

**YERLİ VE YABANCI OTEL
İŞLETMELERİNDE YÖNETİM TARZI
BOYUTLARININ KARŞILAŞTIRILMASI:
ZİNCİR OTEL İŞLETMELERİNDE BİR
ARAŞTIRMA**

Elif Tuba BEYDİLLİ
Doktora Tezi
Tez Danışmanı: Doç. Dr. Mustafa KURT
Haziran, 2014
Afyonkarahisar

T.C
AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
DOKTORA TEZİ

YERLİ VE YABANCI OTEL İŞLETMELERİNDE
YÖNETİM TARZI BOYUTLARININ KARŞILAŞTIRILMASI:
ZİNCİR OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Hazırlayan
Elif Tuba BEYDİLLİ

Danışman
Doç. Dr. Mustafa KURT

AFYONKARAHİSAR, 2014

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “**Yerli ve Yabancı Otel İşletmelerinde Yönetim Tarzı Boyutlarının Karşılaştırılması: Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Kaynakça’ da gösterilen eserlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

17.06.2014

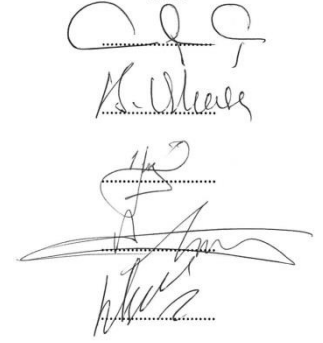
Elif Tuba BEYDİLLİ

TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI

JÜRİ ÜYELERİ

İmza

Tez Danışmanları : Doç. Dr. Mustafa KURT
Jüri Üyeleri : Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA
: Doç. Dr. Hatice ÖZUTKU
: Yrd. Doç. Dr. Ahmet BAYTOK
: Yrd. Doç. Dr. Köksal BÜYÜK



İşletme Anabilim Dalı, doktora öğrencisi Elif Tuba BEYDİLLİ'nin **“Yerli ve Yabancı Otel İşletmelerinde Yönetim Tarzı Boyutlarının Karşılaştırılması: Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”** başlıklı tezini değerlendirmek üzere 17.06.2014 tarihinde, saat 13:00'de Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca, yukarıda isim ve imzaları bulunan jüri üyeleri tarafından değerlendirilerek kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Selçuk AKÇAY

MÜDÜR

ÖZET

YERLİ VE YABANCI OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM TARZI BOYUTLARININ KARŞILAŞTIRILMASI: ZİNCİR OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Elif Tuba BEYDİLLİ

**AFYON KOCATEPE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

Haziran, 2014

Danışman: Doç. Dr. Mustafa KURT

Dünya üzerinde yaşanan ekonomik, politik, teknolojik gelişme ve değişimler, farklı sektörlerde faaliyet gösteren birçok işletmeyi kendi ulusal sınırları dışına çıkmaya zorlamıştır. Otel işletmeleri de bu gelişme ve değişimden etkilenecek farklı uluslararasılaşma şekilleriyle kendi ulusal sınırları dışında ve farklı kültürel ortamlarda faaliyetlerini sürdürmektedirler. İşletmelerin yönetim uygulamalarının kültürün etkisinde olduğu düşünüldüğünde, aynı ülke sınırları içinde farklı kültürel özelliklere sahip işletmelerin yönetim tarzlarının benzerlik ve farklılıklarının belirlenmesi önem kazanmaktadır.

Bu kapsamda araştırmanın amacı Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ve yabancı zincir otel işletmelerinin benimsedikleri yönetim tarzlarını boyutları itibariyle açıklamak ve yönetim tarzları arasındaki benzerlik ve farklılıkları belirlemektir. Belirtilen amaç doğrultusunda, Ocak-Nisan 2013 döneminde, Türkiye’de faaliyet gösteren 101 yabancı ve 66 ulusal sermayeli zincir otel işletmesinde görevli 604 orta ve üst düzey yönetici üzerinde anket gerçekleştirilerek veriler analiz edilmiştir. Araştırmada tanımlayıcı verilerin analizinde, yüzde, frekans, aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri, değişkenler arası farklılıkların belirlenmesinde ise parametrik olmayan testler (Mann Whitney U, Kruskal Wallis H) kullanılmıştır. Analizler sonucunda temel olarak yerli ve yabancı otel işletmelerinde, yönetsel liderlik ve paternalistik yönelme yönetim tarzı boyutlarında farklılıklar, karar alma, iletişim modeli, kontrol mekanizması departmanlar arası ilişki yönetim tarzı boyutlarında benzerlikler olduğu saptanmıştır.

Anahtar kelimeler: Yönetim Tarzı, Yönetim Tarzı Boyutları, Zincir Otel İşletmesi

ABSTRACT

COMPARISON OF MANAGEMENT STYLE DIMENSIONS BETWEEN DOMESTIC AND FOREIGN HOTELS: A STUDY ABOUT HOTEL CHAINS

Elif Tuba BEYDİLLİ

**AFYON KOCATEPE UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF SOCIAL SCIENCES
DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION**

June, 2014

Advisor: Assoc. Doç. Dr. Mustafa KURT

Economic, political and technological changes and developments in the world forced many businesses that are operating in different sectors to go beyond their national borders. Hotel businesses affected by this development and change with different ways of internationalization beyond their national borders and continue their activities in different cultural environments. When it's considered that the management practice of businesses are influenced by culture; it became important to determine the differences and similarities of management styles of businesses with different cultural aspects within same border.

In this context, the objective of this research is to explain and identify the similarities and differences between management styles of domestic and foreign chain hotels operating in Turkey in consideration of their size. In line with this aim, firstly survey was conducted on 604 participants who work at 101 international and 66 national hotel chain between January and April 2013, then gathered data were analysed. Frequency, percentage, mean and standard deviation techniques were used in descriptive analyses and non-parametric tests (Mann Whitney U, Kruskal Wallis H) were used in discriminant analyses. As a result of these data analysis in domestic and foreign hotels operating in Turkey, it's determined that there is differences on the subjects of "managerial leadership" and "paternalistic orientation" while exist similarities on others, namely; "decision making", "communication model", "control mechanism" and "interdepartmental relationship".

Keywords: Management Style, Management Style Dimensions, Hotel Chain

ÖNSÖZ

Yerli ve yabancı otel işletmelerinde yönetim tarzı boyutlarının karşılaştırılması konulu bu araştırmanın her aşamasında bilgi ve önerileriyle beni yönlendiren danışmanım Doç. Dr. Mustafa KURT hocama anlayış ve rehberliği için sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Ayrıca tez konusuna ilişkin farklı bakış açıları kazanmamı sağlayan değerli hocalarım Prof. Dr. Belkıs ÖZKARA hocama ve Yrd. Doç.Dr. Ahmet BAYTOK hocama araştırma verilerinin analizi sürecinde vermiş olduğu değerli katkılarından dolayı Yrd. Doç. Dr. Özcan ZORLU hocama şükranlarımı sunarım.

Akademik hayatımda çok önemli bir yere sahip olan Prof. Dr. Şerafettin SEVİM hocama ve Prof. Dr. Gülten EREN GÜMÜŞTEKİN hocama teşekkürü bir borç bilirim.

Hazırlamış olduğum bu tezi, bugünlere gelmem için sayısız fedakârlıkta bulunan ve üyesi olmaktan her zaman gurur duyduğum BEYDİLLİ ailesine ithaf ediyorum.

İÇİNDEKİLER

Sayfa

YEMİN METNİ.....	ii
TEZ JÜRİSİ KARARI VE ENSTİTÜ ONAYI	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xii
KISALTMALAR DİZİNİ.....	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. YÖNETİM TARZI VE KARŞILAŞTIRMALI YÖNETİM ÇALIŞMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ	3
1.1. YÖNETİM TARZI KAVRAMI.....	3
1.2. YÖNETİM TARZINDA FARKLILAŞMAYA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR	11
1.3. YÖNETİM TARZLARININ OLUŞUMU, YAYILIMI VE DÖNÜŞÜMÜ ..	20
2. YÖNETİM TARZININ OLUŞUMUNU AÇIKLAYAN KURAMLAR.....	23
2.1. ULUSAL KÜLTÜR	23
2.2. GLOBAL DEĞERLER ÖLÇEĞİ	31
2.3. ÜST YÖNETİM TEORİSİ	35
3. YÖNETİM TARZI BOYUTLARI	42
3.1. YÖNETSEL LİDERLİK BOYUTU	42
3.2. KARAR ALMA BOYUTU	53
3.3. İLETİŞİM MODELİ BOYUTU.....	58
3.4. KONTROL MEKANİZMASI BOYUTU	62
3.5. DEPARTMANLARARASI İLİŞKİ BOYUTU	65
3.6. PATERNALİSTİK YÖNELME BOYUTU	68

4. OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM TARZINA İLİŞKİN ÇALIŞMALAR	71
4.1. ULUSLARARASI LİTERATÜRDE YER ALAN ÇALIŞMALAR.....	72
4.2. TÜRKİYE'YE ODAKLANAN ÇALIŞMALAR	75

İKİNCİ BÖLÜM

YERLİ VE YABANCI OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM TARZI BOYUTLARININ KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK ZİNCİR OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....	79
1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU.....	79
1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	80
1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	80
1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	81
1.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ.....	81
1.6. EVREN VE ÖRNEKLEM.....	84
1.7. ARAŞTIRMA ÖLÇEKLERİ.....	86
1.8. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ VE SÜRECİ	87
1.9. VERİLERİN ANALİZİ	88
2. ARAŞTIRMA BULGULARI	90
2.1. KATILIMCILARA VE İŞLETMELERE İLİŞKİN BULGULAR.....	90
2.2. YÖNETİM TARZI BOYUTLARINA İLİŞKİN KATILIMCI GÖRÜŞLERİNE AİT BULGULAR.....	92
2.3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TEST EDİLMESİ.....	98
2.4. YÖNETİM TARZI BOYUTLARININ YÖNETİCİLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI	107
TARTIŞMA.....	123
SONUÇ ve ÖNERİLER.....	138
KAYNAKÇA.....	143
EKLER.....	172

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa

Tablo 1: Literatürde Yönetim Tarzına İlişkin Yapılan Tanımlar	5
Tablo 2: Yönetim Tarzı Boyutlarına İlişkin Literatür Özeti	8
Tablo 3: Yönetim Tarzı Benzerlik ve Farklılıklarına İlişkin Yaklaşımlar	19
Tablo 4: Kültürel Boyutlar Açısından Ülkelerin Sahip Oldukları Skorlar	30
Tablo 5: Araştırmaya Dâhil Edilen Yabancı ve Ulusal Sermayeli Zincir Otel İşletmeleri	85
Tablo 6: Katılımcıların Demografik Özellikleri	91
Tablo 7: Yönetimsel Liderlik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	93
Tablo 8: Karar Alma Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	94
Tablo 9: İletişim Modeli Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	95
Tablo 10: Kontrol Mekanizması Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	96
Tablo 11: Departmanlar arası İlişkiler Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	97
Tablo 12: Paternalistik Yönelme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler	98
Tablo 13: Yönetim Tarzlarının Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmelerine Göre Karşılaştırılması	99
Tablo 14: MANOVA Analizi Geçerlilik Testleri	100
Tablo 15: Zincir Otel İşletmelerindeki Yönetim Tarzlarının İşletmelerin Yönetim Merkezlerine Göre Karşılaştırılması	101
Tablo 16: Yönetim Tarzlarına İlişkin Farklılıkların Kaynağını Belirlemeye Yönelik İkili Grup Karşılaştırmaları	102
Tablo 17: Türkiye ve Fransa Merkezli Zincir Otel İşletmelerindeki Yönetim Tarzı Farklılıkların Kaynağını Belirlemeye Yönelik İkili Grup Karşılaştırmaları	103
Tablo 18: Türkiye ve İngiltere Merkezli Zincir Otel İşletmelerindeki Yönetim Tarzı Farklılıkların Kaynağını Belirlemeye Yönelik İkili Grup Karşılaştırmaları	105
Tablo 19: A.B.D. ve Fransa Merkezli Zincir Otel İşletmelerindeki Yönetim Tarzı Farklılıkların Kaynağını Belirlemeye Yönelik İkili Grup Karşılaştırmaları	106
Tablo 20: Yönetim Tarzlarının Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney U testi)	108
Tablo 21: Yönetim Tarzlarının Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması (Kruskal Wallis H testi)	109
Tablo 22: Yöneticilerin Yaş Grupları Bağlamında Yönetim Tarzı Boyutlarındaki Farklılığın Kaynağının Belirlenmesi (Mann Whitney U testi)	110

Tablo 23: Yönetim Tarzlarının Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney U testi)	111
Tablo 24: Yönetim Tarzlarının Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması (Kruskal Wallis H testi)	112
Tablo 25: Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Bağlamında Yönetim Tarzı Boyutlarındaki Farklılığın Kaynağının Belirlenmesi (Mann Whitney U testi)	114
Tablo 26: Yönetim Tarzlarının Yöneticilerin Çalıştığı Departmana Göre Karşılaştırılması (Kruskal Wallis H testi)	115
Tablo 27: Yönetim Tarzlarının Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Karşılaştırılması (Kruskal Wallis H testi)	117
Tablo 28: Yönetim Tarzlarının Yöneticilerin Sahip Olduğu Pozisyonundaki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması (Kruskal Wallis H testi)	118
Tablo 29: Yöneticilerin Sahip Olduğu Pozisyonda Çalışma Süreleri Bağlamında Yönetim Tarzı Boyutlarındaki Farklılığın Kaynağının Belirlenmesi (Mann Whitney U testi)	119
Tablo 30: Yönetim Tarzlarının Yöneticilerin İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması (Kruskal Wallis H testi)	121

ŞEKİLLER LİSTESİ

Sayfa

Şekil 1: Farmer ve Richman Modeli	15
Şekil 2: Karşılaştırmalı Yönetim Yapısı: Negandhi ve Prasad Modeli	17
Şekil 3: Araştırma Modeli.....	83

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
EVS	: European Values Survey
GLOBE	: Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness
ISSP	: International Social Survey Program
IWF	: International Women's Forum
NAFTA	: North American Free Trade Agreement
UET	: Upper Echelon Theory
UK	: United Kingdom
WVS	: World Values Survey
TKY	: Toplam Kalite Yönetimi

GİRİŞ

Kültürün yönetim üzerindeki etkilerini inceleyen çalışmalar, özellikle iletişim ve ulaşım teknolojilerinde yaşanan gelişmelerin, işletmelerin birbirleriyle olan ilişkilerini ve uluslararasılaşma eğilimlerini etkilemesi sonucunda artış göstermeye başlamıştır. Bu çalışmalar bir yandan farklı kültürel ortamdaki işletmelerin yönetim tarzları arasındaki farklılık ve benzerlikleri belirlemeye diğer taraftan işletmelerin kendi kültürel ortamı dışında faaliyette bulunmasının yönetim tarzları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu belirlemeye odaklanmaktadır.

Ülkelerin kültürel olarak farklı özelliklere sahip olması, işletmelerin yönetim tarzlarının kendi ulusal ve kültürel değerleri çerçevesinde oluşturmasını sağlamaktadır. Bu nedenle özellikle uluslararası işletmeler ve kendi kültürel ortamları dışında faaliyette bulunan işletmeler ile faaliyette bulundukları ülkelerin işletmeleri arasında yönetim tarzları açısından farklılıklar oluşabilmektedir.

Zincir otel işletmelerinin kendi ulusal sınırları dışında farklı kültürel ortamlarda faaliyetlerini sürdürmeleri farklı kültürel özelliklerdeki çalışanlar (Gröschl, 2011: 225) ile yine farklı kültürel özelliklerdeki yöneticilerin (Ayouun ve Moreo, 2008: 8) bu işletmelerde istihdam edilmesine neden olmuştur. Bu durum yöneticiler ile çalışanlar arasında kültürel etkileşimin oluşmasını sağlamaktadır (Testa, 2007: 470). Bununla birlikte farklı kültürel özelliklere sahip işletmeler bu kültürel etkileşimden kaynaklanabilecek sorunları ortadan kaldırmak amacıyla faaliyette bulundukları bölgelerden yöneticileri tercih etmektedirler. Bu durumda ise yöneticiler ve çalışanlar arasında kültürel uyum sağlanırken işletmenin merkezinin kültürel yapısı ile yöneticinin ve şubenin bulunduğu bölgedeki kültürel yapı ilişkisini gündeme getirmektedir. Her iki durumda da kültürel etkileşimin doğru olarak yönetilebilmesi farklılıkların anlaşılabilmesine bağlıdır. Bu kapsamda öncelikli olarak ulusal sınırları dışında faaliyet gösteren işletmelerin ve işletmelerin faaliyette bulundukları toplumların kültürel değerlerinden etkilenen yönetim tarzı farklılık ve benzerliklerin belirlenmesi önem kazanmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ve yabancı zincir otel işletmeleri üzerine odaklanan bu araştırma, temel olarak iki bölümden

oluşmaktadır. Araştırmanın ilk bölümünde araştırma konusuna ilişkin kavramlar ve kuramlar incelenmiştir. Araştırmanın ilk bölümünü oluşturan kavramsal çerçeve kısmında, yönetim tarzı kavramı ve yönetim tarzında farklılaşmaya ilişkin yaklaşımlar, yönetim tarzının oluşumunu açıklayan kuramlar, yönetim tarzı ve uygulamalarının doğuşu ve yayılımı, yönetim tarzının farklılık ve benzerliklerinin ortaya çıkartılmasında kullanılan yönetim tarzı boyutları kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Kavramsal çerçevenin son aşamasında ise otel işletmelerinde yönetim tarzına ilişkin çalışmalara yer verilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümü, araştırmaya ilişkin metodoloji ve araştırma bulgularından oluşmaktadır. Araştırmanın metodolojisi kısmında araştırmanın konusu, amacı, önemi, sınırlılıkları, yaklaşımı açıklandıktan sonra, evren, örneklem, araştırma ölçekleri ve veri analizinde kullanılan yöntemler açıklanmıştır. Araştırma bulgularının yer aldığı kısımda ise, katılımcılara ve otel işletmelerine ilişkin tanımlayıcı analizlere, yönetim tarzlarının farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yönetim tarzına ilişkin katılımcı görüşlerine ilişkin bulgulara yer verilerek araştırma hipotezleri test edilmiştir. Ayrıca yönetim tarzı boyutlarının kontrol değişkenlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Bu bölümde son olarak tartışma kısmına yer verilmiştir. Tartışma kısmında elde edilen analiz sonuçlarının konuyla ilgili literatürle karşılaştırılması ve sonuçlara ilişkin çıkarımlarda bulunulması yoluyla araştırmanın ilgili literatür ve işletmecilik uygulamaları açısından sağlayacağı katkılar ortaya konulmuştur.

Araştırmanın sonuç ve öneriler bölümünde ise çalışmaya ilişkin genel bir değerlendirme yapıldıktan sonra, gelecek dönemde gerçekleştirilecek araştırmalar için çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1. YÖNETİM TARZI VE KARŞILAŞTIRMALI YÖNETİM ÇALIŞMALARININ DEĞERLENDİRİLMESİ

1.1. YÖNETİM TARZI KAVRAMI

Yönetim olgusuna ilişkin ilk bilimsel çalışmaların 18. yüzyılın sonlarına doğru ortaya çıkmaya başladığı görülmektedir (Kreitner, 1983: 37; Hodgetts, 1999: 36; Daft, 2000: 45; Koçel, 2003: 195). Bu dönem itibariyle rasyonel yönetim sistemleri ve evrensel geçerliliği olan başarılı yönetim anlayışının ve tarzının geliştirilmesine yönelik yapılan çalışmalar (Pudelko, 2006/07: 12) özellikle 1950’li yıllardan sonra açık sistem yaklaşımı ile gündeme gelen karşılaştırmalı yönetim çalışmalarıyla sorgulanmaya başlamıştır. Araştırmacılara göre, dünya üzerinde farklı ülkelerde bulunan yöneticilerin davranışları ve uygulamaları arasında farklılıkların olacağı dolayısıyla yönetim tarzlarının da farklılık göstereceği ifade edilmeye başlanmıştır (Schollhammer, 1969: 82; Negandhi, 1975: 334-335; Negandhi, 1983: 17; Ronen, 1986: 16; Nath, 1988: 23; Welge, 1994: 33; Gutterman, 2010: 1; Holt, 2011: 81). Bu süreçte araştırmacılar yönetim tarzını makro düzeyde değerlendirmişler ve yönetim tarzlarının benzerlik veya farklılıklarının ulusal veya kültürel değerlerdeki farklılık veya benzerliklerle (Ivancevich ve Baker, 1970; Adler, 1983; Athos ve Pascale, 2000; Hofstede, 1983; House, vd., 2002; Poon vd., 2005) açıklanabileceğini belirtmişlerdir. Bu yaklaşım çerçevesinde, benzer veya farklı kültürel değerlere sahip ülkelerin yönetim tarzlarını karşılaştırmaya odaklanmışlardır. Yapılan araştırmalarda kültürel değerlere ek olarak ülkelerin ekonomik gelişmişlik seviyesi, örgütlerin uluslararasılaşma seviyesi (Lee ve Choe, 2000), endüstrinin özellikleri, işletme yapısı ve yöneticinin kişisel özellikleri (Hall, 1968; Toyne, 1976) gibi mikro değişkenlerinde yönetim tarzı üzerindeki etkisi incelenmiştir.

Yönetim tarzına ilişkin araştırmalar, özellikle iletişim ve ulaşım teknolojilerinde yaşanan gelişmeler (Ronen, 1986: 1) paralelinde işletmelerin

birbirleriyle olan ilişkilerinin ve uluslararasılaşma eğilimlerinin (Adler, 1983: 226) artması sonucunda dünya çapında bir iş ortaklığının oluşmaya başlaması ile artış göstermiştir. İşletmelerin dünyanın farklı bölgelerine yayılması, dünya ekonomisinin büyümesi anlamında önemli bir adım olarak değerlendirilirken (Gibson, 1994: 3; Elenkov, 2010: 18) aynı zamanda işletmelerin bu yayılma şeklinin yönetim tarzları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunun sorgulanmasına neden olmaktadır.

Ülkelerin kültürel olarak farklı özelliklere sahip olması (Hofstede, 1983; Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997; Schwartz, 1999; House, vd., 2002) ve işletmelerin yönetim tarzlarını kendi ulusal ve kültürel değerleri çerçevesinde oluşturması (Hofstede, 1983: 89; Luthans ve Doh, 2012: 109-110) yönetim tarzlarının anlaşılmasına ilişkin ilgiyi arttırmaktadır. Bu kapsamda dünya üzerinde aynı veya farklı bölgelerde faaliyet gösteren firmaların yönetim tarzı benzerlik ve farklılıklarının belirlenmesi önem kazanmış ve bu durum araştırmacıları yönetim tarzı benzerlik ve farklılıklarına ilişkin araştırmalar yapmaya yönlendirmiştir. Bu araştırmalar yönetim tarzı kavramını açıklarken **yönetici davranışları** ve **yönetim süreçlerini** temel almakta ve yönetim tarzına ilişkin benzerliklerin ve farklılıkların belirlenmesinde yönetici davranışı ve yönetim süreçlerinin incelenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bununla birlikte belirtmek gerekir ki araştırmacıların bazılarının yönetim tarzını açıklarken sadece yönetici davranışına vurgu yapması günümüzde oldukça popüler hale gelmiş olan liderlik tarzı ile karıştırılabilir bir kavram olmasına neden olabilmektedir. Bu durum aslında yönetim ve liderlik arasında örtüşme olabileceği iddiası temelinde yönetici ve lider kavramlarının birbirinin yerine kullanılabileceği (Yukl, 1989: 253) düşüncesinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte, güç, otorite ve pozisyon farklılıkları (Sayılı ve Baytok, 2014: 10) yönetici ve lider kavramlarının birbirinden ayrı kavramlar olarak değerlendirilmesini sağlamaktadır. Yönetim, insanları etkilemede gücün formal yollarını, liderlik ise sosyal etkileme sürecini (Özkalp ve Kirel, 2005: 348) kullanmaktadır. Diğer bir ifade ile yönetici örgüte ilişkin plan yapmakta, örgütün veya departmanın organizasyon yapısı ile ilgilenmekte ve örgüt genelinde ne yapıldığına ilişkin kontrolü gerçekleştirmektedir. Bu süreçleri sahip olduğu otoriteye dayanarak yapmakta ve bunların gerçekleştirilmesinde grup üzerinde zorlamaya sahip olmaktadır. Liderin otoritesi ise kendiliğinden grup üyeleri tarafından verilmekte ve grup üzerinde

zorlama değil bir uyum sözkonusu olmaktadır (Bass, 2008: 24). Bu açıdan yönetim tarzı organizasyonun formal yapısı dahilinde benimsenen yönetim süreci ve davranışına işaret etmektedir ve kısmen liderlik tarzını da kapsayan bir yapıya sahiptir. Ayrıca literatürde yönetim tarzına ilişkin yapılan çalışmalarda yönetim tarzının, ulusal ve kültürel değerler çerçevesinde benimsenen uluslara özgü yönetim uygulamalarını ve davranışını (Morris ve Pavett, 1992; Çulpan ve Küçükemiroğlu, 1993; Athos ve Pascale, 2000) kapsadığı görülmektedir. Bu durum yönetim tarzının liderlik olgusundan daha geniş bir perspektif ile değerlendirildiğinin göstergesi olarak kabul edilebilir. Tablo 1 de sunulan yönetim tarzına ilişkin tanımlar bu duruma açıklar niteliktedir.

