgi: Lider, astlarına ilgi göstererek bilgi deneyim ve becerilerini geliştirme yönünde katkılar sağlar. Astlarıyla bireysel olarak ilgilenir.

Bu genel açıklamalardan sonra, dönüşümcü liderliği benimseyen liderlerin, daha çok insan ilişkilerini ön plana alan bir yaklaşım gösterdiği ifade edilebilir.

Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik: Robbins'e (1997) göre etkileşimci lider, "astlarının rol ve görev gereklerini belirleyerek hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda onları yönlendiren ve motive eden kişi" olarak tanımlanmaktadır.²⁴⁵ Etkileşimci liderlik, liderin örgüt içinde sahip olduğu hiyerarşik yetkiye ve yasal otoriteye dayanmaktadır. Bu liderler, iş standartlarına, belirlenen görevlere ve işe yönelik amaçlara önem vermektedir. Ayrıca, verilen görevin tamamlanmasına ve çalışanların buna uymasına odaklanmıştır. Çalışanların performanslarını etkilemek için örgüt içindeki ödül ve ceza sistemlerine tam olarak güvenmektedirler.²⁴⁶ Eğer, astlar kendisinden beklenen performansı gösterir ve böylece beklentilere uygun davranırsa, ihtiyaçları karşılanmaktadır. Etkileşimci liderlik, bu çeşit bir karşılıklı etkileşime dayalı süreçtir.²⁴⁷ Bu kapsamda etkileşimci liderin amacı;²⁴⁸

- Astları başarıya götürecek davranış ve çalışmaların, onlar tarafından tam olarak anlaşıldığından emin olmak,
- Sistem içinde çıkabilecek olası engelleri ortadan kaldırmak,
- Önceden belirlenen amaçların başarılması için astları motive etmektir.

²⁴⁵ Robbins, a.g.e., s. 157.

²⁴⁶ Adel Safty – Halil Güven, *New Paradigms in Leadership*, İstanbul: Promat Yayın, 2003, s. 120.

²⁴⁷ J. C. Wofford – Vicki L. Goodwin, Lee J. Whittington, "A Field Study of a Cognitive Approach to Understanding Transformational Leadership", *The Leadership Quarterly*, c.9/sayı 1 (1998), s. 57.

²⁴⁸ Karen Boehnke – Nick Bontis, Joseph DiStefano, Andrea C. DiStefano, "Transformational Leadership: An Examination of Cross-National Differences and Similarities", *Leadership & Organization Development Journal*, c.24/sayı 1 (2003), s.6.

Etkileşimci liderlik, lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alış verişe dayanmaktadır. Etkileşimci liderlikte izleyenlerin davranışları, liderlerin vaatleri ve ödülleri ile motive edilmekte veya negatif dönüt (negative feedback), disipline dayalı davranışlar ve azarlama gibi enstrümanlar ile düzeltilmektedir.²⁴⁹ Etkileşimci liderler yönetim fonksiyonlarını yerine getirmeye çalışmaktadır. Astların görevlerini ve rollerini tanımlamakta ve yapıyı oluşturma yoluna gitmektedirler. Belirlenen amaca ulaşıldığında ise, astlarına geri bildirimde bulunur ve ödüllendirme yoluna giderler. Buna karşılık, amaçlara ulaşılmadığında ise, belli yaptırımlara başvurmaktadırlar. Özetle bu liderler, yasal ödül-ceza sistemi ile biçimsel otoritelerini kullanma eğilimindedir. Çalışanların çabaları, hedeflere ulaşma açısından değerlendirilmektedir.²⁵⁰

Etkileşimci liderlerin üç önemli boyutu bulunmaktadır. Bunlar:²⁵¹

Durumsal ödül: Lider, başarıdan kimin sorumlu olduğunun farkındadır ve bu performansı ödüllendirir. Ödüllendirme ile kişilerin çabalarını artırır.

İstisnalarla yönetim – aktif: Lider, belirlenen hedeflere ulaşılması sürecinde oluşabilecek hatalara, başarısızlıklara ve şikayetlere odaklanır ve bunları düzeltir.

İstisnalarla yönetim – pasif: Lider, belirlenen hedeflere ulaşılması süreci sona erdikten sonra, ortaya çıkan hatalara ve başarısızlıklara müdahale eder.

Bu açıklamalar ışığında, etkileşimci liderliği benimseyen liderlerin, daha çok göreve önem veren bir yaklaşım gösterdiği ifade edilebilir.

Karizmatik Liderlik: “Karizmatik liderlik”ten ilk söz eden, İsviçreli Jurg Weber olmuştur. Weber yaptığı çalışmalarda, liderin sosyal değişimi, vizyon ve hareket devamlılığında odaklanmış, karizmatik liderlerin örgüte yaptığı psikolojik katkı, kişisel özellikler ve onları motive eden şeyler üzerinde durmamıştır.²⁵² Weber, 1947 yılında, karizmatik liderlerin sıradan insanlardan farklı olarak, Tanrı vergisi, ayrıcalıklı, üstün güç ve niteliklere sahip olduğunu söylemiştir. Kavramsal bir modele dayanmayan bu tanım, daha sonra birçok bilim adamı tarafından incelenmiş

²⁴⁹ Levent Erarslan, “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm.

²⁵⁰ Paksoy, 2002, *a.g.e.*, s. 196-197.

²⁵¹ Harland – Harrison, Jones, Reiter-Palmon, *a.g.m.*, s. 6-7.

²⁵² Chanoh Jacobsen – Robert J.House, “Dynamics of Charismatic Leadership: A Process Theory, Simulation Model and Tests”, *The Leadership Quarterly*, c.12/sayı 1 (2001), s. 76.

ve araştırma konusu olmuştur.²⁵³ İlgili yazın incelendiğinde, karizmatik liderin iki önemli unsuru ön plana çıkmaktadır: kendi imajını yaratma ve kendini sunabilme. Kendi imajını yaratma, bireyin, taşıdığı amaca uygun nitelikleri, özellikleri ve kimliği bakımından kendini kavraması ve ortaya koymasısıdır. Kendini sunabilme ise, bireyin kendini, izleyicilerine doğru bir şekilde ifade edebilmesi ve yansıtabilmesidir. Bu iki unsura sahip bir lider, kendisini kolaylıkla karizmatik hale getirmiş olup, izleyicilerini etkileyebilecektir.²⁵⁴

Sosik, Avolio ve Jung'a (2002) göre, karizmatik liderlik, "lider ve izleyicileri arasında, liderin karizma yaratan özelliklerine bağlı olarak belli bir ilişkinin oluşturulması ve sürdürülmesi süreci" olarak tanımlanabilir.²⁵⁵ Liderin başlıca karizmatik özellikleri arasında, risk alma, kendine güven, amaçları açıkça ortaya koyma, yüksek beklentilere sahip olma, ortak kimlik arayışı ve vizyon sahibi olması gelmektedir.²⁵⁶ House ve Howell (1992) ise yaptıkları çalışmalarla karizmatik lideri karizmatik olmayan liderden ayıran özellikleri; kendine güven, etkileyebilme, sosyal sorumluluk, kavramsal başarı, yönlendirme, enerjik olma, heveslilik ve yaratıcı olma olarak belirlemiştir. Farklı yazarlar tarafından yapılan araştırmalar sonucu bu özelliklere, proaktif olma, kontrol sağlama, örnek olma, kabul edilebilirlik, tecrübelerle açık olma, çevreyi iyi analiz edebilme, astlarının ihtiyaçlarının, isteklerinin ve beklentilerinin farkında olmak üzere çeşitli özellikler de eklenmiştir.²⁵⁷

Karizma ise, astlar yönünde olumlu katkılar sağlayan lider davranışlarına dayalı, izleyiciler (astlar) ile lider arasındaki ilişkidir. Bu ilişki içinde, liderin yönü, mantıklı bir misyon belirleme, değerlere ve inançlara dayalı geleceğe dönük bir vizyonun dile getirilmesidir. Astların (izleyicilerin) yönü ise, lider üzerinde güven

²⁵³ Baltaş, a.g.e., s. 133.

²⁵⁴ John S. Sosik – Bruce J. Avolio, Dong I. Jung, "Beneath The Mask: Examining the Relationship of Self-Presentation Attributes and Impression Management to Charismatic Leadership", *The Leadership Quarterly*, c.13/sayı 3 (2002), s. 218.

²⁵⁵ Howell – Shamir, a.g.e., s. 99.

²⁵⁶ Mark G. Ehrhart – Katherine J. Klein, "Predicting Followers' Preferences for Charismatic Leadership: The Influence of Follower Values and Personality", *The Leadership Quarterly*, c.12/sayı 2 (2001), s. 154.

²⁵⁷ Annabel H.B. De Hoogh ve diğerleri, "Leader Motives, Charismatic Leadership and Subordinates' Work Attitude in the Profit and Voluntary Sector", *The Leadership Quarterly*, c.16/sayı 1 (2005), s.18; John J. Sosik, "The Role of Personal Values in the Charismatic Leadership of Corporate Managers: A Model and Preliminary Field Study", *The Leadership Quarterly*, c.16/sayı2 (2005), s.224.

oluşturma, liderin varlığından hoşnut olma ve ona karşı saygı ve hayranlık duymadır.²⁵⁸ Bu açıdan, karizmatik lider, çeşitli engel ve kişisel korkulara rağmen, kişilerin normalde yapacaklarının üzerinde çaba göstermeleri için, onları teşvik ve motive etmektedir. Astlar, örgütün faydası açısından kendi kişisel ilgi ve ihtiyaçlarının üzerine çıkmaktadır. Bir organizasyonda karizmatik lider kendini şu şekillerde gösterir:²⁵⁹

- Çalışanların/izleyicilerin kendilerini içinde bulacakları genel bir vizyon oluşturur.

- Herkesin uyacağı bir örgütsel değerler sistemi oluşturur.

- Astlarına güvenir ve astların kendine güvenmelerini sağlar.

Ayrıca, karizmatik liderler, olayları basitleştirici, tartışmaları ve çekişmeleri giderici ve çözüm getiricidirler. Bu liderler, ellerindeki gücü nasıl kullanacaklarını bilirler ve karizma, astların, liderde gördükleri sihirli bir güç olarak kabul edilmektedir.²⁶⁰

Vizyona Dayalı (Visionary) Liderlik: Vizyon kavramının önem kazanması ile birlikte vizyona dayalı liderlik ön plana çıkmıştır. Dinçer'e (1998) göre vizyon, "geleceğin resminin çizilmesi" olarak tanımlanmaktadır.²⁶¹ Diğer bir tanımla Wadsworth'a (1999) göre vizyon, "kolaylıkla göz önüne getirilebilen, somut, basit, açıkça anlatılmış büyük ve kapsamlı bir amaç"tır.²⁶² Örgütsel anlamda vizyon ise, geçmişini değiştirmeye çalışmak ya da su anla uğraşmak yerine başarı ve sürekliliği sağlamak için geleceğe odaklanmak olarak ifade edilebilmektedir.²⁶³ Bu tanıma göre, geçmişin ve şimdiki durumun örgüt üzerinde yarattığı etkilere ve gelişmelere bağlı olarak, onlardan çıkardığımız derslerden hareketle geleceğin planlanması şeklinde ifade edilebilir.

²⁵⁸ **David A. Waldman – Mansour Javidan, Paul Varella**, "Charismatic Leadership at the Strategic Level: A New Application of Upper Echelos Theory", *The Leadership Quarterly*, c.15/sayı 3 (2004), s. 358.

²⁵⁹ **Paksoy**, 2002, *a.g.e.*, s. 193.

²⁶⁰ **Pehlivanlı**, *a.g.t.*, s. 53.

²⁶¹ **Ömer Dinçer**, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım, 1998, s. 6.

²⁶² **Walter J. Wadsworth**, *Atak Yöneticinin Liderlik Rehberi*, çev. E. Sabri Yarmalı, İstanbul: Hayat Yayınları, 1999, s.35.

²⁶³ **Emmanuel Erundu**, "Effective Management: A Key Factor in Sustainable Development in Sub-Sharan African Economies", http://www.sba.muohio.edu/abas/2002/sanjose/Erundu_Effective%20Management.pdf, 2002.

Vizyona dayalı liderlik, geleceği kestirmeye yönelik bir liderlik biçimidir. Vizyon sahibi liderler, bu süreç içinde, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşılmasında aktif olarak rol oynamaktadır.²⁶⁴ Vizyoner lider, vizyoner tarzda davranan kişidir. Etkili olmak için, belirsiz verileri başarılı bir şekilde analiz edebilme düşünce gücüne sahip ve problemleri yenerek fırsatları arttırabilecek fikirler vücuda getirebilen kişilerdir. Aynı zamanda, vizyoner liderin tutarlı olarak çevresinde alternatif açıklamalar arayan kişi olması beklenmektedir.²⁶⁵

Vizyoner liderin temel görevi, insanları heyecanlandırarak kapasitelerini tümüyle ortaya koymalarını sağlayacak ortak bir vizyon oluşturmak ve canlı tutmaktır. Vizyon geliştirme sürecine ne kadar katılım sağlanırsa, astların vizyona bağlılığı o derece güçlü olacaktır.²⁶⁶ Bu kapsamda, vizyoner liderden, örgütsel, gelecek için, kişisel ve stratejik olmak üzere dört farklı vizyon geliştirmesi beklenmektedir. Örgütsel vizyon, sistem içindeki karşılıklı ilişkileri özümseyerek sistemin genel bir portresinin çizilmesi ile ilgilidir. Gelecekle ilgili vizyonu ise, örgütün gelecekte hangi noktada olabileceğine ilişkin oluşturduğu resmin çizilmesi ile ilgilidir. Kişisel vizyonu, liderin örgüt içindeki kişisel amaçları ile ilgili ve son olarak stratejik vizyonu ise, liderin örgütsel, gelecekle ilgili ve kişisel vizyonunu, örgüte en uygun şekilde uyumlaştırarak oluşturduğu vizyon ile ilgilidir.²⁶⁷

Kendi Kendine Liderlik: Literatürde “süper liderlik” olarak da geçen kendi kendine liderlik etme ilk olarak Charles Manz ve Henry Sims tarafından ortaya atılmıştır. Kendi kendine liderlik (KKL), bireyin kendi kendini etkilemede kullanılabilecek davranış ve düşünceler üzerine yoğunlaşan stratejiler bütünüdür. KKL, bireylerin kendi kendilerini yönlendirmek için yaptıkları her şeydir.²⁶⁸

KKL, liderliğin ruhu olarak kabul edilmektedir. İnsanın kendisini bilmesine ve güvenilir bilgiyi aramasına dayanır. Liderler, sürekli olarak kendi kişisel amaçlarına, değerlerine, vizyonlarına ve cesaretlerine başvurmak durumundadırlar.

²⁶⁴ **Hannele Nupponen**, “Impact of Social and Political Factors on Leadership and Management in Child Care Centres,
http://www.pepe2004.qut.edu.au/graphics/Web%20Papers/hannele_nupponen.pdf, 2004.

²⁶⁵ **Pehlivanlı**, *a.g.t.*, s. 57.

²⁶⁶ **Sevgi**, *a.g.t.*, s. 14-15.

²⁶⁷ <http://www.sedl.org/change/leadership/history.html>, 2004.

²⁶⁸ **Paksoy**, 2002, *a.g.e.*, s. 200.

Onlar sadece dış rekabet başarısızlığı tehdidine karşı durmak değil, iç liderlik zafiyetine karşı da tavır koymak durumundadırlar. Çünkü, pek çok uzman, 21.yüzyılda KKL'nin, en son liderlik mücadelesi ve bir varlık sürdürme becerisi olacağını vurgulamaktadır.²⁶⁹

Bir diğer tanımla ise, KKL, bireyin ihtiyacı olduğuna inandığı motivasyonu ve yönünü belirlemek için kendini etkileme sürecidir.²⁷⁰ Dolayısıyla, bu yeni liderlik yaklaşımının vurgulamak istediği esas konu, liderin her insanın içinde var olan kendine liderlik etme enerjisini ortaya çıkarmasını kolaylaştırmaktır. Bu tip liderlerin görevi, daha çok astlarının iş için gerekli yetenekler geliştirmelerine yardımcı olmak, özellikle de kendi kendilerinin lideri olabilmelerine yardımcı olarak, örgüte daha fazla katkıda bulunmalarını sağlamaktır.²⁷¹ KKL, doğuştan getirilen bir özellik değildir, öğrenilebilir niteliktedir ve bu açıdan yaklaşım, sadece liderler için değil herkes için geçerlidir.²⁷²

Yeni liderlik yaklaşımları genel olarak değerlendirildiğinde, karizma ve vizyon kavramlarının ön plana çıktığı görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında, özellikle dönüşümcü ve karizmatik liderlik yaklaşımlarının benzerlik gösterdiği söylenebilir. Karizmanın, dönüşümcü liderlik yaklaşımının bir alt boyutu olmasının bu benzerlikteki etkisi büyüktür.²⁷³ Ancak, dönüşümcü liderlik sadece karizma özelliğine bağlanamaz. Onun ötesinde, motivasyon sağlama, ilham verme ve bireysel ilgi ile de desteklenmelidir. Dönüşümcü liderlik ile karizmatik liderlik arasındaki diğer bir ayırım ise, lider – ast arasındaki ilişkiden ve bunun motivasyonları üzerindeki etkisinden kaynaklanmaktadır. Dönüşümcü liderler, kişisel gelişim ve akılcı olma ile izleyicilerini motive ederken, karizmatik liderler ise, sahip oldukları karizma özelliğinden dolayı izleyicisini etkileyebilmektedir.²⁷⁴ Ayrıca, gelişmiş, demokratik kültüre ve geleneğe sahip toplum ya da örgütlerde ortaya çıkan

²⁶⁹ Hesselbein – Goldsmith, Beckhard, *a.g.e.*, s. 251.

²⁷⁰ C. P. Neck – G. L. Stewart, C. C. Manz, "Thought Self-Leadership as a Framework for Enhancing the Performance of Performance Appraisers", *Journal of Applied Behavioral Science*, c.31/sayı 3 (1995), s. 281.

²⁷¹ Pehlivanlı, *a.g.t.*, s. 57.

²⁷² Paksoy, 2002, *a.g.e.*, s. 200.

²⁷³ Filip Lievens – Pascal Van Geit, Pol Coetsier, "Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, c.6/sayı 4 (1997), s. 416.

²⁷⁴ Michael D. Mumford – Judy R. Van Doorn, "The Leadership of Pragmatism: Reconsidering Franklin in the Age of Charisma", *The Leadership Quarterly*, c.12/sayı 3 (2001), s. 281.

karizmatik liderlerin çoğunun, o örgütlerin ya da toplumların kriz ya da kaos dönemine rastladıkları (buhran, savaş durumu, ekonomik kriz gibi) açık bir biçimde dikkati çekmektedir.²⁷⁵ Oysa, dönüşümcü liderlik daha etkin ve verimli olabilmek için herhangi bir krize ya da benzeri bir duruma ihtiyaç duymadan yapılan bir liderlik davranışdır.

²⁷⁵ **Tanıl Kılınç**, “Karizmatik Liderliğin Olumlu ve Olumsuz Yönleri”, <http://www.merih.net/m2/lid/karizmaiv.htm>, 2004

BÖLÜM IV

OTEL İŞLETMELERİNDE LİDERLİK ÜZERİNE YAPILMIŞ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, araştırma konusu olan otel işletmelerinde liderlik ile ilgili daha önceden yapılmış çeşitli çalışmalara ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Çoğu iş alanında faaliyet gösteren işletmelerin başarıya ulaşmasında ve devamlılığının sağlanmasında en önemli görülen kavramlardan biri olan liderlik, emek-yoğun bir endüstri olması ve dolayısıyla başarının, çalışanlarının ve yöneticilerinin performansına bağlı olduğu¹ otel işletmelerinde de en önemli ve değerli kavramlardan biridir.² Bununla birlikte, dolaylı ya da doğrudan otel işletmeleri üzerinde yapılan araştırmalar sonucunda, bu endüstride görev yapan/yapacak yönetici pozisyonundaki kişiler için liderliğin, sahip olmaları gereken en önemli özellik olduğu kabul edilmektedir.³ Ayrıca, ağırlama endüstrisi ve özellikle otel işletmeleri için en önemli anahtar görev, gelecekte işletmelerinde lider olabilecek kişilerin temin edilebilmesi ya da yetiştirilmesidir.⁴ Ancak, bu gelişmelere rağmen liderlik konusu, her nedense turizm alanında yapılan çalışmalar arasında en çok göz ardı edilen ve bunun neticesinde de pek az çalışmaya rastlanılan bir alan olmuştur.⁵

Diğer taraftan, yapılan literatür taraması sonucunda, otel işletmelerinde liderlik konusunun yönetim yazını içerisindeki genel liderlik kavramından farklı bir şekilde değerlendirilmediği ve dolayısıyla gerek otel işletmelerinde lider ve liderlikle ilgili kavramların gerekse otel işletmelerinde liderlik teorilerinin, çalışmanın üçüncü

¹ S. El Masry – Hanan Katara, Jailan El Demerdash, “A Comparative Study on Leadership Styles Adopted By General Managers: A Case Study in Egypt”, *Anatolia:An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, c.15/sayı 2 (2004), s. 113.

² Ed Watkins – Patricia Sheehan, “Chain Leaders”, *Lodging Hospitality*, c.61/sayı 4 (2005), s. 26.

³ Luke Pittaway – Rita Carmouche, Elizabeth Chell, “The Way Forward: Leadership Research in the Hospitality Industry”, *International Journal of Hospitality Management*, c.17 (1998), s. 412.

⁴ Judi Brownell, “Predicting Leadership: The Assessment Center’s Extended Role”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, c.17/sayı 1 (2005), s. 7.

⁵ Pittaway – Carmouche, Chell, *a.g.m.*, s. 408.

bölümünde ifade edildiği gibi irdelendiği görülmüştür. Bu nedenle, otel işletmelerinde liderlik konusu ayrı bir bölüm olarak incelenmemiştir. Ancak, araştırma sırasında, daha önce bu ve benzeri konularda yapılmış araştırmalardan bazılarına ulaşılmış ve bu başlık altında dolaylı ya da doğrudan otel işletmelerinde liderlik konusu üzerine yapılan bu çalışmalara ve sonuçlarına yer verilmiştir.

Otel işletmelerinde liderlik üzerine yapılan dolaylı araştırmalarda, Mintzberg'in yaptığı çalışmalar esas alınmış ve liderliğin yöneticiliğin bir rolü olduğu kabul edilmiştir. Doğrudan otel işletmelerinde liderlik üzerine yapılan çalışmalarda ise, yöneticilerin birer lider oldukları kabul edilmiş ve bu liderlerin ne tür özellikler taşıdıkları, nasıl davrandıkları ve karar verdikleri üzerinde durulmuştur.⁶

Nebel ve Stearns (1977)'in yaptığı araştırma, otel işletmelerinde liderlik üzerine yapılan ilk çalışmalardan biridir. Kuzey Amerika'daki 66 işletme ve buralarda çalışan 594 personel üzerinde anket tekniği yardımıyla gerçekleştirilen araştırmada, Fiedler'in geliştirdiği durumsallık teorisi incelenmiştir. Çalışanların, yöneticilerinden bekledikleri liderlik tarzını belirlemeye yönelik yapılan araştırma sonucunda, liderlik tarzının etkinliğinin, örgütün yapısına ve koşullarına bağlı olduğu ortaya konmuş ve otel işletmeleri için en uygun liderlik tarzının göreve yönelik liderlik tarzı olduğu tespit edilmiştir.⁷

Bu araştırmalardan biri olan ve Ley (1980) tarafından yapılan çalışmada, Mintzberg'in ortaya koyduğu yönetim ile ilgili on rol, yöneticilerin kullandıkları zaman açısından incelenmiştir. Amerika'daki bir zincir işletmesinde görev yapan 7 genel müdür üzerinde gerçekleştirilen araştırmada gözlem tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, otel genel müdürlerinin, zaman faktörü göz önüne alındığında, lider ve girişimcilik yönü ile yenilikler yapma yönünün ön plana çıktığı ortaya konulmuştur.⁸

Arnaldo (1981) da, Ley'in yaptığı araştırmanın bir benzeri olarak, Mintzberg'in geliştirdiği yönetim ile ilgili rolleri incelemiştir. Amerika'da faaliyet

⁶ Pittaway – Carmouche, Chell, *a.g.m.*, s. 412.

⁷ E. E. Nebel – G. K. Stearns, "Leadership in the Hospitality Industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, c.18/sayı 3 (1977), s. 69-76.

⁸ D. A. Ley, "The Effective Manager: Leader or Entrepreneur?", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, c.21/sayı 3 (1980), s. 66-67.

gösteren 15 zincir işletmede görev yapan 194 genel müdür üzerinde anket tekniği yardımıyla yapılan araştırmada, Arnaldo, deneklerden, Mintzberg'in ortaya koyduğu rolleri dikkate alarak, yönetim tarzları ile ilgili kendi faaliyetlerini sınıflandırmalarını ve her bir rolün önem derecelerini ayırdıkları zamana göre değerlendirmelerini istemiştir. Yapılan araştırma sonucunda, yöneticilerin liderlik rolüne, diğerlerine göre daha çok zaman ayırdıkları ve bu rolü en önemli olanı olarak kabul ettikleri saptanmıştır. Yöneticiler, ikinci olarak en önemli gördükleri rolü ise girişimcilik yönü ile yenilikler yapma olarak belirtmişlerdir.⁹ Görüldüğü üzere, Ley (1980) ve Arnaldo (1981)'nin yaptığı araştırmalar benzer sonuçlar ortaya koymuştur.