Tablo 1: Yönetim Tarzına İlişkin Tanımlar

Yazar (lar)	Tanım	Odak noktası
Athos ve Pascale (2000: 107)	Yönetim tarzı, tüm organizasyon yapısını kapsayacak şekilde, üst düzey yöneticilerin ve onların maiyetinin davranış biçimidir.	Yönetici davranışı
Erdil vd. (2004: 19)	Yönetim tarzı, yönetimin çalışanlara karşı tutumu ve oluşturulan kuralların uygulanma şeklidir.	Yönetici davranışı
Hoang (2008: 33)	Yönetim tarzı, organizasyonda çeşitli durumlara yöneticinin yaklaşımı ve astlara karşı sergilediği tutumdur.	Yönetici davranışı
Kras (1995:70-71)	Yönetim tarzı, kontrol, personel ve planlama ile ilgili geleneksel yönetim fonksiyonları; iş/boş zaman ve bağlılık gibi iş değerleri; merkezileşme, eğitim ve gelişme gibi makro uygulamalara ilişkin yaklaşımdır.	Yönetim süreci
Welge (1994: 34)	Yönetim tarzı, organizasyonla ilgili görevlerin, fonksiyonların ve süreçlerin merkezini oluşturan karar alma şeklidir.	Yönetim süreci
Poon, vd. (2005: 2) Albaum, vd., (2007:65;2010 :140)	Yönetim tarzı, yöneticilerin karar alma süreciyle ilişkili olan unsurların bütünüdür.	Yönetim süreci
Khandwalla, (1976: 42)	Yönetim tarzı, yöneticilerin, yönetim uygulamalarına ilişkin benimsedikleri inanç ve normların bütünüdür.	Yönetici davranışı ve Yönetim süreci
Schleh, (1977: 10)	Yönetim tarzı, insanların yeteneklerinden faydalanma felsefesi veya ilkeler setidir ve işletme genelinde operasyonların uygulanma şeklidir.	Yönetici davranışı ve Yönetim süreci
Torre ve Toyne (1978: 463)	Yönetim tarzı, yöneticinin inançlarının seti, davranışla ilgili özelliklerin yönetimi veya üstleri ve astlarıyla ilişkisinin yapısı, daha fazla işin başarılmasını düzenleme ve yetki verme tarzı ve bunun yürütülmesi ile ilgili ödül ve ceza mekanizmasının seçimidir.	Yönetici davranışı ve Yönetim süreci
Utroska (1992: 21)	Yönetim tarzı, yöneticinin çalışanlar ve karar alma süreciyle ilişkili benimsediği tutumdur.	Yönetici davranışı ve Yönetim süreci

Tablo 1 incelendiğinde yönetim tarzı kavramının açıklanmasında, farklı toplumlarda bulunan yöneticilerin davranışları ve uygulamaları arasında farklılıklar olacağı (Ronen, 1986: 16; Nath, 1988: 23; Welge, 1994: 33; Gutterman, 2010: 1; Holt, 2011: 81) yaklaşımı çerçevesinde, araştırmaların bir kısmının yöneticilerin çalışanlara karşı sergiledikleri tutum ve davranışlara (Athos ve Pascale, 2000; Erdil, vd., 2004; Hoang, 2008), bir kısmının yöneticinin yönetim süreçlerine yaklaşımına (Kras, 1990; Poon, vd. 2005; Albaum, vd., 2007; Albaum, vd., 2010) diğerlerinin ise hem yönetici davranışına hem de yönetim sürecine (Khandwalla, 1976; Schleh, 1977; Torre ve Toyne, 1978; Utroska, 1992) vurgu yaptığı görülmektedir. Bu tanımlarda da belirtildiği gibi yönetim tarzı, yöneticinin ister davranış özelliklerini isterse yönetim süreçlerine yaklaşımını ön plana çıkartsın, yönetim uygulamalarını şekillendirerek tüm çalışanlar ve organizasyonlar üzerinde etkili olacağı kuşkusuzdur. Athos ve Pascale (2000: 107-109) bu durumu açıklarken yönetim tarzının, yönetim süreçlerine ilişkin yönetici davranışının tüm organizasyona yayılarak organizasyonun davranış biçimini oluşturduğunu ve organizasyonun davranış biçiminin de kültürel değerlerin etkisinde olduğunu ifade etmişlerdir.

Yönetim davranışı ve yönetim sürecini kapsayan yönetim tarzının, ulusal sınırlar ve ortak kültürel değerler çerçevesinde benzerlik göstereceği, kültürel farklılıklar çerçevesinde de farklılaşacağı yaklaşımını kanıtlamak isteyen araştırmacılar karşılaştırmalı çalışmalar yapmaya yönelmişlerdir. Bu araştırmaların bazıları dünyanın farklı bölgelerinde faaliyet gösteren işletmelerin yönetim tarzları arasındaki benzerlik ve farklılıkları (Tayeb, 1987; Çulpan ve Küçükemiroğlu, 1993; Wasti, 1994; Poon vd, 2005; Mikhailitchenko ve Lundstrom, 2006; Albaum, vd., 2010) bazıları ise aynı bölgede faaliyet gösteren farklı kültürel özelliklere sahip işletmelerin yönetim tarzları arasındaki benzerlik ve farklılıkları belirlemeye (Yeh, 1991; Bakhtari, 1995; Garg, 2005; Hoang, 2008; Danışman, 2011) odaklanmışlardır. Ayrıca bazı araştırmalarda, işletme ortaklıkları veya işletmelerin kendi ulusal sınırları dışında faaliyet göstermelerinin yönetim tarzları arasında farklılık yaratıp yaratmadığına ilişkin köken ülke ve ev sahibi ülke karşılaştırılması yapılmıştır (Toyne, 1976; Pascale, 1978; Morris ve Pavvet, 1992; Schoenberg, 2004; Jimenez, vd., 2009).

Araştırmalar zellikle Amerika kökenli işletmelerin yönetim tarzı üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu durum aslında yönetim uygulamalarının ilk çıkış noktasının Amerika olmasından kaynaklandığı (Hofstede, 1983: 81) için beklenen bir durum olarak değerlendirilebilir. Bu nedenle Amerika kökenli işletmelerin yönetim tarzı, farklı kültürel özelliklere sahip işletmelerin yönetim tarzları ile karşılaştırılmıştır. Bu kapsamda, Amerikalı işletmeler ile Japon (Pascale, 1978; ulpan ve Küçükemiroğlu; 1993), Meksika (Toyne, 1976; Morris ve Pavvet, 1992; Hackett, 2002) ve Çin kökenli işletmeler (Chang, 1985; Mikhailitchenko ve Lundstrom, 2006) yoğunlukta olarak karşılaştırılmıştır. Diğer yandan Avrupa lkelerinin (Tixier, 1994; Pavett ve Morris, 1995; Lindell ve Arvonen, 1997; Schoenberg, 2004) yönetim tarzlarını karşılaştıran çalışmalar ile özellikle son dönemde Çin yönetim tarzı ile Çin ortak girişimlerinin yönetim tarzı üzerine odaklanan alışmalar (Chang, 1985; Lu ve Lee, 2005; Poon vd., 2005; Garg, 2005; Mikhailitchenko ve Lundstrom, 2006; Albaum vd., 2007; Lu ve Lee, 2007; Albaum vd., 2010;) bulunmaktadır.

Dünya üzerinde benzer ve farklı kültürel özelliklere sahip olan işletmelerin yönetim tarzlarının karşılaştırmasını içeren bu çalışmaların yönetim tarzına yaklaşımlarının farklı olduğu gözlenmektedir. Bu fark yönetim tarzındaki benzerlik ve farklılıkların (Kobayashi, 1982: 39) belirlenmesinde kullanılan yönetim tarzı boyutlarından kaynaklanmaktadır.

Yönetim tarzı boyutları, ulusların, sektörlerin, yöneticilerin yönetim tarzına ilişkin farklılıklarının veya benzerliklerinin belirlenmesinde kullanılan boyutlardır. Bununla birlikte yönetim tarzlarının belirlenmesine ilişkin yapılan çalışmalarda birbirinden kesin çizgilerle ayrılmasa da farklı yönetim tarzı boyutlarının kullanıldığı göze çarpmaktadır. Araştırmacıların bir kısmı bazı yönetim süreçleri çerçevesinde yöneticinin çalışanlara karşı tutum ve davranışını belirleyen boyutları, diğer kısmı ise bazı yönetim süreçlerine de vurgu yapan organizasyon yapısına ilişkin boyutları incelemişlerdir. Yöneticilerin ve işletmelerin yönetim tarzları arasındaki benzerlik ve farklılıkları belirleyebilmek amacıyla yapılan çalışmalarda ele alınan bu boyutlar ve incelenen ülke/kültürler Tablo 2’de zet olarak verilmiştir.

Tablo 2: Yönetim Tarzı Boyutlarına İlişkin Literatür Özeti

Araştırmacı(lar)	İncelenen Ülkeler/Kültürler	İncelenen Yönetim Tarzı Boyutları
Toyne, B. (1976)	Amerika Meksika	Liderlik, bilgi paylaşımı, katılımcı yönetim, iç kontrol
Pascale, R.T. (1978)	Amerika Japonya	Karar alma, iletişim
Kobayashi, N. (1982)	Avrupa Japonya Amerika	Kontrol (planlama ve karar alma dâhil), insan kaynakları, yönetim fonksiyonları (satın alma ve üretim, pazarlama, araştırma ve geliştirme, finans)
Chang, S.K.C. (1985)	Amerika Çin	İşe karşı genel tutum, iş tatmini, paternalistik değerler
Tayeb, M. (1987)	İngiltere Hindistan	Merkezileşme, uzmanlaşma, formalleşme, hiyerarşi yapısı, iletişim modeli
Wehrich, H. (1990)	Amerika Japonya Çin	Planlama, organizasyon, görevlendirme, liderlik etme, kontrol
Yeh, R.S. (1991)	Amerika Japonya Tayvan	Organizasyon yapısı, karar alma, insan kaynakları yönetimi
Morris, T. ve Pavett, C.M (1992)	Amerika Meksika	Liderlik, motivasyon, iletişim, karar alma, hedef belirleme ve kontrol
Çulpan, R. ve Küçükemiroğlu, O. (1993)	Amerika Japonya	Yönetimsel liderlik, karar alma, iletişim modeli, kontrol mekanizması, departmanlar arası ilişki, paternalistik yönelme
Morden, T. ve Bowles, D. (1993)	Güney Kore Fransa	Organizasyon yapısı, iletişim modeli
Tixier, M. (1994)	Avrupa Ülkeleri	İletişim, yönetime katılım, değişimi uygulama, risk alma, performans, bireycilik, çatışmalara karşı tutum
Wasti, S. A. (1994)	Türkiye	Merkezileşme, uzmanlaşma, formalleşme, hiyerarşi yapısı, iletişim modeli
Pavett, C ve Morris, T. (1995)	İtalya, Meksika İspanya, Amerika İngiltere	Liderlik, motivasyon, iletişim, karar alma, hedef belirleme ve kontrol
Bakhtari, H. (1995)	Orta Doğu Amerika	Yönetimsel liderlik
Abramson, N.R., Keating, R.J. ve Lane, H.W. (1996)	Kanada Amerika Japonya	Bilgi toplama, karar alma ve uygulama
Lindell, M. ve Arvonen, J. (1997)	Kuzey, Latin ve Doğu Avrupa	Yönetimsel liderlik
Elenkov, D.S. (1998)	Amerika Rusya	Liderlik stilleri, motivasyon yaklaşımları, performans değerlendirme sistemleri, organizasyon yapısı
Lee, J., Roehl, T.W. ve Choe, S. (2000)	Kore Japonya	Stratejik amaçlar, çevre analizi, teknoloji ve üretim, alıcı ve satıcı ilişkileri, pazarlama, insan kaynakları yönetimi, uluslararası yönelme

Tablo2'nin devamı

Araştırmacı(lar)	İncelenen Ülkeler/Kültürler	İncelenen Yönetim Tarzı Boyutları
Aycan, Z. vd., (2000)	Amerika, Kanada Romanya, Çin, Almanya, İsrail Rusya, Türkiye Pakistan, Hindistan	Sosyo-kültürel özellikler, örgüt kültürü, insan kaynakları uygulamaları
Hackett, R.D. (2002)	Amerika Meksika	Yönetimsel liderlik
Quang, T. ve Vuong, N.T. (2002)	Vietnam	Yönetimsel liderlik, karar alma, iletişim modeli, kontrol mekanizması, departmanlar arası ilişki, paternalistik yönelme
Schoenberg, R. (2004)	İngiltere	Formalleşme, risk alma, karar alma, kontrol sistemleri, kendine güven, finansal büyüme
Garg, R.K. ve Ma, J. (2005)	Çin	Organizasyonel performans, yönetim sistemleri
Poon, P.S., vd., (2005)	Avustralya Çin	Bilgi kullanımı, karar alma, risk alma, teknolojik yönelme
Lu, L.T. ve Lee, Y.L. (2005)	Japonya Tayvan	Yönetimsel liderlik, karar alma, iletişim, kontrol mekanizması, paternalistik yönelme
Mikhailitchenko, A. ve Lundstrom, W.J. (2006)	Amerika Çin Rusya	Yönetimsel liderlik, karar alma, iletişim modeli, paternalistik yönelme
Albaum, vd., (2007)	Avustralya, Çin Filipin, Vietnam Hong Kong Yeni Zelanda	Karar alma
Taş, A. (2007)	Türkiye	Örgütlenme, sahiplik, insan kaynakları ve stratejik yönetim
Hoang, H. (2008)	Vietnam Amerika	Yönetimsel liderlik, karar alma, iletişim modeli, kontrol mekanizması, departmanlar arası ilişki, paternalistik yönelme
Jimenez, vd., (2009)	Amerika Meksika	Liderlik, motivasyon, iletişim, karar alma, hedef belirleme ve kontrol

Tablo 2'de görüldüğü gibi yapılan araştırmalarda yönetim tarzı boyutları geniş bir yelpazeye yayılmaktadır. Bununla birlikte bu boyutları birbirinden kesin çizgilerle ayırmak mümkün olmasa bile -yönetim tarzı tanımında olduğu gibi- organizasyon yapısına, yöneticinin davranış tarzına odaklanan boyutlar olarak gruplandırabilmek mümkündür. Yönetici davranışlarına vurgu yapan boyutların kullanıldığı çalışmalarda (Toyne, 1976; Pascale, 1978; Morris ve Pavett, 1992; Çulpan ve Küçükemiroğlu, 1993; Pavett ve Morris, 1995; Bakhtari, 1995; Abramson, Keating ve Lane, 1996; Lindell ve Atvonen, 1997; Hackett, 2002; Lu ve Lee, 2005;

Poon, Evangelista ve Albaum, 2005; Mikhailitchenko ve Lundstrom, 2006; Hoang, 2008; Jimenez, vd., 2009) bazı yönetim süreçleri boyunca yöneticiler ile çalışanların ilişkide bulunma düzeyini ölçen boyutlar kullanılmıştır. Bu boyutlar genel olarak, yöneticinin liderlik özelliklerinin, karar alma şekillerinin, kontrol mekanizmasının, iletişim ve bilgi paylaşımının belirlenmesine ilişkin boyutlardır.

Organizasyon yapısını dikkate alan boyutların kullanıldığı çalışmalar da ise, (Kobayashi, 1982; Tayeb, 1987; Yeh, 1991; Wasti, 1994; Lee, vd, 2000; Schoenberg, 2004; Garg ve Ma, 2005; Taş, 2007) organizasyonların yapılanmasına ilişkin bileşenler yönetim tarzı boyutları olarak kullanılmıştır. Bu çalışmalar organizasyon yapısının yönetim tarzı ile ilişkili olduğunu vurgulamakta ve yönetim tarzının farklılıklarının açıklanmasında, bazı çalışmalar, merkezileşme seviyesi, fonksiyonel uzmanlaşma derecesi, formalleşme düzeyi, hiyerarşik yapı, iletişim modeli gibi organizasyon yapısına ilişkin değişkenleri, bazıları ise insan kaynakları, pazarlama, sahiplik ve stratejik yönetim şekilleri gibi değişkenleri incelemiştir.

Ulusların ve işletmelerin yönetim tarzları arasındaki benzerlik ve farklılıkların belirlenmesinde kritik öneme sahip olan yönetim tarzı boyutları yukarıda değinildiği gibi dağınık ve geniş bir yelpaze içinde bulunmaktadır. Araştırmalarda kullanılan bu boyutlar, işletmelerin yönetim tarzı benzerlikleri ile farklılıklarının belirlenmesinde önemli boyutlar olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte, bazı araştırmalarda kullanılan boyutlar yöneticinin çalışanlara karşı davranışını veya yönetim süreçlerini kısmen ihmal etmiş olduğu gözlenmektedir. Bu kapsamda araştırmalarda incelenecek olan boyutların hem yönetici davranışı hem de yönetim süreçlerine odaklanması, ayrıca işletmelerde ve araştırmalarda sıklıkla kullanılan ve vurgulanan boyutlar olması önem kazanmaktadır. Bu nedenle bu araştırmada kullanılacak yönetim tarzı boyutları belirlenirken bu boyutların işletmeler için önemli ve sıklıkla vurgu yapılan boyutlar olmasına, yöneticinin yönetim süreçlerini değerlendirirken çalışanlara karşı sergilediği tutum ve davranışları kapsamına dikkat edilmiştir.

Araştırmada yukarıda belirtilen yaklaşım çerçevesinde Çulpan ve Küçükemiroğlu (1993) tarafından kullanılan “yönetimsel liderlik, karar alma, iletişim modeli, kontrol mekanizması, paternalistik yönelme ve departmanlar arası ilişki”

yönetim tarzı boyutları çerçevesinde araştırmaya odaklanılmış ve kendilerinin geliştirdikleri yönetim tarzı boyutlarına ilişkin ölçek kullanılmıştır. Bu boyutların tercih edilmesinin önemli nedenlerinden biri hem yönetim süreçlerini hem de bu süreç boyunca yöneticinin çalışanlara karşı davranışını analiz ederek yönetim tarzı farklılıklarının karşılaştırılmasında önemli boyutlar olarak değerlendirilmesidir. Tablo 2 incelendiğinde ‘yönetsel liderlik’ ‘karar alma’, ‘iletişim’, ‘kontrol’ boyutları, çalışmalarda sıklıkla kullanılan boyutlar olduğu görülmektedir. ‘Paternalistik yönelme’ boyutu ise kültürlerarası çalışmalarda pek dikkate alınmamış olmasına rağmen (Aycan ve Kanungo, 2000: 31) özellikle batı toplumları dışındaki Asya, Güney Amerika, Orta Doğu toplumlarının belirgin kültürel özelliklerinden (Westwood, 1997: 454; Ali, 1993: 65; Cheng, Huang ve Huang, 2004: 84; Cheng, vd., 2004: 90; Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 392) biri olması ve toplumsal özellikleri yansıtmamasından dolayı kullanışlı bir boyut (Çulpan ve Küçükemiroğlu, 1993: 32) olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda Türk toplumunun paternalizm eğiliminin yüksek olduğu (Paşa, 2000; Aycan ve Kanungo, 2000; Pellegrini, 2006; Keleş ve Aycan, 2011) ve Türkiye’de bulunan yabancı işletmeler için bu durumun nasıl algılandığı önem kazanmaktadır. Araştırmaya konu olan diğer boyut ise ‘departmanlar arası ilişki’ boyutudur. Bu boyut genellikle çalışmalarda ‘iletişim’ boyutu kapsamında incelenmiş olmasına rağmen departmanlar arasında bilgi akışının doğru bir şekilde ve zamanında sağlanıp sağlanmadığı açısından önemsenmektedir.

Çulpan ve Küçükemiroğlu (1993) tarafından kullanılan bu boyutların kültürler arası karşılaştırma yapan bazı çalışmalarda da (Lu, 2003; Lu ve Lee, 2005; Mikhailitchenko ve Lundstrom, 2006; Hoang, 2008) kullanılmış olması diğer bir tercih nedenini oluşturmaktadır.

1.2.YÖNETİM TARZINDA FARKLILAŞMAYA İLİŞKİN YAKLAŞIMLAR

Yönetim tarzına ilişkin yukarıda yapılan tanımlar çerçevesinde yönetim tarzlarında ulusal düzeyde bir benzeşme olup olmadığı veya yönetim tarzı ve uygulamalarında benzerlik veya farklılık bulunup bulunmadığı düşüncesi araştırmacıların ilgisini çekmektedir. Bu düşünce farklı sosyal disiplinler -psikoloji,

sosyoloji, sosyal ve kültürel antropoloji, ekonomi, politika bilimi vb.- ile ilgilenen araştırmacıları karşılaştırmalı yönetim çalışmalarına yöneltmiştir (Negandhi, 1975: 334; Sekaran, 1983: 61).

Dünya üzerinde farklı uluslar ve kültürlerdeki organizasyonlarda çalışan insanların davranışını inceleyen karşılaştırmalı yönetim (Adler, 1983: 226) çalışmaları, yönetim uygulamalarına ilişkin farklılık ve benzerliklerin incelenmesinde önemli bir yere sahiptir. Bu kapsamda gerçekleştirilen araştırmalarda¹ ‘kültürden bağımsız’ olarak yapılan ve evrensel yapıyı savunan yaklaşımlara ek olarak ‘kültür odaklı’ yapılan ve evrensel yapıyı reddeden yaklaşımlara da rastlanmaktadır² (Kelley ve Worthley, 1981: 164; Kreither, 1983: 616; Child ve Kieser, 1997: 20-23; Pudelko, 2006-7: 12-17 Holt, 2011: 80-83). Aşağıda bu yaklaşımlara ilişkin açıklamalara yer verilmektedir.

- Ekonomik Gelişim Yaklaşımı

Evrensel yapıyı savunan yaklaşımın temel varsayımına göre tüm toplumlar, teknolojik, ekonomik, politik, kültürel, sosyal ve yönetim açısından birbirine doğru hareket ederek (Pudelko, 2006: 13) birbirine benzeyecektir. Bu yaklaşıma öncülük eden çalışma ‘*Ekonomik Gelişim Yaklaşımı*’dır ve yaklaşımın vurgusu ekonomik şartlar ve yönetim uygulamaları arasında karşılıklı ilişki ve etkileşim olduğu yönündedir (Shollhammer, 1969: 82). Harbison ve Myers (1959) tarafından

¹ Karşılaştırmalı yönetim alanında kültür odaklı davranışın veya evrensel davranışın temel alınması önemli bir karmaşıklığa neden olmaktadır (Adler, 1983: 35-36; Kelley, Whatley ve Worthley, 1987: 17). Sargut (2010: 85-90) bu durumu etik ve emik yaklaşım çerçevesinde açıklamıştır. Etik yaklaşım evrensel bakış açısı ile tüm kültürlerde aynı şekilde bir takım değer ve davranışların olabileceği vurgusu ile karşılaştırma yapmaya odaklanırken, emik yaklaşım, kültüre özgü olan diğer kültürlerde görülmeyen bu nedenle karşılaştırma yapılamayan davranışlar olduğunu vurgulamaktadır. Bu durumda emik yaklaşım, kültüre özgü davranışın belirlenmesinde önemli görülen ancak kültürler arası karşılaştırmalı çalışmalarda ihmal edilen bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Bu karmaşaya ilişkin Adler (1983: 36), karşılaştırmalı yönetim araştırmacılarının bir olguyla ilgili hem kültüre özgü hem de evrensel değerlendirmelerin olabileceğini kabul etmeleri ve kültüre özgü ve evrensel davranış arasında bir denge kurulması gerekliliğini belirtmektedir.

² Özen (2002: 50), farklı ülkelerdeki örgüt yapıları ve yönetim uygulamalarına ilişkin yapılan çalışmalarda, *yakınsama*, *ıraksama* ve *bütünleştirici* olmak üzere üç farklı görüşün olduğunu ifade etmektedir. Yakınsama görüşü, ulusal ekonomiler arasındaki karşılıklı bağımlılığı artıran küreselleşmenin ülkelerin içsel sistemlerinden bağımsız olarak bir sistem yaratacağını ve bu sistemin gerektirdiği örgütsel uygulamaların tüm ülkelerde geçerli hale geleceğini savunmaktadır. İraksama görüşü ise, küreselleşme olgusuna rağmen, uluslararası farklılıkların anlamlı bir biçimde süreceğini savunmaktadır. Bütünleştirici görüş ise, küresel, ulusal ve örgütsel etmen gruplarının ayrı ayrı veya birlikte, örgütlerin yapılarında ve uygulamalarında aynı anda hem süreklilikler hem de değişimleri oluşturabileceğini savunmaktadır. Bu kapsamda yakınsama görüşünün evrensel uygulamalara, ıraksama ve kısmen bütünleştirici görüşün kültür odaklı uygulamalara vurgu yaptığı ifade edilebilir.

geliştirilen yaklaşıma göre, toplumlar, endüstrileşme sürecinde başarılı bir ilerleme sağlamak istiyorsa yerine getirmek zorunda oldukları koşullar vardır. Toplumlar üretim faktörlerini bir araya getirebilme yeteneğine sahip organizasyonlar kurmak zorundadır. Üretim faktörlerinin bir araya getirilmesi, firmaları organize etme ve yönetme yöntemleri hakkında bilgi sahibi olan nitelikli yönetsel yeteneğin gelişimine dayanır (Child ve Tayeb, 1982-83: 27; Child ve Kieser, 1997: 20; Holt, 2011: 81). Yönetsel yetenekleri geliştirmenin mantığı da modern dünyada endüstrileşmiş ve gelişmiş ülkelere uygulanabilme amacını taşımaktadır (Child ve Kieser, 1997: 21).

Ekonomik gelişim yaklaşımı, toplumların farklı kültür, ekonomik ve politik sistemlerine rağmen (Child ve Tayeb, 1982-83: 26) ekonomik evrensellik kavramını vurgulayarak gelişmekte olan ülkelerin yasal ve mevzuata dayalı altyapılarına ve makroekonomik politikalarına ek olarak organizasyon yapılarının ve yönetim biçimlerinin de gelişen ülkelere benzeyeceğini belirtir (Pudelko, 2006-7: 12). Bu açıdan ülkelerdeki endüstriyel gelişme seviyesindeki farklılıklar azaldıkça yönetim inanç ve uygulamaları daha benzer olacak (Ronen, 1986: 187) ve yönetim daha profesyonelleşerek otorite ilişkileri otokratikten daha katılımcı hal alarak (Tayeb, 1988: 27; Child ve Kieser, 1997: 21) evrensel yönetim anlayışının ortaya çıkacağı belirtilmektedir.