Keegan (1983), otel endüstrisindeki yöneticiler üzerine yaptığı araştırmada, yöneticilerin etkinliğinde liderlik rolünün etkisini belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda, otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin, paylaşılmış liderlik tarzını etkili bir tarz olarak kabul ettikleri ancak sadece bu tarzı benimsemediklerini ortaya koymuştur.¹⁰

Otel işletmelerinde liderlik üzerine yapılan diğer bir araştırmada, Worsfold (1989), Ohio State Üniversitesinin liderlik çalışmalarını kullanmış, İngiltere'deki bir zincir otel işletmesinde görev yapan 28 yöneticinin genel profillerini belirleyerek, insana ve göreve yönelik liderlik davranışlarını incelemiştir. Anket ve görüşme tekniği uygulayarak yapılan araştırma sonucunda, Worsfold, yöneticilerin paylaşılmış liderlik tarzının öneminin ve etkinliğinin farkında olduklarını ancak daha çok otokratik diğer bir deyişle göreve yönelik liderlik tarzına yöneldiklerini ortaya koymuştur.¹¹

Bir başka araştırmada Shrott (1989), Mintzberg'in belirlediği roller yardımıyla, yöneticilerin sahip oldukları rollerin önem derecelerini belirlemeye çalışmıştır. Anket tekniğiyle 62 yönetici üzerinde gerçekleştirilen araştırmanın sonucunda, yöneticiler tarafından en önemli görülen roller sırasıyla halihazır işleyişle ilgili sorunları ortadan kaldırmak (disturbance handler), girişimcilik yönü ile

⁹ **M. J. Arnaldo**, "Hotel General Managers: A Profile", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, c.22/sayı 3 (1981), s. 53-56.

¹⁰ **Pittaway – Rita, Chell**, *a.g.m.*, s. 413.

¹¹ **Philip Worsfold**, "Leadership and Managerial Effectiveness in the Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, c.8/sayı 2 (1989), s. 145-155.

yenilikler yapmak (entrepreneur) ve liderlik edici (leader) olarak belirlenmiştir.¹² Ley ve Arnaldo'nun yaptığı araştırmalarda yöneticilerin liderlik edici rolü ilk sırada önemli görülmüşken, Shrott'un yaptığı araştırmada ise bu rol üçüncü olarak önemli görülmüştür.

Tracey ve Hinkin (1994), yaptığı araştırmada, transformasyonel ve transaksionel liderlik tarzları bakımından Amerika'daki bir otel işletmesindeki 6 yöneticinin davranışları incelenmiştir. Bass tarafından geliştirilen "Çok Faktörlü Liderlik Anketi (Multifactor Leadership Questionnaire)" kullanılarak yapılan araştırmanın sonucunda, etkin liderler tarafından en fazla gösterilen liderlik davranışı transformasyonel liderlik olarak ortaya konmuştur.¹³

Greger ve Peterson (2000) tarafından Carison Hotel, Sun International Hotels, Howard Johnson International, Marriott International, Loews Hotels ve Meristar Hotels and Resorts olmak üzere 6 büyük otel işletmesinin CEO ve genel müdür pozisyonunda bulunan yöneticileri ile yapılan araştırmada, yeni milenyumda yöneticilerin başarılı olabilmesi için gerekli liderlik özellikleri ortaya konmuştur. Mülakat tekniği ile yapılan araştırma sonucunda, (1) sahip olunması gereken özellikler: vizyon sahibi olma, iletişim kabiliyeti, temel değerlerini koruma, kültürüne sahip çıkma, acıma duygusuna sahip olma, kişisel iletişim ve katılım (örneğin, şikayet mektuplarına bizzat cevap verme gibi), örnek olma, yüksek enerji ve iş etiğine sahip olma; (2) tekrar gözden geçirilmesi gereken özellikler: karşıdakini dinleme, dinleme ve daha çok dinleme, gençlik hevesleri ve girişimcilik, hayal etme ve yaratıcılık, olayların gülünç yönünü yakalayabilme yeteneği, teknolojiyi etkin kullanma, takım ile kutlama ve son olarak (3) terk edilmesi gereken özellikler ise; tatminsiz egolara sahip olma, teknoloji ve internetin geçici bir heves olduğunu kabul eden bir düşünce, artık işe yaramayan prosedür ve politikalar, çalışanlardan "onlar" diye bahsetme ve kendini beğenme olarak belirlenmiştir.¹⁴

Kay ve Russette (2000) yaptığı araştırmada, turizm işletmelerinde görev yapan yöneticilerin yönetim tarzları ile ilgili olarak sahip olmaları gereken

¹² **Gerald Shrott**, "Work Activities of Hotel Managers in Northern Ireland: A Mintzbergian Analysis", *International Journal of Hospitality Management*, c.8/sayı 2 (1989), s. 121-130.

¹³ **J. Bruce Tracey – Timothy R. Hinkin**, "Transformational Leaders in the Hospitality Industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, c.35/sayı 2 (1994), s. 18-24.

¹⁴ **Kenneth R. Greger – John S. Peterson**, "Leadership Profiles for the New Millennium", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, c.41/sayı 1 (2000), s. 16-29.

yetkinlikleri incelemiştir. Kavramsal yaratıcılık, liderlik, karşılıklı etkileşim, işletmecilik ve teknik olmak üzere beş ayrı grupta toplanan yönetsel yeterlilikler, anket tekniği yardımıyla Palm Beach Hotel and Motel Association'a bağlı 56 otel işletmesindeki yöneticiler üzerinde araştırılmıştır. Her bir otel işletmesinin, genel müdür, genel müdür yardımcısı ya da diğer bir üst düzey yöneticisi üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda, yönetsel düzeyde başarılı olmak isteyen yöneticilerin sahip olması gereken en önemli yetkinlikler, liderlik ve karşılıklı etkileşim olarak saptanmıştır.¹⁵ Bu araştırmanın sonucuna göre, yönetim ile ilgili, yöneticilerin sahip olması gereken yetkinliklerde liderliğin öncelikle gerekli olduğu söylenebilir.

Testa (2001) yaptığı araştırmada, liderlik konusuna farklı bir açıdan yaklaşmış ve çalışanların yöneticilerinin liderlik davranışlarını değerlendirmelerini istemiştir. Bu kapsamda, 15 otel, 49 restoran ve 9 seyahat işletmesinden 112 yönetici, 33 şef ve 277 çalışan üzerinde yapılan araştırmasında, anket tekniğinden yararlanmış ve yöneticilerin sergiledikleri liderlik etkinliğinin, çalışanlar tarafından algılanmasını ortaya koymaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda, öncelikle, yöneticilerin çalışanlara kıyasla, kendi liderlik etkinliklerini daha yüksek düzeyde değerlendirdikleri saptanmıştır. Araştırmaya katılan yöneticilerin %94'ü gösterdikleri liderlik tarzından çalışanlarının memnun olduğunu belirtirken, çalışanların %73'ü bu görüşe katıldıklarını belirtmişlerdir.¹⁶ Görüldüğü üzere, yöneticiler çalışanlarına kıyasla kendilerini, lider etkinliği konusunda daha yüksek değerlendirmişlerdir.

Chung-Herrera, Enz ve Lankau (2003) tarafından yapılan araştırmada turizm işletmelerinde çalışacak yarının liderleri için gerekli, olmazsa-olmaz beceri ve yeterlilikler incelenmiştir. Dünya çapında çeşitli otel işletmelerinde görev yapan 735 üst düzey yönetici üzerinde faks yoluyla gerçekleştirilen araştırma sonucunda, otel işletmesinde lider olmak isteyen bir yönetici için 8 faktör, 28 boyut ve 99 davranıştan oluşan bir liderlik yetkinliği modeli geliştirilmiştir. Başarılı bir yönetim isteyen ve gelecekte sürekliliği hedefleyen otel işletmelerinin, bünyesinde istihdam etmeyi düşündüğü bir yöneticide bu yetkinliklerin olması gerektiği vurgulanmıştır. İyi bir

¹⁵ **Christine Kay – John Russette**, “Hospitality – Management Competencies”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, c.41/sayı 2 (2000), s. 52-63.

¹⁶ **Mark R. Testa**, “Hospitality Leaders: Do They Know How Their Employees Feel About Them?”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, c.42/sayı 6 (2001), s. 80-89.

yöneticinin sahip olması gereken 99 yetkinlikten ilk üç sırada; farklı durumlara göre plan/lar geliştirebilme, değişen koşullara kolayca uyum sağlayabilme ve verimliliği artırabilmek için zaman yönetiminden faydalanabilme gelmektedir.¹⁷

Otel işletmelerindeki yöneticilerin liderlik davranışlarını belirlemeye yönelik Cemalettin (2003) tarafından yapılan araştırmada, İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerindeki çeşitli departmanlardan 121 yöneticiye ulaşılmıştır. Anket tekniği yardımıyla yapılan araştırmaya katılan yöneticilerin %42'si beş yıldızlı, %58'i ise dört yıldızlı otel işletmelerinde görev yapmaktadır. Araştırmacı tarafından geliştirilen anket yardımıyla, yöneticilerin liderlik davranışları tespit edilmeye çalışılmıştır. Buna göre; yöneticilerin %36,4'ü liderliği doğuştan kazanılan bir özellik olarak kabul ederken, %15,7'si ise bu görüşe katılmamışlardır. Yine, yöneticilerin %57'si liderliğin eğitim ve kendi kendini yetiştirme ile deneyim ve zamanla geliştirilebileceğini kabul ederken, %10,7'si liderliğin bu şekilde geliştirilemeyeceğini ifade etmiştir. Aynı araştırmada, yöneticilerin %8,3'ü lideri, işleri hep doğru yapan kişi olarak görürken, %45,5'i ise liderin bu özelliğini kabul etmeyen yönünde görüş belirtmişlerdir.¹⁸

Son olarak Masry, Kattara ve Demerdash (2004) tarafından yapılan araştırmada, Mısır'daki beş yıldızlı zincir otel işletmelerinde görev yapan yabancı uyruklu ve Mısırlı genel müdürlerin liderlik etkinliği düzeyleri belirlenmeye çalışılmış ve aralarındaki farklılıklar ve benzerlikler incelenmiştir. Araştırmacılar tarafından geliştirilen anket yardımıyla 31 genel müdür üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya katılan genel müdürlerin 15'i (%48,8) Mısırlı ve 16'sı (%51,6) ise yabancı uyrukludur. Yapılan araştırma sonucunda, yabancı uyruklu genel müdürlerin %18,7'si (N=3) yüksek orta, %68,7'si (N=11) düşük orta ve %12,5'i (N=2) ise düşük liderlik etkinliği seviyesinde kalmıştır. Mısır uyruklu genel müdürlerin %6,7'si (N=1) yüksek orta, %80'i (N=12) düşük orta ve %13,3'ü (N=2) ise düşük liderlik etkinliği göstermişlerdir. Araştırmanın ilginç bir sonucu ise, ne Mısır ne de yabancı uyruklu hiçbir genel müdürün yüksek liderlik etkinliği

¹⁷ **Beth G. Chung-Herrera – Cathy A. Enz, Melenie J. Lankau**, “Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, c.44/sayı 3 (2003), s. 17-25.

¹⁸ **Cemalettin Hatipoğlu**, “4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya: Sakarya Üni. S.B.E., 2003, s.157-190.

seviyesine çıkamamasıdır. Sonuç olarak, liderlik etkinliği seviyesi ve yöneticilerin “lider” rolünün önemi ile ilgili algılamalarına bağlı olarak Mısır uyruklu ve yabancı uyruklu genel müdürlerin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan, her iki gruba ait yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzları benzerlik göstermemiştir. Yabancı uyruklu genel müdür konumundaki yöneticiler otokratik diğer bir deyişle göreve yönelik liderlik tarzını benimserken, Mısır uyruklu yöneticiler ise laissez-faire (insana yönelik) liderlik tarzına yönelmişlerdir.¹⁹

Otel işletmelerinde liderlik konusu üzerine yapılmış araştırmalara ilişkin bulgular genel olarak değerlendirildiğinde çalışmaların; Mintzberg’in (1973) geliştirdiği ve liderliğin, yöneticilerin sahip olması gereken bir rol olduğu ile ilgili olan araştırmalar ve pozisyonları gereği birer lider olarak kabul edilen yöneticilerin, ne tür özelliklere sahip olduğunu ve nasıl davrandığını belirlemeye yönelik araştırmalar olmak üzere iki grupta toplandığı görülmektedir. Mintzberg’in (1973) 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.

¹⁹ Masry – Katara, El Demerdash, *a.g.m.*, s. 109-124.

BÖLÜM V

İSTANBUL'DA FAALİYET GÖSTEREN BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDEKİ YÖNETİCİLERİN LİDERLİK YÖNELİMLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Çalışmanın kuramsal çerçevesini ortaya koymak amacıyla ikinci ve üçüncü bölümlerde literatür incelenmiş ve tartışılmış, dördüncü bölümde ise otel işletmelerinde liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelenmiştir. Bu sayede araştırmanın uygulamasını gerçekleştirecek alt yapı oluşturulmuştur. Bu bölümde ise, öncelikle araştırmanın modeli ve yöntemi ortaya konulacak daha sonra da araştırmadan elde edilen veriler analiz edilerek araştırma bulguları sunulacaktır.

5.1. Araştırmanın Modeli

İslamoğlu'na (2003) göre, “bir araştırmanın amaç ve sınırları belirlenerek, ne yapılmak istendiğini ortaya konulmaktadır. Konunun hangi yaklaşımla ele alındığı, nasıl bir yolla çözüldüğü ve bu çözüme uygun olarak hangi tekniklerin kullanıldığı ise yöntemle açıklanabilmektedir”.¹ Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri literatürü incelendiğinde, farklı gruplamalarla karşılaşıldığı görülmektedir. Örneğin Usal ve Kuşluvan² araştırma yöntemlerini deneysel araştırmalar ve taramalar olmak üzere iki ana başlık altında toplamaktadır. Araştırmacı hedeflediği amaçlara ulaşabilmek için, bu temel yöntemlerin ikisinden veya herhangi birinden yararlanmaktadır.³

Bu kapsamda, bu araştırmada tarama yöntemi kullanılmıştır. İslamoğlu'na (2003) göre, tarama modeli, geçmişte ya da halen var olan bir durumu, var olduğu

¹ A.Hamdi İslamoğlu, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2003, s. 53.

² Alparslan Usal – Zeynep Kuşluvan, *Davranış Bilimleri: Sosyal Psikoloji*, İzmir: Barış Yayınları, Gözden Geçirilmiş 2.Baskı, 1998, s. 19.

³ Niyazi Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara: Nobel Yayın-Dağıtım, 1999, s. 77.

şekliyle betimlemeyi (tasvir etmeyi) amaçlamaktadır.⁴ Nitekim bu araştırma da, yöneticilerin liderlik yönelimlerine ilişkin var olan durumun ortaya konulmasına yönelik olduğu için betimsel nitelikte hazırlanmış bir çalışmadır.

Bununla birlikte, bir çalışmanın bilimsel bir nitelik taşımasının; araştırma konusunun belirlenmesi ve kaynak incelemesinden başlayıp, araştırma sonuçlarının bir rapor halinde sunulmasına kadar geçen çeşitli basamaklardan oluştuğu kabul edilmektedir.⁵ Bu doğrultuda; bu araştırmanın bilimsel bir nitelik taşıması ve hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesi için aşağıda açıklanan yol izlenmiştir:

1- Otel işletmeleri ve yönetim ile birlikte liderlik kavramı ve teorileri ile ilgili kapsamlı bir kaynak taraması yapılmıştır.

2- Mevcut durumu ortaya kaymak amacıyla veri toplayabilmek için anket yöntemi seçilmiş ve araştırmanın ana kütlesi kapsamındaki otel işletmeleri yöneticilerine uygulanmıştır.

3- Elde edilen veriler, bilgisayar ortamına aktararak SPSS 10.0 for Windows programı yardımıyla çözümlenerek yorumlanmış ve bu paralelde araştırmanın sonuçları sunulmuştur.

5.2. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmıştır. Hem araştırmacı hem de denekler için maliyet ve zaman açısından kolaylık sağlaması, deneklere kolayca ulaştırılabilmesi, tutum ölçümü ve sayısal verilerin elde edilmesi için en kullanışlı ölçütün olması, her türlü ölçeğin kolaylıkla uygulanmasını sağlaması ve yine kolayca toplanabilmesi gibi nedenler dolayısıyla bu araştırmada veri toplama tekniği olarak anket tercih edilmiştir.⁶ Bu paralelde; otel işletmeleri yöneticilerinin liderlik yönelimlerini belirlemeye yönelik Luthans⁷ (1992) tarafından geliştirilen ve cevaplayıcıların “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlarda

⁴ İslamoğlu, a.g.e., s.77.

⁵ Yahşi Yazıcıoğlu – Samiye Erdoğan, *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2004, s. 21-29; Remzi Altunışık – Recai Coşkun, Engin Yıldırım, Serkan Bayraktaroğlu, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Adapazarı: Sakarya Kitabevi, Ekim 2001, s. 23-63; A.Hamdi İslamoğlu, a.g.e., s. 29-49.

⁶ Usal –Kuşluvan, a.g.e., s. 150.

⁷ Fred Luthans, *Organizational Behavior*, New Jersey: McGraw-Hill, 4th Ed, 1992, s.338-340.

liderlik yönelimlerini belirleyebilmeyi sağlayan “Liderlik (Yönelimi) Anketi (Leadership Questionnaire)”den yararlanılmıştır.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü, otel işletmeleri yöneticilerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” liderlik yönelimlerini belirlemeyi amaçlayan 35 adet kapalı uçlu yargıdan (davranış biçimi) ve ikinci bölümü ise yöneticilerin demografik özelliklerini saptamak amacıyla hazırlanmış 8 adet kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan anket formu, özgün İngilizce dilindeki formatından Türkçe diline çevrilmiştir. Öncelikle araştırmacı tarafından çeviri yapıldıktan sonra gerek İngilizce eğitimi almış çeşitli akademisyenlerin gerekse de aynı anketi farklı çalışmalarda kullanmış çeşitli araştırmacıların⁸ çevirilerinin yardımıyla ankete son şekli verilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket formunda, yöneticilerin liderlik yönelimlerini belirlemeye yönelik ifadeleri 5’li bir ölçek üzerinde cevaplandırmaları istenmiştir. Bu paralelde, yöneticilerin her bir davranışı göstermelerine ilişkin katılım derecelerini “her zaman”, “sık sık”, “ara sıra”, “çok nadir” ve “hiçbir zaman” seçeneklerinden birini seçerek belirtmeleri istenmiştir.

5.3. Veri Çözümleme Yöntemi

Toplanan anket formlarına ilişkin veri çözümleme yöntemi şu şekilde yapılmıştır:

1- Demografik özelliklere ilişkin verilerin çözülmesi: Otel işletmeleri yöneticilerinin demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulan soruların her cevap şikkına bir rakam gelecek şekilde kodlama yapılmıştır. Örneğin, “eğitim seviyeniz” sorusuna verilecek cevapların kodlaması aşağıdaki şekildedir.

İlköğretim	1
Lise	2

⁸ **Yasemin Çiftçi**, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaratıcılık Düzeyleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üni. S.B.E., 2002, s.141-142; **Sabire Çoban**, “Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki”. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul: İstanbul Üni. S.B.E., 1999; **Salih Güney – Uğur Zel**, “Özel ve Kamu Sektör Yöneticilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Uygulamalı Bir Araştırma”, *21.yy Liderlik Sempozyumu*, İstanbul, Tuzla: Deniz Harp Okulu, 1997, s. 602.

Lisans 3

Lisansüstü 4

Bu şekilde kodlanarak değerlendirilmeye alınan demografik özelliklere ilişkin veriler frekans ve yüzde yöntemiyle çözümlenmiştir.

2- Birinci alt probleme ilişkin verilerin çözümlenmesi: Otel işletmeleri yöneticilerinin ankette verilen her bir yargıya (davranışa) ilişkin katılım dereceleri;

Hiçbir Zaman 1

Çok Nadir 2

Ara Sıra 3

Sık Sık 4

Her Zaman 5

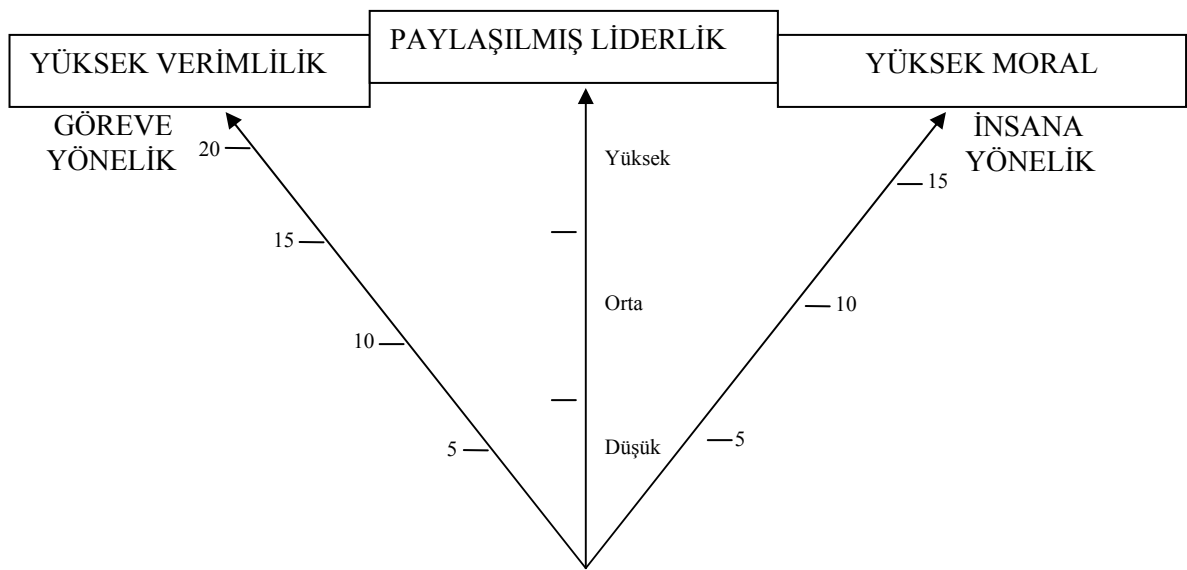
şeklinde puanlandırılarak değerlendirmeye alınmıştır. Bu doğrultuda, yöneticilerin liderlik yönelimlerini belirlemeye yönelik anketteki yargılara (davranışlara) verdikleri “her zaman” ve “sık sık” cevapları, onların söz konusu davranışa katıldıkları; “çok nadir” ve “hiçbir zaman” cevapları ise verilen davranışa katılmadıkları şeklinde yorumlanmıştır. Yöneticilerin, “ara sıra” cevabını işaretlemeleri ise, söz konusu davranışa ilişkin olumlu ya da olumsuz kesin bir yönetime sahip olmadıkları şeklinde kabul edilerek yorumlamaya dahil edilmiştir. Yöneticilerin söz konusu bu yargılara (davranışlara) ilişkin görüşleri, yüzde ve frekans dağılımı ile aritmetik ortalamalar yardımıyla analiz edilmiştir.

3- İkinci alt probleme ilişkin verilerin çözümlenmesi: Otel işletmeleri yöneticilerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” liderlik yönelimlerinin hesaplanması şu şekilde yapılmıştır:

Puanların hesaplanmasında “her zaman” ile “sık sık” ve “çok nadir” ile “hiçbir zaman” cevapları birlikte değerlendirilmiştir. “Her zaman” ile “sık sık” cevabı pozitif yönde, “çok nadir” ve “hiçbir zaman” cevapları ise negatif yönde bir eğilimi göstermektedir. “Ara sıra” cevabı ise, pozitif ve negatif yönde bir eğilimin olmadığını ortaya koymaktadır. Buna göre tüm ifadeleri “ara sıra” cevabıyla işaretleyen bir kişinin gerek insana gerekse göreve yönelik puanları sıfır olarak çıkacaktır.⁹ Bu doğrultuda;

⁹ Luthans, *a.g.e.*, s. 338.

8,12,17,18,19,30, 34 ve 35 nolu ifadelerin karşısında yer alan seçeneklerden “çok nadir” ve “hiçbir zaman” işaretlenirse, bu ifadelerin önüne 1 yazılır. Geriye kalan ifadelerin karşısındaki seçeneklerden “her zaman” ve “sık sık” işaretlenirse, bu ifadelerin önüne de 1 yazılır. Daha sonra 3,5,8,10,15,18,19,22,24,26,28,30,32,34 ve 35 nolu ifadelerin önündeki 1’ler toplanarak “insana yönelik” puan bulunur. Geriye kalan 1’lerin toplanması ile de “göreve yönelik” puan elde edilir.¹⁰ Şekil 11’de “insana yönelik” ve “göreve yönelik” puanları gösteren ölçek verilmiştir.



Şekil 11: İnsana ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimi Diagramı

Kaynak: Fred Luthans, *Organizational Behavior*, New Jersey: McGraw - Hill, 4th Ed, 1992, s.340.

Şekil 11’de de görüldüğü üzere; ölçeğin puanlanmasında, insana yönelik en çok 15 puan, göreve yönelik ise 20 puan alınabilmektedir. Göreve yönelik bir liderlik yönelimi göstermek yüksek verimliliği ifade ederken; insana yönelik liderlik yönelimi ise yüksek morali göstermektedir. Şekil 2’ye dikkat edilirse; “göreve yöneliklik” boyutunda, “0-8” puan arası düşük, “8-16” puan arası orta ve “16-20” arası puan ise yüksek görev yönelimini gösterirken; “insana yöneliklik” boyutunda, “0-7” puan arası düşük, “7-13” puan arası orta ve “13-15” puan arası ise yüksek seviyede insana yönelimi ortaya koymaktadır.

¹⁰ Luthans, a.g.e., s. 338.

Puanlama sonucunda, otel işletmeleri yöneticilerinin “göreve yönelik” ve “insana yönelik” olarak ayrı ayrı puanlarının frekans ve yüzde dağılımları verilmiş ve aritmetik ortalamaların yardımıyla da veriler yorumlanmaya çalışılmıştır.