Evrensel yönetim anlayışını vurgulayan bir diğer unsur teknoloji olarak değerlendirilmektedir. Endüstrileşme ile dünya çapında teknolojinin yayılması veya teknolojik zorunluluklar organizasyon ve yönetim geliştirme mantığını beraberinde getirerek en iyi yönetim uygulamalarını ortaya çıkaracağı ve toplumları birbirine yakınlatacağı ifade edilmektedir. Bu bakış açısına göre teknolojik gereklilik, kültür ve diğer faktörlerden bağımsız olarak her yerde uygulanabilen başarılı evrensel ilkeleri meydana getirecektir (Pudelko, 2006-7: 13).

Makro bir yaklaşım olarak değerlendirilen ve birçok araştırmada kullanılan ekonomik gelişim yaklaşımının önemi, yönetim ile ilgili davranış modellerini yöneten veya güçlü bir şekilde etkileyen ekonomik koşulların incelenmesi için analitik araçlar üretmesidir. Ancak yaklaşıma ait bazı eleştirilerde bulunmaktadır. Bunlardan biri yaklaşımın sonuçlarının çoğu kez belirsiz olması ve tahminlerin veya normatif ifadelerin desteklenmesinde eksikleri bulunmasıdır (Schollhammer, 1969:

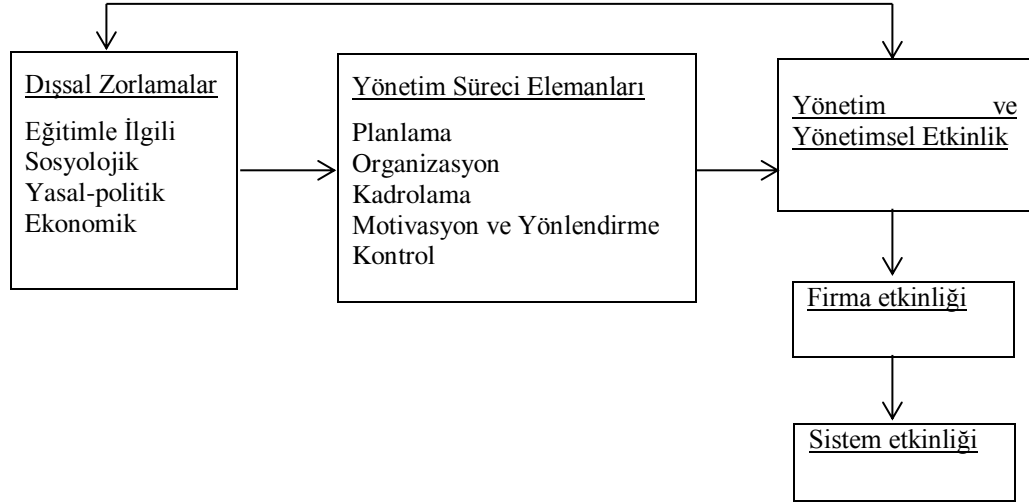
84). Diğer bir eleştiri ise makro bir yaklaşım olması nedeniyle bir toplumdaki yönetim davranışlarındaki bireysel farklılıklar veya firma farklılıklarından ziyade yönetimle ilgili gelişim trendlerini açıklamakla ilgilenmesidir (Schollhammer, 1969: 84; Negandhi, 1975: 335). Bu eleştirilere rağmen ekonomik gelişim modeli, endüstrileşme derecesi ve ülkelerin gelişme seviyesinin yönetim uygulamaları ve tarzları üzerindeki etkisini göstermesi açısından önemli katkılar sağlamıştır. Aynı zamanda ekonomik gelişmişlik seviyeleri ve endüstrileşme derecesi, ortak geçmiş ve benzer kültürlerle sahip toplumların yönetim tarzlarındaki farklılığın nedenlerinden biri olarak gösterilebilmektedir (Taş, 2007: 18).

- Çevresel (Ekolojik) Yaklaşım

Kültürden bağımsız yapılan çalışmalarda öncü bir yaklaşım olarak değerlendirilen ekonomik gelişim yaklaşımına karşı organizasyonların ve yönetim yapılarının anlaşılmasında kültürel ortamın ele alınması gerektiğini vurgulayan kültür odaklı çalışmalarda bulunmaktadır (Hofstede, 1980; Child, 1981; Kelley, Whatley ve Worthley, 1987; Tayeb, 1988; Gibson, 1994). Bu çalışmalardan ilki çevresel yaklaşımdır.

Çevresel yaklaşım, yönetim uygulamaları ve etkinliği üzerinde sosyo-ekonomik, politik, yasal, kültür gibi dış çevre şartlarının etkisine yoğunlaşmaktadır (Negandhi, 1983: 17). Farmer ve Richman (1965) tarafından geliştirilen modelin temel varsayımları şunlardır: 1) Yönetimsel etkinlik değişik dış çevre zorlamalarının bir fonksiyonudur. 2) Firma etkinliği yönetimsel etkinliğin bir fonksiyonudur. 3) Toplam ekonomik etkinlik bireysel ekonomik etkinliğin bir fonksiyonudur. Farmer ve Richman modele ilişkin çevresel zorlamaları da; 1) bir ülke içinde eğitimle ilgili sürecin yapı ve kalitesi ve eğitime karşı toplumun tutumuna işaret eden *eğitimle ilgili özellikler*; b) davranış ve iş performansını etkileme eğiliminde olan baskın insan tutum, değer ve davranışlarının anlaşılmasına yönelik *sosyolojik – kültürel özellikler*; c) ülkenin politik sistemi, ideolojisi ve özel yasal düzenlemelerini içeren *yasal – politik sistem*; d) ülkenin ekonomik faaliyet seviyesini tanımlayan ekonomik olaylar seti olarak *ekonomik sistem* olarak dört grupta değerlendirmişlerdir. Ayrıca çok uluslu firmalar için beşinci bir çevresel zorlama olarak *uluslararası zorlamalar* kategorisini eklemişlerdir (Schollhammer, 1969: 85). Farmer ve Richman’a göre,

kültür ile birlikte ulusal geçmiş, çevresel zorlamalar (eğitim, yasal, politik, ekonomik) kadar yönetim süreçleri de yönetim tarzı üzerinde etkili olmaktadır. Yönetim tarzını etkileyen kültürel değişkenler arasında başarıya yönelik tutum, risk alma tercihi gibi değişkenler bulunmaktadır (Ronen, 1986: 187).



Şekil 1: Farmer ve Richman Modeli

Kaynak: Ronen, 1986: 188.

Araştırmacılara göre, Şekil 1 de yer alan model makro seviyede olduğu kadar mikro seviyedeki değişkenleri de değerlendirmektedir. Mikro seviyede, bireyler ve grupların performansı üzerinde kültürel etkiler üzerinde durmaktadır. Örneğin, eğer bir firma çalışanlarını yeterli ve etkili bir şekilde başarılı olmaya yöneltemiyorsa ve çalışanlar kendi kültüründen işletmelerin kendilerine yüklemeye çalıştığı değerlerden daha fazla etkileniyorsa; işletme kendi eğitim programını belirler ve bu eğitim programına katılacak olanları seçer ve onları eğitebilir. Böylece çalışanlar üzerinde kültürel zorlamaların etkisi azaltılabilir (Ronen, 1986: 188; Taş, 2007: 20-21).

Çevresel koşulların yönetim uygulamaları üzerindeki etkisini araştıran çevresel yaklaşım Blough (1966) tarafından da kullanılmıştır. Blough, kültürel özellikler ve ekonomik gelişme derecesi gibi çevresel faktörlerin işletme kararları üzerindeki etkisini araştırmış ve araştırması boyunca dinamik olarak değişen çevresel

koşullar için organizasyon tarafından bir çeşit pasif uyum davranışının gerekliliğini vurgulamıştır. Blough, yönetim tarzı üzerinde hükümet politikalarının da önemli derecede etkili olduğunu ifade etmiştir. (Schollhammer, 1969: 85-86).

Deneysel araştırmalarla kavramsal geçerliliği kanıtlanan bu yaklaşımın bir takım zayıflıkları da bulunmaktadır. Bunlardan birisi, bireysel işletmeleri çevresel zorlamalara karşı temelde pasif bir varlık olarak değerlendirmesidir. Oysa hem bir organizasyon hem de karar alıcı olarak yönetici çevresel uyaranlar ile karşılıklı etkileşim içindedir ve arzu edilen hedef ve amaçlara ulaşmak için onları biçimlendirmeye çalışır (Schollhammer, 1969: 86; Negandhi, 1983: 18; Ronen, 1986: 188). Bir diğeri ise teorik olarak yönetim tarzı üzerinde dış çevre faktörlerinin listesi belirlenmiş olsa da deneysel olarak belirlenen bir baskı kategorisinin kesin etkisini değerlendirmek neredeyse imkansızdır. Bu nedenle deneysel çalışmalarda işlevsel olarak eksiklikler bulunmaktadır (Schollhammer, 1969: 86-87).

- Davranışsal Yaklaşım

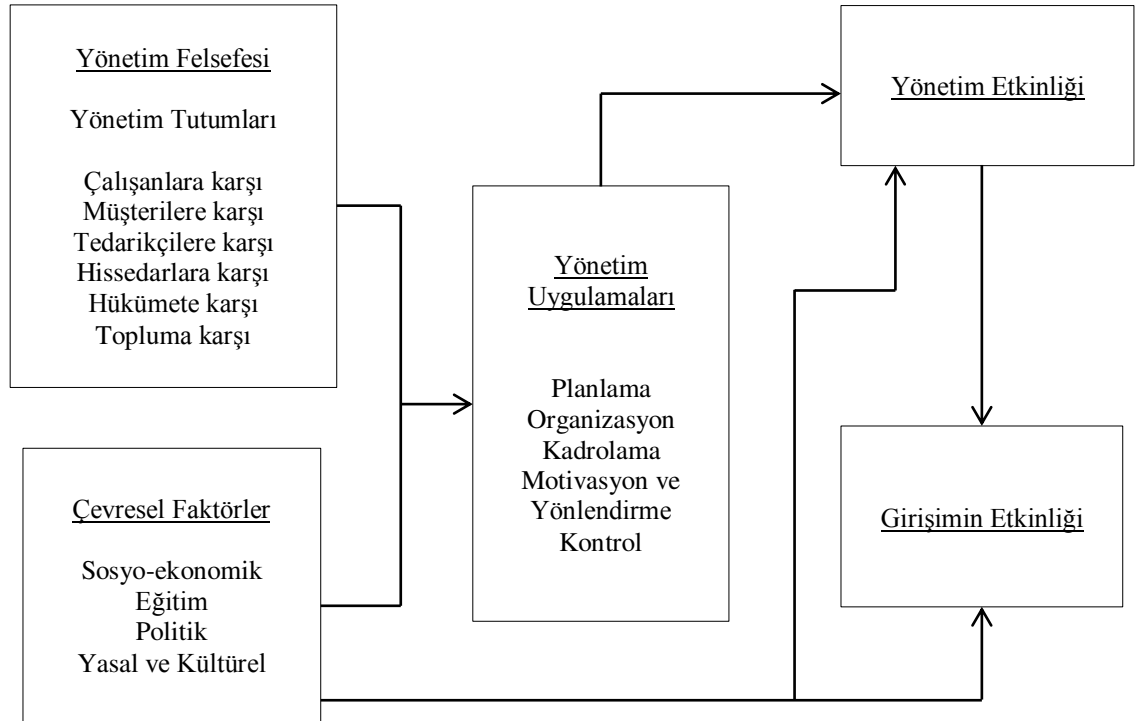
Karşılaştırmalı yönetim çalışmalarında kültürel farklılıkları dikkate alan bir diğer yaklaşım ise davranışsal yaklaşımdır. *Davranışsal yaklaşım*, organizasyon içindeki bireyler ve gruplar arasındaki davranış kalıplarını açıklamaya odaklanan bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Adler, 1983: 7; Negandhi, 1983: 18). Davranışsal yaklaşımın temel varsayımına göre, tutumlar, inançlar, değerler sistemi ve ihtiyaçlar hiyerarşisi kültürün fonksiyonudur ve yönetim uygulamaları ve etkinliği üzerinde bu kültürel değişkenler etkili olmaktadır. Davranışsal yaklaşımı kullanan çalışmalar, a) bazı yönetim kavram ve faaliyetleri ile ilgili yönetici tutum ve beklentileri (Negandhi, 1983: 18), b) farklı kültürlerdeki yöneticilerin genel davranış modelleri, ve c) organizasyon amaçlarının peşinde hareket eden bireyler ve gruplarla yönetici ilişkileri üzerine odaklanmaktadır (Schollhammer, 1969: 87).

Yaklaşımın temel iddiası, tutumlar, inançlar, değerler sistemi ve ihtiyaçlar hiyerarşisinin farklı toplumlarda hatta toplum içindeki alt gruplarda (etnik veya mesleki gruplar gibi) farklı olacağı yönündedir. Negandhi (1983: 18), bu iddianın doğruluğuna rağmen yaklaşımın bazı kavramsal metodolojik problemleri bulunduğunu belirtmektedir. Bunlardan birisi kültüre ilişkin kavramların tanımlanması ve ölçümlerinde yetersizlikler bulunması, bir diğeri ise, yönetim

uygulamaları ve etkililiği üzerinde firmalar arası veya ülkeler arası farklılıkları açıklamakta kültür değişkenini kullanması ve diğer değişkenleri dikkate almamasıdır.

- Açık Sistem Yaklaşımı

Negandhi ve Prasad (1971) davranışsal yaklaşımın eksikliklerinden yola çıkarak karşılaştırmalı yönetim çalışmaları için *açık sistem yaklaşımı* temelinde bir model geliştirmişlerdir. Aslında modelin geliştirilmesi, Farmer ve Richman modelinin, aynı çevresel ve kültürel koşullar altında faaliyet gösteren benzer özelliklere sahip iki firmanın farklı yönetim tarzı ve süreci kullanmasına ilişkin açıklamalarının yetersizliğinden kaynaklanmaktadır (Gutterman, 2010: 6; Ronen, 1986: 188). Çünkü Negandhi ve Prasad’a göre, eğer çevresel ve kültürel faktörler yönetim tarzlarının ve uygulamalarının temel tanımlayıcıları ise bir kültür içinde benzer firmaların yönetim tarzlarının birbirine benzemesi gerekmektedir. Fakat sonuç öyle değildir. Aynı işi benzer çevresel koşullarda gerçekleştiren işletmelerin farklı yönetim tarzı ve uygulamaları benimsedikleri görülmüştür (Ronen, 1986: 188).



Şekil 2: Karşılaştırmalı Yönetim Yapısı: Negandhi ve Prasad Modeli

Kaynak: Ronen, 1986: 189.

Negandhi ve Prasad'ın Şekil 2'de gösterilen modeli a) planlama, organizasyon, kadrolama, motivasyon ve yönlendirme kadrolama gibi *yönetim uygulamaları*, b) firmanın kamu imajı, çalışan morali, kârlar ve satışlardaki değişim, kârlılık gibi göstergelerle ifade edilebilen *yönetim etkinliği*, c) firmanın, çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler, hissedarlar, hükümet ve toplum gibi iç ve dış araçlara karşı tutum veya ilişkilerini kapsayan *yönetim felsefesi*, olarak üç temel noktayı işaret etmektedir (Schollhammer, 1969: 87). Modele göre, bir firma içinde yönetim uygulamalarının harekete geçirilmesinde sadece çevresel faktörler değil aynı zamanda yöneticilerin yönetim felsefesi de belirleyicidir (Ronen, 1986: 188).

Model, aynı ülkedeki benzer firmaların farklı yönetilme nedenlerinin açıklanmasında, iş çevresindeki koşulların yönetim felsefesi üzerinde etkili olduğunu belirtmesi açısından önemlidir. Bununla birlikte, değişkenlerin tanımındaki ve değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkinin açıklanmasındaki eksiklik modele yapılan eleştirilerdendir (Guttermann, 2010: 7). Bununla birlikte Ronen (1986: 188), kültür ve yönetim felsefesi değişkenlerine verdikleri önem açısından Farmer ve Richman modeli ile Negandhi ve Prasad modelinin birbirini tamamlayan özellikte olduğunu belirtmektedir. Farmer ve Richman modelinde kültür yönetim tarzının en belirleyici değişkeni olarak kabul edilirken Negandhi ve Prasad modelinde iş çevresi koşullarından etkilenen yönetim felsefesi kavramı ön plana çıkmıştır. Bu iki model temelde yönetim tarzı hem ulusun sahip olduğu kültürden hem de işletmenin iş çevresinden etkilendiği söylenebilir.

Karşılaştırmalı yönetim çalışmalarında kullanılan yukarıda belirtilen yaklaşımların yönetim tarzına ilişkin benzerlik ve farklılıkların belirlenmesinde vurguladığı değişkenler Tablo 3'de özet olarak verilmiştir.

Tablo 3: Yönetim Tarzı Benzerlik ve Farklılıklarına İlişkin Yaklaşımlar

Yönetim Yaklaşımları	Yönetim Tarzı Kavramının Açıklanmasında Kullanılan Değişkenler
-Ekonomik Gelişim Yaklaşımı	- Ekonomik gelişme seviyesi - Endüstrileşme derecesi -Teknolojik zorunluluklar
-Çevresel Yaklaşım	- Eğitimle ilgili özellikler - Kültürel özellikler - Yasal – politik özellikler - Ekonomik özellikler - Uluslararası firmalar için uluslararası zorlamalar
-Davranışsal Yaklaşım	-Tutum, inanç, değerler sistemi ve ihtiyaçlar hiyerarşisini açıklayan ulusal kültür - Yöneticilere ilişkin davranış modelleri - Bazı yönetim kavramlarına ilişkin yönetici tutum ve beklentileri
-Açık Sistem Yaklaşımı	-Çevresel faktörler: - Sosyo Ekonomik - Eğitim - Politik - Yasal - Kültürel -Yönetim Felsefesi: (Aşağıdaki gruplara karşı yönetim tutum ve ilişkileri) - Çalışanlar - Müşteriler - Tedarikçiler - Hissedarlar - Hükümet - Toplum

Kaynak: Taş, 2007: 36'dan uyarlanmıştır.

Tablo 3'de verilen yaklaşımlara ilişkin kullanılan değişkenlerden de anlaşılacağı gibi ulusal çevre, iş çevresi, teknolojik ve ekonomik gelişme seviyesi gibi değişkenler makro bir bakış açısı ile yönetim tarzı ve yönetim uygulamalarının benzerlik ve farklılıklarının ortaya çıkartılmasında etkili olmaktadır. Yaklaşımlara ilişkin modeller incelendiğinde yukarıda da sözünü ettiğimiz gibi bir takım eksiklikleri bulunmasına rağmen yönetim tarzının değerlendirilmesi ve yönetim tarzını etkileyen değişkenleri belirlemesi açısından önemlidir. Bununla birlikte özellikle 1980'li yıllarda Japon yöneticilerinin ve şirketlerinin başarısıyla dünya pazarında yaşanan gelişmeler araştırmacıları kültürel bakış açısı (Child ve Tayeb, 1982/83: 41; Tayeb, 1988: 34; Wasti, 1994: 5; Doğan vd., 2007: 3) temelinde araştırma yapmaya yönlendirmiştir. Aynı zamanda bu süreçte işletmeler arasında artan ilişkiler ve ulusal sınırları dışında faaliyet gösteren işletmelerin artış göstermeye başlamasının yönetim tarzlarında nasıl bir etkiye sahip olacağı düşüncesi konuya ilişkin ilgiyi arttırmıştır.

Yönetim uygulamaları ve organizasyon yapıları üzerinde kültürün etkilerini açıklamak isteyen araştırmacılar genelde ikiye ayrılmaktadır. Bir yanda organizasyon üyelerince benimsenen tutumlar ve değerlere yönelen araştırmacılar diğer tarafta bu tutum ve değerlerden etkilenen iş bölümü, kariyer, statü ve ödül yapısı gibi organizasyonun yapısal özelliklerine odaklanan araştırmacılar bulunmaktadır. Bununla birlikte kültürel bakış açısını savunan araştırmacılar benzer koşullar altında kültürel değerler ve tutumların bir toplumdan diğer topluma değişeceğini (Wasti, 1994: 5) ve yönetim disiplini evrensellik elde etmesine rağmen kültürel zeminde farklı uygulamalara sahip olacağını belirtmektedir (Tarrant, 1976: 39; Hofstede, 1980: 40; Hofstede, vd., 2010: 25). Bu nedenle son zamanlarda yapılan karşılaştırmalı çalışmaların büyük bir çoğunluğu kültürel bakış açısı temelinde gerçekleştirilmiş ve gerek tek kültür içinde gerekse çok kültürlü karşılaştırmalı çalışmalar yapılmıştır³ (Pascale, 1978; Hofstede, 1980; Ouchi, 1981; Tayeb, 1987; Çulpan ve Küçükemiroğlu, 1993; Wasti, 1994; Aycan vd., 2000; Danışman, 2011).

1.3. YÖNETİM TARZLARININ OLUŞUMU, YAYILIMI VE DÖNÜŞÜMÜ

Yönetim uygulamaları, doğduğu köken ülkenin (Özen, 2009: 66) sahip olduğu kültürel değerler çerçevesinde oluşmaktadır (Hofstede, 1980: 40; Erez, 2000: 2). Belirli bir ortamda doğan ve şekillenen bazı yönetim uygulamaları ve modelleri, ‘modernleşmeyi’ veya ‘en iyiyi’ temsil ettikleri inancıyla, uluslararası çapta yayılma göstermektedir (Üsdiken, 2009: 27). Negandhi (1983: 22) yönetim uygulamalarının, gelişmiş ülkelere doğru yayıldığını ifade etmektedir. Özellikle II. Dünya Savaşı sonrasında Avrupa ve Japonya’da Amerika kökenli yönetim ve teknoloji modellerinin etkisini açıklayan çalışmalarla birlikte 1980’li yıllarda Batı şirketlerindeki Japon yönetim tekniklerinin uygulanmasını açıklayan çalışmaların bulunması (Kipping, Engwall ve Üsdiken, 2008-9: 3) bu durumu destekler niteliktedir. Yönetim uygulamalarının yayılmasına ilişkin yapılan çalışmaların Amerika ve Japon yönetim fikri ve uygulamaları üzerine yoğunlaşması yönetim uygulamalarının doğduğu köken ülke olarak değerlendirilmelerini

³ Bu araştırmanın da kültürel bakış açısını temel alarak yapılandırılması amaçlanmıştır. Aynı kültürel ortamda faaliyet göstermelerine rağmen farklı toplumlardan gelen ve farklı özellikler taşıyan işletmelerin yönetim tarzları açısından benzerlik ve farklılık olup olmadığına odaklanılmaktadır.

sağlamaktadır. Bununla birlikte Amerika'ya ait yönetim uygulamaları temel referans noktası (Üsdiken, 1997: 34; Erçek, 2002: 138; Kipping, Engwall ve Üsdiken, 2008-9: 5) olarak kabul edilmektedir. Örneğin Üsdiken (2009: 28), iş dünyasına yönelik eğitimin Amerika'da geliştirilmiş programlar, dersler ve hatta öğretim yöntemlerinin II. Dünya Savaşı sonrasında başta Batı Avrupa olmak üzere değişik ülkelere yayıldığını ifade etmektedir. Amerika merkezli eğitim modellerinin bu şekilde dünyanın farklı ülkelerine yayılması Amerika'da üretilen yönetim uygulamalarının da yayılmasını desteklemiştir. Özellikle, 1950 ve 1960'lı yıllarda yönetim uygulamalarının yayılması Amerika'dan başka bir yere tek yönlü olarak gerçekleşmiştir. Bununla birlikte, enflasyonun yükselmesi, işsizlik seviyesinin artması, birçok endüstrinin rekabet yeteneğinin bozulması, işgücü verimliliğinin azalması Amerika yönetim uygulamalarının üstünlüğüne ilişkin ciddi soruları gündeme getirmiştir (Negandhi, 1983: 22-23). Bu noktada kalite ve verimlilik için yeni kavramlar ve standartlar uygulayan Japon yönetim sistemlerinin (Waheed vd., 2010: 315) popülerliği, Japon yönetim uygulamalarının yayılmasını desteklemiştir. Bu kapsamda, Amerika ve Japon yönetim uygulamaları temelinde, yönetim uygulamalarının oluşumundan uluslararası alanda yayılmasına ve bu yayılmada etkili olan koşulların ve ilgili dinamiklerin anlaşılmasına ilişkin araştırmalar (Negandhi, 1983; Beechler ve Yang, 1994; Abrahamson, 1996; Üsdiken, 1997; Mazza ve Alvarez, 2000; Sturdy, 2002; Özen, 2002; Erçek, 2004; Green, 2004; Özen ve Berkman, 2007; Özen, 2009; Üsdiken, 2009; Fu, 2012) gerçekleştirilmiştir. Bu araştırmalar genel olarak yönetim uygulamalarının yayılma sürecinde geçirdiği dönüşümü yeniden anlamlandırılarak ülke koşullarına uyarlanmasını incelemektedir. Bununla birlikte yönetim uygulamalarına ilişkin yapılan bu araştırmalara göre belirli bir ülkede doğan yönetim uygulamaları o ülkenin sahip olduğu kültürel değerleri taşımakta ve bu uygulamalara kültürel değerler çerçevesinde anlamlar yüklenmektedir. Üretilen yönetim uygulamalarında başarı elde edilmesi sonucunda bu yönetim uygulamalarının diğer ülkeler tarafından transfer edilmesi gündeme gelmektedir.