4- Üçüncü alt probleme ilişkin verilerin çözümlenmesi: Yöneticilerin “göreve yönelik” ve “insana yönelik” olarak elde ettikleri puanların, demografik özelliklerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde, anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, istatistiksel önemlilik testleri ile analiz edilmiştir. İstatistiksel önemlilik testleri parametrik ve parametrik olmayan testler şeklinde iki gruba ayrılmaktadır. Parametrik testler (t-testi ve varyans analizi); verilerin nicel özellik taşıması, normal dağılım göstermesi, varyansların homojen olması ve her bir gruptaki denek sayısının yeterli olması durumunda uygulanmaktadır. Söz konusu bu koşulların yerine gelmemesi durumunda ise parametrik olmayan testlere başvurulmaktadır.¹¹ Bu bilgiler doğrultusunda iki grulu olan cinsiyet, turizm eğitimi alıp-almama, yöneticiliğe ilk şu anda çalıştığı kurumda başlayıp-başlamama ve liderlik eğitimi alıp-almama değişkenleri ile iki gruptan fazla grulu olan eğitim durumu, yaş ve yöneticilik kıdemi değişkenleri için parametrik testler kullanılmıştır. Yönetimsel pozisyon değişkeni için ise, her bir gruptaki denek sayısının yetersizliği sebebi ile tek faktörlü varyans analizinin (One-Way Anova) parametrik olmayan karşılığı olan Kruskal-Wallis H Testi kullanılmıştır.

Yöneticilerin “göreve yönelik” ve “insana yönelik” olarak elde ettikleri puanların, demografik özelliklerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği, iki grulu olan; cinsiyet, turizm eğitimi alıp-almama, yöneticiliğe ilk şu anda çalıştığı kurumda başlayıp-başlamama ve liderlik eğitimi alıp-almama değişkenleri için “bağımsız örneklem t-testi (independent samples t-test)” kullanılmıştır. Ural ve Kılıç’a (2004) göre bağımsız örneklem t-testi, “birbirinden bağımsız iki grubun veya örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir teknik” olarak tanımlanmaktadır.¹²

¹¹ Ayhan Ural – İbrahim Kılıç, *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2005, s. 56-57.

¹² Ural – Kılıç, *a.g.e.*, s. 172.

Diğer taraftan, iki gruptan fazla grupta değişkenler için (eğitim durumu, yaş, yöneticilik kıdemi) “bağımsız örneklemeler için tek-faktörlü varyans analizi (One-Way Anova)” uygulanmıştır. Ural ve Kılıç’a (2004) göre bu test, “tek bir bağımsız değişkene ilişkin iki ve daha fazla grubun, bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karşılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir teknik” olarak tanımlanmıştır. Uygulanan bu test sonucunda, gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilirse; söz konusu bu farklılığın hangi ikili gruptan kaynaklandığını test etmek için ise çoklu karşılaştırma (multiple comparison) yapılması gerekmektedir. Çoklu karşılaştırma testi ile gruplar ikişer ikişer karşılaştırılır ve farklılığın kaynağı tespit edilir. Bu analiz için Tukey, Duncan, Dunnett ve Scheffe gibi çeşitli testler kullanılmaktadır.¹³ Bu çerçevede, bu çalışmada, iki gruptan daha fazla gruba sahip olan demografik özellik değişkenlerinin, hangi iki grubu arasında farklılık olup olmadığı, Tukey testi yardımıyla analiz edilmiştir.

Uygulamayla ilgili yukarıda belirtilen analizler SPSS 10.0 for Windows programıyla yapılmış olup, açıklanan tüm bu analizler amacına uygun olarak yorumlanmıştır.

5.4. Ana Kütle ve Örneklem

Yazıcıoğlu ve Erdoğan’a (2004) göre, araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği birimler bütünü ana kütle olarak tanımlanmaktadır.¹⁴ Ural ve Kılıç’a (2004) göre, araştırma ana kütlelerini belirlemek, verilerin hangi birimlerden elde edileceğini ve araştırma sonucunda yapılacak genellemelerin kimleri ve neleri kapsayacağını saptamak anlamını taşımaktadır.¹⁵

Bu doğrultuda, İstanbul il merkezinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticileri araştırmanın ana kütleleri olarak saptanmıştır. İstanbul’daki otellerin mevsimlik olmayıp yıl boyu faaliyette bulunmaları ve dolayısıyla, bu işletmelerdeki personel devir hızı oranının mevsimlik otel

¹³ Ural – Kılıç, *a.g.e.*, s. 185-187.

¹⁴ Yahşi Yazıcıoğlu – Samiye Erdoğan, *a.g.e.*, s. 31.

¹⁵ Ural – Kılıç, *a.g.e.*, s. 27.

işletmelerine kıyasla daha düşük olması,¹⁶ araştırmanın şehir otellerindeki yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmesi fikrini vermiştir. Ayrıca, İstanbul'un sahip olduğu kültürel ve turistik değerler açısından önemli bir destinasyon olması ve dolayısıyla, otelcilik endüstrisinde önemli konumda bulunan çeşitli zincir otel işletmelerinin (Dedeman, Hilton, Hyatt, Ritz Carlton, Sürmeli gibi) birer şubelerinin İstanbul'da bulunması, araştırmanın burada yapılmasında etkili olmuştur. Belirtilen nedenlere ek olarak, 2003 yılı itibarı ile Türkiye'deki 160 işletme belgeli otel işletmesinin 27 tanesinin –ki bu oran %16,8'dir- araştırma için seçilen yerleşim bölgesinde olması da çalışmanın bu şehirdeki beş yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticileri üzerine uygulanması fikrini desteklemiştir.

Araştırma için beş yıldızlı otel işletmeleri, yönetim ve organizasyon yapıları bakımından geniş örgütlenme olanaklarını bünyelerinde taşımaları varsayımından hareketle seçilmiştir. Diğer taraftan, anket uygulamasına, beş yıldızlı otel işletmelerinin üst kademelerinde görev üstlenen yöneticilerin dahil edilmesi ise; söz konusu bu yöneticilerin konumları gereği altında çalışan çok sayıda astın bulunduğu, astlarıyla aralarında etkin bir iletişim sürecinin olduğu ve bu süreç içerisinde astlarını örgüt amaçları doğrultusunda motive ettikleri ve yönlendirdikleri, diğer bir deyişle onlara liderlik ettikleri varsayımından kaynaklanmaktadır. Üst düzey yöneticilerin astlarına gerek vizyon ve misyon kazandırdıkları, gerekse de sahip olduğu güç kaynakları ile onları etkiledikleri ve yönlendirdikleri düşünülmüştür.

Araştırmanın ana kütlesi olarak belirlenen yöneticilerin görev yaptıkları, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinin sayısı; Şubat 2005 itibarı ile 27 olarak tespit edilmiştir.¹⁷ Ana kütleyi oluşturacak otel işletmeleri yöneticilerinin sayısının belirlenmesinde ise otel işletmelerindeki yönetsel pozisyonlar esas alınmıştır. Buna göre, söz konusu yöneticilerin sayısı belirlenirken, beş yıldızlı bir otel işletmesinde genel olarak yer alan/alabilecek genel müdür, genel müdür yardımcısı ve departman müdürleri gibi üst düzey yöneticiler dikkate alınmıştır. Otel işletmelerinin genel olarak kompleks bir yapıya sahip oldukları ve her bir departman müdürünün gerek otel işletmesinin zorlu rekabet koşullarında doğru stratejileri geliştirip

¹⁶ **Özkan Tütüncü – Mahmut Demir**, “Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği”, *D.E.Ü.S.B.E.Dergisi*, c.5/s. 2 (2003), s. 153.

¹⁷ www.travelguide.gen.tr, 2005; www.turob.com, 2005.

uygulamasında gerekse de otel yönetimi ile ilgili kararların alınmasında doğrudan önemli bir role sahip oldukları düşüncesiyle, her bir departman müdürü üst düzey yönetici olarak kabul edilmiştir. Bu doğrultuda, beş yıldızlı bir otel işletmesinde, 1 genel müdür, 2 genel müdür yardımcısı ve 11 departman müdürü olmak üzere toplam 14 (Şekil 1) üst düzey yöneticinin görev yaptığı varsayılmaktadır.

Araştırmanın ana kütesini oluşturan 27 otel işletmesinin tüm üst düzey yöneticilerine anket formlarının ulaştırılabileceği varsayımından hareketle bu araştırmada örneklem seçilmemiştir.

Diğer taraftan araştırmanın uygulama sürecinde bir otel işletmesinin faaliyetini durdurmuş olması ve iki işletmenin de anket uygulamasını kabul etmemesinden dolayı anket çalışması İstanbul'daki 24 adet beş yıldızlı otel işletmesinde gerçekleştirilmiştir. Anket uygulamasında şu yol izlenmiştir: her bir otel işletmesinin üst düzey yöneticilerine uygulanmak üzere yukarıda belirtildiği gibi 14 adet anket formu oluşturulmuştur. Ancak işletmelerle yapılan görüşmeler sonucunda, işletmelerin kabul ettiği sayıdaki anket formunun, söz konusu otel işletmelerindeki insan kaynakları müdürü ya da önbüro müdürü yardımıyla dağıtılması sağlanmıştır. Bir hafta süre sonra anket formlarını toplamak üzere aynı işletmelere gidilmiş ve yapılan bu ilk tur toplama işlemi sonucunda 20 otel işletmesindeki anketler geri toplanabilmiştir. Anket formları verilen süre içinde doldurulmayan diğer 4 otel işletmesine istekleri üzerine bir hafta süre daha verilmiştir. Bu süre sonunda yapılan ikinci tur toplama işlemi sonucunda 2 otel işletmesindeki anketler daha toplanabilmiştir. Geriye kalan diğer 2 otel işletmesi ise zaman kısıtlılığı ve yoğunluk nedeniyle verilen anketleri dolduramayacaklarını belirterek geri iade etmişlerdir. Sonuç olarak dağıtılan toplam 213 anketten 164'ü geri dönmüş ve anketlerin geri dönüş oranı %76,9 olarak gerçekleşmiştir. Araştırma 2005 yılı Şubat ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir.

Anket formlarının dağıtıldığı otel işletmelerinin adları, dağıtılan anket sayısı, geri dönen anket sayısı ve anketlerin geri dönüş oranları Tablo 6'da verilmiştir.

Tablo 6: Anket Uygulanan Otel İşletmeleri ve Anket Sayıları

Sıra No	Otel İşletmesinin Adı	Dağıtılan Anket Sayısı	Dönen Anket Sayısı	Geri Dönüş Oranı (%)
1	Divan Hotel	8	6	75
2	Ceylan Intercontinental Hotel	8	8	100
3	Swiss The Bosphorus Hotel	6	6	100
4	Mövenpick Hotel	10	8	80
5	Grand Cevahir Hotel	14	10	72
6	Dedeman Hotel	14	10	72
7	Marin Princess Hotel	13	13	100
8	Hyatt Regency Hotel	7	6	86
9	Four Seasons Hotel	10	7	70
10	Polat Renaissance Hotel	8	8	100
11	Çınar Hotel	14	9	65
12	Radisson Sas Hotel	8	8	100
13	Barcelo Eresin Topkapı Hotel	1	1	100
14	Sürmeli Hotel	9	6	67
15	The Plaza Hotel	10	4	40
16	Kaya Ramada Plaza Hotel	9	9	100
17	Ortaköy Princess Hotel	1	1	100
18	Green Park Hotel	13	13	100
19	Holiday Inn Crowne Plaza Hotel	14	8	57
20	Akgün Hotel	10	10	100
21	Conrad Hotel	10	7	70
22	Hilton Hotel	6	6	100
23	Çırağan Kempinski Palace Hotel	7	-	0
24	The Ritz Carlton Hotel	3	-	0
Toplam		213	164	76,9

5.5. Ön Uygulama

Ön uygulama, ankette yer alması muhtemel hatalardan kaçınmak için anketin deneklere dağıtılmadan önce belli bir sayıda kişiye uygulanmasıdır. Anketlerde, tasarım hatası ve ifade hatası olmak üzere iki çeşit hata ortaya çıkmaktadır. Tasarım hatasından kaçınmak için araştırmacının akademisyenlerden yardım alması, ifade hatalarının önüne geçebilmek için ise anketin uygulanacağı

muhtemel deneklerle aynı özellikleri taşıyan kimselere uygulanması gerekmektedir.¹⁸ Bu paralelde araştırmada kullanılacak anketin ön uygulaması hem birkaç akademisyenle görüşülerek hem de 1 Ocak 2005 ve 8 Ocak 2005 tarihleri arasında İstanbul ili Taksim merkezinde bulunan 3 otel işletmesindeki toplam 15 yönetici ile görüşülerek gerçekleştirilmiştir. Görüşülen otel yöneticilerinde üst düzey yönetici olmaları dışında herhangi bir kriter dikkate alınmamıştır. Taksim merkezinin seçilmesinin nedenleri olarak; İstanbul'daki beş yıldızlı otellerin 5 tanesinin burada olması ve bu merkezin zaman ve maliyet açısından daha uygun ve ayrıca ulaşım olanakları bakımından da yakın olması gösterilebilir.

Anket formlarını doldurabilmek için öncelikle söz konusu otel işletmelerindeki yöneticilere telefon edilerek randevu alınmıştır. Görüşme sırasında yöneticilere araştırmanın amacı, kapsamı ve önemi gibi konularda bilgi verilerek, anket formunu anketörün yanında kendi kendilerine doldurmaları sağlanmıştır. Yöneticilerin anket formunu doldururken ortalama 5-10 dakika harcadıkları tespit edilmiştir.

5.6. Geçerlilik ve Güvenirlilik

Geçerlilik, bir ölçme aracının kullanıldığı konuda amaca yönelik olmasıdır.¹⁹ Araştırmanın ön uygulaması sonucunda elde edilen verilerin yardımıyla araştırmanın geçerliliği sınanmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda, anket formu hazırlanması aşamasında, çalışmanın yürütülmesinde danışmanlık yapan öğretim üyesi ve konu hakkında bilgi sahibi olan birkaç öğretim üyesinin görüşleri dikkate alınarak ankette kullanılan ifadelerin içeriği ve araştırma konusunu ne ölçüde yansıttığı yönündeki değerlendirmeleri göz önünde bulundurularak anket formunda gerekli düzenlemeler yapılmıştır. Daha sonra, ön uygulama aşamasında her yöneticiye ankette yer alan ifadelerin içeriği, soruların sorulma şekli ve kullanılan kelimelerin anlaşılabilirliğine ilişkin görüşleri sorularak anket formunun yapısal açıdan geçerliliği sınanmaya çalışılmıştır. Yöneticilerden gelen görüşlerden hareketle, 4

¹⁸ Altunışık – Coşkun, Yıldırım, Bayraktaroğlu, a.g.e., s. 94.

¹⁹ Ali Balcı, *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*, 3.Baskı, Ankara: Pegem Yayınevi, 2001, s. 117.

soruda kullanılan kelimelerde değişiklik yapılmış ve 1 soruda tamamıyla değiştirilerek farklı bir biçimde sorulmuştur. Ayrıca, yöneticilerin isteği üzerine anket formunun ilk bölümü içerisinde geçen “grup” kavramını tanımlayan bir açıklama anket formuna eklenmiştir. Bu sayede anket formunun daha anlaşılır bir hale getirilmesi sağlanmış ve anket formu ile toplanacak verilerin geçerli olacağı kanısına ulaşılmıştır.

Tavşancıl’a (2002) göre güvenilirlik ise, “bir ölçme aracını oluşturan bütün soruların birbiri ile tutarlılığını ve ele alınan konuyu ölçmedeki türdeşliğini ortaya koyan bir kavram” olarak tanımlanmaktadır.²⁰ Güvenirlilik analizi için alpha, split-half reliability, guttman, parallel, strictly parallel gibi bir çok istatistiksel yöntem geliştirilmiş olmakla birlikte, en çok kullanılan olanı Cronbach’s alpha yöntemidir. Bu yöntemle göre ölçülen değer 0 ile 1 arasında değişebilmektedir.²¹ Bu çalışmada da anketin güvenirliliğini ölçmek üzere Cronbach’s alpha yöntemi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda alpha değeri 0,8276 olarak hesaplanmış ve bu değer Nunnally’nin (1967)²² bir araştırma için belirttiği 0,8 düzeyinin üzerinde olduğu görülmüştür. Bu verilere dayanarak araştırmanın güvenilir olduğu ifade edilebilir.

5.7. Araştırma İle İlgili Bulgular ve Değerlendirmeler

5.7.1. Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, turizm eğitim alıp-almaması, yönetsel pozisyon, işletmede çalışma süresi, yöneticilik kıdemi, yöneticiliğe başladığı kurum ve liderlik eğitimi alıp-almaması) ilişkin bulgular Tablo 7’de yer almaktadır. Ortaya çıkma sıklığı (frekans) ve yüzde analizi uygulanarak ankete katılanların demografik bulgularına ulaşılmıştır.

²⁰ Ezel Tavşancıl, *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Nobel Yayın, 2002, s. 16.

²¹ Sheridan J. Coakes – Lyndall G. Steed, *SPSS: Analysis Without Anguish: Version 10.0 for Windows*, Melbourne: John Wiley & Sons Ltd., 2001, s. 147.

²² Nunnally J., *Psychometric Theory*, New York: McGraw Hill Pub., 1967’den aktaran Kılınc, a.g.t., s. 103.

Tablo 7: Demografik Bulgular (s=164)

Demografik Faktörler	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Erkek	102	62,2
Kadın	62	37,8
Eğitim Durumu		
Lise	31	18,9
Lisans	109	66,5
Lisansüstü	24	14,6
Yaş		
26-35	88	53,7
36-45	50	30,5
46-60	26	15,9
Turizm ve otelcilik eğitimi		
Hayır	82	50
Evet	82	50
Yönetimsel pozisyon		
Genel Müdür	3	1,8
Genel Müdür Yardımcısı	3	1,8
İnsan Kaynakları Müdürü	19	11,6
Mali İşler Müdürü	16	9,8
Önbüro Müdürü	22	13,4
Teknik Müdür	19	11,6
Satış ve Pazarlama Müdürü	17	10,4
Halkla İlişkiler Müdürü	10	6,1
Yiyecek&İçecek Müdürü	15	9,1
Kat Hizmetleri Müdürü	14	8,5
Satın Alma Müdürü	9	5,5
Güvenlik Müdürü	12	7,3
Diğer	5	3,0
Yöneticilik kıdemi		
0-1 yıl	11	6,7
2-4 yıl	65	39,6
5-7 yıl	46	28,0
8 yıl ve üstü	42	25,6
Yöneticiliğe ilk şu anda çalıştığı kurumda başlama		
Hayır	100	61,0
Evet	64	39,0
Liderlik eğitimi		
Hayır	68	41,5
Evet	96	58,5

Tablo 7'ye göre;

Araştırmaya katılan yöneticilerin 102 tanesi erkek, 62 tanesi kadındır. Bu durumda erkeklerin oranı %62,2 iken kadınların oranı % 37,8 olarak ortaya çıkmaktadır.

Anket formunu dolduran yöneticilerin eğitim durumları dikkate alındığında bu yöneticilerin 31 tanesinin lise, 109 tanesinin lisans ve 24 tanesinin ise lisansüstü mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Değerlendirme yüzdesel olarak yapıldığında ise, lise mezunları %18,9, lisans mezunu olanlar %66,5 ve lisansüstü mezunları %14,6 olarak görülmektedir.

Analiz, yaş açısından yapıldığında araştırmaya katılan yöneticilerin 88 tanesi 26-35, 50 tanesi 36-45 ve 26 tanesi 46-60 yaş aralıkları içerisinde yer almaktadır. Yaş faktörü yüzde analizi açısından irdelendiğinde, 26-35 yaş arası olan yöneticilerin toplam içindeki oranı %53,7, 36-45 yaş arası olanların %30,5 ve 46-60 yaş grubunda olanların ise %15,9 olduğu anlaşılmaktadır.

Anket formunu dolduran yöneticilerin turizm ve otelcilik eğitimi (önlisans-lisans-lisansüstü) ile ilgili durumları göz önüne alındığında eşit bir dağılım olduğu göze çarpmaktadır. Buna göre, denek grubun yarısını oluşturan 82 tanesinin %50'lik bir oranla turizm ve otelcilik eğitimi almadıkları ve aynı oranla diğer yarısının ise turizm ve otelcilik eğitimi aldıkları tespit edilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin işletme içindeki yöneticilik ile ilgili pozisyonları dikkate alındığında 3 tanesinin genel müdür, 3 tanesinin genel müdür yardımcısı, 19'unun insan kaynakları müdürü, 16 tanesinin mali işler müdürü, 22 tanesinin önbüro müdürü, 19'unun teknik müdür, 17 tanesinin satış ve pazarlama müdürü, 15'inin yiyecek ve içecek müdürü, 10'unun halkla ilişkiler müdürü, 14 tanesinin kat hizmetleri müdürü, 9'unun satın alma müdürü, 12 tanesinin güvenlik müdürü ve 5 tanesinin de diğer üst düzey yöneticilik pozisyonlarında yer aldıkları anlaşılmaktadır. Diğer üst düzey yöneticilik pozisyonlarında yer alan yöneticilerin 1 tanesi rezervasyon müdürü, 2 tanesi bilgi işlem müdürü ve 2 tanesi de krediler müdürüdür. Dolayısıyla yöneticilerin %1,8'inin genel müdür, %1,8'inin genel müdür yardımcısı, %11,6'sının insan kaynakları, %9,8'inin mali işler, %13,4'ünün önbüro, %11,6'sının teknik, %10,4'ünün satış ve pazarlama, %9,1'inin yiyecek ve içecek %6,1'inin halkla ilişkiler, %8,5'inin kat hizmetleri, %5,5'inin satın alma, %7,3'ünün

güvenlik müdürü ve %3'ünün de diğer üst düzey yöneticilik pozisyonunda olan yöneticiler olduğu görülmektedir.

İşletmede çalışma sürelerini belirlemeye yönelik sorulan soruya, ankete katılan yöneticilerin 14 tanesi 1 yıldan az, 11 tanesi 1 yıl, 25 tanesi 2 yıl, 20 tanesi 3 yıl, 15 tanesi 4 yıl ve 79 tanesi de 5 yıl ve üstü süredir o işletmede çalıştıkları yönünde cevap vermişlerdir. Buradan hareketle yöneticilerin %8,5'i 1 yıldan daha az, %6,7'si 1 yıl, %15,2'si 2 yıl, %12,2'si 3 yıl, %9,1'i 4 yıl ve %48,2'si ise 5 yıl ve üstü süredir şu andaki çalıştıkları işletmelerinde çalıştıklarını belirtmişlerdir.

Anket formunu dolduran kişilerin yöneticilik kıdemleri göz önünde bulundurulduğunda, 11 tanesinin 0-1 yıl, 37 tanesinin 3-7 yıl, 28 tanesinin 3-5 yıl, 46 tanesinin 5-8 yıl ve 42 tanesinin 8 yıl ve üstü bir sürelik yönetici kıdemine sahip oldukları anlaşılmıştır. Değerlendirme yüzdesel olarak yapıldığında ise, yöneticilerin %6,7'sinin 0-1 yıl, %22,6'sının 1-3 yıl, 17,1'inin 3-5 yıl, %28'inin 5-8 yıl ve %25,6'sının 8 yıl ve üstü bir süredir yöneticilik kıdemine sahip oldukları görülmektedir.

Yöneticiliğe ilk olarak şu anda çalıştıkları kurumda başlayıp başlamamalarına yönelik sorulan soruya ankete katılanların 100 tanesi hayır, 64 tanesi ise evet cevabını vermiştir. Dolayısıyla, yöneticilerin %61'inin yöneticilik kariyerlerine ilk olarak şu anda çalıştıkları işletmede başlamadıkları ve %39'unun ise yöneticiliğe ilk olarak şu anda çalıştıkları kurumda başladıkları anlaşılmaktadır. Son olarak, araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik eğitimi (kurs, lider yetiştirme programı vb.) alıp-almadıklarını belirleyebilmek amacıyla sorulan soruya, 68 tanesi hayır, 96 tanesi evet cevabını vermişlerdir. Buna göre, yöneticilerin %58,5'i liderlik eğitimine sahip iken liderlik eğitimi almayan yöneticilerin oranı ise %41,5'tir.

5.7.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Tablo 10'da, liderlik yönelimlerini belirlemeye yönelik ankette sorulan her bir yargıya (davranış/lara) ilişkin otel işletmeleri yöneticilerinin katılma derecelerinin frekans-yüzde dağılımları, aritmetik ortalamaları ve standart sapmaları verilmiştir.