Bir ülkedeki ekonomik, sosyal ve politik alanlardaki değişiklikler yönetim uygulamalarının transfer edilmesini (Özen ve Berkman, 2007: 828) destekleyebilmektedir. Yönetim uygulamalarının bir ulustan diğer ulusa transfer

edilmesi ise yönetim uygulamalarının uluslara özgü yeniden anlamlandırılmasını gündeme getirmektedir. Bununla birlikte bir yönetim uygulamasının transferinde aynen kopyalama olabileceği gibi yeniden anlamlandırmada olabilmektedir. Ancak yönetim uygulamasında ithal sırasında değişiklik olmasa dahi zaman içinde değişim oluşarak yeni anlamlar yüklenebilmektedir (Üsdiken, 2009: 35). Bu kapsamda köken ülkedeki bir yönetim uygulaması başka bir ülkeye transfer edilirken özgün söylemi ile transfer edilmektedir. Transfer edilen yönetim uygulaması, transfer edildiği ülkedeki aktörler tarafından üretilen retoriksel metinlerle yeniden anlamlandırılmaktadır. Yönetim uygulamasının yeniden anlamlandırılması ise ülkenin sahip olduğu makro kültürel söylemlerden etkilenmektedir (Özen, 2009: 772). Bu kapsamda yönetim uygulamasının her transfer edildiği ülkede farklı kültürel söylemlerden dolayı farklı anlamlandırmalar söz konusu olabilmekte ve yönetim uygulamasının özgün söylemi ile transfer edildiği ülkedeki söyleminde farklılıklar oluşabilmektedir.

Özen (2009: 772), yönetim uygulamalarının yaygınlaşmasında meşrulaştırıcı retoriklerin kullanıldığını ve bu retoriklerin belli bir sıra izlediğini ifade etmektedir. Örneğin, Özen ve Berkman (2007), ABD ve Türkiye'deki TKY (Toplam Kalite Yönetimi) uygulamalarının meşrulaştırma biçimleri arasındaki farklılıklarını karşılaştırdıkları çalışmalarında, Amerika'nın Japonya'dan ithal ederek geliştirdiği TKY söylemi ile Türkiye'deki TKY söyleminin birbirinden farklılık gösterdiğini ifade etmişlerdir. Çalışma sonuçlarına göre, Türkiye'deki TKY, toplumsal normlara ve değerlere yönelik ahlaki retoriğin, ABD'deki TKY ise mantığa ve araçsal akla yönelik rasyonel retoriğin baskın olduğu bir söyleme sahiptir. ABD'de TKY söylemi, örgütsel düzeyde çalışanların refahı ve organizasyonun etkililiğiyle ilgiliyken Türkiye'de TKY söylemi sadece organizasyondaki kalite ve verimlilik için bir kılavuz değil aynı zamanda ulusal seviyede sosyal, politik ve ekonomik gelişmeyle birlikte bireysel gelişme için bir strateji olarak kabul edilmektedir (Özen ve Berkman, 2007: 841). Bu kapsamda, ithal edilen yönetim uygulaması o ülkenin makro kültürel söylemlerinde temsil edilen normlara ve değerlere dayanarak meşrulaştırılmakta ve uygulamanın toplum tarafından anlaşılabilmesi için bunun bir zorunluluk olduğunu ifade edilmektedir. (Özen ve Berkman, 2007: 842; Özen, 2009: 775).

Köken ülkede kültürel değerler tarafından doğan yönetim uygulamalarının transfer edilmesi, transfer edildiği ülkedeki kültürel değerler tarafından tekrar anlamlandırılması, kültürün yönetim anlayışı ve uygulamaları üzerindeki etkisini göstermektedir. Sargut (2010: 171), bu kapsamda Batıdan kuramlar, örgüt biçimleri, bilgi ve teknoloji aktarılmasına, eğitiminin Batı ölçülerine göre programlanmasına rağmen, temel davranış ve düşünce biçimlerinin yerel kültürle önemli ölçüde bağlantılı olduğunu ifade etmektedir. Bu durum yönetim uygulamalarının, içinde doğduğu toplumdan farklı toplumlara yayıldıkça toplumların sahip oldukları kültürel özelliklerden etkileneceği ve bu nedenle kültürden kültüre farklılaşacağının göstergesi olarak kabul edilebilir.

2. YÖNETİM TARZININ OLUŞUMUNU AÇIKLAYAN KURAMLAR

Yönetim tarzı ve yönetim tarzı boyutlarının açıklanmasında ön plana çıkan kuramları, Ulusal Kültür, Global Değerler Ölçeği ve Üst Yönetim Teorisi olarak üç ana başlık altında incelemek mümkündür.

2.1. ULUSAL KÜLTÜR

Kültür, tarihsel ve toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü (TDK, 2013) olarak tanımlanmaktadır. Schwartz (2007:34), kültürü, toplumdaki insanlar arasında yaygın olan anlamlar, inançlar, uygulamalar, semboller, normlar ve değerlerin zengin bir bileşimi olarak tanımlarken Hofstede (1980: 43), kültür için *toplum tarafından paylaşılan zihinsel bir programlama* ifadesini kullanmaktadır. Bu açıdan ulusal kültür, bir toplum içinde küçük yaşlardan itibaren öğrenilen değerler ve inançlar topluluğudur ve toplumu diğer toplumlardan ayıran bir özelliğe sahiptir (Hofstede, 1983: 75). Toplum içinde yaşayan bireylerin değer ve karakter yapılarının oluşmasında etkili olan ulusal kültür (Danışman, 2011: 17) örgütlerde çalışanların değerlerinin ve davranış modellerinin kaynağını oluşturmasından (Doktor, 1990: 47) dolayı örgüt ve yönetim uygulamaları üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Lachman, vd., 1994:40; Child ve Warner, 2003: 24). Çünkü yönetim, toplumsal ve kültürel bir

olgu (Schleh, 1977; Hofstede, 1980; Adler, 1983; Peters ve Waterman, 1987; Athos ve Pascale 2000; Aycan, 2001; Mikhailitchenko ve Lundstrom, 2006; Sargut, 2010) olarak kabul edilmektedir. Bu kapsamda bütün kültürlerde ve bütün toplumlarda bir takım kolektif faaliyetleri yapmak üzere bir araya gelen insanlar, istikamet, koordinasyon ve motivasyon oluşturma konusunda ortak problemlerle yüz yüze kalmakta ve ulusal kültür bu problemlerin nasıl algılandığı ve nasıl çözümlendiği konusunda etkili olmaktadır (Athos ve Pascal, 2000: 21). Diğer bir ifade ile her kültür kendine özgü çalışan insan modeli üretmekte ve kültürden kültüre farklılaşan değerler, davranış biçimleri simgeler evreni farklı çalışan insan modelleri oluşturmaktadır. Toplumdan topluma farklılaşan kültürel çevrenin ürettiği çalışan insan örgütler kurmakta ve bu örgütlerin etkin çalışabilmesi için yönetim tarzları geliştirmektedir (Sargut, 2010: 96 - 97). Bu sayede ulusal kültürdeki farklılıklar yönetim uygulamalarına (Paşa, vd., 2001; 559) ve yönetici davranışlarına yansımakta (Sargut, 2010: 171) dolayısıyla yönetim tarzları da bulundukları kültürel çevrenin eseri olarak kabul edilmektedir. Bu nedenle yönetim kavramının evrenselliğine rağmen farklı kültürlerde farklı yönetim tarzı ve uygulamalarında söz edilmektedir.

Örgütlerin, toplumun kültürel yaşamından etkilendiğini belirten Athos ve Pascale (2000), yönetim ile ilgili yedi yönetim ögesi (strateji, yapı, sistemler, işgören, tarz, beceriler ve üst amaçlar) üzerinde durmaktadır⁴. *Strateji (Strategy)*, bir işletmenin belirlenen amaçlara ulaşmak için kıt kaynaklarını kullanmaya yönelik plan ya da eylem tasarılaridir. *Yapı (Structure)*, örgüt şemasının özelliklerinin (fonksiyonel, merkeziyetçi vb.) belirlenmesidir. *Sistemler (Systems)*, çeşitli toplantı biçimleri, raporlar gibi işlemlenirilmiş ve rutin süreçlerden oluşmaktadır. *İşgören (Staff)*, işletme içindeki önemli personel kategorilerinin oransal dağılımıdır. *Tarz (Style)*, önemli yöneticilerin örgütsel amaçlara ulaşma çabası içinde nasıl bir davranış sergiledikleri ve örgütün kültür stildir. *Beceriler (Skills)*, anahtar personelin ya da işletmenin bir bütün olarak en iyi çalıştığı işlerdir. *Üst amaçlar (Superordinate Goals)*, örgütteki insanlar tarafından paylaşılan önemli kavramlar ve değerler, örgütün üyelerine ilettiği yol gösterici kavramlar (Athos ve Pascale, 2000: 108-109; Peters ve Waterman, 1987: 41-42; Watson, 1983: 8-9; Sargut, 2010: 100-102) olarak

⁴ Bu yedi öge Harvard Üniversitesindeki Yönetim Geliştirme Programında orta seviye yöneticilerin eğitiminde kullanan Cyrus Gibson'un çalışmalarıyla ortaya çıkmakla beraber Thomas Peter ve Robert Waterman tarafından da kullanılmıştır.

ifade edilmektedir. Athos ve Pascale (2000), bu ögeleri ‘sert’ ve ‘yumuşak’ ögeler olarak ayırmaktadırlar. Bu ayrıma göre, strateji, yapı ve sistemler, somut, ölçülebilir ve belirlilik içeren kavramlar olduğu için sert ögeler olarak değerlendirilmektedir. Geriye kalan dört öge, işgören, tarz, beceriler ve üst amaçlar ise soyut özellik taşıyıp ölçülmesi zor kavramlar olmakla birlikte önemli ölçüde de belirsizlik içerdikleri için yumuşak ögeler olarak tanımlanmaktadır⁵ (Athos ve Pascale, 2000: 108; Sargut, 2010: 102). Bu yönetsel ögelerin uygulanması aşamasında ise yöneticilerin sahip oldukları kültürel köken etkili olmakta (Sargut, 2010: 102) ve bu durum örgütlerin yönetim tarzlarını ve çalışma biçimlerini etkilemektedir. Diğer bir ifade ile yöneticilerin sahip olduğu kültürel özellikler, yönetim tarzlarının oluşmasını büyük ölçüde etkilemekte ve bu durumda yöneticiler, örgütün işleyişini etkileyerek kendi yönetim tarzına uygun özellikte bir örgüt biçimi oluşturmaktadırlar. Sadece yöneticilerin sahip oldukları kültürel özellikler değil örgütlerin de içinde bulundukları kültürel çevre örgütlerin içine yerleşmekte ve yönetici ve liderlik davranışını, amaçları ve organizasyon stratejisini etkilemektedir (Hofstede, 1983: 75-76).

Bir toplumun sahip olduğu kültürel özellikler, o toplumda ya da diğer toplumlardaki örgütlerin genel işleyiş sistemi, yönetim ve yönetici kavramlarının algılanışı, örgütlerden beklentiler gibi birçok konudaki farklılıkları ortaya koymaktadır. Bu farklılıklar her toplumdaki örgütler ve yönetimle ilgili süreçlere ilişkin uygulamalar üzerinde belirleyici olmaktadır. Bu nedenle, örgütlerin sahip olduğu kültürel özellikler bir anlamda o toplumun yansımalarından meydana gelmekte (Eğinli ve Çakır, 2011: 40-41) ve ortak bir kimlik ve topluluk duygusu yaratmaktadır (Jaivisarn, 2010: 106). Bu kapsamda toplumların sahip oldukları kültürel özelliklerin belirlenmesi önem kazanmış ve araştırmacılar toplumların kültürel farklılıkları veya benzerliklerini ortaya çıkarmak amacıyla kültürel boyutları

⁵ Athos ve Pascale bu yedi ögenin uygulanmasında kültürden kültüre değişiklik olacağını belirtmektedirler. Amerikalı yöneticiler için sert ögeler etkili iken Japon yöneticiler için kültürlerine dayalı olarak yumuşak ögeler daha da etkilidir. Bununla birlikte bu yedi ögenin uygulanmasında yönetim tarzı büyük ölçüde ön plana çıkmaktadır. Yöneticinin ve organizasyonun sahip olduğu kültürel değerler yönetim tarzını etkileyecek ve dolayısıyla diğer altı bileşende (strateji, yapı, sistemler, işgören, beceriler ve üst amaçlar), bu durumdan etkilenecektir. Çünkü yönetim tarzı, stratejilerin, yapıların ve sistemlerin belirlenmesinde ve işgörene uygun tutum ve davranışlar ile becerilerin, üst amaçların yani ortak değerlerin oluşturulmasında büyük öneme sahip olduğu olacaktır.

içeren çalışmalar yapmaya odaklanmışlardır (Hofstede, 1980; Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997; House vd., 2002).

Kültürel boyutların tanımlandığı çalışmalardan biri Hofstede'ye aittir. Hofstede (1980) bireycilik/kollektivizm (ortaklaşa davranış), güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erkek – dişi kültür boyutlarını kültürel boyutlar olarak tanımlamıştır. Bu boyutlara ek olarak Bond (1987)' un 'Çin'in Kültürel Bağı' çalışmasında kullandığı uzun-kısa dönem yönelimi boyutunu 1991 yılında modeline beşinci boyut olarak (Minkov ve Hofstede, 2012; 3) ve son olarak Misho Minkov tarafından Dünya Değerler Araştırmasında (World Value Survey-WVS) kullanılan hoşgörüyü karşı sınırlama boyutunu 2010 yılında altıncı boyut olarak eklemiştir (Hofstede vd., 2010, 45) ve toplumların bu boyutlar çerçevesinde farklı özellik göstereceğini belirtmiştir. Trompenaars ve Hampden-Turner (1997) ise kültürel boyutlara ilişkin çalışmalarında, evrensellik/öznellik, bireycilik/kollektivizm, nötr/duygusal, özgüllük/difüzyon, başarı durumu/atfetme, zamanla ilgili tutum, çevreyle ilgili tutum olarak kabul ettikleri yedi kültürel boyutu incelemişlerdir. Schwartz (1999) ise kültürel değerlere ilişkin boyutları, tutuculuk-özerklik (entelektüel özerlik ve etkileyici özerlik), hiyerarşi-eşitlikçilik ve egemenlik-uyumluluk boyutları olarak değerlendirmiştir. House vd. (2002) 9 kültürel boyut olan performans yönelimlilik, güven yönelimlilik, gelecek yönelimlilik, insan yönelimlilik, kurumsal kollektivizm, aile kollektivizmi, cinsiyet eşitliği, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutlarını inceleyerek karşılaştırmalı kültür çalışmaları yapmışlardır.

Kültürel farklılıkların belirlenmesine yönelik kullanılan bu çalışmalar içinde Hofstede'nin (1980) çalışmasının literatürde önemli bir yere sahip olduğu söylenebilir. Hofstede'nin araştırmaları, yönetim uygulamalarının kültürden kültüre farklılaştığı üzerinedir. Hofstede, 1967 ve 1973'de 40 ülkedeki çok uluslu bir organizasyonun yan kuruluşlarında benzer işi yapan ve benzer yaş ve cinsiyet grubuna ait olan 116.000 çalışan ve yönetici üzerinde yaptığı araştırmada çalışanlar arasında bir takım farklılıklar bulmuştur. Bu farklılıkların nedeninde kültürün etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu araştırmaya göre kültürel farklılıkları, "Güç Mesafesi", "Belirsizlikten Kaçınma", Bireycilik ve Kollektivizm", "Erkek ve Dişi Karakter" olarak 4 boyutta incelemiştir (Hofstede, 1980: 44; Hofstede, 1983: 77).

Aşağıda bu boyutlara ve sonradan eklenen uzun döneme karşı kısa dönem yönelimi ile hoşgörüyü karşı sınırlama (baskı) boyutlarına ilişkin tanımlar yer almaktadır.

Bireycilik ve kollektivizm boyutu, birey ve toplum arasındaki ilişkiye odaklanır. Bireycilikte, bireyin kendi çıkarları ön plandadır ve toplumdan ayrılmak bireyi daha özgür yapar. Kollektivizm ise, grup içinde bulunma, gruba bağlılık kavramları ile ilgilidir. (Hofstede, 1980: 46). Yönetim anlayışı içinde bireyci toplumlarda yönetim bireylerin yönetimidir. Bu nedenle astlar, bireysel davranışlar göstermeleri şeklinde yönlendirilir. Ödüller bireylerin performanslarıyla bağlantılı bir şekilde dağıtılır. Kollektivist davranış biçiminin görüldüğü bir toplumda ise yönetim grubun yönetimidir ve grup üyelerinin birbirine bağlılığı söz konusu olup ödüller grup performansı dikkate alınarak dağıtılmaktadır. Ayrıca kollektivist kültürlerde işveren ve çalışan ilişkileri genel olarak ahlaki temeller üzerine kurulurken bireyci kültürlerde sözkonusu ilişkiler daha rasyonel temellere dayandırılmaktadır (Tüz, 2004: 18).

Güç mesafesi boyutu, toplumdaki insanların eşit olmadığı ile ilgilidir. Bu durum aslında fiziksel ve entelektüel kapasiteleri açısından insanların eşit olmadığı gerçeğinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte bazı toplumlarda eşitsizlik anlayışı fiziksel ve entelektüel kapasite ile ilgili olmaktan çıkmış ve zamanla, insanların güç ve zenginliğinin eşit olmadığı düşüncesinin yerleşmesine neden olmuştur. Hiçbir toplumda gücün eşit dağılmadığı gerçeği ile birlikte bazı toplumlar güç eşitsizliğini mümkün olduğu kadar azaltmaya çalışmışlardır. Bu kapsamda tüm toplumlarda eşitsizlik vardır bununla birlikte bazılarında bu eşitsizlik daha fazla bulunmaktadır. Toplumda yaşayan insanların kabul ettikleri güç mesafesi organizasyonlara yansımaktadır. Buna göre organizasyonlarda gücün seviyesi otoritenin merkezileşme derecesi ve otokratik liderlik derecesiyle ilişkilidir. Güç mesafesi arttıkça merkezileşme ve otokratikleşme derecesi de artmakta (Hofstede, 1983: 81) ve alt kademelere danışma eğilimi azalmaktadır. Buna karşın güç mesafesi azaldıkça merkezileşme eğilimi azalmakta ve alt kademelere danışma sıklığı artmaktadır (Sargut, 2010: 139).

Belirsizlikten kaçınma boyutu, topluluğun belirsiz ve anlaşılması güç durumlarda sergilediği davranışla ilgilidir. Diğer bir ifadeyle, bilginin yetersiz

olduğu ve açık olmadığı, karmaşıklığın var olduğu, değişimin hızlı ve kestirilemez olduğu ortamlarda toplumun hissettiği tedirginlik düzeyi ile ilgilidir (Tüz, 2004:7) Bazı toplumlar belirsizlikten kaçınırken bazı toplumlar ise belirsizliği kabul etmektedir. Belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olduğu örgütlerde bireyler örgütsel bir düzen içerisinde yönetilmeyi tercih ederler ve riskten kaçınırken, belirsizlikten kaçınma oranı düşük olan toplumlar ve örgütlerdeki bireyler ise daha kolay risk alabilirler (Hofstede, 1983: 81). Diğer bir ifade ile belirsizlikten kaçınma oranı yükseldikçe merkezileşme artmakta ve örgütte yüksek formalizasyon ve yüksek standardizasyonun egemen olduğu bir yapılaşma ortaya çıkmaktadır. Sorumluluk ve karar vermeye ilişkin alanlar ayrıntılı olarak tanımlanmakta ve uzmanlaşma eğilimi artmaktadır. Aksine belirsizlikten kaçınma oranı düştükçe, merkezileşme azalmakta, düşük formalizasyon ve düşük standardizasyon egemen olmaktadır. Astlara karar verebilmeleri için ayrıntılı tanımlanmamış sorumluluk alanları bırakılmıştır. Uzmanlaşma düşük düzeyde tutulmaktadır (Sargut, 2010: 139).

Erkek ve dişi karakter boyutu ise, bir toplumdaki geçerli ve baskın değerlerin erkeğe mi yoksa kadına mı özgü olduğunu ifade eder. Kararlılık, para ve mal biriktirmek erkeğe özgü değerler, yaşam kalitesi, işbirliği gibi değerler ise kadına özgü değerler olarak kabul edilmektedir. (Hofstede, 1980: 45-46; Hofstede, 1983: 83). Erkek özelliklere sahip toplumlarda insana verilen önem arka planda kalmakta iken dişi özelliklere sahip toplumlarda insanlar arası ilişkilere ve insana verilen önem, yaşamın genel niteliğini önde tutmak biçiminde ortaya çıkmaktadır (Sargut, 2010: 175). Bu nedenle erkek özellikler taşıyan toplumlardaki yöneticiler, kararları kendileri verme eğilimindedir. Dişi özelliklere sahip toplumlardaki yöneticiler ise düşük derecede denetimden yanadır, sezgiye dayalı kararlar verir ve inisiyatif kullanırlar (Tüz, 2004: 22).

Uzun döneme karşı kısa dönem yönelim boyutunda, uzun dönem yönelim, gelecek, ödüllere karşı özellikle azim ve tutumluluğa ilişkin erdemleri teşvik ederken, kısa dönem yönelim, geçmiş ve günümüzle ilgili geleneklere saygı ve sosyal sorumlulukları içeren erdemlerin teşvik edilmesine dayanmaktadır (Hofstede vd., 2010: 239).

Hoşgörüye karşı sınırlandırma boyutunda, hoşgörü, hayattan zevk almak ve eğlenmekle ilgili temel ve doğal insan arzularının göreceli tatminlerine izin veren bir eğilime dayanır. Hoşgörünün karşı kutbu olan sınırlandırma ise, tatminin katı toplumsal normlar yoluyla sınırlanması ve düzenlenmesi gerektiğini içeren bir görüşü yansıtır. Hoşgörü tarafında arzuların tatmini hayattan zevk almak ve eğlenmeye atıfta bulunurken, sınırlandırma, genelde insan arzularının tatmin olamayacağını ifade etmektedir (Hofstede vd., 2010: 281).

Hofstede'nin ortaya koyduğu bu kültürel boyutlara göre, toplumlar sahip oldukları kültürel değerler açısından birbirine benzemekte veya birbirinden farklı özellik göstermektedir. Dolayısıyla sahip olunan bu kültürel özellikler ulusların örgüt yapılarında ve yönetim tarzlarında büyük etkiye sahip olmaktadır. Diğer bir ifade ile gerek örgüt yapılarının gerekse yönetim tarzlarının oluşmasında yöneticinin ve örgüt içinde diğer çalışanların sahip olduğu değerler önem kazanmaktadır.

Ulusal kültür yönetici davranışını etkilemekte ve yönetici davranışları arasındaki farklılıkları açıklayıcı bir etmen olarak (Doktor, 1990: 52; Lindell ve Arvonen, 1997; Paşa, 2000: 225; Öz, 2009: 1; Elenkov ve Pimentel, 2010: 18; 83; Sargut, 2010: 171) değerlendirilmektedir. Bu nedenle farklı kültürel özelliklere sahip olan yöneticiler arasında davranış ve yaklaşım farklılıkları gözlenebilir. Aynı şekilde yöneticinin bulunduğu kültürel ortama yabancı olması yönetim uygulamaları üzerinde olumsuz bir etki yaratabilir. Çünkü işletmeler ve yöneticiler bir yandan kültürel olarak tanımlanan yönetim tarzlarını sürdürmek için ulusal bir baskıyla diğer yandan bulundukları çevrenin kültürel değerlerinden gelen bir baskı ile karşılaşabilirler. Hicks (1979:156), böyle bir durumla karşılaşmak istemeyen uluslararası işletmelerin faaliyette bulundukları kültüre daha iyi cevap verebilmek için o bölge yöneticilerini tercih ettiklerini belirtmektedir. Bu durum kültürün örgütler üzerindeki etkisini açıklayıcı bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Yöneticiler yetiştikleri kültürel ortamlarda elde edecekleri başarıları farklı kültürel ortamlarda kısa sürede elde edemeyebilir. Sargut (2010:171), Fred Fiedler'in durumsal liderlik yaklaşımına ilişkin çalışmasında, Türk insanının ve yöneticisinin göreve dönük olması gereken koşullarda ilişkiye dönük çıktığını ifade etmekte ve dolayısıyla göreve dönük yapıdaki bir örgütte Türk yöneticinin faaliyet göstermesinin kaçınılmaz olarak biraz daha zorlaşacağını belirtmektedir.

Kültürel farklılıklar iş değerleri ve tercihlerde belirgin farklılık oluşturmaktadır (Elenkov ve Pimentel, 2010: 18). Çünkü kültür, organizasyonları, katılımcıların değerlerini, tutumlarını, davranışlarını, amaçlarını ve tercihlerini etkilemektedir (Lee, vd. 2000: 635). Çeşitli toplumların sahip oldukları kültüre bağlı olarak gözlemlenen mevcut ve ideal yönetici davranışları ve toplumun liderinden beklediği özellikler arasında belirgin bazı farklılıklar olduğu bulunmuştur (Paşa, 2000: 225). Bu kapsamda araştırmalar göstermiştir ki evrensel ve global anlamda geçerli yönetim tarzı yoktur ve farklı ülkelerdeki yönetim uygulamaları kültürel farklılıklardan dolayı belirli özelliklere sahiptir. Bu nedenle kültürel değerlerin yönetim tarzı üzerindeki etkisi (Mikhailitchenko ve Lundstrom, 2006: 429; Doktor, 1990: 52) yönetim tarzının kültürden kültüre değişiklik gösterebileceğinin bir göstergesidir. Özellikle yönetim tarzı boyutları açısından değerlendirdiğimizde her bir yönetim tarzı boyutu kültürel farklılıklardan etkilenmekte ve farklı kültürler açısından farklı bakış açılarıyla ele alınıp değerlendirilmektedir. Bu nedenle toplumların sahip oldukları kültürel boyutların skorlarının bilinmesi önem kazanmaktadır. Bu kapsamda mevcut araştırmaya konu olan işletmelerin kültürlerine ilişkin kültürel boyut skorları Tablo 4’ de verilmektedir.