Tablo 8: Liderlik Yönelimi ile İlgili Ankette Verilen Yargılara (davranışlara) İlişkin Yönetici Görüşlerinin Frekans, Yüzde Dağılımları, Aritmetik Ortalamaları ve Standart Sapmaları

Liderlik Yönelimlerine İlişkin Yargılar	HER ZAMAN		SİK SIK		ARA SIRA		ÇOK NADİR		HİÇBİR ZAMAN		Toplam		Ort. $\bar{X}$	s.s
	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%	f	%		
1- İçinde bulunduğum grubun sözcüsü olmak isterim.	60	36,6	58	35,4	43	26,2	-	-	3	1,8	164	100	4,04	0,89
2- Mesai sonrası çalışmayı teşvik ederim.	28	17,1	16	9,8	78	47,6	31	18,9	11	6,7	164	100	3,11	1,10
3- Astarlarım işlerinde tam serbestlik tanırım.	26	15,9	58	35,4	54	32,9	20	12,2	6	3,7	164	100	3,47	1,01
4- Belirlenmiş prosedürlerin uygulanmasını teşvik ederim.	31	18,9	41	25,0	41	25,0	40	24,4	11	6,7	164	100	3,25	1,21
5- Astarlarımın sorunları çözerken kendi yöntemlerini kullanmalarına izin veririm.	37	22,6	64	39,0	35	21,3	15	9,1	13	7,9	164	100	3,59	1,16
6- Rakip otel işletmelerinin önünde olmamız gerektiğini vurgularım.	93	56,7	43	26,2	14	8,5	3	1,8	11	6,7	164	100	4,24	1,13
7- İçinde bulunduğum grubun bir temsilcisi olarak konuşurum.	90	54,9	51	31,1	20	12,2	2	1,2	1	0,6	164	100	4,38	0,79
8- Astarlarımı daha fazla gayret göstermeleri için zorlarım.	85	51,8	44	26,8	21	12,8	11	6,7	3	1,8	164	100	4,20	1,02
9- Fikirlerimin uygunluğunu grup içinde sınarım.	52	31,7	72	43,9	27	16,5	6	3,7	7	4,3	164	100	3,95	1,00
10- Astarlarımın işlerini kendi bildikleri şekilde yapmalarına izin veririm.	20	12,2	43	26,2	53	32,3	25	15,2	23	14,0	164	100	3,07	1,21
11- Terfi etmek için çaba sarf ederim.	64	39,0	43	26,2	25	15,2	13	7,9	19	11,6	164	100	3,73	1,35
12- İşteki gecikmelere ve belirsizliklere karşı toleranslı davranırım.	21	12,8	16	9,8	37	22,6	61	37,2	29	17,7	164	100	2,62	1,29
13- İş ortamında ziyaretçilerimiz olduğunda grubun sözcülüğünü yaparım.	48	29,3	56	34,1	45	27,4	13	7,9	2	1,2	164	100	3,82	0,98
14- İşlerin hızlı bir tempoda yapılmasını sağlarım.	82	50,0	61	37,2	17	10,4	2	1,2	2	1,2	164	100	4,33	0,80
15- Astarlarımın işlerini rahat bir şekilde yapmalarını sağlarım.	81	49,4	55	33,5	27	16,5	1	0,6	-	-	164	100	4,31	0,76
16- Grup içinde anlaşmazlık çıktığında ben çözüm ederim.	106	64,6	31	18,9	22	13,4	5	3,0	-	-	164	100	4,45	0,83
17- Detaylarla çok fazla ilgilenirim.	67	40,9	58	35,4	15	9,1	19	11,6	5	3,0	164	100	3,99	1,11
18- İşletme dışındaki toplantılarda grubumu ben temsil ederim.	47	28,7	50	30,5	47	28,7	12	7,3	8	4,9	164	100	3,70	1,10
19- Astarlarım iş ortamında hareket serbestliği tanımada isteksiz davranırım.	15	9,1	12	7,3	30	18,3	43	26,2	64	39,0	164	100	2,21	1,28
20- İş ile ilgili neyin-nasıl yapılacağına ben karar veririm.	41	25,0	63	38,4	38	23,2	15	9,1	7	4,3	164	100	3,70	1,07
21- Astarlarımı daha fazla üretken olmaları için zorlarım.	76	46,3	62	37,8	18	11,0	2	1,2	6	3,7	164	100	4,21	0,95
22- Astarlarımın bazılarına yetki devrederim.	34	20,7	53	32,3	53	32,3	22	13,4	2	1,2	164	100	3,57	1,00
23- İş ile ilgili öngörülerim genellikle gerçekleşir.	39	23,8	104	63,4	15	9,1	2	1,2	4	2,4	164	100	4,04	0,77
24- Astarlarım yüksek seviyede inisiyatif kullanma hakkı veririm.	26	15,9	62	37,8	37	22,6	28	17,1	11	6,7	164	100	3,39	1,14
25- Astarlarım özel görevler veririm.	49	29,9	75	45,7	21	12,8	11	6,7	8	4,9	164	100	3,89	1,06
26- Değişiklik yapmak hoşuma gider.	50	30,5	39	23,8	61	37,2	14	8,5	-	-	164	100	3,76	0,98
27- Astarlarım daha çok çalışmalarını söylerim.	59	36,0	54	32,9	31	18,9	20	12,2	-	-	164	100	3,92	1,01
28- Astarlarımın iyi muhakeme yürütebileceklerine güvenirim.	41	25,0	75	45,7	44	26,8	4	2,4	-	-	164	100	3,93	0,78
29- Yapılacak işler için zaman programlaması yaparım.	94	57,3	57	34,8	11	6,7	-	-	2	1,2	164	100	4,46	0,72
30- Yaptığım işler ile ilgili açıklama yapmayı reddederim.	11	6,7	18	11,0	29	17,7	45	27,4	61	37,2	164	100	2,22	1,24
31- Astarlarımı, fikirlerimin onların çıkarlarına uygun olduğuna ikna ederim.	53	32,3	49	29,9	33	20,1	16	9,8	13	7,9	164	100	3,68	1,24
32- Astarlarım çalışma tempolarını kendilerinin saptamaları için izin veririm.	35	21,3	50	30,5	40	24,4	21	12,8	18	11,0	164	100	3,38	1,26
33- Astarlarımı, mevcut performanslarını yükseltmeleri için zorlarım.	86	52,4	62	37,8	12	7,3	4	2,4	-	-	164	100	4,40	0,73
34- Astarlarım danışmadan hareket ederim.	38	23,2	22	13,4	42	25,6	46	28,0	16	9,8	164	100	3,12	1,31
35- Astarlarımın belirlenmiş standart kural ve düzenlemelere uymalarını isterim.	109	66,5	33	20,1	18	11,0	-	-	4	2,4	164	100	4,48	0,87

Tablo 8’de verilen bulgulara göre; ankette verilen ilk yargı olan “içinde bulunduğum grubun sözcüsü olmak isterim” yargısına, yöneticilerin %36,6’sının (N=60) her zaman ve %35,4’ünün (N=58) sık sık cevabını vererek olumlu görüş belirttikleri görülmektedir. Yöneticilerin %26,2’si (N=43) ara sıra ve %1,8’i (N=3) ise hiçbir zaman şeklinde görüş belirtirken; çok nadir cevabını veren yönetici bulunmamaktadır. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 4,04 olup, bu bulgular, yöneticilerin içinde bulundukları grubun sözcüsü olmak istedikleri şeklinde yorumlanabilir.

“Mesai sonrası çalışmayı teşvik ederim” yargısına, yöneticilerin %17,1’i (N=28) her zaman ve %9,8’i (N=16) sık sık cevabını vererek olumlu görüş belirtirken; %18,9’u (N=31) çok nadir ve % 6,7’si (N=11) ise hiçbir zaman cevabını vererek olumsuz görüş belirtmişlerdir. Aynı yargıya, yöneticilerin yarısına yakın bir oranı (%47,6; N=78) ise ara sıra cevabını vererek kesin bir yönelim göstermemişlerdir. Hesaplanan aritmetik ortalama 3,11 olup, mesai sonrası çalışmayı teşvik etmede, yöneticilerin kesin bir yönelim göstermediklerini desteklemektedir.

“Astlarıma işlerinde tam serbestlik tanırım” yargısına, yöneticilerin %15,9’u (N=26) her zaman, %35,4’ü (N=58) sık sık, %32,9’u (N=54) ara sıra, %12,2’si (N=20) çok nadir ve %3,7’si (N=6) ise hiçbir zaman cevabını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,47 olup; yöneticilerin görüşleri sık sık ve ara sıra seçeneklerinde yoğunlaşmaktadır. Diğer bir deyişle, yöneticilerin astlarına, işlerini yaparken tam serbestlik tanımada kesin bir yönelim göstermemişlerdir.

“Belirlenmiş prosedürlerin uygulanmasını teşvik ederim” yargısına ilişkin, yöneticilerin %18,9’u (N=31) her zaman, %25’i (N=41) sık sık, %25’i (N=41) ara sıra, %24,4’ü (N=40) çok nadir ve %6,7’si (N=11) ise hiçbir zaman şeklinde görüş belirtmişlerdir. Yargıya ilişkin aritmetik ortalama 3,25 olarak hesaplanmıştır. Bu bulguları, yöneticilerin belirlenmiş prosedürlerin uygulanmasını teşvik etmede kesin bir yönelim göstermedikleri şeklinde yorumlamak mümkündür.

“Astlarımda sorunları çözerken kendi yöntemlerini kullanmalarına izin veririm” ifadesine yöneticilerin %22,6’sı (N=37) her zaman ve %39’u (N=64) sık sık cevabını vererek olumlu görüş belirtirken; %9,1’i (N=15) çok nadir ve %7,9’u (N=13) hiçbir zaman cevabıyla olumsuz bir tutum göstermişlerdir. Aynı yargıya,

yöneticilerin %21,3'ü (N=35) ise ara sıra cevabını vererek kesin bir yönelim göstermemişlerdir. Aritmetik ortalama 3,59 olarak hesaplanmış olup, bu veriler, yöneticilerin astlarına, ortaya çıkan sorunları çözerken kendi yöntemlerini kullanmalarına izin verdiklerini şeklinde yorumlanabilir.

“Rakip otel işletmelerinin önünde olmamız gerektiğini vurgularım” yargısı için, yöneticilerin %56,7'si (N=93) her zaman ve %26,2'si (N=43) sık sık cevabını vererek olumlu görüş belirtmişlerdir. Yöneticilerin, %8,5'i (N=14) ara sıra, %1,8'i (N=3) çok nadir ve %6,7'si (N=11) ise hiçbir zaman cevabını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 4,24 olup oldukça yüksektir. Bu bulgulara göre, yöneticilerin büyük bir çoğunluğu (%78,9; N=136) rakipleri olan otel işletmelerinin önünde olmaları gerektiğini düşünmektedirler.

“İçinde bulunduğum grubun bir temsilcisi olarak konuşurum” yargısına, yöneticilerin %54,9'u (N=90) her zaman ve %31,1'i (N=51) sık sık cevabını vererek olumlu görüş belirtmişlerdir. Aynı yargıya, yöneticilerin %12,2'si (N=20) ara sıra, %1,2'si (N=2) çok nadir ve %0,6'sı (N=1) ise hiçbir zaman cevabını vermişlerdir. Yöneticilerin, içinde bulundukları grubun bir temsilcisi olarak konuşma konusunda olumlu bir görüşe sahip oldukları söylenebilir. 4,38 olarak hesaplanan aritmetik ortalama bu görüşü desteklemektedir.

“Astlarımı daha fazla gayret göstermeleri için zorlarım” yargısına ilişkin, yöneticilerin %51,8'i (N=85) her zaman, %26,8'i (N=44) sık sık cevabını vererek olumlu görüş belirtmişlerdir. Söz konusu yargıya, yöneticilerin %12,8'i (N=21) ara sıra, %6,7'si (N=11) çok nadir ve %1,8'i (N=3) hiçbir zaman cevabını vermişlerdir. Aritmetik ortalama 4,20 olarak hesaplanmış olup, bu bulguları, yöneticilerin astlarını daha fazla gayret göstermeleri için zorladıkları şeklinde yorumlamak mümkündür.

“Fikirlerimin uygunluğunu grup içinde sınarım” yargısı için, yöneticilerin %31,7'si (N=52) her zaman ve %43,9'u (N=72) sık sık cevabını vererek olumlu görüş belirtirken; %16,5'u (N=27) ara sıra, %3,7'si (N=6) çok nadir ve %4,3'ü (N=7) ise hiçbir zaman cevabını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin aritmetik ortalama 3,95 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, yöneticilerin fikirlerini grup içinde sınadıkları şeklinde yorumlanabilir.

“Astlarımın işlerini kendi bildikleri şekilde yapmalarına izin veririm” yargısına, yöneticilerin %12,2'si (N=20) her zaman ve %26,2'si (N=43) sık sık

cevabını vererek olumlu görüş belirtirken; yöneticilerin %15,2'si (N=25) çok nadir ve %14'ü (N=23) hiçbir zaman şeklinde görüş belirterek olumsuz bir tutum göstermişlerdir. Denek grubun %32,3'ü (N=53) ise ara sıra cevabını vererek kesin bir yönelim göstermemişlerdir. Bu verilere göre; yöneticilerin astlarının işlerini kendi bildikleri şekilde yapmalarına izin verme hususunda olumlu ya da olumsuz, kesin bir yönelim göstermedikleri söylenebilir. 3,07 olarak hesaplanan aritmetik ortalama bu görüşü desteklemektedir.

“Terfi etmek için çok çaba sarf ederim” yargısına için, yöneticilerin %39'u (N=64) her zaman, %26,2'si (N=43) sık sık, %15,2'si (N=25) ara sıra, %7,9'u (N=13) çok nadir ve %11,6'sı (N=19) hiçbir zaman cevabını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,73 olup, yöneticilerin terfi etmek için çaba sarf ettiklerini söylemek mümkündür.

“İşteki gecikmelere ve belirsizliklere karşı toleranslı davranırım” yargısına ilişkin, yöneticilerin %12,8'i (N=21) her zaman ve %9,8'i (N=16) sık sık cevabını vererek olumlu görüş belirtirken; %37,2'si (N=61) çok nadir ve %17,7'si (N=29) olumsuz bir tutum göstermişlerdir. Ara sıra cevabını verenlerin oranı ise %22,6 (N=37)'dir. Bu verilere göre; yöneticilerin işteki gecikmelere ve iş yerine getirilirken ortaya çıkan belirsizliklere karşı tolerans göstermedikleri söylenebilir. Hesaplanan aritmetik ortalama (2,62) da bu görüşü desteklemektedir.

“İş ortamında ziyaretçilerimiz olduğunda grubun sözcülüğünü yaparım” ifadesi için, yöneticilerin %29,3'ü (N=48) her zaman, %34,1'i (N=56) sık sık ve %27,4'ü (N=45) ara sıra cevabını vermişlerdir. Söz konusu ifade için, çok nadir (N=13) ve hiçbir zaman (N=2) yanıtını vererek olumsuz bir tutum gösteren yöneticilerin oranı ise %9,1'dir. Hesaplanan aritmetik ortalama 3,82 olup, yöneticilerin iş ile ilgili ziyaretçiler olduğunda, grubun sözcülüğünü bizzat kendisinin yaptığını söyleyebilmek mümkündür.

“İşlerin hızlı bir tempoda yapılmasını sağlarım” yargısına, yöneticilerin %50'si (N=82) her zaman ve %37,2'si (N=61) sık sık cevabını vererek olumlu görüş belirtirken; toplam %2,4'ü (N=2) çok nadir ve hiçbir zaman (N=2) cevabıyla olumsuz görüş belirtmişlerdir. Aynı yargıda, yöneticilerin %10,4'ü (N=17) ise ara sıra cevabını vererek kesin bir yönelim göstermemişlerdir. Aritmetik ortalamaya da yansıdığı üzere (4,33), söz konusu yargıya ilişkin yönetici görüşlerinin büyük bir

çoğunluğu (%87,2) olumludur. Bu sonuç, yöneticilerin, işlerin hızlı bir tempoda yapılmasını sağladıklarını ortaya koymaktadır.

“Astlarımın işlerini rahat bir şekilde yapmalarını sağlarım” yargısı için, yöneticilerin %49,4’ü (N=81) her zaman ve %33,5’i (N=55) sık sık cevabını vererek olumlu görüş belirtirken; %0,6’sı (N=1) çok nadir ve %16,5’i (N=27) ise ara sıra cevabını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hiçbir zaman cevabı bulunmamaktadır. Aritmetik ortalama 4,31 olarak hesaplanmış olup, bu sonuç, yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (%82,9) astlarının işlerini rahat bir şekilde yapmalarını sağladıkları şeklinde yorumlanabilir.

“Grup içinde anlaşmazlık çıktığında ben çözümlerim” yargısına, yöneticilerin %64,6’sı (N=106) her zaman ve %18,9’u (N=31) sık sık cevabını vererek olumlu görüş belirtmişlerdir. Yöneticilerin %13,4’ü (N=22) ara sıra ve %3’ü (N=5) ise çok nadir cevabını vermişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hiçbir zaman cevabını veren yönetici bulunmamakta olup, aritmetik ortalama 4,45 olarak hesaplanmıştır. Bu verilere göre, yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (%84,5), grup içinde anlaşmazlık çıktığında kendilerinin çözümleme yoluna gittikleri söylenebilir.

“Detaylarla çok fazla ilgilenirim” yargısına ilişkin, yöneticilerin %11,6’sı (N=19) çok nadir ve %3’ü (N=5) hiçbir zaman cevabını vererek olumsuz görüş belirtirken; %40,9’u (N=67) her zaman ve %35’4’ü (N=58) sık sık cevabıyla olumlu görüş belirtmişlerdir. Yöneticilerin %9,1’i (N=15) ise ara sıra cevabını vererek olumlu ya da olumsuz kesin bir yönelim göstermemişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalamadan (3,99) da anlaşılabileceği üzere, yöneticilerin detaylara önem verdiklerini söyleyebilmek mümkündür.

“İşletme dışındaki toplantılarda grubumu ben temsil ederim” yargısı için, yöneticilerin %28,7’si (N=47) her zaman, %30,5’i (N=50) sık sık, %28,7’si (N=47) ara sıra, %7,3’ü (N=12) çok nadir ve %4,9’u (N=8) ise hiçbir zaman cevabını vermişlerdir. Yargıya ilişkin aritmetik ortalama 3,70 olarak hesaplanmıştır. Bu verilere göre, yöneticilerin çoğunluğunun (%59,2) işletme dışındaki toplantılarda grubunu bizzat temsil ettikleri söylenebilir.

“Astlarıma iş ortamında hareket serbestliği tanımada isteksiz davranırım” yargısına, yöneticilerin %9,1’i (N=15) her zaman ve %7,3’ü (N=12) sık sık cevabıyla

olumlu görüş belirtirken; %26,2'si (N=43) çok nadir ve %39'u (N=64) ise hiçbir zaman cevabını vererek olumsuz görüş belirtmişlerdir. Yöneticilerin %18,3'ü (N=30) ise ara sıra cevabıyla kesin bir yönelim göstermemişlerdir. Yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 2,21 olup; bu veriler, yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (%65,2), astlarına iş ortamında hareket serbestliği tanıdıklarını ortaya koymaktadır.

“İş ile ilgili neyin-nasıl yapılacağına ben karar veririm” yargısına ilişkin, yöneticilerin %4,3'ü (N=7) hiçbir zaman ve %9,1'i (N=15) çok nadir cevabını vererek olumsuz görüş belirtirken; %25'i (N=41) her zaman ve %38,4'ü (N=63) sık sık cevabıyla olumlu bir tutum göstermişlerdir. Yöneticilerin %23,2'si (N=38) ise ara sıra cevabıyla kesin bir yönelim göstermemişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,70 olup; yöneticilerin büyük çoğunluğunun (63,4), iş ile ilgili neyin ve nasıl yapılacağına kendilerinin karar verdikleri söylenebilir.

“Astlarımı daha fazla üretken olmaları için zorlarım” yargısına, yöneticilerin %46,3'ü (N=79) her zaman ve %37,8'i (N=62) sık sık cevabını vererek olumlu bir tutum sergilerken; %11'i (N=18) ara sıra, %3,7'si (N=6) hiçbir zaman ve %1,2'si (N=2) çok nadir cevabını vermişlerdir. Yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 4,21 olup, oldukça yüksektir. Bu sonuç, yöneticilerin astlarını daha fazla üretken olmaları için zorladıkları ortaya koymaktadır.

“Astlarımın bazılarını yetki devrederim” yargısına ilişkin, yöneticilerin %20,7'si (N=34) her zaman, %32,3'ü (N=53) sık sık, %32,3'ü (N=53) ara sıra, %13,4'ü (N=22) çok nadir ve %1,2'si (N=2) hiçbir zaman şeklinde görüş belirtmişlerdir. Yöneticilerin astlarına yetki devretme konusunda kesin bir yönelim olmamakla birlikte olumluya daha yakın bir görüş yoğunluğundadır. Hesaplanan aritmetik ortalama (3,57) bu görüşü desteklemektedir.

“İş ile ilgili öngörülerim genellikle gerçekleşir” yargısı için, yöneticilerin %23,8'i (N=39) her zaman ve %63,4 (N= 104) gibi yüksek bir oranı ise sık sık cevabını vererek olumlu bir görüş belirtmişlerdir. Yöneticilerin %9,1'i (N=15) ara sıra ve toplam %3,6'sı ise çok nadir (N=2) ve hiçbir zaman (N=4) cevabını vermişlerdir. Söz konusu yargının aritmetik ortalaması 4,04 olarak hesaplanmış olup, bu bulgulara göre yöneticilerin büyük bir çoğunluğunun (87,2), iş ile ilgili tahminlerin genellikle gerçekleştiği söylenebilir.

“Astlarıma yüksek seviyede inisiyatif kullanma hakkı veririm” ifadesine, yöneticilerin %17,1’i (N=28) çok nadir ve %6,7’si (N=11) hiçbir zaman cevabını vererek olumsuz görüş belirtirken; %15,9’u (N=26) her zaman ve %37,8’i (N=62) sık sık cevabıyla olumlu görüş belirtmişlerdir. Yöneticilerin %22,6’sı (N=37) ise ara sıra cevabıyla kesin bir yönelim göstermemişlerdir. Yargı için aritmetik ortalama 3,39 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuçlara göre, astlarına yüksek inisiyatif verme konusunda, yöneticiler kesin bir yönelim göstermemekle birlikte olumluya daha yakın bir tutum sergilemişlerdir.

“Astlarıma özel görevler veririm” yargısına ilişkin, ankete katılan yöneticilerin %29,9’u (N=49) her zaman ve %45,7’si (N=75) ise sık sık cevabıyla olumlu bir görüşte yoğunlaşmaktadırlar. Çok nadir cevabını verenlerin oranı (N=11) %6,7, hiçbir zaman cevabını verenlerin (N=8) %4,9 ve ara sıra cevabını verenlerin oranı (N=21) ise %12,8’dir. Söz konusu yargının aritmetik ortalaması 3,89 olup, bu veriler, yöneticilerin astlarına özel görev verdiklerini ortaya koymaktadır.

“Değişiklik yapmak hoşuma gider” yargısı için, yöneticilerin %30,5’i (N=50) her zaman ve %23,8’i (39) ise sık sık cevabıyla olumlu görüş belirtirken; %8,5’i (N=14) çok nadir cevabını vererek olumsuz bir tutum sergilemişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hiçbir zaman cevabı bulunmamakla birlikte, yöneticilerin en fazla yoğunlaştığı cevap şıkkı %37,2 (N=61) ile ara sıra’dır. Bu bulgular ve 3,76 olarak hesaplanan aritmetik ortalama sonucunda, yöneticilerin değişiklik yapmaktan hoşlanma konusunda kesin bir yönelime sahip olmamakla birlikte olumluya daha yakın bir görüşe sahip olduklarını söylemek mümkündür.

“Astlarıma daha çok çalışmalarını söylerim” yargısına, yöneticilerin %36’sı (N=59) her zaman ve %32,9’u ise (N=54) sık sık cevabını vererek olumlu bir görüş belirtmişlerdir. Yöneticilerin %18,9’u (N=31) ara sıra ve %12,2’si (N=20) ise çok nadir cevabını vermişlerdir. Yargıya ilişkin hiçbir zaman cevabı bulunmamaktadır. Bu sonuç, yöneticilerin astlarına daha çok çalışmalarını söyledikleri şeklinde yorumlanabilir. 3,92 olarak hesaplanan aritmetik ortalama bu görüşü desteklemektedir.

“Astlarımin iyi muhakeme yürütebileceklerine güvenirim” yargısına ilişkin, yöneticilerin %25’i (N=41) her zaman ve %45,7’si ise (N=75) sık sık cevabını vererek olumlu bir görüş belirtmişlerdir. Yöneticilerin %26,8’i (N=44) ara sıra ve

%2,4'ü (N=4) ise çok nadir cevabını vermişlerdir. Yargıya ilişkin hiçbir zaman cevabı verilmemiştir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,93 olup, yöneticilerin astlarının iyi muhakeme yürütebileceklerine güvendikleri söyleyebilmek mümkündür.

“Yapılacak işler için zaman programlaması yaparım” yargısına, yöneticilerin büyük bir çoğunluğu her zaman (%57,3; N=94) ve sık sık (%34,8; N=57) cevabını vererek olumlu görüş belirtmişlerdir. Yöneticilerin, %6,7'i (N=11) ara sıra ve %1,2'si (N=2) ise hiçbir zaman cevabını vermişlerdir. Yargının aritmetik ortalaması 4,46 olup, oldukça yüksektir. Bu sonuç, yöneticilerin yapılacaklar işler için zaman programlaması yaptığını ortaya koymaktadır.

“Yaptığım işler ile ilgili açıklama yapmayı reddederim” ifadesi için, yöneticilerin %6,7'si (N=11) her zaman ve %11'i (N=18) sık sık cevabını vererek olumlu görüş belirtirken; %27,4'ü (N=45) çok nadir ve %37,2'si (N=61) hiçbir zaman cevabıyla olumsuz bir tutum sergilemişlerdir. Yöneticilerin %17,7'si (N=29) ise ara sıra cevabını vererek kesin bir yönelim göstermemişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 2,22 olup; bu bulgular, yöneticilerin yaptıkları işler ile ilgili gerektiğinde açıklama yapmayı kabul ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

“Astlarımı, fikirlerimin onların çıkarlarına uygun olduğuna ikna ederim” yargısına ilişkin, yöneticilerin %32,3'ü (N=53) her zaman, %29,9'u (N=49) sık sık, %20,1'i (N=33) ara sıra, %9,8'i (N=16) çok nadir ve %7,9'u (N=13) ise hiçbir zaman şeklinde görüş belirtmişlerdir. Yargı için aritmetik ortalama 3,68 olarak hesaplanmıştır. Bu verilere göre, yöneticilerin çoğunluğunun (%62,2), astlarını, fikirlerinin onların çıkarlarına uygun olduğuna ikna ettikleri söylenebilir.

“Astlarıma çalışma tempolarını kendilerinin saptamaları için izin veririm” yargısına, ankete katılan yöneticilerin %21,3'ü (N=35) her zaman ve %30,5'i (N=50) sık sık cevabını vererek olumlu görüş belirtirken; %12,8'i (N=21) çok nadir ve %11'i (N=18) ise hiçbir zaman cevabıyla olumsuz görüş belirtmişlerdir. Yöneticilerin %24,4'ü (N=40) ise ara sıra cevabını vererek kesin bir yönelim belirtmemişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,38 olup; yönetici görüşlerinin, astların kendilerinin çalışma tempolarını saptamalarına

izin vermede kesin bir yönelim göstermemekle birlikte olumluya daha yakın olduğunu söyleyebilmek mümkündür.

“Astlarımı, mevcut performanslarını yükseltmeleri için zorlarım” yargısı için, yöneticilerin %52,4’ü (N=86) her zaman ve %37,8’i (N=62) ise sık sık cevabını vererek olumlu görüş belirtmişlerdir. %7,3’ü (N=12) ara sıra ve %2,4’ü (N=4) ise çok nadir cevabını vermişlerdir. Yargıya ilişkin hiçbir zaman cevabı bulunmamaktadır. Bu sonuç, yöneticilerin, astlarını mevcut performanslarını yükseltmeleri için zorladıkları şeklinde yorumlanabilir. 4,40 olarak hesaplanan aritmetik ortalama da bu görüşü desteklemektedir.

“Astlarıma danışmadan hareket ederim” yargısına, ankete katılan yöneticilerin %23,2’si (N=38) her zaman, %13,4’ü (N=22) sık sık, %25,6’sı (N=42) ara sıra, %28’i (N=46) çok nadir ve %9,8’i (N=16) ise hiçbir zaman şeklinde görüş belirtmişlerdir. Söz konusu yargıya ilişkin hesaplanan aritmetik ortalama 3,12 olup; bu verileri, yöneticilerin astlarına danışmadan hareket etme konusunda kesin bir yönelim göstermedikleri şeklinde yorumlamak mümkündür.

Son olarak; “Astlarımla belirlenmiş standart kural ve düzenlemelere uymalarını isterim” yargısına ilişkin, yöneticilerin %66,5’i (N=109) her zaman ve %20,1’i (N=33) sık sık cevabını vererek olumlu görüş belirtmişlerdir. Yöneticilerin, %11’i (N=18) ara sıra ve %2,4’ü (N=4) ise hiçbir zaman cevabını vermişlerdir. Yargıya ilişkin çok nadir cevabı bulunmamaktadır. Söz konusu yargı için hesaplanan aritmetik ortalama 4,48 olup, oldukça yüksektir. Bu veriler, yöneticilerin astlarının belirlenmiş standart kural ve düzenlemelere uymalarını istediklerini ortaya koymaktadır.

5.7.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu başlık altında, otel işletmeleri yöneticilerinin ankette belirtilen yargılara ilişkin gösterdikleri liderlik yönelimlerine göre ölçülen puanlarının “göreve yönelik” ve “insana yönelik” olarak dağılımları verilmektedir. Anket çalışması sonucunda elde edilen veriler, yüzde ve frekans dağılımı ile aritmetik ortalama yardımıyla yorumlanmıştır.

5.7.3.1. Göreve Yönelik Liderlik Yönelimi

Otel işletmeleri yöneticilerine uygulanan liderlik anketi'nde göreve yöneliklik puanı, minimum 0 ile maksimum 20 puan arasında gerçekleşebilmektedir. Luthans'ın verdiği ölçeğe göre "0-8" arası alınan puanlar düşük, "8-16" orta ve "16-20" arası puanlar ise yüksek bir yönelimi göstermektedir. Elde edilen puan yükseldiği ölçüde, yöneticilerin göreve yönelik olma ya da başka bir deyişle göreve önem vermesi artmaktadır. Yöneticilerin göreve yönelik liderlik yönelimlerine göre puanlarının dağılımı Tablo 9'da sunulmuştur.

Tablo 9: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Göreve Yönelik Puanlarının Frekans ve Yüzde Dağılımı ile Aritmetik Ortalaması

Göreve Yönelik Puan	f	%	Ort. $\bar{X}$
0	-	-	13,7
1	-	-	
2	-	-	
3	-	-	
4	-	-	
5	3	1,8	
6	1	0,6	
7	2	1,2	
8	5	3,0	
9	2	1,2	
10	9	5,5	
11	14	8,5	
12	14	8,5	
13	13	7,9	
14	17	10,4	
15	33	20,1	
16	26	15,9	
17	10	6,1	
18	15	9,1	
19	-	-	
20	-	-	
Toplam	164	100	

Tablo 9'da görüldüğü üzere; otel işletmeleri yöneticilerinin göreve yöneliklik boyutunda ölçülen en düşük puanı 5, en yüksek puanı ise 18 olarak

gerçekleşmiştir. Genel olarak yöneticilerin puanlara göre dağılımına bakıldığında zaman, çoğunluğun orta değerlerde toplandığı görülmektedir. Çok düşük (0 ve 0'a yakın) ile çok yüksek (20 ve 19) puan alan yönetici bulunmamaktadır. Tablo 11'e göre; yöneticilerin, %20,1'i (N=33) 15 puan ve %15,9'u (N=26) 16 puan ile en yüksek gözlenen puanları alırken; %10,4'ünün (N=17) 14 puan, %9,1'inin (N=15) 18 puan, %8,5'inin (N=14) 11 ve 12 puan, %7,9'unun (N=13) 13 puan, %6,1'inin (N=10) 17 puan ve %5,5'inin (N=9) ise 10 puan aldığı gözlenmektedir. Göreve yöneliklik puanlarına göre, yöneticilerin aldıkları en düşük değerler ise; %3 (N=5) 8 puan, %1,8 (N=3) 5 puan, %1,2 (N=2) 7 ila 9 puan ve son olarak %0,6 (N=1) 6 puandır. Otel işletmeleri yöneticilerinin göreve yönelik ölçülen puanlarının aritmetik ortalaması ise 13,7 olarak hesaplanmıştır. Veri çözümleme yönteminde belirtilen ölçeğe göre yöneticilerin çoğunluğunun (%65,1) orta seviyede görev yönelimi gösterdikleri söylenebilir.

5.7.3.2. İnsana Yönelik Liderlik Yönelimi

Otel işletmeleri yöneticilerine uygulanan liderlik anketi'nde insana yöneliklik puanı, minimum 0 ile maksimum 15 puan arasında gerçekleşebilmektedir. Luthans'ın verdiği ölçeğe göre "0-7" arası alınan puanlar düşük, "7-13" orta ve "13-15" arası puanlar ise yüksek bir yönelimi göstermektedir. Elde edilen puan yükseldiği ölçüde, yöneticilerin insana yönelik olma ya da başka bir deyişle insana önem vermesi artmaktadır. Yöneticilerin insana yönelik liderlik yönelimlerine göre puanlarının dağılımı Tablo 10'da sunulmuştur.

Tablo 10'da görüldüğü üzere; otel işletmeleri yöneticilerinin insana yöneliklik boyutunda ölçülen en düşük puanı 1, en yüksek puanı ise 12 olarak gerçekleşmiştir. Genel olarak yöneticilerin puanlara göre dağılımına bakıldığında zaman, çoğunluğun orta değerlerde toplandığı, en düşük ve en yüksek değerlere gidildikçe dağılımın düştüğü görülmektedir. Çok düşük (0) ile çok yüksek (13 ve üzeri) puan alan yönetici bulunmamaktadır. Tablo 10'a göre; yöneticilerin, %17,1'i (N=28) 8 puan ve %11,6'sı (N=19) 9 ve 5 puan ve %11'inin (N=18) 10 puan ile en yüksek gözlenen puanları alırken; %9,8'inin (N=16) 7 puan, %9,1'inin (N=15) 6 ve 4 puan ve %7,3'ünün (N=12) ise 11 puan aldığı gözlenmektedir. İnsana yöneliklik

puanlarına göre, yöneticilerin aldıkları en düşük değerler ise; %5,5 (N=9) 3 puan, %3 (N=5) 12 ila 1 puan ve son olarak %1,8 (N=3) 2 puandır. Otel işletmeleri yöneticilerinin insana yönelik ölçülen puanlarının aritmetik ortalaması ise 7,08 olarak hesaplanmıştır. Veri çözümleme yönteminde belirtilen ölçeğe göre yöneticilerin çoğunluğunun (%59,8) orta seviyede görev yönelimi gösterdikleri söylenebilir. Tablo 12’de, yöneticilerin insana yöneliklik puanlarına göre, yüksek seviyede insan yönelimini ölçen puanların (13-15 arası) hiçbir yönetici tarafından alınmadığı görülmektedir.

Tablo 10: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik Puanlarının Frekans ve Yüzde Dağılımı ile Aritmetik Ortalaması

İnsana Yönelik Puan	f	%	Ort. $\bar{X}$
0	-	-	7,08
1	5	3,0	
2	3	1,8	
3	9	5,5	
4	15	9,1	
5	19	11,6	
6	15	9,1	
7	16	9,8	
8	28	17,1	
9	19	11,6	
10	18	11,0	
11	12	7,3	
12	5	3,0	
13	-	-	
14	-	-	
15	-	-	
Toplam	164	100	

Ankete katılan yöneticilerin göreve yönelik ve insana yönelik puanlarını genel olarak değerlendirecek olursak; her iki boyuta ilişkin ölçülen aritmetik ortalamalara da yansıdığı üzere, yöneticilerin insana yönelik olmadan ($\bar{X}=7,08$) çok göreve yönelik ($\bar{X}=13,7$) bir tutum sergiledikleri söylenebilir. Göreve yönelik hesaplanan aritmetik ortalama olan 13,7, orta göreve yöneliklik seviyesini (8-16 puan arası) belirtmekle birlikte yüksek göreve yöneliklik seviyesine (16 puan ve üzeri)

yakın iken, insana yönelik hesaplanan aritmetik ortalama olan 7,08, yine orta insana yöneliklik seviyesini (7-13 puan arası) belirtmekle birlikte düşük insana yöneliklik seviyesine (0-7 puan arası) oldukça yakındır. Bu bulgulara göre, otel işletmeleri yöneticilerinin daha çok göreve yönelik liderliği benimsemiş oldukları söylenebilir ki, bu ilginç bir bulgudur. Bunun nedeni şu şekilde açıklanabilir: Otel işletmeleri hizmet sektörü içinde yer almaktadır. Hizmet sektörünün en önemli özelliklerinden birisi de yapılan işin belirli bir zamanda ve belirli bir yerde yapılması zorunluluğudur. Bu sebeple, otel işletmelerindeki yöneticilerin tutumlarında insandan daha çok göreve yönelme eğilimleri baskın çıkmış olabilir. Diğer taraftan, emek faktörünün oldukça yoğun ve önemli olduğu otel işletmelerindeki yöneticilerin insana yönelik eğilimlerinin neredeyse düşük seviyeye yakın çıkması da oldukça düşündürücüdür.

5.7.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular ve Yorum

Bu başlık altında, otel işletmeleri yöneticilerinin insana yönelik ve göreve yönelik liderlik yönelimlerinin, demografik özelliklerine göre (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, turizm eğitim alıp-almaması, yönetsel pozisyon, yöneticilik kıdemi, yöneticiliğe ilk başladığı kurum ve liderlik eğitimi alıp-almaması) 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analizler sonucunda elde edilen bulgular sunulmuştur.

5.7.4.1. Yöneticilerin Cinsiyetleri İtibarı İle Karşılaştırılması

Tablo 11’de otel işletmeleri yöneticilerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanların, cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak bağımsız örneklemeler için yapılan t testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, yöneticilerin cinsiyetleri itibarı ile insana yönelik ($t=2,98$ ve $p=0,003<0,05$) ve göreve yönelik ($t=2,51$ ve $p=0,013<0,05$) liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir.

Tablo 11: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Cinsiyetleri İtibarı ile Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Cinsiyet	N	Ort. $\bar{X}$	s.s.	s.d.	t	p
İnsana Yönelik	Erkek	102	7,56	2,56	162	2,98	0,003*
	Kadın	62	6,29	2,80			
Göreve Yönelik	Erkek	102	14,2	2,77	162	2,51	0,013*
	Kadın	62	13,0	3,14			

* p<0,05

Tabloda verilen ortalamalardan da anlaşılaçağı üzere, bayan yöneticiler hem insana yöneliklik ($\bar{X}=6,29$) hem de göreve yöneliklik ($\bar{X}=13,0$) boyutlarında, bay yöneticilere oranla (insana yöneliklik: $\bar{X}=7,56$; göreve yöneliklik: $\bar{X}=14,2$) daha düşük puanlar elde etmişlerdir. Bu sonuçlara göre, bay yöneticilerin her iki liderlik yönelimi boyutunda da bayan yöneticilere oranla daha yüksek bir yönelim gösterdikleri söylenebilir.

5.7.4.2. Yöneticilerin Eğitim Durumları İtibarı İle Karşılaştırılması

Tablo 12’de otel işletmeleri yöneticilerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanların, eğitim durumları itibarı ile farklılık gösterip göstermediklerine yönelik bağımsız örneklemeler için yapılan tek faktörlü Anova testi (F testi) sonuçları verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, yöneticilerin eğitim durumlarına göre insana yöneliklik ($F=6,95$ ve $p=0,001<0,05$) ve göreve yöneliklik ($F=5,11$ ve $p=0,007<0,05$) liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır.

Tablo 12: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Eğitim Durumları İtibarı ile Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Eğitim Durumu	N	Ort. $\bar{X}$	s.s.	s.d.	F	p	Fark (Tukey Testi)
İnsana Yönelik	1-Lise	31	6,06	2,46	2	6,95	0,001*	1-3, 2-3
	2-Lisans	109	7,01	2,82				
	3-Lisansüstü	24	8,70	1,73				
Göreve Yönelik	1-Lise	31	13,4	2,47	2	5,11	0,007*	1-3, 2-3
	2-Lisans	109	13,5	3,10				
	3-Lisansüstü	24	15,5	2,32				

* p<0,05

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre, farklılık saptanan söz konusu bu boyutlara ilişkin yönetici yönelimlerinin hangi eğitim düzeylerinden kaynaklandığını belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi sonucunda söz konusu bu farkın, insana yöneliklik boyutunda, lise ile lisansüstü ve lisans ile lisansüstü eğitim düzeylerine sahip yöneticilerin puanlarının farklılığından; göreve yöneliklik boyutunda ise, yine lise ile lisansüstü ve lisans ile lisansüstü eğitim düzeylerine sahip yöneticilerin elde ettikleri puanların farklılığından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

Lisansüstü eğitim düzeyine sahip yöneticilerin hem insana hem de göreve yönelik boyuttaki puanlarının diğer gruplara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. İnsana yönelik liderlik yönelimi boyutunda; lisansüstü eğitim düzeyine sahip yöneticiler insana yönelik orta seviyede ($\bar{X}=8,70$) bir yönelim gösterirken, lise ($\bar{X}=6,06$) ve lisans ($\bar{X}=7,01$) eğitim seviyesine sahip yöneticiler düşük seviyede değerlendirilebilecek bir yönelime sahiptirler. Göreve yönelik liderlik yönelimi boyutunda ise; lisansüstü eğitim düzeyine sahip yöneticiler göreve yönelik yüksek seviyede ($\bar{X}=15,5$) bir yönelim gösterirken, lise ($\bar{X}=13,4$) ve lisans ($\bar{X}=13,5$) mezunu yöneticiler orta seviyede bir yönelim göstermektedirler. Bu veriler; hem insana yönelik hem de göreve yönelik boyutta, otel işletmeleri yöneticilerinin eğitim düzeyleri arttıkça, söz konusu bu boyutlara ilişkin liderlik yönelimlerinin arttığı şeklinde yorumlanabilir.

5.7.4.3. Yöneticilerin Yaşları İtibarı İle Karşılaştırılması

Tablo 13’de otel işletmeleri yöneticilerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanların, yaşları itibarı ile farklılık gösterip göstermediklerine yönelik bağımsız örneklemeler için yapılan tek faktörlü Anova testi (F testi) sonuçları yer almaktadır. Buna göre, yöneticilerin yaşları itibarı ile insana yöneliklik boyuttaki ($F=3,61$ ve $p=0,02<0,05$) liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilirken; göreve yöneliklik boyuttaki ($F=1,89$ ve $p=0,15>0,05$) liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 13: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yaşları İtibarı ile Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Yaş	N	Ort. $\bar{X}$	s.s.	s.d.	F	p	Fark (Tukey Testi)
İnsana Yönelik	a.26-35	88	6,56	2,95	2	3,61	0,02*	a-c
	b.36-45	50	7,60	2,25				
	c.46-60	26	7,84	2,41				
Göreve Yönelik	a.26-35	88	13,6	2,95	2	1,89	0,15	-
	b.36-45	50	14,3	2,84				
	c.46-60	26	13,0	3,13				

* $p<0,05$

Yöneticilerin yaşlarına göre farklılık söz konusu olan insana yöneliklik boyutuna ilişkin yönetici yönelimlerinin hangi yaş gruplarından kaynaklandığını belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi sonucunda, söz konusu farkın 26-35 ile 46-60 yaş grupları arasında olduğu anlaşılmıştır. Buna göre; 46-60 arası yaş grubundaki yöneticilerin ($\bar{X}=7,86$), 26-35 arası yaş grubundaki yöneticilere ($\bar{X}=6,56$) oranla insana yöneliklik boyutunda daha yüksek bir eğilim gösterdikleri söylenebilir. Bu

sonuç, yöneticilerin yaşları ilerledikçe insana yönelik liderlik yönelimlerinin olgunlaşma ve deneyimin de etkisiyle arttığını ortaya koymaktadır.

5.7.4.4. Yöneticilerin Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alıp Almamaları İtibarı İle Karşılaştırılması

Tablo 14’de otel işletmeleri yöneticilerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanların, turizm ve otelcilik eğitimi alıp almamalarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak bağımsız örneklemeler için yapılan t testi sonuçları verilmiştir. Yapılan analiz sonucunda, yöneticilerin turizm ve otelcilik eğitimi alıp almamaları itibarı ile göreve yöneliklik boyuttaki ($t=-3,10$ ve $p=0,002<0,05$) liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilirken; insana yöneliklik boyuttaki ($t=-1,14$ ve $p=0,25>0,05$) liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 14: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alıp Almamaları İtibarı ile Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Turizm Eğitimi	N	Ort. $\bar{X}$	s.s.	s.d.	t	P
İnsana Yönelik	Evet	82	7,32	2,90	162	1,14	0,25
	Hayır	82	6,84	2,52			
Göreve Yönelik	Evet	82	14,5	2,76	162	3,10	0,002*
	Hayır	82	13,0	3,00			

* $p<0,05$

Tablo 14’deki ortalamalardan da anlaşılacağı üzere, yöneticilerin turizm ve otelcilik eğitimi alıp almamalarına göre farklılık tespit edilen göreve yöneliklik boyutunda; turizm ve otelcilik eğitimi alan yöneticilerin ($\bar{X}=14,5$), turizm ve otelcilik eğitimi almayan yöneticilere ($\bar{X}=13,0$) oranla puanları biraz daha yüksektir.

Bu veriler, turizm ve otelcilik eğitimi aldıkça göreve yönelimin arttığı şeklinde yorumlanabilir.

5.7.4.5. Yöneticilerin Yönetsel Pozisyonları İtibarı İle Karşılaştırılması

Tablo 15’de otel işletmeleri yöneticilerinin “insana yönelik” liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanların, yönetsel pozisyonları itibarı ile farklılık gösterip göstermediklerine yönelik yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 15: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yönetsel Pozisyonları İtibarı ile Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Yönetsel Pozisyon	N	Sıra Değeri	χ^2	p
İnsana Yönelik	Genel Müdür	3	62,83	30,3	0,000*
	Genel Müdür Yard.	3	29,50		
	İnsan Kaynakları Mü	19	97,61		
	Mali İşler Müdürü	16	93,97		
	Önbüro Müdürü	22	98,20		
	Teknik Müdür	19	76,11		
	Satış ve Paz. Müdürü	17	88,85		
	Halkla İlişkiler Müd.	10	27,40		
	Yiyecek&İçecek Mü	15	95,77		
	Kat Hizmetleri Müd.	14	55,36		
	Satın Alma Müdürü	9	83,06		
	Güvenlik Müdürü	12	93,25		

* p<0,05

Yapılan analiz sonucunda, yöneticilerin pozisyonlarına göre insana yöneliklik ($\chi^2=30,3$ ve $p=0,000<0,05$) liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır. Tablo 15’de verilen sıra değerlerine bakıldığında, en yüksek değer önbüro müdürüne (98,20), en düşük değer ise halkla ilişkiler müdürüne (27,40) ait olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre, önbüro, insan kaynakları, mali işler, yiyecek&içecek ve güvenlik müdürü pozisyonundaki yöneticilerin diğer yöneticilere oranla “insana yönelik” liderlik yönelimi boyutunda daha yüksek puanlar elde ettikleri söylenebilir.

Tablo 16’da otel işletmeleri yöneticilerinin “göreve yönelik” liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanların, yönetsel pozisyonları itibarı ile farklılık gösterip göstermediklerine yönelik yapılan Kruskal-Wallis H testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 16: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yönetsel Pozisyonları İtibarı ile Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Yönetsel Pozisyon	N	Sıra Değeri	χ^2	p
Göreve Yönelik	Genel Müdür	3	88,67	44,4	0,000*
	Genel Müdür Yard.	3	54,00		
	İnsan Kaynakları Mü	19	56,71		
	Mali İşler Müdürü	16	51,41		
	Önbüro Müdürü	22	112,25		
	Teknik Müdür	19	77,13		
	Satış ve Paz. Müdürü	17	64,56		
	Halkla İlişkiler Müd.	10	103,40		
	Yiyecek&İçecek Mü	15	122,43		
	Kat Hizmetleri Müd.	14	65,57		
	Satın Alma Müdürü	9	67,61		
	Güvenlik Müdürü	12	102,71		

* p<0,05

Yapılan analiz sonucunda, yöneticilerin pozisyonlarına göre göreve yöneliklik ($\chi^2=44,4$ ve $p=0,000<0,05$) liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır. Tablo 16’da verilen sıra değerlerine bakıldığında, en yüksek değer yiyecek&içecek müdürüne (122,43), en düşük değerin ise mali işler müdürüne (51,41) ait olduğu görülmektedir. Bu bulgular, yiyecek&içecek, önbüro, halkla ilişkiler ve güvenlik müdürü pozisyonundaki yöneticilerin diğer yöneticilere oranla “göreve yönelik” liderlik yönelimi boyutunda daha yüksek puanlar elde ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

5.7.4.6. Yöneticilerin Yöneticilik Kıdemleri İtibarı İle Karşılaştırılması

Tablo 17’da otel işletmeleri yöneticilerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanların,

yöneticilik kıdemleri itibarı ile farklılık gösterip göstermediklerine yönelik bağımsız örneklemeler için yapılan tek faktörlü Anova testi (F testi) sonuçları yer almaktadır.

Tablo 17: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yöneticilik Kıdemleri İtibarı ile Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Yöneticilik Kıdemi	N	Ort. $\bar{X}$	s.s.	s.d.	F	p	Fark (Tukey Testi)
İnsana Yönelik	a.0-1 yıl	11	5,45	2,69	3	3,47	0,01*	a-c, a-d
	b.2-4 yıl	65	6,61	2,82				
	c.5-7 yıl	46	7,42	2,26				
	d.8 yıl ve üstü	42	7,82	2,74				
Göreve Yönelik	a.0-1 yıl	11	12,1	4,28	3	4,86	0,000*	a-d, b-c b-d
	b.2-4 yıl	65	13,0	3,20				
	c.5-7 yıl	46	14,4	2,08				
	d.8 yıl ve üstü	42	14,6	2,67				

* p<0,05

Yapılan analiz sonucunda, yöneticilerin kıdemlerine göre insana yöneliklik (F=3,47 ve p=0,01<0,05) ve göreve yöneliklik (F=4,86 ve p=0,000<0,05) liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır. Deneklerin, yöneticilik kıdemlerine göre saptanan farklılığın hangi kıdem gruplarından kaynaklandığını belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi sonucunda söz konusu bu farkın, insana yöneliklik boyutunda, 0-1 yıl ile 5-7 yıl ve 0-1 yıl ile 8 yıl ve üstü yöneticilik kademine sahip yöneticilerin puanlarının farklılığından; göreve yöneliklik boyutunda ise, 0-1 yıl ile 8 yıl ve üstü, 2-4 yıl ile 5-7 yıl ve 2-4 yıl ile 8 yıl ve üstü yöneticilik kademine sahip yöneticilerin elde ettikleri puanların farklılığından kaynaklandığı anlaşılmıştır.

İnsana yönelik liderlik boyutunda; 0-1 yıl kídeme sahip yöneticiler çok düşük puana ($\bar{X}=5,45$) sahipken, 8 yıl ve üstü kídeme sahip yöneticiler ise en yüksek puanı ($\bar{X}=7,82$) elde etmişlerdir. Göreve yöneliklik boyutunda da aynı durum söz konusudur. 0-1 yıl kídemli yöneticiler en düşük puana ($\bar{X}=12,1$), 8 yıl ve

üstü kıdeme sahip yöneticiler ise en yüksek ($\bar{X}=14,6$) göreve yöneliklik puanını elde etmişlerdir. Dahası, her iki boyutta elde edilen puanlar, yöneticilerin kıdemi yükseldikçe artmaktadır. Bu bulgular; otel işletmeleri yöneticilerinin, yöneticilik kıdemleri arttıkça hem insana yönelik hem de göreve yönelik boyuttaki liderlik yönelimlerinin, görevleri süresince kazandıkları iş deneyimi ile birlikte arttığı şeklinde yorumlanabilir.