Tablo 4: Kültürel Boyutlar Açısından Ülkelerin Sahip Oldukları Skorlar

Ülkeler	Kültürel Boyutlar					
	Güç Mesafesi	Belirsizlikte Kaçınma	Bireycilik/ Kollektivizm	Erkek/ Dişi Özellik	Uzun/Kısa Dönem Yönelim	Hoşgörü/ Sınırlandırma
Türkiye	66	85	37	45	46	49
Fransa	68	86	71	43	63	48
İngiltere	35	35	89	66	51	69
Amerika	40	46	91	62	26	68

Kaynak: Hofstede vd., 2010: 56-285.

Tablo 4 de verilen değerlere göre, Türkiye, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma oranı yüksek, kolektivist ve dişi özelliklere sahip bir toplumdur. Bununla birlikte uzun dönem/ kısa dönem yönelimi (46) ve hoşgörü/sınırlandırma (49) değerleri ise ortalama değerler olarak kabul edildiği için bu boyutlara ilişkin bir özellik belirtilememektedir. Fransa, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma ve bireycilik oranı yüksek dişi özellikleri ve uzun dönem yönelime (pragmatik) sahiptir. İngiltere ise güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma oranı düşük, bireycilik oranı

yüksek, erkek kültür özelliklerine sahip ve hoşgörülü olarak sınıflandırılabilen bir toplumdur. Amerika ise güç mesafesi düşük, bireycilik oranı yüksek, belirsizlikten kaçınma oranı ortalamadan altında erkek kültür özelliklerinde, uzun dönem yönelime ve hoşgörü değerlerine sahip bir toplumdur (Hofstede, 2014).

2.2. GLOBAL DEĞERLER ÖLÇEĞİ

Global Değerler Ölçeği (The World Values Survey - WVS), dünyanın farklı ülkelerindeki toplumların sosyal ve politik gelişimleriyle ilgili insanların değer ve inançlarındaki devamlılığı veya zamanla yaşanan değişimi inceleyen küresel bir araştırma projesidir⁶. Proje, siyaset, ekonomi ve diğer yanlarıyla bir toplumu anlayabilmek için kültürel değerlerin önemine vurgu yapmakta ve aile, iş, politika ve yönetim, çevre, din, ahlak, sosyal eşitlik, demografik özellikler gibi alanlarda (Perry, 2011: 152) toplumların sahip olduğu değerlerin, kanaatlerin, tutumların ve inançların belirlenmesini amaçlamaktadır (Esmer, 1999: 2-3).

WVS⁷, Avrupa Değerler Araştırmasının (EVS) bir bölümü olarak 1981 yılında faaliyete geçmiş ve *“ekonomik ve teknolojik değişimler, endüstrileşmiş toplumlardaki insanların temel değerleri ve motivasyonlarını değiştirir”* hipotezini test etmek amacıyla tasarlanmıştır (WVS, 2014). Bu hipotez temelinde, araştırmacılar, ekonomik ve teknolojik değişimin, iki temel boyutta kültürel değişimi meydana getirdiğini ifade etmişlerdir. Bu boyutlar, *Geleneksel/Seküler-Rasyonel* boyut ve *Hayatta Kalma/Kendini ifade* boyutudur (Inglehart ve Baker, 2000: 49; Inglehart, 2007: 16; Inglehart ve Welzel, 2005: 25; Held, vd., 2009: 61).

⁶ WVS yanı sıra toplumsal değişimi konu alan ve uluslararası karşılaştırma imkanı sunan projelerde (International Social Survey Program- ISSP ve Eurobarometers) bulunmaktadır (Esmer, 2008: 275). ISSP 1980'lerin ortalarından beri her yıl gerçekleştirilmektedir ve yönetim, toplumsal eşitsizlik, aile, iş, din, çevre gibi konuların sadece birine odaklanmaktadır. Bununla birlikte bazı konularda şu ana kadar 3-4 araştırma gerçekleştirilmiştir. WVS aksine daha dar kapsamlıdır.

⁷ WVS, dünya üzerinde hızlı bir yayılarak kültürlerarası karşılaştırma ve zaman serileri araştırmalarında en yaygın kullanılan araştırmalardan biridir (WVS, 2014). 1981 yılında 25 ülkenin katılımıyla ilk Dünya Değerler Araştırması gerçekleştirilmiş, 1990 yılında araştırmanın kapsamı genişletilmiş ve Türkiye'yi içine alan 43 toplumun değer, tutum ve davranışlarına ilişkin bilgiler sağlanmıştır. Bu araştırmaya konu olan 43 toplumun 22'sine ilişkin veriler 1981 yılında elde edilmiş olmasından dolayı toplumların değerlerinde meydana gelen değişikliklerin karşılaştırılmasında önemli bir adım atılmış (Inglehart, 1997: 3) olup 1994-1998 yıllarında 52, 1999-2004 yıllarında 67, 2005-2008 yıllarında 54, 2010-2014 yıllarında 59 ülkeyi kapsayacak şekilde araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Yedinci dalgayı oluşturacak bir sonraki araştırmanın da 2017 yılında gerçekleştirilmesi planlanmaktadır (WVS, 2014).

Geleneksel/Seküler-Rasyonel boyut, genelde tarım toplumlarında geçerli olan dinsel ve geleneksel değerlerle, genelde endüstrileşmiş toplumlardaki seküler, bürokratik ve rasyonel değerler arasındaki karşılaştırmayı yansıtmaktadır. Geleneksel toplumlar dinin önemini, otoriteye saygıyı, geleneksel aile ilişkilerini, mutlak ahlaki standartları ve yurtsever ve ulusçu olma eğilimini vurgulamaktadır. Seküler-rasyonel değerlere sahip toplumlar ise tüm bu konularda karşı tercihler göstermektedirler (Inglehart, 2007: 16; Held, vd., 2009: 61).

Hayatta Kalma/Kendini ifade boyutu ise, inanç ve değerleri kapsamlı bir şekilde yansıtmakta ve materyalist ve postmateryalist değerleri içermektedir. Nesiller arasında ekonomik ve fiziksel güvenlik değişimine karşı kendini ifade, subjektif refah ve yaşamla ilgili kalite üzerine vurgunun artmasını yansıtmaktadır. Hayatta kalma değerleri yüksek olan toplumlar materyalist yönelmeyi ve geleneksel cinsiyet rollerini vurgulama eğilimindedir. Yabancılarla, farklı cinsel tercihi olanlara ve grup dışında kabul edilenlere kısmen hoşgörüsüzdürler ve subjektif mutluluk, kişilere güven seviyeleri kısmen düşüktür. Kendini ifade değerlerini vurgulayan toplumlar bu konuların tümünde aksi yönde tercih sergilemektedirler. (Inglehart, 2007: 16).

Kültürel değişim üzerinde etkili olan bu iki boyut, kültürel değişimin iki önemli sürecini ifade etmektedir. Bu kapsamda endüstrileşme süreci bürokratikleşme ve sekülerleşme olgusuna vurgu yaparak kültürel değişimin ilk önemli sürecini oluşturmaktadır. Endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçişi ifade eden post-endüstriyel süreç ise rasyonelleşme, merkezileşme ve bürokratikleşme yerine bireysel otonomi ve kendini gerçekleştirme değerlerini vurgulayarak kültürel değişimin ikinci önemli sürecini oluşturmaktadır. (Inglehart ve Welzel, 2005: 25; Held, vd., 2009: 61).

WSV kapsamında her toplum sahip olduğu değerlere göre bu iki boyuta yerleştirilerek kültürel değerler haritası oluşturulmaktadır (Inglehart ve Baker, 2000: 23). Kültürel değer haritasında dikey boyutta, geleneksel/seküler-rasyonel değerler, yatay boyutta, hayatta kalma/kendini ifade değer boyutları gösterilmektedir. Her iki boyutta güçlü bir şekilde ülkelerin ekonomik gelişimine bağlıdır, zengin ülkelerin değerler sistemi ile fakir ülkelerin değerler sisteminden sistematik olarak farklıdır. Zengin ülkelerin seküler ve rasyonel değerleri ile kendini ifade değerlerinin yüksek

çıkması yani haritada sağ üst köşede kümelenmesi, fakir ülkelerin ise geleneksel değerlere ve hayatta kalma değerlerini vurgulamasından dolayı haritada sol alt köşede kümelenmesi beklenmektedir (Inglehart, 2007: 16-18).

Inglehart (1997: 6) tarafından gerçekleştirilen ve WVS ikinci dalgasını oluşturan 43 ülkenin kültürel değerlerinin incelediği araştırmada, inanç sistemleri ve demokrasi veya ekonomik büyüme oranları gibi politik ve sosyo-ekonomik değişkenler arasında güçlü bağlar olduğu belirtilmektedir. Ayrıca dünya görüşlerindeki, değerler ve inanç sistemlerindeki değişim ekonomik ve politik çevredeki değişimlere yansıdığı gözlenmiştir. Bu kapsamda WVS, hem büyük kültürel değişimlerin hem de farklı geleneksel değerlerin devamlılık gösterdiğini kanıtlamaktadır. Ekonomik gelişim bazı alanlarda kültürel değişimin oluşmasını sağlamaktadır. Endüstrileşme geleneksel değerlerden seküler-rasyonel değerlere bir değişimi desteklemektedir. Bununla birlikte, inanç sistemleri gibi geleneksel değer sistemlerinin yok olması mümkün değildir. Bu durum 65 ülkenin karşılaştırıldığı üçüncü çalışmada, değerlerin değişebileceği fakat toplumun kültürel mirasını yansıtmaya devam edeceği deneysel olarak da kanıtlanmıştır (Inglehart ve Baker, 2000: 49). Baker (2008: 18-21), WVS verilerine göre Amerikan değerler sisteminin hem istikrarlı hem de zaman içinde değiştiğini belirtmektedir. Buna göre, WVS birinci, üçüncü ve dördüncü dalgasında Amerika'nın geleneksel değerleri devamlılık göstermektedir. Amerika 1981'de çoğu geleneksel ulustan biriyken 20 yıl sonraki araştırmada da sonuç değişmemiştir. Amerika'nın geleneksel değerlerindeki devamlılığın aksine hayatta kalma/kendini gerçekleştirme boyutunda farklılık bulunmuştur. Buna göre 1981 yılından beri Amerikalıların kendini gerçekleştirme boyutunda artış meydana geldiği gözlenmektedir. Toplumların geleneksel/rasyonel değerlerinin değişmemesi ve hayatta kalma/kendini gerçekleştirme boyutlarındaki hızlı değişimin nedeni kültürel miras ile açıklanabilmektedir. Bu kapsamda Amerika'nın kültürel mirası ekonomik gelişmenin olağan sekülerleşme etkisini önler, seküler-rasyonel değerlere karşı bir değişimi geciktirir. Aynı zamanda kültürel miras ulusların kendini gerçekleştirme değerlerini hızlandırır, bu boyut üzerinde ekonomik gelişimin alışılmış etkisini arttırır (Baker, 2008: 21).

Farklı toplumlar ekonomik gelişimin aynı gücünü hissetseler bile toplumun kültürel mirası gibi duruma özgü faktörlerden dolayı değişik değerlere sahiptir. Diğer

bir ifade ile ekonomik gelişim kültürel değişimin her iki boyutuyla güçlü bir şekilde ilişkili olmasına rağmen toplumun kültürel mirası da boyutlar üzerinde etkilidir (Inglehart, 2007: 19). Huntington (1993), dünyanın, kültürel farklılıklara dayalı olarak, Batı Hristiyanlığı, Ortadoks dünyası, İslam dünyası ve Konfüçyan, Japon, Hindu, Afrikan ve Latin Amerika olmak üzere sekiz büyük uygarlığa veya kültürel alana bölündüğünü belirtmiştir. Bu alanlar modernleşmenin gücüne rağmen dini gelenekler aracılığıyla kültürel özelliklerini devam ettirmektedir (Inglehart ve Baker, 2000: 22). Sonuç olarak ifade etmek gerekir ki ekonomik faktörler kültürel değişim üzerinde önemli bir yere sahiptir ancak değişimin bir bölümünü oluşturmaktadırlar (Inglehart, 2007: 19).

Kültürel değişim süreci üzerinde etkili olan bu boyutlar diğer araştırmacıların kültürel boyutlarıyla da benzerlik göstermektedir. İnsan gelişim süreci ile ilişkili olan hayatta kalma/kendini ifade boyutları Hofstede'nin bireycilik/kollektivizm boyutu, Schwartz'ın tutuculuk/özerklik boyutu ile bağlantılıdır ve yapılan çalışmalarda bireysel olarak yüksek değerlere sahip olan toplumların, özerklik boyutunun da, kendini ifade boyutlarında da yüksek değerlere sahip olduğu gözlenmektedir. Ayrıca Schwartz (2007: 47) otoriteye saygıyı ifade eden eşitlikçilik/hiyerarşi boyutunun kısmen geleneksel/seküler-rasyonel değer boyutları ile ilişkili olduğunu ifade etmektedir. Bu kapsamda toplumlar arasında kültürel değişimlerin ve farklılıkların belirlenmesinde farklı araştırmacılar farklı boyutları kullanmalarına rağmen kullanılan boyutlar kısmen birbirini karşılamakta kısmen de birbirini tamamlayan bir özelliğe sahip olduğu ifade edilebilir.

Kültürel değişimin toplumun ekonomik gelişim seviyesi ve kültürel mirası ile ilişkili olması (Inglehart ve Baker, 2000: 19) ulusal sınırları dışında faaliyet gösteren işletmeler ve yöneticiler açısından da önem taşımaktadır. Örneğin, WVS'da sonuçlarına göre, bir yandan kültürel mirasları çerçevesinde geleneksel değerlerini devam ettiren diğer yandan sosyo-ekonomik gelişmeye bağlı olarak bireysel anlamda kendini ifade değerleri yüksek çıkan toplumlara ait işletmelerin ve yöneticilerin farklı sosyo-ekonomik ortamlarda diğer bir ifade ile farklı kültürel miras ve farklı ekonomik gelişim seviyesinin bulunduğu toplumlarda faaliyet göstermesinin işletmeler ve yöneticilerin değerlerinde nasıl bir etki yaratacağı önemlidir. Bu durumda işletmelerin farklı kültürel ortamlarda faaliyetlerini devam ettirebilmeleri

için bir yandan bulundukları ortamın kültürel değerlerine uyum sağlayarak diğer yandan da kendi kültürel değerleri çerçevesinde hareket edecekleri düşünülebilir. Bununla birlikte toplumsal özelliklerine bağlı olarak işletmelerin sahip olduğu kültürel değerlerinin bilinmesi farklılıkların belirlenmesi açısından önemlidir. Bu kapsamda mevcut araştırmaya konu olan ülkelerin sahip oldukları geleneksel/seküler değerler ve hayatta kalma/kendini gerçekleştirme değerleri şu şekilde ifade edilebilir: Türkiye geleneksel ve ortalama hayatta kalma değerlerine; Fransa, seküler/ rasyonel ve kendini ifade etme değerlerine; İngiltere, seküler/rasyonel değerler ve kendini ifade etme değerlerine; Amerika ise kültürel mirasından etkisiyle geleneksel değerlere ve kendini ifade etme değerlerine sahiptir (Inglehart ve Baker, 2000: 29). Ülkelerin sahip olduğu bu değerlerin yönetim anlayışlarına yansımaları sonucunda yönetim tarzlarının farklılık göstereceği ifade edilebilir.

2.3. ÜST YÖNETİM TEORİSİ (UPPER ECHELON THEORY)

Hambrick ve Mason (1984) tarafından geliştirilen üst yönetim teorisi (UET), üst düzey yöneticilerin stratejik bir durumla karşılaştıklarında kişisel yorumları temelinde hareket edeceklerini ve bu kişisel yorumların, yöneticinin deneyimleri, değerleri ve bireysel özelliklerinden oluştuğu temeline dayanmaktadır (Hambrick, 2007: 334). Teori, organizasyonları ve organizasyonlarda geçerli yönetim tarzlarının anlaşılması için üst düzey yöneticilerin yaşı, eğitim düzeyi, sosyo ekonomik durumu, deneyimi gibi demografik özelliklerinin anlaşılması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Bu durum araştırmacıların dikkatini çekmiş ve üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin çalışmalar yapmaya yönlendirmiştir. Bu çalışmalarda yöneticilerin demografik özellikleri ile örgüt performansı (Hambrick ve Mason, 1984; Smith, vd., 1994; Talmud ve Izraeli, 1999; Kilduff, vd., 2000; Richard ve Shelor, 2002; Shipilov ve Danis, 2006; Nishii, vd., 2007; Herri, 2011; Nielsen ve Nielsen, 2013; Awino, 2013) stratejik değişim (Wiersema ve Bantel, 1992; Cho ve Hambrick, 2006), örgütsel bağlılık (Özkaya, vd., 2006), işten ayrılma düzeyleri (McCain, vd., 1983; Wagner vd., 1984; Wiersema ve Bird, 1993; Krishnan, vd., 2006) arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Araştırmalara konu olan ve organizasyonların yönetimi ve analizi için önemli bir değişken olarak ele alınan demografik özellikler (Pfeffer, 1985: 80) yöneticilerin karar alma, (Hambrick ve Mason, 1984: 195; Wiersema ve Bantel, 1992: 95 Shipilov ve Danish, 2006: 24; Kinuu, vd., 2012: 701) iletişim düzeyleri (Zenger ve Lawrence, 1989; Smith, vd., 1994) ve yönetim tarzları (Sahadare, 2011: 85; Cheng ve Leung, 2012: 4) üzerinde etkiye sahiptir. Çünkü yöneticiler, yönetim ile ilgili durumların açıklanmasında ve kararların alınmasında kendi kişisel yorumları temelinde hareket etmektedirler. Bu kişisel yorumlar da yöneticinin deneyimleri, değerleri ve kişilik özelliklerinin bir fonksiyonudur. Yöneticilerin deneyimleri, değerleri ve kişisel özellikleri, (a) görüş açılarını, (b) seçiciliklerini ve (c) olaylar ve kavramlar üzerindeki yorumlarını etkileyebilmektedir (Hambrick, 2007: 334-337). Bu nedenle yönetim düzeyinde faaliyet gösteren kişi ve grupların sahip oldukları demografik özellikler yönetim tarzlarının da şekillenmesini sağlamaktadır.

Pfeffer (1985), demografik özelliklerin değerler, tutumlar ve bilişsellik gibi kavramlara göre daha kolay ölçülebildiğini ifade ederken, Hambrick ve Mason (1984: 195) aslında yöneticinin bilişsel temellerinin, değerlerinin, beklentilerinin demografik özellikleri ile ilgili olduğunu ifade etmektedir. Bu nedendir ki yöneticinin bilişsel temelleri (cognitive bases), değerleri ve algılamalarını oluşturan psikolojik değişkenlerin anlaşılabilmesi için yöneticinin yaşı, organizasyondaki görev süresi, iş ile ilgili özgeçmişi, eğitimi, sosyo-ekonomik durumu (Hambrick ve Mason, 1984: 195), cinsiyeti ve ırkı (Tsui vd., 1992; Dematteo, 1994;) gibi değişkenlerin incelenmesi gerektiği belirtilmektedir. Williams ve O'Reilly (1998:82), bu demografik özellikler içerisinde eğitim, deneyim veya kişisel özelliklere nazaran ırk, yaş ve cinsiyet gibi özelliklerin sınıflandırılmasının daha kolay gerçekleştirilebildiğini ancak, yaş, cinsiyet ve ırk gibi bazı görünebilir özelliklerin eğitim ve deneyim gibi özelliklere göre iş ile ilişkisinin daha düşük çıkabileceklerini de vurgulamışlardır. Bununla birlikte organizasyon ve yönetim uygulamalarında yöneticinin sahip olduğu cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve görev süresi gibi değişkenlerin incelenmesi önemli görülmektedir.

- *Yöneticinin Cinsiyeti*

Yönetim tarzı üzerinde etkiye sahip olduğu belirtilen değişkenlerden biri yöneticinin cinsiyetidir. Kadınların ve erkeklerin biyolojik cinsiyetlerinden dolayı ilgi, yetenek, tutum ve davranışlarında farklılıklar bulunmaktadır (Powell ve Graves, 2003: 38). Bu biyolojik cinsiyet (sex) farklılıkları toplumsal cinsiyet (gender) farklılıklarına yansımaktadır. Toplumsal cinsiyet, erkekleri eril (masculine), kadınları dişil (feminine) olarak ayırır ve erkek ve kadından beklenen rol ile ilişkili tutumları ve davranışları açıklar. Erkek ve kadınlar da genel olarak kendi cinsiyetlerine dayalı toplumsal cinsiyet rollerini ve rol kalıplarını seçerler. Bu nedenle bir kişinin biyolojik cinsiyeti ile davranış özellikleri birbiriyle dengelidir (DeMatteo, 1994: 21; Powell ve Graves, 2003: 13). Toplumsal cinsiyet kalıplarına göre kadınlara geleneksel olarak eve bağlı, şefkatli, pasif ve sabırlı nitelikler öğretilirken erkeklere işyerinde rekabetçi, saldırgan, risk alan ve sorumluluğu kapsayan nitelikler öğretilmektedir (DeMatteo, 1994: 22). Bu özellikler organizasyonun yönetim kademesinde yer alan kadın ve erkek oranları üzerinde etkili olmaktadır. Her ne kadar organizasyonların yönetim pozisyonlarında yer alan kadınların sayısında önemli artışlar meydana gelmiş olsa da (DeMatteo, 1994: 21; Talmud ve Izraeli, 1999: 459; Powell ve Graves, 2003: 3) yönetim işi kadından çok erkek işi olarak değerlendirilmektedir (Schein, 2001: 684; Wirth, 2001: 100; Hoobler, vd., 2011: 153). Bu nedenle geleneksel hiyerarşik yapı içinde kadınların yönetim pozisyonunun üst seviyelerine yükselmesinde karşılına çıkan engeller toplumsal cinsiyet rol kalıplarından kaynaklanmaktadır (Schein, 2001: 675; Elsaid ve Elsaid, 2012: 81). Diğer bir ifade ile toplumsal cinsiyet rol kalıpları ve gerekli yönetim özellikleri algıları yönetim pozisyonundaki kadınların sayılarını sınırlandırmada bir faktör olarak değerlendirilirken yönetici özellikleri ve erkekler arasındaki algılama benzerlikleri erkeklerin yönetici olabilirliklerini arttırmaktadır (Schein ve Mueller, 1992: 440; Wirth, 2001: 101). Cinsiyet ve yönetim pozisyonuna atanmaya ilişkin yapılan çalışmalar da yönetim pozisyonuna ilişkin algının değişmediği yönündedir. Örneğin, Schein ve Mueller (1992: 445) Alman, Büyük Britanya ve ABD'deki yönetim öğrencilerini karşılaştırdıkları çalışmalarında orta düzey yöneticilerden beklenen özellikler, tutumlar ve mizacın genelde kadınlardan ziyade erkeklerde bulunduğu sonucuna ulaşmışlardır. Manwa (2002: 72) da Zimbabve'de yaptığı

çalışmasında erkekler (male) ile ilgili özelliklerin üst yönetim seviyesine çıkmak için gerekli özellikler olduğu ve kadınlara (female) ait özelliklerin ise üst düzey yönetim seviyesinde yukarıya doğru çıkmak için uygun görülmediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca kadınlar üst düzey yönetim pozisyonlarına çıkmak istediklerinde cinsiyetlerinden dolayı rekabetten dışlanmaktadırlar. Gmür (2006: 104) Almanya’da yaptığı çalışmasında, yönetimde erkek cinsiyet rolünün baskınlığına vurgu yapmakta ve karar alma sürecinde kadın yöneticilerden erkek cinsiyet rolüne daha yakından uyum sergilemeleri beklenildiği sonucuna ulaşmıştır. Elsaid ve Elsaid (2012), Mısır ve Amerika’daki bayan ve erkek yöneticiler üzerine yaptığı çalışmasında Amerika’daki kadınların kadın yöneticilere karşı daha pozitif bir tutum, Mısır’da ise kadın yöneticilere negatif bir tutum sergilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Mısır’daki toplumsal cinsiyet rol kalıplarının baskınlığı yüzünden Mısır ve Amerika’daki erkek ve kadınlar arasında önemli derecede farklılıklar bulunmuştur. Bu durum ülkelerin kültürel özelliklerinin şekillendirdiği toplumsal cinsiyet rol kalıplarından kaynaklanmaktadır. Genel olarak her ne kadar yönetim işi bir erkek işi olarak değerlendirilse de ülkelerin sahip oldukları toplumsal cinsiyet rol kalıpları yönetim kademesinde bulunması gerekli olan özellikleri belirlemektedir. Bu nedenle bazı kültürlerde kadın yöneticilere karşı pozitif bir tutum sergilenirken bazılarında ise kadın yöneticilere karşı negatif bir tutum sergilenabilmektedir.

- *Yöneticinin Yaşı*

Yönetim tarzı üzerinde etkiye sahip olan bir diğer demografik özellik yöneticinin yaşıdır. Yönetici yaşı ile yönetim tarzları ve organizasyonun özellikleri arasındaki ilişki çoğu çalışmanın ana konusu olmamasına rağmen yöneticinin yaşı, özgeçmiş ve kişisel deneyimlerini etkilemesi ve davranışsal değişikliklere neden olmasından (Gilbert, Collins ve Brenner, 1990: 188) dolayı önem kazanmaktadır. Üst yönetim grubunda yer alan yöneticilerin yaş benzerlikleri ve farklılıkları tutum ve inançlarının da farklılaşmasına neden olmaktadır. Çünkü benzer yaş gruplarına sahip olan kişiler arasında tutum ve inançlara ilişkin ortak bir dil yaratılması söz konusudur. Aynı şekilde farklı yaş gruplarına sahip olan kişilerin inanç ve değer sistemlerinde de farklılıklar olmaktadır (Wagner, vd., 1984: 76-77; Zenger ve Lawrence, 1989: 357). Yapılan çalışmalarda da farklı yaş gruplarına sahip olan

yöneticilerin işletmenin yönetimine ilişkin farklı tutumlar sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmalara göre genç yöneticilerin, işletmenin büyümesinde, değişiminde ve riskli stratejilerin takip edilmesinde daha istekli, yaşlı yöneticilerin ise daha temkinli davrandıkları sonucuna ulaşılmıştır (Hambrick ve Mason, 1984: 198; Wiersema ve Bantel, 1992: 97; Kinuu, 2012: 699; Cheng ve Leung, 2012: 9). Yaşlı yöneticiler iş ile ilgili daha fazla deneyime sahip olmalarına rağmen genç yöneticiler, işletmenin büyümesi ile ilgili öğrenme yeteneği, akıl yürütme ve hafıza gibi bilişsel yetenekler konusunda daha avantajlı durumdadırlar. Bu durum genç yöneticileri risk alma konusunda daha istekli tutum sergilemelerine neden olmaktadır (Kinuu, 2012: 698-699).

- *Yöneticinin Eğitim Durumu*

Yönetim tarzını etkileyen diğer bir özellik ise yöneticinin sahip olduğu eğitim durumudur. Bir kişinin eğitim durumu karmaşık bilgiler verebilir. Eğitim bir kişinin bilgisine, becerisine (Hambrick ve Mason, 1984: 200) ve bireysel performansına (Wiersema ve Bird, 1993: 1007) dayalı göstergelerdir. Çoğu insan eğitim ile ilgili kararları ciddi şekilde değerlendirmektedir. Bu yüzden eğitim, kişinin değerleri, bilişsel tercihleri üzerinde etkiye sahiptir (Hambrick ve Mason, 1984:200).

Yönetim grubu içindeki yöneticilerin sahip oldukları eğitim düzeyi yönetim anlayışları ve organizasyon faaliyetleri üzerinde etkiye sahiptir. Bununla birlikte yöneticilerin farklı eğitim seviyelerine sahip olması yönetim anlayışlarında da farklılıklara neden olacaktır. Örneğin, yöneticinin eğitim seviyesi yükseldikçe benimsenen yönetsel değerlerde (Doğan, vd., 2007:88) ve yönetim etkililiğinde (Shadare, 2011: 91) farklılıklar meydana gelmektedir. Yüksek eğitim seviyesine sahip olan yöneticiler organizasyonel kaynakların yönetiminde düşük eğitim seviyesine sahip olanlara göre daha etkili (Shadare, 2011: 91) olmaktadır. Ayrıca yöneticinin eğitim seviyesi inovasyonu gerçekleştirilmesiyle de pozitif ilişkilidir. Eğitimin niteliği daha yaratıcı çözümleri getirerek karar almayı da pozitif şekilde etkilemektedir (Herrmann ve Datta; 2005; 71; Kinuu, 2012: 699).

Eğitim, aynı zamanda belirli bir sosyo-ekonomik gruptaki üyeliği de ifade etmektedir. Bu nedenle prestijli okullarda eğitim alan kişiler yönetim kademesine

yükselmede daha avantajlı konumda bulunmaktadır (Hambrick ve Mason, 1984: 200; Wiersema ve Bird, 1993: 1007). Hambrick ve Mason (1984: 200), Amerika ve İngiltere’de iyi eğitim almış yöneticilerin işletmeler tarafından daha fazla tercih edildiğini belirtmektedir. Ayrıca bazı sektörlerde eğitimin -hatta belirli okulların- işletme başarısı için önemsendiğini vurgulamaktadır. Aynı zamanda organizasyonlar arası güçlü bağların kurulmasında da bu eğitim ve yetiştirme durumunun önemli olduğunu ifade etmiştir. Wiersema ve Bird’de (1993:1007), Japon toplumunda ve organizasyonlarda eğitimin önemli olduğu sonucuna varmışlardır. Özellikle üniversite prestijinin, organizasyona katılımı ve organizasyon içindeki kariyer yönünü etkilediği belirtilmiştir. Aslında bu durum birçok toplum için geçerlidir. Belirli eğitim kurumlarında eğitim almış olmak belirli niteliklere sahip olunduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmektedir.

- *Yöneticinin Organizasyondaki Görev Süresi*

Yönetim tarzı üzerinde etkiye sahip olan bir diğer özellik ise yöneticinin organizasyondaki görev süresidir. Organizasyonda benzer görev sürelerine sahip olan yöneticilerin benzer deneyimleri paylaşması söz konusudur (Wagner, vd., 1984: 88; Sørensen, 1999: 718). Paylaşılan deneyimler yöneticilerin benzer zihinsel modellere, bakış açılarına (Offstein, 2004: 123) ve yönetim yeteneklerine (Sørensen, 1999: 718) sahip olmasını sağlar. Yöneticilerin sahip oldukları zihinsel modeller, bakış açıları ve yönetsel yetenekleri yönetim tarzları üzerinde etkiye sahiptir. Çünkü yöneticilerin yönetim tarzının oluşması diğer demografik özelliklerle birlikte organizasyondaki görev süresi boyunca sahip olduğu deneyimlerden etkilenmektedir.

Organizasyondaki görev süresi uzadıkça, deneyimlerin ve paylaşılan dilin bilinme oranının arttığı (Zenger ve Lawrence, 1989: 357) kabul edilmektedir. Paylaşılan dil, bilginin anlaşılması, yorumlanması ve cevap verilmesindeki benzerliklere yansımaktadır. Bu durum bir organizasyon içinde görev süresi boyunca elde edilen benzer özgeçmişlerin ve deneyimlerin kısmen bir sonucudur. Organizasyondaki görev süresi yönetim uygulamaları için referans bir çerçeve sağlar (Wiersema ve Bird, 1993: 1005). Çünkü organizasyondaki görev süreleri benzer olan yöneticiler karşılaştıkları olaylara karşı benzer yorum ve anlayış (Zenger ve

Lawrence, 1989: 358; Wiersema ve Bird, 1993: 1005; Sørensen, 1999: 718; Herrmann ve Datta, 2005: 72) geliştirmektedirler. Bu kapsamda görev süresi, yöneticilerin yönetim tarzı dolayısıyla organizasyonun yönetim tarzı üzerinde etkili olabilmektedir.

Yönetimdeki görev süresi farklılıkları yönetim yeteneklerindeki nitelik farklılıklarına yansımaktadır (Sørensen, 1999: 713). Shadare (2011: 92) görev süresi ile yönetim etkililiği arasında pozitif bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmaya göre işyerinde on yıldan fazla zaman geçiren yöneticiler on yıldan daha az zaman geçirenlere göre daha fazla etkili bulunmuştur. Diğer bir çalışmada ise yöneticilerin görev süresi arttıkça ortak stratejilerde daha az değişim yapma eğiliminde oldukları (Cheng ve Leung, 2012: 8) ve firmaların uluslararası anlamda farklılık yaratma konusunu olumsuz yönde etkilediği (Herrmann ve Datta, 2005: 75) sonucuna ulaşmıştır.

Demografik özelliklerin farklı değerler, normlar ve beklentilerden dolayı organizasyon işleyişi ve yönetimi üzerinde etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve görev süresi gibi değişkenlerin incelenmesi, üst seviyedeki yöneticilere ve seçimlerine ilişkin davranış ve tutumların anlaşılabilmesi açısından önemlidir. Bununla birlikte üst düzey yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin yapılan çalışmalarda, demografik benzerliklerin (homojen) ve farklılıkların (heterojen) organizasyonlar ve yönetim grubu üzerinde etkiye sahip olduğu (Knight, vd.,1999: 459) sonucuna ulaşılmıştır. Örneğin, demografik farklılıklar hem grup bağlılığına (Smith vd.,1994: 433;Sørensen, 1999: 714) hem de iletişim sıklığına (Smith vd., 1994: 432; Wagner, 1984: 90; Tsui ve O'Reilly 1989: 405) negatif yönde etki etmektedir. Ayrıca farklılık grup içinde çatışmanın artmasına neden olma eğilimindedir (Wagner, 1984: 90; O'Reilly, vd.,1997: 18). Bununla birlikte, farklı görüş, bilgi ve özgeçmişlerin bulunmasından dolayı karar alma alternatifleri içinde yaratıcılık, inovasyon, (Wiersema ve Bantel, 1992: 96; Sørensen, 1999: 717) fayda sağlayabilen farklı uygulamaların artması (Nishii, vd., 2007: 10) sonucunda yüksek büyüme oranlarının gerçekleşmesi (Sørensen, 1999: 714) de mümkün olabilmektedir. Üst yönetim kademesinin demografik açıdan farklılıklara sahip olması yönetim grubunun değerler, tutumlar ve

inançlar açısından da farklılaşmasına (Tsui ve O'Reilly, 1989: 405; Wiersema ve Bird, 1993: 405) neden olmaktadır.

Üst yönetim grubunun demografik açıdan benzerliği ise iletişim seviyesinin yüksekliğini (Zenger ve Lawrence, 1989: 356) ve hızlı karar alınmasını (Kinuu, 2012: 699) sağlamakla birlikte grup içinde sosyal bütünleşmeyi de kolaylaştırmaktadır. Bu kapsamda benzer demografik özelliklere sahip olan yöneticilerin yönetim tarzı açısından da benzerlik göstereceği farklı demografik özelliklere sahip olan yöneticilerin ise yönetim tarzları açısından farklılık göstereceği beklenmektedir.

3. YÖNETİM TARZI BOYUTLARI

Araştırmada, yönetim tarzlarının benzerlik ve farklılıklarının belirlenmesinde Çulpan ve Küçükemiroğlu (1993) tarafından geliştirilen ve bazı araştırmalarda da (Quang ve Vuong, 2002; Lu ve Lee, 2000; Mikhailitchenko ve Lundstrom, 2005; Hoang, 2008) kullanılan, yönetsel liderlik, karar alma, iletişim, kontrol mekanizması, departmanlar arası ilişki ve paternalistik yönelme, yönetim tarzı boyutları kullanılmıştır.

3.1. YÖNETSEL LİDERLİK BOYUTU

Yönetsel liderlik, yöneticinin sahip olduğu liderlik özelliklerinin belirlenmesi açısından araştırmalarda sıklıkla kullanılan yönetim tarzı boyutlardan bir tanesidir. Yönetsel liderlik tarzı, yöneticinin astlara karşı benimsediği liderlik davranışı (Çulpan ve Küçükemiroğlu, 1993: 29) aracılığıyla işle ilgili eğitim ve deneyimini astlara aktarmasını sağlayan (Halsen, 2006: 6) diğer bir ifade ile yöneticilerin rutin iş akışına katılım derecesini (Mikhailitchenko ve Lundstrom, 2006: 432) belirten bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Yönetsel liderlik tarzı, organizasyonlardaki yöneticiler ve onların astları arasındaki ilişkinin türü (Lu ve Lee, 2005: 453; Lu ve Lee, 2007: 285; Çulpan ve Küçükemiroğlu, 1993: 30) ile ilgilidir. Yöneticinin astları ile ilişki türü ve iş süreçlerine katılımı astların organizasyonda profesyonel bir şekilde görevlerini yerine getirmesini sağlaması açısından önemlidir (Hansel, 2006:

7). Yöneticinin sahip olduğu liderlik davranışı onun astları ile arasındaki ilişkisini ortaya çıkaran önemli bir unsurdur. Çünkü yöneticiler yönetim sürecinde astları ile ilişkilerinde farklı davranış stilleri kullanabilirler.

Literatürde yönetici ve lidere ait liderlik davranışı ve etkileri üzerine yapılan çalışmaların sayıca çokluğu, karmaşıklığın artmasına, (Yukl, 1989: 253; Yukl, 2012: 66) açık ve kesin bir anlayışın oluşmamasına (Jago, 1982: 315) dolayısıyla elde edilen bulguların karşılaştırılmasının ve bütünleştirilmesinin de zorlaşmasına (Bass, 2008:) neden olmaktadır. Yapılan araştırmaların bazılarında liderlik bir özellik veya davranış şekli olarak değerlendirilirken bazı araştırmalarda ise politik veya insana dönük bakış açılarıyla değerlendirildiği görülmektedir (Northouse, 1997:1). Jago (1982:316), liderlik teorilerini teorik yaklaşımlar ve liderlik odaklı yapı olarak ayırmaktadır. Bu ayrıma göre, teorik yaklaşımlar, genel yaklaşımlar ve durumsallık yaklaşımlarından oluşmaktadır. Genel yaklaşımlar, evrenselliğe vurgu yaparak liderlik ve liderlik rollerinin değişmez olduğunu ve her koşulda geçerli olabileceğini vurgularken durumsallık yaklaşımı, liderliğin içinde bulunduğu durum ve koşullara göre şekilleneceğini belirtmektedir. Liderlik teorileri liderlik odaklı yapı kapsamında değerlendirildiğinde ise lideri diğer insanlardan ayıran özellikler veya belli davranışların incelendiğini belirtmektedir. Liderlik teorilerine ilişkin gelişim süreci değerlendirildiğinde ise, özellikle 1910 ile 1980’li yıllarda kabul gören geleneksel liderlik teorileri (özellikler teorisi, davranışsal teoriler, durumsallık teorileri) ve 1980’li yıllardan günümüze kadar devam eden güncel liderlik teorileri olarak gruplandırıldığı görülmektedir (Lee ve Chang, 2006:264).

Geleneksel liderlik teorileri kapsamında yer alan ve büyük adam teorisinin devamı olarak da kabul edilen özellikler teorisi liderlik teorilerinden en eski olanıdır. Teorinin varsayımına göre bazı insanlar gerekli liderlik özelliklerine sahip olarak doğmaktadırlar ve bir insanda bu özellikler varsa etkili lider olabilir (Shaikh, 1988: 66; Roper, 2009: 21). Bu teoriye göre liderler zeka, dış görünüm, sosyal olgunluk ve açık görüşlülük, içsel motivasyon ve başarıma dürtüleri, insan ilişkilerine yaklaşım (Mirze, 2010: 144) gibi fiziksel ve kişisel özellikleri açısından diğer insanlardan ayrılmaktadırlar. Özellikler teorisine ilişkin yüzlerce araştırma yapılmış olmasına rağmen (Koçel, 2004: 588) yapılan çalışmalarda bir takım yetersizlikler saptanmıştır (Robbins ve Judge, 2013: 380). Diğer bir ifade ile özellikler teorisi, liderlik

özelliklerini net olarak sınırlandırmaması, liderin içinde bulunduğu şartları göz ardı etmesi, liderlik özellikleri ile sonuçları bütünleştirememesi gibi nedenlerden dolayı eleştirilmiştir (Northouse, 1997: 21).

Özellikle 1940'lı yılların sonlarında araştırmacılar gözlemlenebilir süreç ve aktivite olarak liderlik davranışlarını incelemeye odaklanmışlardır (Özkalp ve Kirel, 2005: 352). Bu kapsamda ele alınan davranışsal liderlik teorileri, lideri oluşturan unsurun kişisel özelliklerden çok onun iş yerindeki davranışının bir sonucu olduğunu ileri sürmektedir (Mirze, 2010:144-145).

Davranışsal liderlik yaklaşımına ilişkin önemli çalışmalardan birisi Ohio State Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen çalışmalardır. Yapılan çalışmalar sonucunda liderlik davranışına ilişkin kişiyi önemseme (consideration) ve inisiyatif alma (initiating structure) olarak iki temel davranış boyutu belirlenmiştir. Kişiyi önemseme, liderin astlarına karşı cana yakın ve destekleyici şekilde ilgi ve saygı gösterme derecesi ile ilgilidir. İnisiyatif alma ise liderin, amaçların başarılmasına ilişkin davranışlarını ifade etmektedir (Yukl, 1971: 415). Michigan Üniversitesi araştırmaları da benzer şekilde, liderlerin göreve yönelik ve ilişkilere yönelik olarak iki davranış boyutunu benimsendiği sonucuna ulaşmışlardır (Roper, 2009: 25; Day ve Antonakis, 2012:9; Robbins ve Judge, 2013: 380).

Davranışsal yaklaşım içinde ve yönetim literatüründe öncü teorilerden kabul edilen çalışmalardan diğeri McGregor'a aittir. McGregor'un X Teorisi ve Y Teorisine (1957) göre, lider ve yönetici davranışlarını etkileyen en önemli faktörlerden birisi onların insan davranışı hakkındaki varsayımlarıdır. Dolayısıyla yöneticilerin insan davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları, onların göstereceği davranışı da etkileyecektir. X Teorisi sıkı denetim ile nitelenirken Y Teorisi katılımcı yönetim stilini savunmaktadır (McGregor, 1970: 30-46; Russ, 2011: 82). Bir diğer yönetici davranış modeli Rensis Likert (1967) tarafından geliştirilmiştir. Likert, Sistem 4 Modeli ile yönetici davranışlarını İstismarcı Otokratik (sistem 1), Yardımsever Otokratik (sistem 2), Katılımcı (sistem 3), Demokratik (sistem 4) olmak üzere dört grupta toplamıştır (Morris, ve Pavett, 1992: 171; Hackett, 2002: 32; Koçel, 2003: 596; Eren, 2004: 34). İstismarcı Otokratik (Sistem 1) yönetimde, işle ilgili sorunların çözümünde astların fikri nadiren alınır,

astlara güvenilmez ve örgütün kontrol süreci genellikle üst yönetim tarafından yapılan biçimsel bir yapıya sahiptir. Yardımsever Otokratik yönetimde (Sistem 2), hizmetçi-efendi arasındaki gibi bir güven anlayışı hakimdir. Kontrol süreci üst yönetim kademelerinin elindedir. Ancak bazı kontrol faaliyetleri sınırlı da olsa orta ve alt kademelere devredilmiştir. Katılımcı (Sistem 3) yönetimde, yöneticinin astlara önemli ölçüde güveni vardır ve genel olarak astların fikrini alarak onları kullanmaya çalışmaktadır. Kontrol faaliyetleri üst ve orta kademelerden alt düzeylere devredilmektedir. Bu sayede astlara sorumluluk duygusu da verilmiş olmaktadır. Demokratik (Sistem 4) yönetimde, yöneticinin astlara güveni tamdır ve daima astların fikri alınarak onlar kullanılır. Astlara kontrol süreçlerine katılmaları için geniş ölçüde yetki ve sorumluluk tanınmıştır. Buna göre Sistem 1, görev eğilimli, otoriter ve biçimsel bir yönetim şeklini temsil ederken Sistem 4, grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere eğilimli bir yönetim şeklini ifade etmektedir (Morris ve Pavett, 1992: 173; Hodgetts, 1999: 538; Koçel, 2003: 596; Eren, 2004: 34-35; Roper, 2009: 28-29). Bir diğer yönetici davranışını açıklayan yaklaşımda Blake ve Mouton'a aittir. Blake ve Mouton (1978), Yönetimsel Izgara (Managerial Grid) adını verdikleri yönetim biçimi modelini geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde yönetici davranışlarında insana dönüklük ve üretime dönüklük olmak üzere iki boyut ele alınmaktadır. Modele göre yöneticiler, 'ne işe ne insana önem veren', 'üretime ve işe önem veren', 'astların hislerine ve memnuniyetlerine önem veren', 'işe ve astlara yüksek derecede önem veren' ve 'işe ve astlara ortalama ölçüde önem veren' yönetici olarak beş gruba ayrıldığı (Hodgetts, 1999: 544; Bello, 2001: 150; Koçel, 2003: 593; Eren, 2004: 440; Roper, 2009: 26-27) belirtilmektedir. Genel olarak Ohio State ve Michigan Üniversitelerinde yapılan araştırmalar temelinde geliştirilen davranışsal teoriler liderlik sürecinin anlaşılması ve açıklanması konusunda önemli katkılar sağlamakla birlikte (Koçel, 2003: 596) liderlik davranışına odaklanmasa ve liderlik davranışlarını etkileyebilecek izleyiciler ile diğer durumsal değişkenlere gereken önemi vermedikleri (Mirze, 2010: 146-147) için eleştirilmişlerdir. Bu eleştiriler ile yönetici ve liderlerin içinde bulundukları koşul ve durumların liderlik davranışını etkileyeceğine odaklanan çalışmalar durumsallık yaklaşımı içinde incelenmektedir.

Durumsallık yaklaşımı, liderlik özelliklerini tanımlamada daha deneysel ve kapsamlı bir bakış açısı geliştirmektedir. Bu yaklaşıma göre, liderliğin tanımı; liderlerin kişiliğine, görevin gereklerine, takipçilerin beklentilerine, ihtiyaçlarına ve tutumlarına ve tüm bu unsurların içinde bulunduğu çevreye dayalı olarak çeşitlilik gösteren bir takım durumsal faktörü veya boyutu içermektedir (Hodgetts, 1999: 535). Bu çerçevede en uygun liderlik davranışı koşullara ve durumlara göre değişiklik gösterecektir (Koçel, 2003: 598; Day ve Antonakis, 2012:8).

Özellikle, 1960 ile 1980 yıllarda durumsallık yaklaşımı çerçevesinde gerçekleştirilen çalışmalarda liderlik, göreve yönelik ve ilişkilere yönelik olmak üzere iki temel davranış tarzı çerçevesinde incelenmiştir (Yukl, 2012: 69). Bu durumu yansıtan yaklaşımlardan biri Fiedler'in grupların performansının, liderlik tarzı ve durumun uygunluğunun birbiriyle olan etkileşimine dayalı olduğunu (Ivancevich ve Konopske, 2003:310) savunduğu durumsallık modelidir. Model, yönetici ile üye arasındaki ilişkileri, örgütteki görev yapısının durumunu ve sahip olunan mevkii'nin gücü gibi üç faktörü kapsamaktadır. Bu üç faktörün değerlendirilmesi ile yönetici veya liderin göreve yönelik veya ilişkiye yönelik davranış sergileyeceği belirtilmektedir (Eren, 2004: 447-448; Koçel, 2003: 598-601; Özkalp ve Kirel, 2005: 356; Mirze, 2010: 147). Göreve yönelik yöneticiler daha çok işin yapılmasına önem verdikleri için emri altında çalışanların düşüncelerine önem vermezken, ilişkiye yönelik yöneticiler bireyler arasındaki ilişkilere yani uyum ve arkadaşlık gibi konulara öneme vermektedirler (Özkalp ve Kirel, 2005: 356). Yine William J. Reddin, geliştirdiği 3-D yaklaşımında, bireye ilgi ve göreve ilgi boyutunda dört temel liderlik tarzı (ilgili lider, bütünleşmiş lider, kopuk lider, kendini adanmış lider) belirlemiştir. Araştırmacı daha sonra bunların tamamının her zaman ve her yerde etkili olamayacağını belirterek yaklaşıma etkililik boyutunu eklemiştir. Sonuç olarak dört temel liderlik yaklaşımından doğan ve liderlik davranışının duruma uygunluğunu ifade eden 'etkili liderlik biçimi' (geliştirici, yönetici, bürokrat ve yardımsever otokrat) ve duruma uygun olmamasını ifade eden 'etkisiz liderlik biçimi' (ilgisiz, görevci, uzlaştırıcı ve otoriter) olarak bir sınıflandırma gerçekleştirmiştir (Sayılı ve Baytok, 2014: 73). House ve Mitchell (1974) tarafından geliştirilen Amaç-Yol teorisine göre ise, bir liderin astlara karşı gösterdiği davranış astların motivasyonu, tatmini ve performansı üzerinde etkili

olmaktadır. Bu nedenle liderin iki önemli davranışı, astlar için önemli sayılabilecek amaçları belirlemek ve astların bu amaçları gerçekleştirecekleri yolları bulmalarına yardımcı olmaktır. Amaç-Yol teorisine göre yönlendirici, destekleyici, katılımcı ve başarıya yönelik olmak üzere dört yönetici davranışı ortaya çıkmaktadır. (Shaikh, 1988: 86; Koçel, 2003: 602; Eren, 2004: 455; Çulpan ve Küçükemiroğlu, 1993: 31 Özkalp ve Kirel, 2005: 360). Durumsallık yaklaşımlarına ilişkin çalışmalar belli liderlik davranış tiplerinin belli bazı durumlarda etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Hodgetts, 1999: 536). Diğer bir ifade ile liderin/yöneticinin benimseyeceği davranış, içinde bulunduğu çevre ve duruma göre farklılık gösterecektir. Bazı durumlarda işe yönelik davranış benimsenirken bazı durumlar da ise çalışana yönelik davranış benimsenecektir. Bununla birlikte, durumsallık yaklaşımları, liderlerin bazı durumlarda diğer durumlara nazaran daha başarılı olmalarının nedenini açıklayamaması, izleyicilerin gelişim düzeyi hakkındaki belirsizlikleri, liderlik tarzlarının bireye mi yoksa gruba mı uygun olarak şekilleneceğinin net olarak belirtilmemesi gibi nedenlerden dolayı eleştirilmektedir (Northouse, 1997: 60-62).

Durumsallık yaklaşımlarına getirilen eleştiriler ve geleneksel liderlik teorilerinin örgütlerin ihtiyaçlarına cevap vermede yetersiz kalması araştırmacıları liderlik teorilerini yeniden gözden geçirmeye yöneltmiştir (Sayılı ve Baytok, 2014: 111) ve güncel liderlik yaklaşımları çerçevesinde liderlik davranışlarına ilişkin çalışmalar yapılmaya başlamıştır. Güncel liderlik yaklaşımları⁸ çerçevesinde 1980 sonrası yapılan araştırmalar özellikle karizmatik ve dönüştürücü (transformational) liderlik yaklaşımlarına odaklanmaktadır (Yukl, 2012: 69).

Karizmatik liderlik yaklaşımı, liderin kişisel özelliklerini, davranışlarını ve ortamı dikkate almaktadır. Yaklaşımına göre, güç, kendine güven ve ideallere sahip olan karizmatik liderler (Zel, 2001: 151-152) takipçileri üzerinde çok büyük ve derin bir etkiye sahip olmaktadır (Lee ve Chang, 2006: 264).