5.7.4.7. Yöneticiliğe İlk Olarak Şu Anda Çalıştıkları Kurumda Başlayıp Başlamamaları İtibarı İle Yöneticilerin Karşılaştırılması

Tablo 18’de otel işletmeleri yöneticilerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanların, yöneticiliğe ilk olarak şu anda çalıştıkları işletmede başlayıp başlamamalarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak bağımsız örneklemeler için yapılan t testi sonuçları yer almaktadır.

Tablo 18: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yöneticiliğe İlk Olarak Şu Anda Çalıştıkları İşletmede Başlayıp Başlamamalarına İtibarı ile Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Yöneticilik İlk Şuandaki Kurumda	N	Ort. $\bar{X}$	s.s.	s.d.	t	P
İnsana Yönelik	Evet	64	6,67	2,85	162	1,56	0,12
	Hayır	100	7,35	2,61			
Göreve Yönelik	Evet	64	14,1	2,69	162	1,12	0,26
	Hayır	100	13,5	3,12			

Yapılan analiz sonucunda, yöneticilerin yöneticiliğe ilk olarak şu anda çalıştıkları işletmede başlayıp başlamamaları itibarı ile insana yönelik ($t=-1,56$ ve $p=0,12>0,05$) ve göreve yönelik ($t=1,12$ ve $p=0,26>0,05$) liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Diğer taraftan, Tablo 19'daki ortalamalara da yansıdığı üzere, insana yönelik liderlik boyutunda; yöneticiliğe ilk olarak şu anda çalıştığı kurumda başlayanların puanlarının aritmetik ortalaması 6,67 olarak gerçekleşirken, yöneticiliğe ilk olarak farklı bir kurumda başlayanların 7,35 olarak hesaplanmıştır. Göreve yöneliklik boyutunda ise, yöneticiliğe ilk olarak şu anda çalıştığı kurumda başlayanların puanlarının aritmetik ortalaması 14,1 olarak belirlenirken, yöneticiliğe ilk olarak farklı bir kurumda başlayanların ortalaması 13,5 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgulara göre, yönetici pozisyonundaki kişilerin, hem daha önceki hem de şu anda çalıştıkları kurumlardan aldıkları örgüt kültürü, organizasyon yapısı ya da ast-üst ilişkileri gibi nedenlerin, yöneticilerin liderlik yönelimlerini etkilemediğini söyleyebilmek mümkündür.

5.7.4.8. Yöneticilerin Liderlik Eğitimi Alıp Almamaları İtibarı İle Karşılaştırılması

Tablo 19'da otel işletmeleri yöneticilerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanların, liderlik eğitimi alıp almamalarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak bağımsız örneklem için yapılan t testi sonuçları yer almaktadır. Buna göre, yöneticilerin liderlik eğitimi alıp almamaları itibarı ile insana yönelik ($t=-5,49$ ve $p=0,000<0,05$) liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilirken; göreve yöneliklik boyuttaki ($t=-0,71$ ve $p=0,47>0,05$) liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 19: Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Liderlik Eğitimi Alıp Almamaları İtibarı ile Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Liderlik Eğitimi	N	Ort. $\bar{X}$	s.s.	s.d.	t	P
İnsana Yönelik	Evet	96	7,98	2,69	162	5,49	0,000*
	Hayır	68	5,80	2,20			
Göreve Yönelik	Evet	96	13,9	2,91	162	0,71	0,47
	Hayır	68	13,6	3,04			

* p<0,05

Tablo 19'daki ortalamalardan da anlaşılaçağı üzere, yöneticilerin liderlik eğitimi alıp almamalarına göre farklılık bulunan insana yönelik liderlik yöneliminde; liderlik eğitimi alan ($\bar{X}=7,98$) yöneticilerin, liderlik eğitimi almayanlara ($\bar{X}=5,80$) oranla puanları daha yüksektir. Liderlik eğitimi alan yöneticiler, insana yönelik orta seviyede yönelim gösterirken, liderlik eğitimi almayanlar ise insana yönelik düşük seviyede yönelim göstermişlerdir. Bu bulgular, otel işletmeleri yöneticilerinin, liderlik eğitimi aldıkça daha çok insana yönelik liderlik yönelimlerine sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

SONUÇ

Globalleşme, yeni teknolojik gelişmeler ve artan rekabet gibi nedenler dolayısıyla, işletmelerin hem bu gelişmelerle doğru bir şekilde başa çıkabilmeleri hem de getirebileceği çeşitli avantajları değerlendirerek daha etkin ve verimli bir hale gelebilmeleri, sahip olduğu yöneticilerin etkinliğine bağlıdır. Diğer taraftan, son yıllarda iyice ön plana çıkan değişim konusu ve beraberinde gelen değişim yönetimi ve değişim mühendisliği gibi kavramsal gelişmeler de, yöneticilerin bu zor koşullarda başarıyı yakalamalarının gerekliliğini artırmaktadır. Yöneticilerin söz konusu bu başarıyı yakalamaları, dış çevreyi iyi analiz edebilmelerine, vizyon sahibi olabilmelerine ve tabi ki onların varlığının nedeni olan astlarının bu başarıya doğru yönlendirilebilmelerine bağlıdır. İşte bu noktada bir yöneticinin aynı zamanda iyi bir lider olmasının gerekliliği ortaya çıkmaktadır.

Liderlik ve yöneticilik birbirinden farklı olarak görülmektedir. Her ikisinin de farklı özellikleri, farklı fonksiyonları ya da farklı şekillerde ortaya çıkmaları söz konusudur. Ancak, hem liderin hem de yöneticinin en önemli ortak özelliği yönlendirdikleri insanların olmasıdır. Bu açıdan bakıldığında, işletmelerin neden yöneticilerinin aynı zamanda iyi bir lider olmasını istedikleri anlaşılmaktadır. Nasıl ki, astlar olmadan yöneticilikten söz edilemezse, izleyiciler olmadan da liderlikten söz etmek mümkün değildir. Nitekim, liderlik anlayışı da temelde, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkiye dayalı bir faaliyettir. Lider, izleyicileri ile arasındaki ilişkileri belirlerken içinde bulunduğu durumu da göz önüne almalıdır. Bu nedenle, artık çağdaş yönetimde yöneticilik yerine lider yöneticilik kullanılmaktadır. Yönetimde liderlik, çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda etkili ve verimli bir şekilde çalıştırabilmek için güdüleme, etkileme ve hedefe yöneltme eylemidir.¹ Bu nedenle, yöneticilerin lider olmaları, sahip oldukları yönetsel pozisyonun kaçınılmaz bir sonucudur.

Liderlik literatürü dikkatlice incelendiğinde, hangi liderlik tarzının daha etkin ya da en uygun olduğu konusunda yapılmış çok sayıda araştırma olduğu

¹ Ömer Peker – Nihat Aytürk, *Yönetim Becerileri*, Ankara: Yargı Yayınevi, 2002, s. 37.

görülmektedir. Yapılan bütün bu çalışmaların hemen hemen hepsinde farklı sonuçlar alınmış ve dolayısıyla da liderlikle ilgili bir çok teori ve yaklaşım geliştirilmiştir. Bu nedenle, liderlik tarzının etkinliği birçok faktöre bağlı olduğu söylenebilir. Ancak, yapılan bu gözlem ve araştırmaların çoğunda kabul edilen ortak görüş; liderin işgörenler üzerinde olumlu ya da olumsuz etkisi olduğudur. Lider, ister insana yönelik bir liderlik tarzı isterde de göreve yönelik bir liderlik tarzı benimseyebilir. Önemli olan, doğru koşullarda doğru liderlik tarzını belirleyebilmektir. İnsana yönelik lider, karşılıklı iletişime önem veren, astlarının fikirlerini alan, moral ve motivasyon seviyelerini üst seviyelere çıkaran bir liderken, göreve yönelik lider, astlarıyla mesafeli, güvenden uzak ve kontrolü önemseyen bir tutum sergilemektedir. İnsana yönelik liderlikte, astlar sorumluluklarını yerine getirmeyebilir, bazı durumlarda yetersiz kalabilir ya da kontrolden uzaklaşıldıkça verimliliği azalabilir. Göreve yönelik liderlikte ise, motivasyon ve moral seviyesi düşebilir, kuruma bağlılık düşük olabilir ya da astlar arasında güvensizlik ortamı oluşabilir. Bu gibi nedenlerden dolayı, etkili liderlik yönelimi göstermek isteyen bir yöneticinin hem göreve hem de insana yönelik olması beklenmektedir.

Hizmet sektörü içerisinde önemli bir yeri olan otel işletmelerinde en önemli husus insanın insana hizmet etmesidir. Bu açıdan bakıldığında, otel müşterilerine en iyi hizmeti verecek olan astın, hem motivasyon ve moral düzeyinin hem de işine yönelik eğilimlerinin yüksek tutulması oldukça önemlidir. Bunu sağlamak ise ancak etkin ve verimli bir lider sayesinde olabilir. Bu bakımdan liderlik, özellikle otel işletmelerinde daha da ön plana çıkmaktadır.

Yöneticilerin söz konusu liderlik yönelimlerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutta ortaya konulmasına ilişkin, İstanbul’daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan üst düzey yöneticilerin görüşlerinin incelendiği bu araştırmaya %76,9’luk bir katılım sağlanmıştır. Ankete katılan yöneticilerin, çoğunluğu erkek (%62,2) ve lisans (%66,5) mezunudur. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları dikkate alındığında yarıdan fazlasının (%53,7) 35 yaş altında olduğu belirlenmiştir. Turizm eğitimi alıp almama bakımından yöneticiler eşit bir dağılım (%50) gösterirken, yöneticilik kıdemleri göz önünde tutulduğunda grupların birbirine yakın bir dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Yine, araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun (%61), yöneticilik kariyerlerine ilk olarak farklı

işletmelerde başladıkları ve liderlik eğitimi alanların (%58,5) ise almayanlara oranla daha fazla olduğu saptanmıştır.

Yöneticilerin ankette verilen yargılara ilişkin görüşleri genel olarak değerlendirilecek olursa; yöneticilerin, astlarından ve kendisinden oluşan grubunun bir temsilcisi ve sözcüsü olma, rakiplerin önünde olmalarını vurgulama, daha fazla gayret için astlarını zorlama, fikirlerinin uygunluğunu grubu içinde sınama, terfi için çaba sarf etme, işteki gecikmelere ve belirsizliklere karşı toleranslı olmama, hızlı iş temposu sağlama, astlarına rahat bir iş ortamı verme, grup içinde anlaşmazlık çıktığında çözümleme, detaycı olma, astları daha fazla üretken olmaları için zorlama, tahminlerinin gerçekleşmesi, astlarına çok çalışması söylemesi, astlarının iyi muhakemelerine güvenmesi, zaman programlaması yapması, astlarının mevcut performanslarını yükseltmesi için zorlaması ve belirli kurallara uyulmasını istemesi yönündeki görüşleri oldukça olumludur. Yöneticilerin, astların sorunları çözerken kendi yöntemlerini kullanmalarına izin verme, astlarına iş ortamında hareket serbestliği tanıma, iş ile ilgili neyin ve nasıl yapılacağına kendisinin karar verme, astlarına özel görevler verme ve yaptıkları ile ilgili açıklama yapma yönündeki görüşleri ise olumludur. Yine, araştırmaya katılan yöneticilerin, mesai sonrası çalışmayı teşvik etme, astlarına tam serbestlik tanıma, iş ile ilgili belirlenmiş prosedürlerin uygulanması, astlarının işlerini kendi bildikleri şekilde yapmalarına izin verme, astlarının bazılarına yetki devretme, astlarına yüksek seviyede inisiyatif kullanma hakkı verme, değişiklik yapmanın hoşuna gitmesi, astlarının çalışma tempolarını kendilerinin saptamalarına izin verme ve astlarına danışmadan hareket etme yönündeki görüşleri ise ne olumlu ne de olumsuz kesin bir yönelim göstermemiştir.

Otel işletmeleri yöneticilerinin göreve ve insana yönelik boyutlarda liderlik yönelimlerini belirleyebilmek için yapılan analizler sonucunda göreve yöneliklik boyutunda; en düşük puan 5, en yüksek puan ise 18 olarak gerçekleşmiştir. Çok düşük (0 ve 0'a yakın) ile çok yüksek (20 ve 19) puan alan yönetici olmadığı saptanmıştır. Genel olarak yöneticilerin puanlara göre dağılımına bakıldığında zaman, çoğunluğun orta değerlerde toplandığı görülmektedir. Otel işletmeleri yöneticilerinin göreve yönelik ölçülen puanlarının aritmetik ortalaması ise 13,7 olarak

hesaplanmıştır. Bu değer, orta seviyede bir göreve yönelimi (8-16 puan arası) göstermekle birlikte yüksek göreve yöneliklik seviyesine (16 puan ve üzeri) yakındır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin insana yönelik boyuttaki liderlik yönelimlerinde; ölçülen en düşük puan 1, en yüksek puan ise 12 olarak gerçekleşmiştir. Genel olarak yöneticilerin puanlara göre dağılımına bakıldığında zaman, çoğunluğun orta değerlerde toplandığı, en düşük ve en yüksek değerlere gidildikçe dağılımın düştüğü görülmektedir. Çok düşük (0) ile çok yüksek (13 ve üzeri) puan alan yönetici bulunmamaktadır. Otel işletmeleri yöneticilerinin insana yönelik ölçülen puanlarının aritmetik ortalaması ise 7,08 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgulara göre, yöneticilerin çoğunluğunun (%59,8) orta seviyede görev yönelimi gösterdikleri söylenebilir. Diğer ilginç bir bulgu ise, yöneticilerin insana yöneliklik puanlarına göre, yüksek seviyede insan yönelimini ölçen puanların (13-15 arası) hiçbir yönetici tarafından alınmadığıdır.

Ankete katılan yöneticilerin göreve yönelik ve insana yönelik puanlarını genel olarak değerlendirecek olursak; her iki boyuta ilişkin ölçülen aritmetik ortalamalara da yansıdığı üzere, yöneticilerin insana yönelik olmadan ($\bar{X}=7,08$) çok göreve yönelik ($\bar{X}=13,7$) bir tutum sergiledikleri söylenebilir. Göreve yönelik hesaplanan aritmetik ortalama olan 13,7, orta göreve yöneliklik seviyesini (8-16 puan arası) belirtmekle birlikte yüksek göreve yöneliklik seviyesine (16 puan ve üzeri) yakın iken, insana yönelik hesaplanan aritmetik ortalama olan 7,08, yine orta insana yöneliklik seviyesini (7-13 puan arası) belirtmekle birlikte düşük insana yöneliklik seviyesine (0-7 puan arası) oldukça yakındır. Bu bulgulara göre, otel işletmeleri yöneticilerinin daha çok göreve yönelik liderliği benimsemiş oldukları söylenebilir ki, bu ilginç bir bulgudur. Bunun nedeni şu şekilde açıklanabilir: Otel işletmeleri hizmet sektörü içinde yer almaktadır. Hizmet sektörünün en önemli özelliklerinden birisi de yapılan işin belirli bir zamanda ve belirli bir yerde yapılması zorunluluğudur. Bu sebeple, otel işletmelerindeki yöneticilerin tutumlarında insandan daha çok göreve yönelme eğilimleri baskın çıkmış olabilir. Diğer taraftan, emek faktörünün oldukça yoğun ve önemli olduğu otel işletmelerindeki yöneticilerin insana yönelik eğilimlerinin neredeyse düşük seviyeye yakın çıkması da oldukça düşündürücüdür.

Yine bu araştırmayla, otel işletmelerin yöneticilerinin “göreve yönelik” ve “insana yönelik” liderlik yönelimlerinin demografik özellikleri itibarı ile anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğine ilişkin yapılan farklılık analizleri sonucunda, yöneticilerin cinsiyetleri, eğitim durumları, yaşları, turizm eğitimi alıp almamaları, yönetsel pozisyonları, yöneticilik kıdemleri ve liderlik eğitimi alıp almamaları bakımından 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Ankete katılan bay ve bayan yöneticilerin görüşleri arasında, hem insana yönelik hem de göreve yönelik boyutlarda anlamlı farklılık bulunmuştur. Bayan yöneticiler insana yöneliklik ($\bar{X}=6,29$) ve göreve yöneliklik ($\bar{X}=13,0$) boyutlarında bay yöneticilere oranla (insana yöneliklik: $\bar{X}=7,56$; göreve yöneliklik: $\bar{X}=14,2$) daha düşük puanlar elde etmişlerdir. Bu sonuçlara göre, bay yöneticilerin her iki liderlik yönelimi boyutunda da bayan yöneticilere oranla daha yüksek bir yönelim gösterdikleri söylenebilir.

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre, insana ve göreve yöneliklik boyutlarda liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır. Yöneticilerin eğitim durumlarına göre, farklılık saptanan söz konusu bu boyutlara ilişkin yönetici yönelimlerinin hangi eğitim düzeylerinden kaynaklandığını belirlemeye yönelik yapılan Tukey testi sonucunda söz konusu bu farkın, insana yöneliklik boyutunda, lise ile lisansüstü ve lisans ile lisansüstü eğitim düzeylerine sahip yöneticilerin puanlarının farklılığından; göreve yöneliklik boyutunda ise, yine lise ile lisansüstü ve lisans ile lisansüstü eğitim düzeylerine sahip yöneticilerin elde ettikleri puanların farklılığından kaynaklandığı anlaşılmıştır. Lisansüstü eğitim düzeyine sahip yöneticilerin hem insana hem de göreve yönelik boyuttaki puanlarının diğer gruplara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Buna sonuçlar, hem insana yönelik hem de göreve yönelik boyutta, otel işletmeleri yöneticilerinin eğitim düzeyleri arttıkça, söz konusu bu boyutlara ilişkin liderlik yönelimlerinin arttığı şeklinde yorumlanabilir.

Yöneticilerin yaşları itibarı ile insana yöneliklik boyuttaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilirken; göreve yöneliklik boyuttaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Yapılan Tukey testi

sonucunda, söz konusu farkın 26-35 ile 46-60 yaş grupları arasında olduğu anlaşılmıştır. Buna göre; 46-60 arası yaş grubundaki yöneticilerin ($\bar{X}=7,86$), 26-35 arası yaş grubundaki yöneticilere ($\bar{X}=6,56$) oranla insana yöneliklik boyutunda daha yüksek bir eğilim gösterdikleri söylenebilir. Bu sonuç, yöneticilerin yaşları ilerledikçe insana yönelik liderlik yönelimlerinin olgunlaşma ve deneyim gibi nedenlerin de etkisiyle arttığını ortaya koymaktadır.

Yöneticilerin turizm ve otelcilik eğitimi (önlisans-lisans-lisansüstü) alıp almamaları itibarı ile göreve yöneliklik boyuttaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilirken; insana yöneliklik boyuttaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Otel işletmeleri yöneticilerin turizm ve otelcilik eğitimi alıp almamalarına göre farklılık tespit edilen göreve yöneliklik boyutunda; turizm ve otelcilik eğitimi alan yöneticilerin ($\bar{X}=14,5$), turizm ve otelcilik eğitimi almayan yöneticilere ($\bar{X}=13,0$) oranla puanları biraz daha yüksektir. Bu veriler, turizm ve otelcilik eğitimi aldıkça göreve yönelimin arttığını göstermektedir.

Yöneticilerin pozisyonlarına göre hem insana yönelik hem de göreve yönelik boyutlardaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan insana yönelik boyuttaki sıra değerlerine bakıldığında, en yüksek değer inönü büro müdürüne (98,20), en düşük değer in ise halkla ilişkiler müdürüne (27,40) ait olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre, inönü büro, insan kaynakları, mali işler, yiyecek&içecek ve güvenlik müdürü pozisyonundaki yöneticilerin diğer yöneticilere oranla “insana yönelik” liderlik yönelimi boyutunda daha yüksek puanlar elde ettikleri söylenebilir. Göreve yönelik boyuttaki sıra değerlerine bakıldığında ise, en yüksek değer in yiyecek&içecek müdürüne (122,43), en düşük değer in ise mali işler müdürüne (51,41) ait olduğu görülmektedir. Bu bulgular, yiyecek&içecek, inönü büro, halkla ilişkiler ve güvenlik müdürü pozisyonundaki yöneticilerin diğer yöneticilere oranla “göreve yönelik” liderlik yönelimi boyutunda daha yüksek puanlar elde ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

Otel yöneticilerinin kıdemlerine göre insana yöneliklik ve göreve yöneliklik liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık

olduğu anlaşılmıştır. Yapılan Tukey testi sonucunda söz konusu bu farkın, insana yöneliklik boyutunda, 0-1 yıl ile 5-7 yıl ve 0-1 yıl ile 8 yıl ve üstü yöneticilik kademine sahip yöneticilerin puanlarının farklılığından; göreve yöneliklik boyutunda ise, 0-1 yıl ile 8 yıl ve üstü, 2-4 yıl ile 5-7 yıl ve 2-4 yıl ile 8 yıl ve üstü yöneticilik kademine sahip yöneticilerin elde ettikleri puanların farklılığından kaynaklandığı anlaşılmıştır. İnsana yönelik liderlik boyutunda; 0-1 yıl kıdeme sahip yöneticiler çok düşük puana ($\bar{X}=5,45$) sahipken, 8 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticiler ise en yüksek puanı ($\bar{X}=7,82$) elde etmişlerdir. Göreve yöneliklik boyutunda da aynı durum söz konusudur. 0-1 yıl kıdemli yöneticiler en düşük puana ($\bar{X}=12,1$), 8 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticiler ise en yüksek ($\bar{X}=14,6$) göreve yöneliklik puanını elde etmişlerdir. Dahası, her iki boyutta elde edilen puanlar, yöneticilerin kıdemi yükseldikçe artmaktadır. Bu bulgular; otel işletmeleri yöneticilerinin, yöneticilik kademeleri arttıkça hem insana yönelik hem de göreve yönelik boyuttaki liderlik yönelimlerinin, görevleri süresince kazandıkları iş deneyimi ile birlikte arttığı şeklinde yorumlanabilir.

Otel yöneticilerinin, yöneticiliğe ilk olarak şu anda çalıştıkları kurumda başlayıp başlamamalarına ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Buna göre, yönetici pozisyonundaki kişilerin, hem daha önceki hem de şu anda çalıştıkları kurumlardan aldıkları örgüt kültürü, organizasyon yapısı ya da ast-üst ilişkileri gibi nedenlerin, yöneticilerin liderlik yönelimlerini etkilemediğini söyleyebilmek mümkündür.

Son olarak, yöneticilerin liderlik eğitimi alıp almamaları itibarı ile insana yönelik liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilirken; göreve yöneliklik boyuttaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Farklılık bulunan insana yönelik liderlik yöneliminde; liderlik eğitimi alan ($\bar{X}=7,98$) yöneticilerin, liderlik eğitimi almayanlara ($\bar{X}=5,80$) oranla puanları daha yüksektir. Liderlik eğitimi alan yöneticiler, insana yönelik orta seviyede yönelim gösterirken, liderlik eğitimi almayanlar ise insana yönelik düşük seviyede yönelim göstermişlerdir. Bu bulgular, otel işletmeleri yöneticilerinin, liderlik eğitimi aldıkça

daha çok insana yönelik liderlik yönelimlerine sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Otel işletmeleri yöneticilerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerini belirlemeye yönelik yapılan bu araştırma sonucunda elde edilen bulguları maddeler halinde özetleyecek olursak;

- otel işletmeleri yöneticilerinin göreve yönelik boyuttaki yönelimleri insana yönelik boyuttaki yönelimlerine oranla daha yüksektir,
- bay yöneticiler her iki liderlik yönelimi boyutunda da bayan yöneticilere oranla daha yüksek bir yönelim göstermişlerdir,
- otel işletmeleri yöneticilerinin eğitim düzeyleri arttıkça, her iki boyuta ilişkin liderlik yönelimleri artmaktadır,
- yöneticilerin yaşları ilerledikçe göreve yönelik liderlik yönelimleri değişmezken, insana yönelik liderlik yönelimleri artmaktadır,
- turizm ve otelcilik eğitimi alan yöneticiler, insana yönelik boyutta bir farklılık göstermezken, göreve yönelik liderlik yönelimleri turizm ve otelcilik eğitimi almayanlara oranla daha yüksektir.
- yönetsel pozisyon bakımından insana yönelik boyutta önbüro ve insan kaynakları müdürü, göreve yönelik boyutta ise yiyecek&içecek ve önbüro müdürü en yüksek yönelimleri göstermiştir.
- otel işletmeleri yöneticilerinin, yöneticilik kıdemleri arttıkça her iki boyuta ilişkin liderlik yönelimlerinin artmaktadır.
- yöneticiliğe ilk olarak şu anda çalıştıkları kurumda başlayıp başlamamaları bakımından yöneticilerin her iki boyuttaki liderlik yönelimleri değişmemektedir.
- liderlik eğitimi alan yöneticiler, göreve yönelik boyutta bir farklılık göstermezken, liderlik eğitimi aldıkça daha çok insana yönelik bir liderlik yönelimi göstermektedir.

Hazırlanan bu tez çalışmasında, veri toplamak için elde edilen anketlerin oranı, bu konu ile ilgili olarak, daha önceden anket tekniği kullanılarak yapılan

çalışmalardan² kayda değer düzeyde yüksek olduğundan, araştırma sonucunda elde edilen bulgularla, otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin liderlik yönelimlerinin belirlenmesi ve değişkenler arasındaki farklılıkların ortaya çıkarılması konusunda daha sağlıklı bir yaklaşım sergilendiği ifade edilebilir.