Dönüştürücü liderlik yaklaşımı, J.M. Burns (1978) ve B.M. Bass (1985) tarafından yapılan çalışmalara dayanmaktadır. Araştırmacılar, liderlik davranış biçimleri ile ilgili yaptıkları çalışmada bir ayrıma gidilmesi gerektiğini savunarak

⁸ Güncel Liderlik yaklaşımları kapsamında, lider üye etkileşim teorisi, karizmatik liderlik, dönüştürücü liderlik, stratejik liderlik, hizmetkar liderlik, hizmet liderliği, otantik liderlik, ruhsal liderlik ve etik liderlik önem kazanan yaklaşımlar (Sayılı ve Baytok, 2014: 111-200) olarak kabul edilmektedir.

geleneklere ve geçmişe bağlı işlem/iş eğilimli (transactional) liderlik ile geleceğe ve yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüştürücü (transformational) liderlik ayrımını gerçekleştirmişlerdir (Eren, 2004: 460; Day ve Antonakis, 2012: 11; Sayılı ve Baytok, 2014: 123). İş eğilimli liderlik biçiminde davranış sergileyen yöneticiler yetkilerini çalışanları ödüllendirmeye, daha çok çaba göstermeleri için para ve statü verme biçiminde kullanırken, dönüştürücü liderler astlarına görevin olduğunu ilham ettirme ve bir düşe veya vizyona yöneltme ve yönlendirmeye çaba sarf etmektedirler. Dönüştürücü liderler izleyicilerini, sadece onların tüm yetenek ve becerilerini ortaya çıkararak ve kendilerine olan güvenlerini artırarak motive etmekle (Eren, 2004: 460-461) kalmaz aynı zamanda şirket vizyonunun yeniden canlandırılması ve organizasyonel sürecin kurumsallaşmasına da yardım etmektedirler (Daft, 2001: 507). Teoriye göre, dönüştürücü liderler iş eğilimli liderlere göre çalışanların işe karşı tutumları ve iş performansları üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir (Gadot, 2007: 662).

Dönüştürücü ve karizmatik liderlik yaklaşımlarına ilişkin yapılan araştırmalarda iki kavram arasında büyük anlam farklılıkları olmadığı ileri sürülmesine rağmen dönüşümcü liderliğin karizmatik liderlikten daha kapsamlı olduğu ve karizmanın dönüştürücü liderler için de gerekli olduğu vurgusu yapılmaktadır (Zel, 2001: 188; Gadot, 2007: 663; Robbins ve Judge: 2013: 393).

Liderlik tarzına ilişkin geleneksel teorilerde de güncel yaklaşımlarda da temel varsayımlardan biri yöneticinin/liderin davranış şekline dayanmasıdır. Yukl, (2012: 68) liderlik teorilerinde sözü edilen bu liderlik davranışlarını, göreve yönelik olma, ilişkiye yönelik olma ve değişime yönelik olma şeklinde sınıflandırmıştır. Bu açıdan yöneticinin benimsediği liderlik davranışı yönetim tarzının göstergelerinden biri olarak kabul edilmektedir ve yönetsel liderlik davranışının benimsenmesinde etkili olan bir takım unsurlardan söz edilmektedir. Bu unsurlardan bir tanesi ulusal kültür olarak kabul edilmektedir ve literatürde yönetsel liderlik davranışında kültürün etkisini araştıran çalışmalar yapılmıştır.

Literatürde farklı kültürel özelliklere sahip olan toplumlarda yöneticilerin astlara karşı farklı davranış sergilediğini gösteren çalışmalar (Hofstede, 1980; House, vd., 2002; Morris ve Pavvett, 1992; Çulpan ve Küçükemiroğlu, 1993; Pavett ve

Morris, 1995; Bakhtari, 1995; Lindell ve Arvonen, 1997; Paşa, vd.,2001; House, 2002; Hackett, 2002; Lu ve Lee, 2005, 2007; Garg ve Ma, 2005; Mikhailitchenko ve Lundstrom, 2006; Hoang, 2008; Jimenez, vd., 2009; Lamsa, 2010; Aktaş ve Sargut, 2011) bulunmaktadır. Bu çalışmalardan Hofstede (1983: 81) liderlik davranışının kültürden kültüre değiştiğini, otoriteyi kabullenme ve itaat etme davranışının kişinin sahip olduğu kültürel değerlere dayandığı sonucuna ulaşmıştır.

Kültür ve liderlik davranışı arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer bir çalışma ise GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) araştırma projesidir. 61 ülkede yapılan çalışmada liderlerin tutum ve davranışlarının hem toplumsal kültürden hem de toplumsal kültürden etkilenen örgüt kültürünün bir yansıması olduğu sonucuna varmıştır (House vd., 2002; 8). GLOBE sonuçlarına göre ulusal kültür, toplumun liderlik beklentilerinden dolayı liderlik davranışını direk olarak etkilemektedir. Liderler toplumun beklentileri kapsamında davranmaktadır. Bununla birlikte karizmatik ve değerlere dayalı liderlik davranışı evrensel olarak etkiliyken, katılımcı liderlik davranışı ise kültürel özelliklere duyarlı (Dorfman, vd., 2012: 504) olduğu belirtilmiştir. Bu çalışmalara ek olarak literatürde kültürün yöneticinin liderlik davranışı üzerinde etkisini inceleyen karşılaştırmalı çalışmalar da bulunmaktadır.

Yöneticinin liderlik davranışını inceleyen ve Toyne (1976) tarafından yapılan çalışmada Meksika'daki yöneticilerin, liderlik ve astlarla bilgi ve hedefleri paylaşma konusunda otokratik tutum sergilerken Amerikalı yöneticilerin daha demokratik tutum sergilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Morris ve Pavett (1992) tarafından yapılan çalışmada bu çalışmayı destekler niteliktedir. Çalışma sonuçlarına göre, Amerikalı yöneticiler katılımcı (sistem 3) tutum benimserken Meksikalı yöneticiler yardımsever otokratik (sistem 2) yönetim davranışını benimsemektedir. Pavett ve Morris (1995) diğer bir çalışmalarında çalışma alanlarını genişletmişler ve Amerika ve Meksika örneğinin yanına İtalya, İspanya ve İngiltere gibi Avrupa ülkelerini de eklemişlerdir. Araştırma sonucunda, Amerika ve İngiltere'de kullanılan yönetim tarzı Meksika, İspanya ve İtalya'dan önemli derecede farklı olduğu bulunmuştur. Amerika ve İngiltere diğer ülkelerden daha fazla katılımcı yönetimi desteklemektedir. Meksika, İspanya ve İtalya şirketlerinde 'yardımsever otokratik (Sistem 2)' Amerika'da daha katılımcı 'danışmalı (Sistem 3)' yönetim stili benimsenmektedir. Jimenez, Fasci ve

Valdez (2009) ise Meksika yönetim tarzı açısından literatürden farklı bulgulara (Toyne, 1976; Morris ve Pavett, 1992; Pavett ve Morris, 1995) ulaşmışlardır. Araştırma, Meksika ve Amerika'da bulunan Meksika firmalarında çalışan yöneticiler üzerine yapılmıştır. Araştırma sonucuna göre daha önceki çalışmalar Meksika yönetim tarzını otokratik olarak değerlendirirken bu çalışma sonucunda farklı bölgede yer alan her iki firmanın da katılımcı yönetim tarzını (Sistem 3) benimsediği sonucuna ulaşılmıştır. Hackett (2002)'da Meksikalı ve Amerikalı yöneticilerin katılımcı yönetime karşı benzer tutumlar sergilediği sonucuna varmış ve bunun önemli bir nedeninin NAFTA'nın (North American Free Trade Agreement) Amerika ve Meksika'daki iş çevresi koşullarını değiştirmesinin bir sonucu olarak değerlendirmiştir. Avrupa ülkelerindeki liderlik tarzını değerlendiren çalışma ise Lindell ve Arvonen (1997) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, dört Kuzey Avrupa (Danimarka, Finlandiya, Norveç, İsveç) ülkesinde gelişime yönelme yönetim davranışında önemli bir farklılık bulunamazken diğer iki boyutta farklılıklar bulunmuştur. Norveçli yöneticiler yüksek ölçüde çalışan ve göreve yönelme davranışı sergilerken İsveçli yöneticiler en düşük göreve yönelme davranışı sergilemektedir. Bununla birlikte, Danimarkalı yöneticilerde dört ülke açısından çalışana yönelme boyutunda en düşük değere sahiptir. Bu durum Kuzey Avrupa ülkelerinde yönetim davranışında farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca Latin Avrupa (Belçika, Fransa), Doğu Avrupa (Macaristan) ve Kuzey Avrupa yönetim davranışları karşılaştırıldığında aynı şekilde gelişime yönelme boyutunda benzerlikler diğer boyutlarda ise önemli farklılıklar bulunmuştur. Latin Avrupa ülkeleri göreve yönelik, Kuzey Avrupa çalışana yönelik eğilim daha baskındır. Kuzey Avrupalı yöneticiler çalışanların yaratıcı potansiyellerinden daha fazla faydalanmayı amaçlarken Latin Avrupalı yöneticiler kararları kendi alır ve otoriter güçleri ile uygularlar. Macar yönetim davranışının Kuzey ve Latin Avrupa arasında bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bakhtari (1995) ise göçmen Orta Doğulu (Arap, İran ve Türk kültürü) ve Amerikalı yöneticileri karşılaştırdığı çalışmasında iki grubun demokratik, model alınan, koçluk yönetim tarzlarına yakınlığı açısından benzer sonuçlara ulaşmıştır. Bu durumda yöneticilerin yetiştikleri kültür dışında yaşadıkları kültüre ve ortama uyum sağlamalarından kaynaklandığı söylenebilir. İki önemli yönetim uygulayıcısı olarak kabul edilen Amerikan ve Japon yöneticilere ait

karşılaştırmalı çalışmalarda bulunmaktadır. Amerikalı ve Japon yöneticilerin liderlik davranışını araştıran Çulpan ve Küçükemiroğlu (1993), Amerikan yönetim modelinin çoğunlukla Teori X tipine, görev oryantasyonuna ve transaksyonel liderlik metotlarına vurgu yaptığını ve Amerikalı yöneticilerin davranış tarzının Japon yöneticilerden daha fazla görev oryantasyonunu ve işlevsel denetim metotlarını içerdiğini belirtmişlerdir. Yaptıkları çalışmada Çulpan ve Küçükemiroğlu'nun (1993) çalışmasını destekler nitelikte sonuçlar elde eden Yooyanyong ve Muenjohn (2010) Amerikalı yöneticilerin başarı elde etmek amacıyla görev yönelimli bir liderlik davranışı sergilediği sonucuna ulaşmıştır. Benzer bir sonuçta Mikhailitchenko ve Lundstrom'un (2006) çalışmalarında elde edilmiştir. Bu çalışmaya göre, Amerikalı yöneticilerin Rus ve Çinli yöneticilere göre daha görev yönelimli ve işe özgü denetim metotlarına sahip olduğu belirtilmiştir. Paşa, Kabasakal ve Bodur (2001) Türkiye'deki liderlik davranışını incelediği çalışmasında ise, Türk organizasyonlarında hiyerarşik-otokratik liderlik davranışının en sık gözlenen daha sonra sırasıyla 'paternalistik-düşünen', 'iş eğilimli (transaksyonel) ve takım yönelimli', ve 'laissez-faire liderlik' olmak üzere dört liderlik davranışının sergilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Aycan (2001), Türkiye'de liderlik eğilimini ölçmek amacıyla 6 farklı bölgede 15 üniversitede işletme ve ekonomi dallarında eğitim gören toplam 1213 son sınıf öğrenci ile yaptığı çalışmada, paternalistik, katılımcı, karizmatik ve bürokratik olmak üzere dört liderlik tipini kullanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, karizmatik liderlik tüm katılımcılar tarafından aynı oranda tercih edilmiştir. Bölgeler arasında en fazla fark yaratan ise bürokratik liderlik olmuştur. Karizmatik liderlik dışında diğer tüm liderlik tiplerinde anlamlı bölgesel farklılıklar gözlenmiştir.

Yöneticilerin liderlik davranışına ilişkin kültürler arası karşılaştırmaları içeren yukarıdaki çalışmalarda da görüldüğü gibi yöneticinin sahip olduğu davranış stilini etkileyen etmenlerden bir tanesi kültür olarak değerlendirilmektedir. Yöneticiler içinde bulundukları kültürün özelliklerine uygun olarak davranış sergilemektedirler. Bu yaklaşım temelinde yönetsel liderlik tarzının kültürden kültüre değişiklik göstereceği ifade edilebilir.

Yönetsel liderlik tarzı üzerinde etkiye sahip olan diğer bir unsur yöneticinin demografik özellikleri (Rosener, 1990; Eagly ve Johnson, 1990; Gilbert, Collins ve

Brenner, 1990; Westwood, 1997; ; Eagly ve Schmidt, 2001; Sikdar ve Mitra, 2009; Shadare, 2011) olarak kabul edilmektedir. Emmerik, Wendt ve Euwema (2010) tarafından yapılan çalışmada liderlik davranışına ilişkin farklılıkların öncelikli olarak bireysel farklılıklardan daha sonra sırasıyla örgütsel ve toplumsal farklılıklardan kaynaklandığı sonucuna varılmıştır. Literatürde, yöneticinin sahip olduğu kişisel özellikler ve liderlik tarzı arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar özellikle cinsiyet faktörünün liderlik tarzı üzerindeki etkisi (Rosener, 1990; Eagly ve Johnson, 1990; Eagly ve Schmidt, 2001; Sikdar ve Mitra, 2009; Emmerik, Wendt ve Euwema, 2010; Shadare, 2011) üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu çalışmalardan biri Rosener'e aittir. Rosener (1990: 119) International Women's Forum (IWF) tarafından desteklenen ve benzer yaş, iş, eğitim seviyesine sahip kadın ve erkek yöneticileri IWF üyelerini kapsayan çalışmada kadın ve erkeklerin liderlik stillerinde farklılıklar bulmuştur. Sonuçlara göre kadınlar interaktif liderlik stilini benimseyerek bir karara varmak için grubun karara katılımını kullanırken erkekler transaksiyonel liderlik stilini benimsemektedir. Eagly ve Johnson (1990: 233), 1961 ve 1987 yılları arasında cinsiyet ve liderlik üzerine yapılan araştırmaları incelediği çalışmalarında kadınların erkeklere göre daha demokratik veya katılımcı liderlik tarzını ve daha az otokratik liderlik tarzını, Eagly ve Schmidt (2001), ise kadın yöneticilerin erkek yöneticilere oranla daha dönüşümcü liderlik davranışını benimsediğini belirtmişlerdir. Zorlu (2013) ise kadın yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışına ilişkin görüşlerinin erkek yöneticilere göre daha yüksek çıkmakla birlikte istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Liderlik ve cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen diğer bir çalışmada ise, Emmerik, Wendt ve Euwema (2010) kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre kişiyi önemseme ve ilişkilere önem verme davranışını daha fazla kullandığı, Sikdar ve Mitra (2009) ise erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre daha fazla görev oryantasyonlu davranış sergilediği sonucuna ulaşmıştır.

Cinsiyet faktörünün yanı sıra yönetici yaşının liderlik davranışı üzerindeki etkisini inceleyen araştırmalarda bulunmaktadır. Gilbert, Collins ve Brenner (1990) tarafından yapılan çalışmada genç yöneticilerin yaşlı yöneticilere göre daha ilişki oryantasyonlu olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Arıcı (2002), tarafından yapılan çalışmada, yenilikçilik, ikna edicilik, duygusal kontrol, taktik kullanımı, iletişim,

yetki devri, kontrol, geri bildirim, baskın olma ve üretime odaklı liderlik davranışlarının özellikle 35 ve üzeri yaş grubunda farklılık gösterdiği sonucuna varılmıştır. Bununla birlikte 45 yaş üzerindeki yönetici grubunun yenilikçi liderlik davranışını benimsemesi literatürden farklı bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca yaş ve liderlik stili arasında bir ilişki olmadığı ancak eğitim seviyesinin demokratik (Ronald, Linyan ve Valerie, 2014) ve dönüştürücü liderlik davranışı (Zorlu, 2013) üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar da bulunmaktadır. Sonuç olarak yukarıdaki çalışmalarda da görüldüğü gibi yöneticilerin kişisel özelliklerindeki farklılıkların liderlik davranışı üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Bu nedenle yöneticilerin liderlik davranışı ve özelliklerinin kültürler arasında ve yöneticinin demografik özellikleri açısından nasıl değiştiği sorusu yönetim tarzı farklılıklarının belirlenmesi açısından önemlidir.

3.2. KARAR ALMA BOYUTU

Örgütler amaçlarına ulaşabilmek amacıyla çok sayıda karar almak ve bu kararları uygulamaya koymak durumundadır. Örgütlerde hayati bir öneme sahip olan karar alma yönetim sürecinin önemli unsurlarından biri olarak kabul edilmekle birlikte yönetim tarzındaki benzerlik ve farklılıkların belirlenmesi açısından önemli bir boyut olarak kabul edilmektedir.

Karar alma, yöneticinin iki ya da daha fazla alternatif arasından seçim yapmasına yardımcı olan sistematik ve adımsal bir süreci içermektedir (Boone ve Kurtz, 2013: 232). Bu süreç, sorunların algılanmasını ve tanımlanmasını, bilgi ve veri toplanmasını, çözüm ve alternatiflerin geliştirilmesini, bu alternatiflerin karşılaştırılmasını, aralarından birinin seçilmesini, (Koçel, 2003: 104) uygulanmasını ve değerlendirilmesini (Boone ve Kurtz, 2013: 232) kapsamaktadır. Karar alma sürecine çalışanların katılma derecesi de yöneticinin karar alma tarzına işaret etmektedir (Mikhailitchenko ve Lundstrom, 2006: 429). Yöneticilerin en önemli görevlerinden bir olarak kabul edilen karar alma (Ali, 1989: 22; Martinson ve Davison, 2007: 284), kültürel değerler (Cascio, 1974: 594; Ali, 1993: 53; Athos ve Pascale; 2000: 150; Sagie ve Aycan, 2003: 453; Koçel, 2003: 1004; Albaum, vd.,

2007: 69; Sargut, 2010: 71; Podrug, 2011: 37), örgüt yapıları⁹ (Nutt; 1976, 85; Bobbitt ve Ford, 1980: 13; Atwater, 1995: 465; Ren, 2010: 43) yöneticinin yönetim anlayışı (otokratik yaklaşımdan demokratik yaklaşıma) (Paul ve Ebadi, 1989: 201; Çulpan ve Küçükemiroğlu, 1993: 31), yöneticinin kişisel özellikleri ve deneyimleri (Hodgetts, 1999: 289; Tichy ve Bennis, 2009: 12) gibi unsurlardan etkilenmektedir. Karar alma tarzını etkileyen bu unsurlar yöneticilerin yönetim tarzlarındaki benzerlik ve farklılıkların belirlenmesi açısından önem kazanmaktadır. Örneğin bu unsurlardan biri olan ve diğer unsurlar üzerinde de etkisi bulunan kültürel değerler, yöneticinin verileri değerlendirdiği, nasıl davranılacağını ve neler yapılacağını belirlediği karar alma sürecinin (Tichy ve Bennis, 2009: 12) aşamalarını da etkilemektedir. Çünkü değişik kültürel özelliklere sahip yöneticilerin, sorunları algılama biçimleri, sorunları analiz etme ve çözüm modelleri oluşturma biçimleri, alternatifler arasında seçim yapma stratejileri ve kararların uygulanma biçimleri arasında farklılıklar oluşacaktır (Koçel, 2003: 104-105). Örneğin, Amerikalı yöneticiler performans yönelimli bir anlayış ile karar alma süreci içinde kişiler arası ilişkilerden bağımsız olarak durumları analiz etme ve potansiyel çözümler üretme eğiliminde iken Japon yöneticiler, kişiler arası ilişkinin gelişmesini destekleyen grup yönelimli bir anlayış içinde karar alma eğilimindedir. Bu durum farklı kültürel özelliklere sahip yöneticilerin hem karar alma sürecine yaklaşımlarını hem de karar alma sürecinde kullanılan teknolojileri de etkilemektedir (Martinsons ve Davison, 2007: 297). Bununla birlikte yöneticilerin çalışanlarını bu sürece dahil etme dereceleri yani otokratik anlayışa sahip bir yöneticinin kişisel olarak karar alma tercihi ile demokratik-katılımcı tarza sahip bir yöneticinin personelini değişik derecelerde karar sürecine katması (Koçel, 2003:106) da kültürel özelliklerden etkilenmektedir

⁹Örgütlerin yapısal özellikleri yöneticinin karar alma tarzı üzerinde etkili olmaktadır (Bobbitt ve Ford, 1980: 19). Diğer bir ifade ile örgütlerin mekanik (kapalı sistem) ve organik (açık sistem) yapılarına göre karar alma şekli değişiklik göstermektedir. Organik yapılardaki karar tarzında, otorite kontrolü zayıftır ve işin uzmanında temellenir. Mekanik yapılarda ise yönetimle ilgili karar alma otorite ve formal prosedür ile gerçekleştirilir, sıkı kontrol söz konusudur. (Atwater, 1995: 465). Nutt (1976: 85-92), mekanik yapıdaki örgütten organik yapıdaki örgüte doğru giden altı karar alma modeline (Bürokratik Model, Normatif Karar Teorisi, Davranışsal Karar Teorisi, Grup Karar Alma, Denge-Çatışma Çözümü, Açık Sistem Karar Alma) işaret etmektedir. Karar alma modellerinin birinin benimsenip örgütlerde kullanılması ise büyük ölçüde işletmenin faaliyet gösterdiği sektör çerçevesinde yöneticinin organizasyon yapısını biçimlendirme şekline bağlı olduğu söylenebilir. Bununla birlikte örgütlerin açık sistem olmaları, çevredeki kültürel özelliklerden etkilenmeleri sonucunu doğurmaktadır (Koçel, 2003:106). Sonuç olarak kültürel özellikler örgüt yapısı dolayısıyla karar alma tarzı üzerindeki etkili olacaktır.

(Çulpan ve Küçükemiroğlu, 1993: 31; Ali, 1993: 53). Bu durumu destekler nitelikte literatürde farklı kültürel özelliklere sahip olan yöneticilerin karar alma tarzlarındaki benzerlik ve farklılıkların belirlenmesine ilişkin çalışmalar mevcuttur. Yeh (1991), Amerika, Japon ve Tayvan firmaları arasındaki karşılaştırma yaptığı çalışmada Amerikalı yöneticilerinin karar alma ve iş ile ilgili kendi kurallarını oluşturma konusunda büyük oranda serbest olduğunu, Tayvanlı yöneticilerin onu takip ettiğini, Japon yöneticilerin ise bireysel olarak karar almada en düşük güce sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bunun en önemli nedeninin ise Japon yöneticilerin kültürel özelliklerinden dolayı bireysel karar almaktan ziyade grup karar alma eğiliminin olmasında kaynaklandığı belirtilebilir. Amerikalı ve Japon yöneticilerle ilgili benzer sonuçlar Çulpan ve Küçükemiroğlu (1993) tarafından yapılan çalışmada da elde edilmiştir. Çulpan ve Küçükemiroğlu (1993) Amerikalı ve Japon yöneticilerin karar almada farklılık gösterdiği, Amerikalı yöneticilerin karar almada süreçten ziyade somut sonuçlarla ilgilendiği, Japon yöneticilere göre karar almada daha az katılım sergilediği kişisel sorumluluk ve yukarıdan aşağıya karar almayı desteklediği sonucuna ulaşılmıştır. Mikhailitchenko ve Lundstrom (2006) ise literatürü destekler nitelikte Amerikalı yöneticilerin Çinli ve Rus yöneticilere göre karar almada işe özel metotlar geliştirdiğini sonucuna ulaşmışlardır. Yine Abramson, Keating ve Lane (1996) ise yönetim eğitimi alan Kanadalı, Amerikalı ve Japon öğrenciler üzerinde yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre, Japon öğrenciler, karar almada uzun süreye ihtiyaç duymaktadırlar. Kanadalı öğrenciler de karar almak için Amerikalı öğrencilerden daha uzun süreye, teorik ve ekstra bilgiye ihtiyaç duydukları belirtilmiştir. Ayrıca Japon öğrencilerin, Amerika ve Kanadalı öğrencilere göre kişi ve grup değerlerine ve problemlerin insani yönüne daha fazla ilgi gösterdikleri sonucuna varılmıştır. Morris ve Pavvett (1992), Amerikalı ve Meksikalı yöneticileri karşılaştırdığı çalışmada Meksikalı yöneticilerin otokratik karar alma davranışını Amerikalı yöneticilerin ise katımlı karar alma davranışını benimsediği belirtmişlerdir. Lindell ve Arvonen (1996) ise yaptıkları çalışmada Avrupa ülkelerinin karar alma tarzlarını incelemiştir. Bu araştırma sonuçlarına göre, Kuzey Avrupalı yöneticilerin Latin Avrupa ve Macar yöneticilere göre çalışana yönelik yönetim davranış sergilemelerinden dolayı astları ile iletişim halinde oldukları, onları destekledikleri ve karar almada onlara olanak tanıdıklarını belirtilmektedir. Macar

yöneticilerin ise astlara arkadaşça davranırken karar almada onlara izin vermemektedir. Latin Avrupa ülkelerinde ise patron/yönetici yönelimli bir anlayış hakimdir. Buna göre yönetici otorite gücü ile bilgi sahibidir ve kararları kendi almaktadır. Ayrıca yönetici astlara ihtiyaç duymaksızın yeni gelişmeler için fikir üreten kişi olarak kabul edilmektedir. Poon vd. (2005), Çinli ve Avustralyalı yöneticilerin karar alma stillerini karşılaştırdıkları çalışmalarında, Çin kültüründeki yüksek kolektivizm anlayışının etkisi ile yöneticiler daha fazla bilgi paylaşımına ve grup karar alma tarzına yöneldikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yüksek güç mesafesine sahip olan Çin kültüründen otokratik bir yönetim anlayışı beklenmektedir. Bununla birlikte liderleri Mao Tse-tung'un grup çalışmasını ve kolektivizm anlayışını vurgulayan Maoist değerleri grup karar almayı desteklemektedir. Çin kültürünün belirsizlikten kaçınma boyutunun Avustralyalılardan daha düşük olması Çinli yöneticilerin risk alma ve teknolojik yönelme boyutunu da etkilemektedir. Buna göre Çinli yöneticiler karar almada daha fazla risk alabilen ve teknolojik özellikleri kullanan bir yapıya sahiptir. Ren (2010) Vietnam'da faaliyet gösteren iki çok uluslu Çin firmasının karar alma aşamalarını incelediği çalışmasının sonuçlarına göre her iki firmada da karar alma basamaklarının batıdaki organizasyonlara benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşmıştır. Albaum vd. (2007), Asya Pasifik ülkelerindeki (Avustralya, Hong Kong, Filipin, Vietnam, Yeni Zelanda, Çin) pazarlama yöneticilerinin karar alma stilini karşılaştırdıkları çalışmalarında elde ettikleri sonuçlara göre ülkeleri üç gruba ayırmaktadır. Buna göre, birinci grup İngiliz kolonileri (Avustralya, Hong Kong, Yeni Zelanda), ikinci grup Komünist ülkeler (Çin, Vietnam) ve üçüncü grup Filipinlerdir. Buna göre ortak ve benzer özelliklere (dil ve tarih gibi) sahip Avustralya, Hong Kong ve Yeni Zelandalı yöneticilerin karar alma stilleri de benzerlik göstermektedir. Aynı şekilde Çin ve Vietnamlı yöneticilerde karar almada benzer özellikler göstermektedirler. Filipinli yöneticiler ise tarihsel olarak İspanya ve Amerika'nın etkisi altında olduğu için karar alma stiline iki gruptan da farklı olduğu bulunmuştur. Khairullah ve Khairullah (2013), Çin'deki çok uluslu firmalardaki yöneticilerin karar alma stilineki kültürün etkisini inceledikleri çalışmalarında karar alma yöneticinin otoritesinde olduğu kabul edilmekte ve yukarıdan aşağıya bir süreç izlendiği sonucuna ulaşılmıştır. Axelson, Mallory ve Wilson (1991), İsveç ve

İngiltere firmalarında karar alma tarzlarında önemli bir farklılık bulunmamasına rağmen İsveç firmalarında sınırlı bir grup içinde karar alınırken İngiliz firmalarında değişik grupların katılımıyla gerçekleşmekte olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ali (1993) Arap yöneticilerin karar alma tarzını incelediği çalışmasında yöneticilerin danışmalı yaklaşımı tercih ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Yapılan araştırmalar genel olarak kültürel farklılıkların yöneticilerin karar alma tarzları üzerinde etkili olduğunu göstermektedir. Kültürel boyutlar açısından karar alma şekli değerlendirildiğinde karar alma tarzının bireycilik/kollektivizm kültür boyutundan önemli ölçüde etkilendiği ifade edilebilir. Buna göre bireycilik değerlerine sahip kültürlerde yöneticiler, çalışanlardan akıl ve duygusal yönden yüksek derecede bağımsızdır ve astları ile sorumluluk paylaşma eğilimi daha düşük seviyededir. Bu durum kararların bireysel düzeyde alınmasını etkilemektedir. Kollektivist değerlere sahip kültürlerde ise bireyler arasında ortaklaşa davranış sergilenmesinden dolayı bireylerin kararlara katılımı desteklenmektedir (Mikhailitchenko ve Lundstrom, 2006; 433).