Nitekim, otel işletmelerinde liderlik üzerine Worsfold (1989) yaptığı araştırmada, Ohio State Üniversitesinin liderlik çalışmaları kullanmış, İngiltere'deki bir zincir otel işletmesinde görev yapan 28 yöneticinin genel profillerini belirleyerek, insana ve göreve yönelik liderlik davranışlarını incelemiştir. Anket ve görüşme tekniği uygulayarak yapılan araştırma sonucunda, Worsfold, yöneticilerin paylaşılmış liderlik tarzının öneminin ve etkinliğinin farkında olduklarını ancak daha çok göreve yönelik liderlik tarzına yöneldiklerini ortaya koymuştur. Yine diğer bir çalışma olan Masry, Kattara ve Demerdash (2004) tarafından yapılan araştırmada, Mısır'daki beş yıldızlı zincir otel işletmelerinde görev yapan yabancı uyruklu ve Mısırlı genel müdürlerin liderlik etkinliği düzeyleri belirlenmeye çalışılmış ve liderlik yönelimlerini incelemiştir. Araştırma sonuçlarına göre, her iki gruba ait yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzları benzerlik göstermemiştir. Yabancı uyruklu genel müdür konumundaki yöneticiler göreve yönelik liderlik tarzını benimserken, Mısır uyruklu yöneticiler ise insana yönelik liderlik tarzına yönelmişlerdir. Yapılan bu tez çalışması sonucunda elde edilen bulgular, Worsfold'un ve kısmen de Masry, Kattara ve Demerdash'ın yaptığı araştırmalar sonucunda elde edilen bulgularla karşılaştırıldığında, birbiriyle örtüştüğü görülmektedir. Dolayısıyla, otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin göreve yönelik liderlik tarzını benimsedikleri ifade edilebilir.

Yapılan bu araştırma, İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan üst düzey yöneticiler ile sınırlıdır. Ayrıca, beş yıldızlı otel işletmeleri ölçek bakımından aynı sınıflandırma içinde yer almakla birlikte, farklı örgüt kültürü, örgüt yapıları veya kurumsal farklılıklara sahip olabilmektedir. Bu çalışmada, bu değişkenler sabit tutulmuştur. Turizm alt sektörü içerisinde bulunan farklı işletme

² **Philip Worsfold**, "Leadership and Managerial Effectiveness in the Hospitality Industry", *International Journal of Hospitality Management*, c.8/sayı 2 (1989), s. 145-155; **S. El Masry – Hanan Katara, Jailan El Demerdash**, "A Comparative Study on Leadership Styles Adopted By General Managers: A Case Study in Egypt", *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, c.15/sayı 2 (2004), s. 113.

türlerinde, hiyerarşik yapı içindeki farklı örgütsel kademelerde, farklı ölçekteki otel işletmelerinde ve farklı evren ve alanlarda bu konu ile ilgili araştırmaların yapılması, karşılaştırma olanağı sağlaması açısından faydalı olacaktır. Ayrıca, örgüt kültürü veya kurumsal farklılıklar gibi değişkenlerin dikkate alındığı çalışmalarda da farklı sonuçlar elde edilebilir.

Otel işletmelerinde liderlik üzerine yapılacak bundan sonraki çalışmalarda; yöneticilerin liderlik yönelimleri ile etkinlik düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırılması, çalışanların görüşlerine başvurularak yöneticilerin liderlik yönelimlerine göre taşıdıkları özelliklerin belirlenmesi ve yöneticilerin liderlik yönelimleri ile örgütsel başarı veya verimlilik arasındaki ilişkinin incelenmesi gibi araştırmaların yapılması literatüre önemli katkılar sağlayabilecektir.

Sonuç olarak, otel işletmelerindeki yöneticilerin daha çok göreve yönelik bir liderliği benimsediklerini söyleyebilmek mümkündür. Bu durum, özellikle örgütsel düzeyde yüksek verimliliğin hedeflendiğinin bir göstergesi olması açısından, işletme için olumlu bir gelişme olarak kabul edilebilir. Diğer taraftan, otel işletmeleri gibi hizmet üreten ve temeli insana dayalı işletmelerde, başarı ve devamlılık, büyük ölçüde çalışanların verimliliğine ve kalitesine bağlıdır. Kaliteli bir hizmet sunabilmenin temelinde ise çalışanın moral düzeyinin yüksek olması yatmaktadır. Diğer bir anlatımla, çalışanların moral ve motivasyonu ne kadar yüksek olursa, hedeflenen amaçlara ulaşılmasında gösterecekleri çaba ve performans da, o düzeyde artacaktır. Bunu sağlayacak olan da otel yöneticisidir. Dolayısıyla, otel yöneticilerine çok düşük seviyede olan insana yönelik liderlik yönelimlerini yükseltmeleri tavsiye edilmektedir.

KAYNAKÇA

- ACAR, C. Ahmet**, “Hava Harp Okulu ve İ.Ü. İşletme Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Bir Araştırma”, <http://www.merih.net/m2/rsc/wcevaca01.htm>, 2004.
- ACAR, T. Füsün**, “Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- AKDOĞAN, Asuman**, “Kayseri’de Özel Sektör İşletmelerinde Üst Düzey Yönetici Özellikleri”, *8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri*, Nevşehir: 25-27 Mayıs 2000, s. 51-61.
- AKTAŞ, Ahmet**, *Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi*, Antalya: Azim Matbaacılık, 2002
- AKTAŞ, Ahmet**, *Turizm İşletmeciliği*, Antalya: Retromat Matbaası, 1989.
- AKTUN, A. Sadegül**, “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri”, <http://ilkogretim-online.org.tr/vol2say1/v02s01b.htm>.
- ALEMDAR, Teoman**, *International Human Resource Management in the Hospitality Industry*, (Edi:Sybil M.Hoffman, Colin Johnson, Michael M. Lefeuer), Michigan: AH&MA, 2000.
- ALPAGUN, Oktay – DEMİR, M. Hulusi, OKTAV, Mete, ÖNER Nurel**, *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1997.
- ALTUNIŞIK, Remzi – COŞKUN, Recai, YILDIRIM, Engin, BAYRAKTAROĞLU Serkan**, *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı*, Adapazarı: Sakarya Kitabevi, Ekim 2001.
- ARGON, Türkan – EREN, Altay**, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ankara: Nobel Yayıncılık, 2004.
- ARNALDO, M. J.**, “Hotel General Managers: A Profile”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, c.22/sayı 3 (1981), s. 53-56.
- ATAMAN, Göksel**, *İşletme Yönetimi:Temel Kavramlar & Yeni Yaklaşımlar*, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2001.
- AYDIN, Mustafa**, *Eğitim Yönetimi*, Ankara: Hatiboğlu Yayınevi, 1991.
- AYDIN, Ayhan**, “Liderliğin Temel Nitelikleri Nelerdir?”, *21.yy Liderlik Sempozyumu*, İstanbul: Deniz Harp Okulu, 1997, s. 82-87.
- AYTEK, Bintuğ**, *İşletme Yönetimi*, Ankara: Turhan Kitabevi, 1983.
- BABACAN, M. Çağatay**, “Bankalarda Çalışan Orta Kademe Yöneticilerinin Liderlik Tarzları”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1993.
- BALCI, Ali**, *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem, Teknik ve İlkeler*, 3.Baskı, Ankara: Pegem Yayınevi, 2001.
- BALTAŞ, Acar**, *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*, 5.Basım, İstanbul: Remzi Kitabevi, 2003.
- BARANSEL, Atilla**, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo-Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri I.Cilt*, İstanbul: Avcıol Basım-Yayın, 1993.

- BARUTÇUGİL, İsmet**, *Turizm İşletmeciliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., Gözden Geçirilmiş 3.Baskı, 1989.
- BASS, M. Bernard**, *Leadership and Performance Beyond Expectations*, New York: Free Press, 1985.
- , **M. Bernard**, *Leadership, Psychology and Organizational Behavior*, New York: Harper&Row Publishing, 1960.
- BAŞARAN, İ. Ethem**, *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Gül Yayınevi, 1992.
- BATMAN, Orhan**, *Otel İşletmelerinin Yönetimi*, Adapazarı: Değişim Yayınları, 1999.
- BAYSAL, Can – TEKARSLAN, Erdal**, *İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri*, 2.Bası, İstanbul: Avcıol Basım Yayım, 1996.
- BENNIS, Warren – NANUS, B.**, *Leaders: The Strategies of Taking Charge*, New York: Harper&Row Publishing, 1985.
- BERSON, Yair – AVOLIO, J. Bruce**, “Transformational Leadership and the Dissemination of Organizational Goals: A Case Study of a Telecommunication Firm”, *The Leadership Quarterly*, c.15/sayı 5 (2004), s. 625-646.
- BİLGİN, Leman**, “Yol-Amaç Kuramında Farklı Yaklaşımların Araştırılması ve Bu Yaklaşımların Liderlik Açısından İncelenmesi”, *Eskişehir Üni. İ.İ.B.F. Dergisi*, c.IV/sayı 2 (1986), s. 198.
- BİRDİR, Kemal**, “Türkiye’de Otel Genel Müdürlerinin İş Devir Süreleri ve Nedenleri Üzerine Bir Araştırma”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Yıl:11/Eylül-Aralık (2000), s. 142-143.
- BLACK, J. Stewart – PORTER, W. Lyman**, *Management*, New Jersey: Prentice Hall, 2000.
- BOEHNKE, Karen – BONTIS, Nick, DiSTEFANO, Joseph, DiSTEFANO Andrea C.**, “Transformational Leadership: An Examination of Cross-National Differences and Similarities”, *Leadership & Organization Development Journal*, c.24/sayı 1 (2003), s.5-15.
- BOELLA, M. J.**, *Human Resource Management in the Hotel and Catering Industry*, London: Hutchinson Edu., 1988.
- BOMMER, H. William– RUBIN, S. Robert, BALDWIN T. Timothy**, “Setting the Stage for Effective Leadership: Antecedents of Transformational Leadership Behavior”, *The Leadership Quarterly*, c.15/sayı 2 (2004), s. 195-210.
- BONI De, G. – SHARLES, F. F.**, *Hotel Organization Management and Accountancy*, London: Sir Isaac Pitman & Sons Ltd., 1957.
- BOWDITCH, James L. – BUONO, Anthony F.** *A Primer on Organization Behaviour*, 2nd Edi., USA: John Wiley&Sons, 1990.
- BROWN, J. Douglas – KEEPING, M. Lisa**, “Elaborating the Construct of Transformational Leadership: The Role of Affect”, *The Leadership Quarterly*, c.16/sayı 2 (2005), s. 245-272.
- BROWNELL, Judi**, “Predicting Leadership: The Assessment Center’s Extended Role”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, c.17/sayı 1 (2005), s. 7.
- BURNS, James M.** *Leadership*, New York: Harper&Row Publishers, 1978
- CACIONNE, Ron** “Leadership Moment by Moment”, *Leadership&Organization Development Journal*, sayı 18 (1997), s. 334-342.

- CAMPBELL, James – NELSON, L. Debra**, *Organizational Behaviour Foundations, Realities and Challenges*, West Publishing Co., 1994.
- CAN, Halil**, *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Adım Yayıncılık, 1992.
- CAN, Halil – AKGÜN, Ahmet, KAVUNCUBAŞI Şahin**, *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*, 4. Baskı, Ankara: Siyasal Kitabevi, 1999.
- CHIOK, L. J. Foong**, “Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment”, *Journal of Nursing Management*, c.9/sayı 4 (2001), s. 191-205.
- CHUNG-HERRERA, Beth G., – ENZ, A. Cathy, LANKAU, Melenie J.**, “Grooming Future Hospitality Leaders: A Competencies Model”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, c.44/sayı 3 (2003), s. 17-25.
- COAKES J. Sheridan – STEED G. Lyndall**, *SPSS: Analysis Without Anguish: Version 10.0 for Windows*, Melbourne: John Wiley & Sons Ltd., 2001.
- COSTLEY, Dan L. – SANTANA- MALGOZA, Carmen, TODD Ralph**, *Human Relations in Organizations*, 5th. Edition, West Publishing Co., 1994.
- CRAWFORD, C. B.**, “Exploring the Relationship Between Knowledge Management and Transformational Leadership”,
<http://www.leadershipeducators.org/2003/crawford.pdf>, 2003.
- ÇEMBERCİ, Yasemin**, “Eğitim Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- ÇETİNER, Ertuğrul**, *Konaklama İşletmelerinde Yönetim Muhasebesi*, Ankara, 1995.
- ÇİFTÇİ, Yasemin**, “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaratıcılık Düzeyleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: Marmara Üni. S.B.E., 2002.
- ÇOBAN, Sabire**, “Yöneticilerin Yaratıcılık Düzeyleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki”. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- DALAY, İsmail**, *Yönetim ve Organizasyon, İlkeler, Teoriler ve Stratejiler*, Adapazarı: Sakarya Üniversitesi Yayın No:43, 2001.
- DANN, David**, “The Nature of Managerial Work in the Hospitality Industry”, *International Journal of Hospitality Management*, c.9/sayı 4 (1990), s. 319-334.
- DAVIS, Keith**, *Human Relations at Work*, McGraw Hill Comp., 1962.
- _____, **Keith**, *Örgütlerde İnsan Davranışı*, çev. Kemal Tosun – Tomris Somay ve diğ., İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları No: 199, 1988.
- DAVIS, Keith– NEWSTORM, W. John**, *Human Relations at Work Organizational Behaviour*, 8th. Edi. McGraw Hill Pub., 1989.
- DE HOOGH, H.B. Annabel ve diğerleri**, “Leader Motives, Charismatic Leadership and Subordinates’ Work Attitude in the Profit and Voluntary Sector”, *The Leadership Quarterly*, c.16/sayı 1 (2005), s. 17-38.
- DEMİROĞLU, Gülşah**, “Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- DERELİ, Toker**, *Organizasyonlarda Davranış*, İstanbul: İst. Üni. Yayın No:2142, 1976.

- DİKİCİ, Mehmet – DENİZ, Mehmet**, *Örgütsel Davranış*, Malatya: Enstitü Yayıncılık, 1993.
- DİNÇER, İ. Fusun**, “Ağırlama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi”, *Turizm Yıllığı*, Ankara: Kalkınma Bankası Yayını, 1994.
- DİNÇER, Ömer**, *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998.
- DİNÇER, Ömer - FİDAN, Yahya**, *İşletme Yönetimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1996.
- DONNELLY, H. James – GIBSON L. James, IVANCEVICH M. John**, *Fundamentals of Management*, 10th. Ed. California: McGraw Hill Co., 1998.
- DRAKE, Richard – SMITH, Peter**, *Gelecek İçin Yönetim*, çev. Kemal Tosun – İlhan Erdoğan ve diğ., İstanbul: İş Bankası Kültür Yayınları, 1993.
- DUBE, Laurette – RENEGHAN, M. Leo**, “Suprisingly Simple Routes to the Top”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, c.40/sayı 6 (1999), s. 34-41.
- DUNCAN, J.**, *Organizational Behaviour*, Boston: Houghton Mifflin Company, 1981.
- DUNCAN, W. Jack**, *Managemenet: Ideas and Actions*, New York: Oxford Press, 1999.
- EFİL, İsmail**, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Bursa: Örnek Kitabevi, 1987.
- EHRHART, G. Mark – KLEIN, J. Katherine**, “Predicting Followers’ Preferences for Chrismatic Leadership: The Influence of Follower Values and Personality”, *The Leadership Quarterly*, c.12/sayı 2 (2001), s. 153-179.
- ERARSLAN, Levent**, “Liderlikte Most-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, http://www.insanbilimleri.com/makaleler/sosyoloji/liderlikte_post_modern.htm.
- ERDOĞAN, İlhan**, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fak.Yayını, 1991.
- EREN, Erol**, *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2001.
- _____, **Erol**, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998,
- _____, **Erol**, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1998.
- ERGUN, Turgay**, *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*, Ankara: TODAİE Yayını No:222, 1991.
- ERKAN, Nurgün**, “Örgüt Kültürü ile Yöneticilerin Liderlik Tarzları ilişkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- ERONDU, Emmanuel**, “Effective Management: A Key Factor in Sustainable Development in Sub-Sharan African Economies”, http://www.sba.muohio.edu/abas/2002/sanjose/Erundu_Effective%20Management.pdf, 2002.
- ERTÜRK, Mümin**, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2000.
- EVLİYAOĞLU, Sait**, *Genel Turizm Bilgileri*, Ankara, 1989.
- FELDMAN, C. Daniel – ARNOLD, J. Hugh**, *Managing Individual and Group Behaviour in Organizations*, McGraw Hill Comp., 1993.

- FIEDLER E. Fred – GARCIA E. Joseph**, *New Performance To Effective Leadership: Cognitive Resources and Organizational Performance*, New York: John Wiley&Sons Inc, 1987.
- FIEDLER, E. Fred – CHEMERS, M. Martin**, *Improving Leadership Effectiveness*, New York: John Wiley & Sons Inc., 1984.
- FIEDLER, E. Fred – CHEMERS, M. Martin**, *Leadership and Effective Management*, USA, 1974.
- FLEISHMAN, A.E. – PETERS, A.**, “Interpersonel Values, Leadership Attitudes, Managerial Success”, *Personell Psychology*, c.15/sayı 22 (1982), s. 125-132.
- FREEDMAN, L. Jonathan – SEARS, O. David, CARLSMITH J. Merrill**, *Sosyal Psikoloji*, İstanbul: Ara Yayıncılık, 1989.
- GANNON, Martin**, *Organizational Behaviour: A Managerial and Organizational Perspective*, Little, Brown and Company, 1979.
- GORDON, R. Judith**, *A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour*, 3rd. Edition, USA: Allyn and Bacon, 1991.
- _____, **R. Judith**, *Organizational Behaviour: A Diagnostic Approach*, 5th Edi., New Jersey: Prentice Hall, 1996.
- GÖKÇE, B.**, *Toplumsal Bilimlerde Araştırma*, 2.Basım, Ankara: Savaş Yayınları, 1992.
- GÖKDENİZ, Ayhan**, *Otel İşletmelerinde Önbüro Yönetimi*, Alem Kitabevi, Balıkesir, 1995.
- GÖNÜLLÜ. Kadir**, “Türk ve Amerikan Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- GRAY, Jerry – STARKE, Frederick**, *Organizational Behaviour: Concepts and Applications*, USA: Charles E. Merrill Pub.Co., 1977.
- GREGER, R. Kenneth – PETERSON, S. John**, “Leadership Profiles for the New Millennium”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, c.41/sayı 1 (2000), s. 16-29.
- GÜNEY, Salih – ZEL, Uğur**, “Özel ve Kamu Sektör Yöneticilerinin Liderlik Yönelimlerine İlişkin Uygulamalı Bir Araştırma”, *21.yy. Liderlik Sempozyumu*, İstanbul, Tuzla: Deniz Harp Okulu, 1997, s. 448-451.
- HARLAND, Lynn – HARRISON, Wayne, JONES, R. James, REİTER-PALMON Roni**, “Leadership Behaviours and Subordinate Resillience”, *Journal of Leadership&Organizational Studies*, c.11/sayı 2, 2005, s. 1-13.
- HART, B. Lois – WAISMAN, S. Charlotte**, “The Sorts of Leadership”, *T+D*, c.59/sayı 3 (2005), s. 20-22.
- Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: Liderlik*, çev. Meral Tüzel, İstanbul: MESS Yayınları No: 292, 1999.
- HATİBOĞLU, Zeyyat**, *Temel Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 1993.
- HATİPOĞLU, Cemalettin**, “4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Davranışlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya: Sakarya Üniversitesi S.B.E., 2003.

- HEMPHILL, J. K. – COONS, A.E.**, “Development of the Leader Behaviour Description Questionnaire” ed. R. M. Stodgill – A.E. Coons, *Leader Behavior: Its Description and Measurement*, Colombus: Ohio State University, 1957.
- HENNESSEY, J. Thomas**, “Reinventing Government: Does Leadership Make the Difference?”, *Public Administration Review*, c.58/sayı 6 (1998), s. 522-528.
- HERSEY, Paul – BLANCARD, H. Kenneth**, *Management of Organizational Behaviour: Utilizing Human Resources*, 5th. Edition, New Jersey: Prentice Hall, 1988.
- HESSELBEIN, Frances – GOLDSMITH, Marshall, BECKHARD Richard**, *Geleceğin Lideri*, çev. Hayrettin Tok, İstanbul: Form Yayınları, 2000.
- HICKS, Herbert – GULLETT, C. Ray**, *Organizasyonlar, Teori ve Davranış*, çev. Besim Baykal, İstanbul: İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No:1, 1981.
- HOGG, A. Michael**, “A Social Identity Theory of Leadership”, *Personality&Social Psychology Review*, c.5/sayı 3 (2001), s. 184-201.
- HOLDFORD, A. David**, “Leadership Theories and Their Lessons for Pharmacists”, *American Journal of Health-System Pharmacists*, c.60/sayı 1 (2003), s. 1780-1786.
- HOWELL, M. Jane – SHAMIR, Boas**, “The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences”, *Academy of Management Review*, c.30/sayı 1 (2005), s. 96-112.
- HUNT, G. James**, “Transformational/Charismatic Leadership’s Transformation of the Field: An Historical Essay”, *The Leadership Quarterly*, c.10/sayı 2 (1999), s. 129-144.
- IŞIK, Sönmez – OĞUZHAN, Türkan, ÖZKAN T. Ayşegül**, “Türkiye’de Yönetici Olarak Çalışan Hekimlerin Özellikleri ve Liderlik Anlayışları”, <http://www.spgk.saglik.gov.tr/ss/sayilar/9812/4.htm>, 1998.
- İNCİ, Müge**, “Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2001.
- İSLAMOĞLU, A. Hamdi**, *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, İstanbul: Beta Basım Yayın, 2003.
- JACOBSEN, Chanoh – HOUSE, J. Robert**, “Dynamics of Charismatic Leadership: A Process Theory, Simulation Model and Tests”, *The Leadership Quarterly*, c.12/sayı 1 (2001), s. 75-112.
- JAQUEZ, E. – CLEMENT, S. D.**, *Executive Leadership: A Practical Guide to Managing Complexity*, Cambridge: Carson-Hall&Co. Pub., 1994.
- JAYAWARDENA, Chandana**, “International Hotel Manager”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, c.12/sayı 1 (2000), s. 67-69.
- KAHAI, S. Surinder – SOSIK, S. John, AVOLIO J. Bruce**, “Effects of Leadership Style, Anonymity and Rewards on Creativity-Relevant Processes and Outcomes in an Electronic Meeting System Context”, *The Leadership Quarterly*, c.14/sayı 4-5 (2003), s. 499-524.
- KARATEPE, Aynur**, “Liderlik Yaklaşımları ve Liderliğin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi”, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1991.

- KATZ, D. – KAHN, R. L.**, *The Social Psychology of Organizations*, New York:Wiley-Sons, 1978.
- KAY, Christine – RUSSETTE, John**, “Hospitality – Management Competencies”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, c.41/sayı 2 (2000), s. 52-63.
- KEISER, James R.**, *Principles and Practice of Management in the Hospitality Industry*, Boston: CBI Publishing Company Inc., 1979.
- KENNER, Todd – ISAAK, A. Mark**, “Effective Leadership Development in a Civil-Engineering Culture: Finding the Balance-Point Between Experience and Experiment”, *Leadership and Management in Engineering*, c.4/sayı 3 (2004), s. 105-108.
- KILIÇ, Tamer**, “Kurum Kültürü ve Liderlik: Kurum Kültürüne Uygun Etkin Lider Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- KILINÇ, Tanıl**, “Karizmatik Liderliğin Olumlu ve Olumsuz Yönleri”, <http://www.merih.net/m2/lid/karizmaiv.htm>. 2004.
- KILINÇ, İzzet**, “Stratejik Planlama - Finansal Performans İlişkisi ve Dört – Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Uygulaması”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- KINGIR, Said**, “Malatya’da Kamu ve Özel Sektör İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Vasıfları Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1994.
- KNOOTZ, H. – WEIHRICH, H.** *Management*, Singapore: McGraw Hill Book Co., 1988.
- KOÇEL, Tamer**, *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım Yayım, 2001.
- KONUK, Nebiye**, “Türkiye’deki Küçük ve Orta Boy İşletmelerde Liderlik Davranışının Örgüt Kültürüne Etkisi”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1997.
- KORABIK, Karen**, “Androgyny and Leadership Style”, *Journal of Business Ethics*, c.9/sayı 4-5 (1990), s. 283-292.
- KOTTER, P. John**, *The Leadership Factor*, New York: The Free Press, 1988.
- KOZAK, Nazmi**, *Otel İşletmeciliği*, Ed. Nazmi Kozak, Ankara: Detay Yayıncılık, 2002.
- KOZAK, A. Meryem**, *Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi&Örnek Olaylar*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2.Baskı, 2004.
- KOZAK, Nazmi - KOZAK, A. Meryem, KOZAK Metin**, *Genel Turizm:İlkeler ve Kavramlar*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2001.
- KRILL, L. Thomas – CARTER, I. Richard**, “An Exploration of the Leadership Practice Enabling Others To Act: A Case Study”, *Journal of Agricultural Education*, c..38/sayı 4 (1997), s. 42-43.
- LATTIN, Gerald W.** *Modern Hotel and Motel Management*, San Francisco: W.H.Freeman and Co., 1968.
- LEIGH, K. Andrew**, “Leadership and Aboriginal Reconciliation”, *Australian Journal of Social Issues*, c.37/sayı 2 (2002), s. 131-152.
- LEY, D. A.**, “The Effective Manager: Leader or Entrepreneur?”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, c.21/sayı 3 (1980), s. 66-67.

- LIEVENS, Filip – Van GEIT, Pascal, COETSIER Pol**, "Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases" *European Journal of Work and Organizational Psychology*, c.6/sayı 4 (1997), s. 415-430.
- LIU, Wei – LEPAK, P. David, TAKEUCHI, Riki, SIMS P. Henry**, "Matching Leadership Styles w.th Employment Modes: Strategic Human Resources Management Perspective", *Human Resource Management Review*, c.13 (2003), s. 127-152.
- LLAMAS, M.C. Jose – SERRAT F. Marisa**, "Is There A Way Out? A Critical Analysis of Participation, Leadership and Management in Spanish Schools", *International Journal of Leadership in Education*, c.5/sayı 4 (2002), s. 302-322
- LOPOPOLO, Rosalie B. – SCHAFER, D. Sue, NOSSE J. Larry**, "Leadership, Administration, Management and Professionalism (LAMP) in Physical Therapy: A Delphi Study, *Physical Therapy*, c.84/sayı 2 (2004), s. 137-151.
- LORSCH, W. Jay - LAWRENCE, Dalton**, *Organizational Structure and Design*, Illinois: Richard D. Irwin Inc. and Dorsey Press Homewood, 1970.
- LUTHANS, Fred**, *Organizational Behavior*, New Jersey: McGraw-Hill, 4th Ed, 1992.
- LUTHAR, K. Harsh**, "Gender Differences in Evoluotion of Performance and Leadership Ability: Autocratic vs Demogratric Managers' Sex Roles", *Journal of Research*, c.35/sayı 5-6 (1996), s. 337-361.
- MANDY, R. Wayne – PREMEAUX, R. Shane**, *Management: Concepts, Practices and Skills*, 7th.Edition, New Jersey: Prentice Hall, 1995.
- MANTHEY, Marie**, "Leadership: A Creative Presence", *Creative Nursing*, c.8/sayı 4 (2002), s. 8-10.
- MASRY, El S. – KATARA, Hanan, DEMERDASH El Jailan**, "A Comparative Study on Leadership Styles Adopted By General Managers: A Case Study in Egypt", *Anatolia:An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, c.15/sayı 2 (2004), s. 109-124.
- MAVIŞ, Fermani**, *Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması*, Eskişehir: Anadolu Yayınları, 1985.
- _____, **Fermani**, *Otel İşletmeciliği-İlke ve Kavramlar*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayın No:843, 1994.
- MAXWELL, J. John**, *Liderlik Yasaları, Reddedilmez 21 Liderlik Yasası*, çev. İbrahim Şener, İstanbul: Beyaz Yayınları, 1999.
- McCORMACK, Luke – MELLOR, David**, "The Role of Personality in Leadership:An Application of the Five-Factor Model in the Australian Military", *Military Psychology*, c.14/sayı 3 (2002), s. 179-197.
- McGREGOR, Douglas**, *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü*, çev. Doğan Energin, Ankara: ODTÜ İdari Bilimler Fakültesi Yayınları No:16, 1970.
- MEDLIK, S.**, *Profilo of Hotel and Catering Industry*, London: William Heinemann Ltd., 1972.
- METCALFE, A. Beverly – METCALFE, A. J. Robert**, "The Development of a New Transformational leadership Questionnaire", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, c.74 (2001), s. 1-27.

- MOIDEN, Nadeem**, “Evolution of Leadership in Nursing”, *Nursing Managment*, c.9/sayı 7, 2002, s. 20-26.
- MOORHEAD, Gregory – GRIFFIN, Ricky M.**, *Organizational Behaviour*, Boston: Houghton, Mifflin Comp., 1989.
- MULLINS, Laurie – DAVIES, Lan**, “What Makes for an Effective Hotel Manager?”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, c.3/sayı 1 (1991), s. 22-25.
- MUMFORD, D. Michael – VAN DOORN, R. Judy**, “The Leadership of Pragmatism: Reconsidering Franklin in the Age of Charisma”, *The Leadership Quarterly*, c.12/sayı 3 (2001), s. 279-286.
- NEBEL, E. E. – STEARNS, G. K.**, “Leadership in the Hospitality Industry”, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, c.18/sayı 3 (1977), s. 69-76.
- NECK, C. P. – STEWART, G. L., MANZ, C. C.**, “Thought Self-Leadership as a Framework for Enhancing the Performance of Performance Appraisers”, *Journal of Applied Behavioral Science*, c.31/sayı 3 (1995), s. 278-302.
- NUNNALLY, J.**, *Psychometric Theory*, New York: McGraw Hill Pub., 1967.
- NUPPONEN, Hannele**, “Impact of Social and Political Factors on Leadership and Management in Child Care Centres”,
http://www.pepe2004.qut.edu.au/graphics/Web%20Papers/hannele_nupponen.pdf, 2004.
- OKUMUŞ, Fevzi**, “Otel İşletmelerinde Uygulanan Yönetim Teori ve Tekniklerine Bir Bakış”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, Mart/sayı 3 (1995), s. 73-77.
- OLALI, Hasan**, *Otel İşletmeciliği ve Yönetimi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İktisadi Bilimler Fakültesi Yayın No:64-34, 1973, s. 245.
- OLALI, Hasan - KORZAY, Meral**, *Otel İşletmeciliği*, İstanbul: İşletme Fak. Yayın No:214, 1989.
- ORAL, Saime**, *Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri*, İzmir:Kanyılmaz Matbaası, 2001.
- ÖNER, Mehin**, “Uygulama Özlü Liderlerin Devri Bitti”, *Milliyet Gazetesi* (8 Mayıs 2005).
- ÖZALP, İnan**, “Önderlikte Durumsallık Yaklaşımı ve Fiedler ile House’un Önderlik Modellerinin Durumsallık Açısından İncelenmesi”, *Eskişehir Anadolu Üni. İ.İ.B.F.Dergisi*, c.IV/sayı 2 1986.
- ÖZÇER, Sema**, “Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerindeki Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri”, Ankara: MPM Yayın No:369, 1988.
- ÖZEL, Mustafa**, “İş Hayatında Liderliğin Yedi Anahtarı”, *İktisat ve İş Dünyası Bülteni*, Kasım-Aralık/sayı 6 1992.
- ÖZKALP, Enver**, *Davranış Bilimleri ve Organizasyonlarda Davranış*, Eskişehir: Eskişehir İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi Yayın No:249/169, 1991.
- ÖZTÜRK, Azim**, *Küreselleşen Dünyada Yöneticilik*, Adana: Nobel Kitabevi, 1998.
- PAKSOY, Mahmut**, *Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi*, İstanbul: Çantay Kitabevi, 2002.
- PAKSOY, Mustafa**, “Liderlikte Hersey-Blancard Modeli”, *Yönetim Dergisi*, sayı 16 (1993), s. 19-22.

- PEHLİVANLI, Serkan**, “İşletmelerde Liderlik ve Liderliğin Çalışanların Verimliliği Üzerindeki Etkileri”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.
- PEKER, Ömer – AYTÜRK, Nihat**, *Yönetim Becerileri*, Ankara: Yargı Yayınevi, 2002.
- PITTAWAY, Luke – CARMOUCHE, Rita, CHELL Elizabeth**, “The Way Forward: Leadership Research in the Hospitality Industry”, *International Journal of Hospitality Management*, c.17 (1998), s. 407-426.
- POWERS, F. Thomas**, *Introduction to Management in the Hospitality Industry*, Canada: John Wiley&Sons, 1979.
- RAFFERY, E. Alannah – GRIFFIN, A. Mark**, “Dimensions of Transformational Leadership: Conceptual and Empirical Extensions”, *The Leadership Quarterly*, c.15/sayı 3 (2004), s. 329-354.
- RAUCH, C. F. – BEHLING, O.**, “Functionalism: Basis for Alternate Approach to the Study of Leadership, ed. J. G. Hunt – D. M. Hosking, C. A. Schriesheim, R. Stewart, *Leaders and Managers: International Perspectives on Managerial Behavior and Leadership*, New York: Pergamon Press, 1984.
- REITZ, K. Joseph**, *Behaviour in Organizations*, Illinois: Richard D. Irwin Inc., 1987.
- RILEY, Michael**, *Managing People: A Guide for managers in the Hotel and Catering Industry*, Oxford: Butterworth&Heinemann, 2000.
- _____, **Michael**, *Human Resource Management in the Hospitality & Tourism Industry*, 2nd. Ed. Oxford: Butterworth&Heinemann, 1996.
- RIBIERE, M. Vincent – SITAR, S. Alesa**, “Critical Role of Leadership in Nurturing a Knowledge-Supporting Culture”, *Knowledge Management Research & Practice*, c.1 (2003), s. 39-48.
- ROBBINS, P. Stephen**, *Organizational Behaviour*, New Jersey: Prentice Hall, 1997.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat – TÜZ, Melek**, *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Ezgi Kitabevi, 1996.
- SAFTY, Adel – GÜVEN, Halil**, *New Paradigms in Leadership*, İstanbul: Promat Yayın, 2003.
- SCANDURA, A. Terri – WILLIAMS, A. Ethlyn**, “Mentoring and Transformational Leadership: The Role of Supervisory Career Mentoring”, *Journal of Vocational Behaviour*, c.65 (2004), s. 448-468.
- SCARBOROUGH, D. Jule**, “Transforming Leadership in the Manufacturing Industry”, *Journal of Industrial Technology*, c.17/sayı 2 (2001), s. 1-4.
- SCHEIN, H. Edgar**, *Organizational Culture and Leadership*, London: Jassay-Bass Pub., 1988.
- SCHERMERHON, R. John**, *Management For Productivity*, New York: John Wiley & Sons Inc., 1993.
- _____, **R. John**, *Management*, 5th Edition, New York: John Wiley&Sons Inc. 1996.
- SELİMOĞLU, Emel**, “Günümüzde Liderlik Anlayışı”, http://www.isguc.org/arc_view.php.232. 2004.
- SEVGİ, Pelin**, “İşletmelerin Başarısında Temel Faktör Olarak Liderliğin Oynadığı Rollerin İncelenmesi ve On Özel Sanayi İşletmesinin Liderleri ile Yapılan Araştırma”, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2002.

- SEZGİN, O. Mesut**, *Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi*, Ankara, 1994.
- SHROTT, Gerald**, “Work Activities of Hotel Managers in Northern Ireland: A Mintzbergian Analysis”, *International Journal of Hospitality Management*, c.8/sayı 2 (1989), s. 121-130.
- SIDI, Viktor**, “Stratejik Yönetim ve Liderlik”, *21.yy Liderlik Sempozyumu*, İstanbul: Deniz Harp Okulu, 1997, s. 312-314.
- SISK, L. Henry – WILLIAMS, J. Clifton**, *Management and Organization*, USA: South-Western Publ., 1981.
- SLATTERY, Paul – OLSEN, Michael**, “Hospitality Organizations and Their Environment”, *International Journal of Hospitality Management*, c.3/sayı 2 (1984), s. 55-61.
- SOSIK, S. John – AVOLIO, J. Bruce, JUNG I. Dong**, “Beneath The Mask: Examining the Relationship of Self-Presentation Attributes and Impression Management to Charismatic Leadership”, *The Leadership Quarterly*, c.13/sayı 3 (2002), s. 217-221.
- SOSIK, J. John**, “The Role of Personel Values in the Charismatic Leadership of Corporate Managers: A Model and Preliminary Field Study”, *The Leadership Quarterly*, c.16/sayı2 (2005), s. 221-224.
- STODGILL, M. Ralph – COONS, E. Alvin**, *Leader Behaviour: Its Description and Measurement*, USA: Ohio State University, 1957.
- STONER, James**, *Management*, Prentice-Hall, 1978.
- SÜMERKAN, Zekeriya**, *Otel ve Lokanta İşletmelerinde Maliyet Muhasebesinin Yeri ve Önemi*, Ankara: Turizm Yıllığı 1985, 1986.
- ŞAHİN, Hayrettin**, “Liderlik-Yöneticilik Ayırımı”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 1999.
- ŞENER, Burhan**, *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Gazi Kitabevi Geliştirilmiş 2.Baskı, 1997.
- ŞİŞMAN, Mehmet**, “Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik”, *21.yy Liderlik Sempozyumu*, İstanbul: Deniz Harp Okulu, 1997, s. 162-168.
- TABAK, Akif**, “Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri”,
<http://www.kho.edu.tr/yayinlar/bilimdergisi/doc/2001-2/1-bilder.doc.>, 1997.
- TANNENBAUM, Robert – WESCHLER, R. Irving, MASSARIK Fred**, *Leadership and Organization: A Behavioural Science Approach*, McGraw Hill Pub., 1961.
- TAŞAR, Berke**, “The Importance of Leadership in Teamwork”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- TAVŞANCIL, Ezel**, *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Nobel Yayın, 2002
- TAYLOR, B. Robert**, “Leadership is a Learned Skill”, *Family Practice Management*, Oct., 2003, s. 43-49.
- TEMEN, Başak**, “Leadership”, *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2000.
- TERRY, R. George – FRANKLIN, G. Stephan**, *Principles of Managment*, 8th, Ed., Ilionious: Richard Irwin Inc., 1982.

- TESTA, R. Mark**, "Hospitality Leaders: Do They Know How Their Employees Feel About Them?", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, c.42/sayı 6 (2001), s. 80-89.
- THOMPSON, L. Brad**, *Yeni Yöneticinin El Kitabı*, Çev: Vedat G. Diker, İstanbul: Hayat Yayıncılık, 2002.
- TICHY, N. M. – DEVANNA, M. A.**, *The Transformational Leader*, New York: John Wiley&Sons, 1986.
- TOPALOĞLU, Melih – MEYDAN, Selma, UYGUR Akyay**, "Üst Düzey Yöneticilerin Rol, Aktivite ve Sorumlulukları Konusunda Otel İşletmelerine Yönelik Bir Uygulama", *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, sayı 4 (2001), s. 40-62.
- TOSI H. L. – CARROLL S. J.**, *Management: Contingencies, Structure and Process*, Chicago: St.Clair, 1976.
- TOSUN, Kemal**, *İşletme Yönetimi*, İstanbul, 1978.
- TRACEY, J. Bruce – HINKIN, R. Timothy**, "Transformational Leaders in the Hospitality Industry", *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, c.35/sayı 2 (1994), s. 18-29.
- TUBBS, L. Steward**, *A Systems Approach to Small Group Interaction*, USA: Adison&Wesley Pub., 1984.
- TÜRELİ, Fırat**, "Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışların Astların Kendilerini Takım Olarak Algılamaları Üzerindeki Etkisi", *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003.
- TÜTÜNCÜ, Özkan - DEMİR, Mahmut**, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi*, Ankara: Turhan Kitabevi, 2002.
- TÜTÜNCÜ, Özkan - DEMİR, Mahmut**, "Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Örneği", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, c.5/ sayı 2 (2003), s. 146-169.
- TYD**, "Türkiye Turizmi ile İlgili Seçilmiş Veriler" 2003.
- URAL, Ayhan – KILIÇ, İbrahim**, *Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2005
- USAL, Alparslan – KUŞLUVAN, Zeynep**, *Davranış Bilimleri: Sosyal Psikoloji*, İzmir: Barış Yayınları, Gözden Geçirilmiş 2.Baskı, 1998.
- USTA, Öcal**, *Genel Turizm*, İzmir: Anadolu Matbaacılık, 2001.
- VRIES, E. Reinout**, "When Leaders Have Character: Need for Leadership, Performance, and the Attribution of Leadership", *Journal of Social Behaviour&Personality*, c.15/sayı 3 (2000), s. 413-431.
- VURAL, Gülşen**, "Liderlik ve Hemşirelik", *Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, c.1/sayı 1 (1997), s. 15-22.
- WADSWORTH, J. Walter**, *Atak Yöneticinin Liderlik Rehberi*, çev. E. Sabri Yarmalı, İstanbul: Hayat Yayınları, 1999.
- WALDERSEE, Robert – SIMMONS, Ro, EAGLESON Geoff**, "Pluralistic Leadership in Service Change Programs: Some Preliminary Findings", *Academy of Management Journal*, 1995, s. 296-300.

- WALDMAN, A. David – JAVIDAN, Mansour, VARELLA Paul**, “Charismatic Leadership at the Strategic Level: A New Application of Upper Echelos Theory”, *The Leadership Quarterly*, c.15/sayı 3 (2004), s. 355-380.
- WATKINS, Ed – SHEEHAN, Patricia**, “Chain Leaders”, *Lodging Hospitality*, c.61/sayı 4 (2005), s. 26-32.
- WERNER, Isabel**, *Leadership Skills For Executives*, çev. Vedat Üner, Liderlik ve Yönetim, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi 1, İstanbul: Rota Yayınları 1993.
- WINATA, Lanita – MIA, Lokman**, “Information Technology and the Performance Effect of Managers’ Participation in Budgeting: Evidence from the Hotel Industry”, *International Journal of Hospitality Management*, c.24/sayı 1 (2005), s. 21-39.
- WOFFORD, J. C. – GOODWIN, L. Vicki, WHITTINGTON J. Lee**, “A Field Study of a Cognitive Approach to Understanding Transformational Leadership”, *The Leadership Quarterly*, c.9/sayı 1 (1998), s. 55-84.
- WOOD, C. Roy**, *Organizational Behaviour for Hopitality Management*, Oxford: Butterworth – Heinemann Ltd., 1994.
- WOODS, H. Robert**, “Predicting is Difficult, Espicially About the Future: Human Resources in the New Millenium”, *International Journal of Hospitality Management*, c.18 (1999), s. 443-446.
- WORSFOLD, Philip**, “Leadership and Managerial Effectiveness in the Hospitality Industry”, *International Journal of Hospitality Management*, c.8/sayı 2 (1989), s. 145-155.
- WREN, E. Daniel – WOICH, Jr. Dan**, *Management Process, Structure and Behaviour*, 3rd. Edition, USA: John Wiley&Sons, 1984.
- YALÇIN, Azmi**, “Yöneticilikten Etkin Liderliğe”, *İktisat ve İş Dünyası Bülteni*, c.2/sayı 9 (1993), s.17
- YANK, G.R. – BARBER, J.W., SPRADLIN W.W.**, “Mental Health Treatment Teams and Leadership: A Systems Model”, *Behavioral Science*, c.39/sayı 4 (1994), s. 293-305.
- YAZICIOĞLU, Yahşi – ERDOĞAN, Samiye**, *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2004
- YUKL Gary A.**, *Leadership in Organizations*, 2nd Ed., New Jersey: Prentice Hall, 1989.
- ZALENİK, A.**, “Managers and Leaders: Are They Different?”, *Harvard Business Review*, March/April (1992), s. 126.
- ZHU, Weichun – CHEW, K.H. Irene, SPANGLER D. William**, “CEO Transformational Leadership and Organizational Role of Human-Capital-Enhancing, Human Resource Management”, *The Leadership Quarterly*, c.16/sayı 1 (2005), s. 39-52.
- www.kulturturizm.gov.tr/portal/sektorel_tr.asp?belgeno=45522, 2004.
- www.oib.gov.tr/program/uygulamalar/1985-2003_1.htm, 2004.
- www.sedl.org/change/leadership/history.html, 2004.
- www.travelguide.gen.tr, 2005.
- www.turob.com, 2005.

Ek-1: Anket Formu**LİDERLİK YÖNELİM ANKETİ**

Sayın Yönetici;

Bu anket, “*Otel İşletmeleri Yöneticilerinin -İnsana Yönelik- ve -Göreve Yönelik- Liderlik Yönelimlerini*” belirlemeye yönelik bir yüksek lisans tez çalışması için bilgi toplama aracı olarak hazırlanmıştır.

İki bölümden oluşan anketin birinci bölümü; otel işletmeleri yöneticilerinin “göreve yönelik” ve “insana yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimleri ile ilgili görüşlerini belirlemeyi amaçlayan 35 yargıdan oluşmaktadır. İkinci bölümde ise, yöneticilerin demografik özelliklerini saptamak amacıyla hazırlanmış 9 kapalı uçlu soru bulunmaktadır.

Sizlerin vereceği cevaplar, yalnızca akademik amaçlar için kullanılacağından **isim belirtmenize gerek yoktur.**

Doğru ve içten cevaplarınız, bu **çalışmanın geçerliliğini** sağlamanın yanı sıra, elde edilecek sonuçlar gerek otel yöneticileri gerekse araştırmacılar için bir veri kaynağı oluşturacaktır. Gösterdiğiniz ilgiden dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Araş.Gör.Erkan TAŞKIRAN
Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Akçakoca Turizm İşlt. ve Otel. Y.O.
Tel: 0 380 611 29 99 – 108
erkan_taskiran@hotmail.com

Yrd.Doç.Dr.Orhan AKOVA
Abant İzzet Baysal Üniversitesi
Akçakoca Turizm İşlt.ve Otel. Y.O.
Tel: 0 380 611 29 99 – 140
akovaorhan@hotmail.com

I. BÖLÜM

	Yönerge: Sayın Yönetici; bir yönetici olarak, işletmedeki astlarınızı yönetirken nasıl davranışlarda bulunduğunuzu hatırlayarak, aşağıda verilen yargılara ilişkin görüşünüzü, “ Her zaman ”, “ Sık sık ”, “ Ara sıra ”, “ Çok Nadir ” ve “ Hiçbir zaman ” seçeneklerinden en uygun olanına (X) işareti koyarak belirtiniz. Anket formu içinde geçen “ grup ” kavramı, “siz” ve size bağlı “astlarınız” dan oluşmaktadır.	HER ZAMAN	SIK SIK	ARA SIRA	ÇOK NADİR	HİÇBİR ZAMAN
1	İçinde bulunduğum grubun sözcüsü olmak isterim.					
2	Mesai sonrası çalışmayı teşvik ederim.					
3	Astlarıma işlerinde tam serbestlik tanırım.					
4	Belirlenmiş prosedürlerin kullanılmasını teşvik ederim.					
5	Astlarımin, sorunları çözerken kendi yöntemlerini kullanmalarına izin veririm.					
6	Rakip otel işletmelerinin önünde olmamız gerektiğini vurgularım.					
7	İçinde bulunduğum grubun bir temsilcisi olarak konuşurum.					
8	Astlarıma daha fazla gayret göstermeleri için zorlarım.					
9	Fikirlerimin uygunluğunu grup içinde sınırım.					
10	Astlarımin işlerini kendi bildikleri şekilde yapmalarına izin veririm.					
11	Terfi etmek için çaba sarf ederim.					
12	İşteki gecikmelere ve belirsizliklere karşı toleranslı davranırım.					
13	İş ortamında ziyaretçilerimiz olduğunda grubun sözcülüğünü yaparım.					
14	İşlerin hızlı bir tempoda yapılmasını sağlarım.					
15	Astlarımin işlerini rahat bir şekilde yapmalarını sağlarım..					
16	Grup içinde anlaşmazlık çıktığında ben çözümverim.					
17	Detaylarla çok fazla ilgilenirim.					
18	İşletme dışındaki toplantılarda grubumu ben temsil ederim.					
19	Astlarıma iş ortamında hareket serbestliği tanımada isteksiz davranırım.					
20	İş ile ilgili neyin-nasıl yapılacağına ben karar veririm.					
21	Astlarıma daha fazla üretken olmaları için zorlarım.					
22	Astlarıma bazılarına yetki devrederim.					
23	İş ile ilgili öngörülerim genellikle gerçekleşir.					
24	Astlarıma yüksek seviyede inisiyatif kullanma hakkı veririm.					
25	Astlarıma özel görevler veririm.					
26	Değişiklik yapmak hoşuma gider.					
27	Astlarıma daha çok çalışmalarını söylerim.					
28	Astlarımin iyi muhakeme yürütebileceklerine güvenirim.					
29	Yapılacak işler için zaman programlaması yaparım.					
30	Yaptığım işler ile ilgili açıklama yapmayı reddederim.					
31	Astlarıma, fikirlerimin onların çıkarlarına uygun olduklarına ikna ederim.					
32	Astlarıma çalışma tempolarını kendilerinin saptamaları için izin veririm.					
33	Astlarıma, mevcut performanslarını yükseltmeleri için zorlarım.					
34	Astlarıma danışmadan hareket ederim.					
35	Astlarımin belirlenmiş standart kural ve düzenlemelere uymalarını isterim.					

II.BÖLÜM – DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Cinsiyetiniz: () Erkek () Kadın

2. Eğitim Durumunuz: () İlköğretim () Lise () Lisans
() Lisansüstü

3. Yaşınız: () 25 ve altı () 26-35 () 36-45 () 46-60
() 61 ve üstü

4. Turizm ve otelcilik eğitimi (önlisans-lisans-lisansüstü) aldınız mı?

() Hayır () Evet

Cevabınız “evet” ise kurum belirtiniz.....

5. Çalıştığınız işletmedeki pozisyonunuz: () Genel Müdür () Genel Müdür Yardımcısı () İnsan Kaynakları Müdürü () Mali İşler Müdürü () Önbüro Müdürü () Teknik Müdür () Satış ve Paz. Müdürü () Halkla İlişkiler Müdürü () Yiyecek-İçecek Müdürü () Diğer.....

6. Yöneticilik Kıdeminiz:

() 0-1 yıl () 2-4 yıl () 5-7 yıl () 8 yıl ve üstü

7. Yöneticiliğe ilk bu kurumda mı başladınız?

() Evet () Hayır

8. Liderlik konusunda bir eğitime (lider yetiştirme programı, liderlik kursu, lider geliştirme programı) katıldınız mı?

() Hayır () Evet

Cevabınız “evet” ise lütfen kurum belirtiniz.....

Ek-2: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Taşınması Gereken Özellikler

Beş yıldızlı otel işletmelerinin özellikleri 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu kapsamında yayınlanan Turizm Tesisleri Yönetmeliği'nin 19. maddesinin e bendinde belirtilmiştir. Bu yönetmeliğe göre; beş yıldızlı otel işletmeleri yerleşme durumu, yapı, tesisat, donanım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler göstermesinin yanı sıra, dört yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen özellikleri de taşınması gereken en az 120 odalı tesislerdir. Beş yıldızlı otellerin taşınması gereken özellikler ilgili yönetmelikte şu şekilde sıralandırılmıştır:

1. Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörleri ile servis merdiveni ya da asansörü,
2. Oda sayısının en az %20'si kadar park yeri imkanı olan garaj veya üzeri kapalı otopark,
3. Uydu ya da video yayınları imkanı,
4. Bay ve bayan kuaförü,
5. Banyolarda küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon,
6. 24 saat oda servisi,
7. Turizm amaçlı satış üniteleri,
8. Ayrıca;
 - kişi başına en az 1.2 metrekare düşecek şekilde en az 100 kişilik ikinci birçok amaçlı salon ve fuayesi,
 - kapalı ya da 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 ya da 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 ya da 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.