Yöneticinin kişisel özellikleri ve değerlerinin karar alma tarzı üzerindeki (Crow, vd. 1991; Hodgetts, 1999: 289; Lizarraga, Baquedano ve Elawar, 2007; Chan, Jamilah ve Rusinah, 2012; Jabeen ve Akhdar, 2013;) etkisini inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Yöneticinin kişisel özellikleri kapsamında ele alınan değişkenlerden biri olan cinsiyet değişkeni ile karar alma tarzı arasındaki ilişkiyi inceleyen Crow, vd. (1991), kadın ve erkeklerin sonuç kararına varmadan önce bazı şirket kararlarına yaklaşımları arasında farklılıklar bulmuştur. Ayrıca karar almadaki etik davranışlarda kadınların erkeklere göre daha duyarlı olduklarına ilişkin çalışmalar bulunmaktadır (Cheng ve Leung, 2012; Chan, Jamilah ve Rusinah, 2012). Lizarraga, Baquedano ve Elawar (2007) ise cinsiyet ve yaş farklılıklarının etkisini araştırdıkları çalışmalarında erkeklerin amaçların tanımlanması ve kararların uygulanması için gerekli olan bilgilerin analizine daha fazla önem verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca farklı yaş gruplarına sahip olan kişilerin karar alma sürecinde farklı davranış sergilediği bunun nedeninin çözüm sürecine yaklaşımlarının farklı olmasından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Bununla birlikte yöneticinin kişisel özelliklerinin karar alma üzerinde bir etkisinin bulunmadığını gösteren çalışmalarda bulunmaktadır. Örneğin, Jabeen ve Akhdar (2013) cinsiyetin, rasyonel ve sezgilere dayalı karar alma süreci üzerinde

bir etkisi olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Yeşil ve Erşahan (2011) da farklı yaş, cinsiyet ve eğitim düzeyine sahip kişilerin karar alma tutumlarının farklılık göstermediği bununla birlikte farklı uzmanlık alanlarına sahip yöneticilerin karar almaya yönelik tutumlarının farklılaştığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Tekin ve Ehtiyar (2010), farklı yaş, cinsiyet ve görev süresi değişkenlerinin karar alma tarzlarında farklılık göstermediği sonucuna ulaşmışlardır.

Yöneticilerin benzer bireysel özelliklere sahip olması karar tarzlarının da benzer özellikte olması sonucunu doğuracaktır. Bu nedenle yapılan çalışmalarda elde edilen farklı sonuçlara rağmen yöneticinin sahip olduğu kişisel özelliklerin karar alma süreci ve tarzı üzerindeki etkili olduğunu söyleyebiliriz.

3.3. İLETİŞİM MODELİ BOYUTU

Yönetim tarzları arasındaki farklılık veya benzerliklerin belirlenmesinde kullanılan diğer boyut iletişim modeli boyutudur. Örgütlerin sahip olduğu iletişim modeli veya şekli bireyler ve departmanlar arasında kurulan ilişkinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

İletişim, sözlü (yüz yüze toplantılar, konuşmalar, telefon görüşmeleri gibi), yazılı (mektuplar, raporlar, faksler, elektronik postalar, bültenler gibi) ve sözsüz davranışlar (beden ve yüz hareketleri gibi) aracılığıyla (Boone ve Kurtz, 2013: 299; Robbins ve Judge, 2013: 346-348) bilginin iletilmesi olarak tanımlanmaktadır (Ivancevich ve Konopaske, 2003: 414). Bireyler ve departmanlar arasında bilginin iletilmesinde kullanılan kanal ve yöntem de (Mirze, 2010: 154) örgütün iletişim modeline işaret etmektedir. Örgütlerde formal ve informal olarak iki tür iletişim kanalı mevcuttur (Hodgetts, 1999: 459; Karatepe, 2005;65-66). Örgüt yapısı içinde oluşturulan formal kanallar, dikey veya yatay ya da her ikisinin birlikte kullanılması ile gerçekleştirilebilmektedir (Tayeb, 1988: 47; Hodgetts, 1999: 460-462). Diğer bir ifade ile iletişim akışı emir komuta zincirine bağlı olarak aşağıya doğru veya yukarıya doğru yatay ve çapraz hareket ile gerçekleşebilir (Mirze, 2010: 156). İnfomal iletişim kanalı ise emir komuta zincirine bağlı olmadan her düzeyde örgüt çalışanları tarafından gerçekleştirilen söylenti aracılığıyla bilginin yayılmasını içermektedir (Hodgetts, 1999: 462).

Örgütün iletişim modeli üzerinde yöneticinin tutumu önemli bir etkiye sahiptir. Yönetici bilginin aktarılmasında doğru iletişim modelini kullanırsa bu durum örgüt içi iletişimin gelişmesini sağlar (Karatepe, 2005: 80). Yöneticiler için formal iletişim yüksek oranda yapılandırılmış toplantılar ve yazılı iletişimi, informal iletişim ise spontane görüşmeleri ve özel olarak yapılandırılmamış toplantıları kapsamaktadır (Smith, vd., 1994:418). Gerek formal gerekse informal iletişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi, birey ve grup temelinde ortak bir kültür paylaşımı ile mümkündür (Çetin, 2009; 203). Diğer bir ifade ile bir toplumun kültürü kişiler arası iletişimin niteliğini belirlemektedir (Dökmen, 2012; 245). Bu nedenle kültürel farklılıklar farklı iletişim modellerinin kullanılmasına neden olabilmektedir (Ronen, 1986: 101; Park, vd. 2012: 180; Dökmen, 2012: 133). Örneğin, İsviçre, Avusturya, Almanya ve ABD gibi ülkelerin kültürlerinde, iletişimin açık, yazılı ve sözlü mesajlarla iletilmesi önemsenmektedir. Tersine Japonya, Latin Amerika ve Hindistan gibi ülkelerin kültürlerinde ise yalnızca mesajın kendisine değil aynı zamanda sözlü olmayan işaretler, geçmiş ve şimdiki deneyimler ve taraflar arasındaki kişisel ilişkileri kapsayan etraftaki koşullar da dikkate alınmaktadır (Boone ve Kurtz, 2013: 297; Steers, Sanchez-Runde ve Nardon, 2010: 218). Bununla birlikte bazı kültürlerde (Avustralya, Kanada, Danimarka, Almanya ve ABD) insanlar konuşmak ve görüşlerini ifade etmeleri için teşvik edilmektedir. Onlardan hem kendilerini hem de prensiplerini savunmaları beklenirken diğer kültürlerde (Doğu ve Güneydoğu Asya ve Orta Doğu ülkeleri) astların üstlerine hitap etme yeteneği sınırlandırılmıştır. Bu nedenle astlar herhangi bir şey söyleme fırsatına sahip olmadıkları için söyleneni yaparlar. Benzer özellikteki bazı kültürler (Kanada ve ABD gibi) sözlü iletişimin kullanımını vurgularken bazıları (Tayland ve Malezya gibi) sessiz iletişimi vurgulamaktadır (Steers, Sanchez-Runde ve Nardon, 2010: 216-217).

Literatürde kültürel farklılıkların iletişim tarzları üzerinde de etkili olduğunu destekleyen farklı çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin Pascale (1978), Japon yöneticiler ile Amerikalı yöneticileri karşılaştırdığı çalışmada Japon yöneticilerin yüz yüze iletişimi daha yoğun kullanma eğiliminde olduklarını belirtmiştir. Bununla birlikte, Amerika'da faaliyet gösteren Japon firmalarında çalışan yöneticiler ile Amerikalı yöneticilerin yüz yüze iletişim boyutları benzerlik göstermiştir. Bu durum

Japon firmalarının bulundukları kültürel ortama uyum sağlamalarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Çulpan ve Küçükemiroğlu (1993) tarafından yapılan çalışmada da benzer sonuçlar elde edilmiş ve Japon yöneticilerin etkili bilgi akışıyla ilgili engellerin en düşük seviyeye indirilmesi yoluyla açık ve daha fazla yüz yüze iletişim modelini tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Rus yöneticiler ile ABD’li yöneticilerin karşılaştırıldığı çalışmada (Luthans, Welsh ve Rosenkrantz, 1993) Rus yöneticiler rutin bilgi değişimi ve doküman gibi iletişim aktivitelerinde ABD’li yöneticilere nazaran daha fazla zaman ve çaba harcadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Tayeb (1987), İngiliz ve Hindistan organizasyonlarını karşılaştırdığı çalışmasında, iletişim ve karar alma öncesinde ortaya çıkan danışma süreçlerinin birbirlerinden farklı özellikte olduğunu belirtmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, İngiliz firmalarında iletişime daha fazla zaman harcadığı ve yatay iletişimin Hindistan firmalarından daha fazla kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum çalışanların kültürel özelliklerine uygundur. Çünkü İngilizlerde var olan sınıf bilinci farklı sosyal sınıflardan gelen insanlar arasında iletişimi zorlaştırır. Bu nedenle benzer sınıfta bulunan insanlar arasındaki iletişim daha yoğundur. Hindistan organizasyonlarında dikey iletişim yatay iletişimden daha fazla meydana gelmektedir. Bu durum kıdemlilerin yetki verdiği ve astlardan itaat bekleyen otoriter kültürlerine uygun bir özelliktir. Quang ve Vuong (2002), Vietnamlı yöneticilerin açık iletişimi desteklediği, ihtiyaç duyulduğu zaman departman üyelerinden bilgi alınabildiği ve hatta bazı firmalarda üst yönetime sorunların bildirilebildiği çift yönlü iletişim modelinin kullanıldığı belirtilmiştir. Hoang (2008) da Vietnam yönetim uygulamalarında en önemli yönetim tarzı boyutunun iletişim olduğu sonucuna ulaşmıştır. Khairullah ve Khairullah (2013:7) ise Çin’de genellikle çalışanlar ve yöneticiler arasında direk iletişimin sınırlı olduğunu belirtmiştir. Ayrıca Metcalf vd., (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, İskandinav kümesi (Finlandiya), Yakınoğu/Ortadoğu kümesi (Türkiye), Latin Amerika kümesi (Meksika), Anglo kümesi (ABD) ve Güney Asya kümesi (Hindistan) karşılaştırılmıştır. Bu karşılaştırmaya göre Finlandiya ve ABD ile Meksika ve Türkiye’nin iletişim seviyeleri birbirine benzer özellikte olduğu ve tüm ülkelerdeki katılımcıların büyük oranda direk iletişimi tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte literatürden farklı bir sonuç elde edilmiş ve bu sonuca göre Hindistan’daki

katılımcılar tüm katılımcılar içinde en yüksek oranda direk iletişimi tercih etmişlerdir. Daha sonra ise Türkiye ve Meksika ABD ve Finlandiya ülkeleri yer almaktadır. Danışman (2011) ise Amerika ve Türkiye’de çalışan Güney Koreli yöneticilere ilişkin yapılan çalışma da Türkiye ve Güney Kore kültürü arasında iletişim temasında benzerlikler ABD kültürü ile farklılıklar bulmuştur. Özellikle ABD kültüründe fikir paylaşımındaki rahatlık ve esneklik ile bireylerin birbiri ile iletişim kolaylığı Güney Kore kültüründen farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Park vd., (2012), Arjantin, Bolivya, Çin, Kolombiya, Almanya, Gana, Guatemala, Hindistan, Japonya, Kore, Meksika, Yeni Zelanda, Rusya, Tayvan, Tayland, Uruguay ve ABD gibi ülkelerin direk iletişim stillerinde farklılıklar bulunmuştur. Buna göre, Merkezi Amerika ve Güney Amerika direk iletişim stilini güçlü bir şekilde tercih ederken Asya ülkeleri direk iletişimde daha düşük seviyelere sahiptir. Yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre örgütlerin iletişim modeli kültürel özelliklerden etkilenmektedir.

Kültürel özelliklerin yanı sıra yöneticilerin bireysel özellikleri, tutum ve algılama düzeylerinin (Smith, vd., 1994: 223; Park, vd., 2012: 184; Çetin, 2009: 223) de iletişim modeli üzerinde etkiye sahip olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, yönetici grubunun benzer özelliklerde olması iletişim sürecini etkilemektedir. (Smith, vd., 1994: 420). Örneğin, Zenger ve Lawrence (1989) örgütlerde benzer deneyimlere ve yaş gruplarına sahip olan kişilerin daha kolay iletişim kurdukları sonucuna ulaşmışlardır. Smith, vd., (1994) yaptıkları çalışmada iş yerinde uzun görev süresine sahip olan kişilerin geliştirdikleri dil nedeniyle daha az oranda formal iletişime gereksinim duyduklarını ve kullandıklarını belirtmişlerdir. Aynı zamanda takım üyeleri arasındaki informal iletişimin sosyal bütünleşmeye olumlu katkı sağladığı ve takım üyeleri arasındaki deneyimlerin farklılığının informal iletişim düzeyi üzerinde olumsuz etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yöneticinin bireysel özelliklerinden cinsiyetin de iletişim davranışı üzerinde farklılıklara (Larkey, 1996: 476; Steers, Sanchez-Runde, Nardon, 2010: 200; Dökmen, 2012: 129) neden olabileceği belirtilmektedir.

Örgütlerde sosyal bütünleşmenin sağlanmasında etkili olan iletişim modeli (Smith, vd., 1994: 418) yönetim tarzının belirlenmesi açısından önemlidir. Kültürel değerlerden ve yöneticinin bireysel özelliklerinden etkilenen iletişim modeli liderlik

ve karar alma davranışı (Pascale, 1978: 95; Karatepe, 2005: 63) gibi yönetim tarzı boyutları üzerinde de merkezi bir öneme sahiptir. Çünkü yöneticinin benimsediği iletişim modeli ve yaklaşımı diğer yönetim tarzı boyutları hakkında da bilgi vermesi açısından da dikkatle incelenmesi gereken bir boyut olarak değerlendirilmektedir.

3.4. KONTROL MEKANİZMASI BOYUTU

Yönetim tarzları arasındaki farklılık veya benzerliklerin belirlenmesinde kullanılan diğer boyut kontrol mekanizması boyutudur. Organizasyonların etkili olmasında zorunlu bir fonksiyon olarak kabul edilen (Tannenbaum, 1962: 237) ve tüm yönetim kademelerinin sorumluluğunda bulunan kontrol (Daft, 2001: 293), çıktıların veya davranışların izlenmesini ve değerlendirilmesini sağlayan bir süreç olarak kavramsallaştırılabilmektedir (Ouchi, 1977: 95). Bu kapsamda kontrol mekanizması, çalışanların birbirleriyle ilişkilerinin düzenlenmesinde önemli bir bileşen olarak değerlendirmekte ve organizasyonun rasyonel planları ile uyumlu davranışların oluşmasına ve bunun devamlılığının sağlanmasına yardım etmektedir (Tannenbaum, 1962: 237). Ouchi (1979; 1980) organizasyonlar için geçerli üç çeşit kontrol mekanizmasından söz etmektedir. Bunlar, pazar, bürokratik ve klan mekanizmalarıdır.

Pazar mekanizması veya kontrolü, fiyat rekabeti olduğu zaman organizasyonun çıktı ve verimliliğinin değerlendirilmesi için kullanılmaktadır. Pazar kontrolü, maliyetlerin düşürülmesi (Ouchi, 1979: 834) ve rekabet üstünlüğü elde edilmesi amacıyla (Mirze, 2010: 159) organizasyonun ve departmanların değerlendirilmesini vurgulamaktadır.

Bürokratik kontrol, formal yapıya atıfta bulunmakta ve üstler tarafından astların yakından denetlenmesini içermektedir (Ouchi, 1979: 835). Bu kapsamda davranışları standart hale getirmek ve performansı değerlendirmek amacıyla kurallar, politikalar, yetki hiyerarşisi, yazılı dokümanlar ve diğer bürokratik mekanizmalar kullanılmaktadır. Bürokratik kontrolde temel amaç çalışanların davranışlarını kurallar ve prosedürler aracılığıyla standart hale getirmektir. Bürokratik kontrol yöneticinin sahip olduğu otoriteye dayanmaktadır (Daft, 2001: 293).

Klan mekanizması ise, örgüt kültürü, paylaşılan değerler, bağlılık, gelenekler ve inançlar gibi çalışanlar tarafından paylaşılan sosyal yapıyı kontrol mekanizması olarak kullanmaktadır. Örgütlerin klan kontrolünü kullanabilmesi için çalışanlar tarafından paylaşılan ortak değerlere, inançlara ve geleneklere sahip olması (Ouchi, 1980: 137; Daft, 2001: 298) ve yöneticiler tarafından desteklenmesi gerekmektedir. (O'Reilly, 1989: 13). Bu kontrol mekanizmaları örgüt içinde formal ve informal yapıya atıfta bulunmakta ve örgütün hangi kontrol mekanizmasını kullanılacağı bulunduğu çevre koşullarına göre değişiklik gösterebilmektedir. Çünkü sıkı kurallar ve yakın denetime dayalı formal kontrol mekanizmaları belirsizliğin yüksek olduğu ve hızlı değişen koşullarda etkisiz kalmaktadır. Değişen çevreye uyum sağlamak isteyen organizasyonlar ise kurallara ve düzenlemelere bağlı kalmaksızın informal kontrolü veya özdenetimi daha sık kullanmaktadırlar. Özdenetim, klan kontrolüne benzemektedir. Fakat klan kontrolü bir grup içinde sosyalleşmeye odaklanırken özdenetim, bireysel değerler, amaçlar ve standartlara vurgu yapmaktadır (Daft, 2001: 299) ve özdenetimde yönetim kademeleri çalışanlara güvenmekte ve onların kendilerini işlerine adanarak çaba ve özdisiplin sayesinde örgütün hedeflerine ulaşacağını kabul etmektedir (Mirze, 2010: 163).

Örgütün içinde bulunduğu çevresel özelliklere ek olarak örgütün hiyerarşik yapısı da kullanılan kontrol mekanizması üzerinde etkiye sahiptir. Diğer bir ifade ile örgüt içinde farklı kademelerde bulunan çalışanlara farklı kontrol mekanizmaları uygulanabilmektedir (Clegg, 1981:553). Örneğin alt seviyede çalışanlara prosedürlere uygun olarak gerçekleşen yoğun kontrol uygulamaları, orta seviyede bulunan çalışanlara prosedürlere bağlı kalmaksızın kontrol uygulaması gerçekleştirilebilir. Kontrol mekanizması, örgütün ve yöneticinin içinde bulunduğu kültürel değerlerden etkilenmektedir. Tayeb (1988) tarafından ifade edildiği gibi bazı yöneticiler içinde bulundukları çevre özelliklerine göre çalışanlara karşı yakın denetimi tercih ederlerken bazı yöneticiler çalışanlara sorumluluk vererek özdenetimi gerçekleştirmektedir. Weihrich (1990), bu durumu destekler nitelikte, ABD, Japonya ve Çinli yöneticilerin kontrol mekanizmalarını karşılaştırmıştır. Bu çalışmaya göre, Çin'de, grup lideri tarafından kontrol sağlandığını, öncelikli olarak grupların daha sonra bireysel performansın kontrolüne odaklanıldığını belirtmiştir. Japonya'da ise, kontrolün benzer görevdekiler tarafından sağlandığını, grup dinamiği ve onun

yönetim süreçlerini etkilemesinden dolayı grup performansına odaklanıldığını; ABD’de ise kontrolün bir üst tarafından gerçekleştirildiğini, bireysel performansa odaklandığını belirtmiştir. Chang (1985) çalışmasında, Çinli yöneticilerin kontrol mekanizmasını Amerikalı yöneticilerden daha fazla önemsediklerini vurgulamıştır. Çulpan ve Küçükemiroğlu (1993), Amerika yönetim tarzının yakın denetim ve belirtilmiş/kesin bir formal kontrol modeline dayanan bir kontrol mekanizması tercih ettiğini belirtmektedir. Quang ve Vuong (2002), Vietnam’da yöneticilerin astlara karşı yakın denetimi tercih ettikleri ve denetimin hem iş esnasında yani faaliyetler yürütülürken hem de çıktı performansı ile gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir. Hoang (2008), Amerikalı ve Vietnamlı yöneticilerin kontrol mekanizması arasında önemli farklılıklar olduğunu ve Vietnamlı yöneticilerin paternalistik yönelme ile kontrol mekanizmasını birlikte değerlendirdiklerini belirtmiştir. Kültürel farklılıkların kontrol mekanizması üzerinde etkili olduğunu destekleyen bu çalışmalarla birlikte Tayeb (1987)’in çalışmasında, İngiltere ve Hindistan’da kullanılan kontrol mekanizmaları arasında bir farklılık bulunamamıştır. Bu benzerliğin, kültürel değişkenlerden ziyade çalışanların işe karşı tutumları ve organizasyon yapılarının benzerliğinden kaynaklandığı ifade edilebilir.

Yönetim tarzları arasındaki, benzerlik ve farklılıkları belirlemede kullanılan kontrol mekanizması kültürel değişkenlerin yanı sıra yöneticilerin bireysel özelliklerinden de etkilenebilmektedir. Örneğin, Stocks, April ve Lynton (2012), Çin ve Güney Afrika’da subjektik refah ve kontrol odağını yöneticilerin bireysel özellikleri açısından karşılaştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre Güney Afrika’da, cinsiyet, yaş, yönetim pozisyonunu gibi değişkenlerin kontrol yapısı ile güçlü bir ilişki sergiledikleri bunun yanı sıra eğitim seviyesinin kontrol yapısı ile bir ilişkisinin bulunmadığını belirtmişlerdir. Araştırmanın sonuçlarına göre Güney Afrika’da kadınların erkeklerden daha fazla dış kontrolü, 30 yaşın üstündeki çalışanların gençlere göre ve yöneticilerin yönetici olmayan çalışanlara göre daha fazla iç kontrolü tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Çin’de ise yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi ve kariyer türü ile kontrol yapısı arasında bir ilişki bulunamamışlardır. Bu durum Çin’deki kültürel değerlerin ve davranış normlarının kontrol yapısını etkilediği şeklinde değerlendirilebilir. Ayrıca araştırma sonuçlarına göre Çin’de dış kontrol yapısının Güney Afrika’dan daha fazla kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Genel olarak bu sonuçlar kültürel değerlerin ve yöneticinin bireysel özelliklerinin kontrol mekanizması üzerinde etkili olabileceğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu nedenle yönetim tarzı arasındaki benzerlik ve farklılıkların belirlenmesinde de kontrol mekanizması boyutu önem kazanmaktadır.

3.5. DEPARTMANLAR ARASI İLİŞKİ BOYUTU

Yönetim tarzı arasındaki benzerlik ve farklılıkların belirlenmesi için kullanılan diğer boyut departmanlar arası ilişki boyutudur. Departmanlar arası ilişki, bir organizasyonda departmanlar arasında ihtiyaç duyulan bilginin değişimi ve departman üyelerinin diğer departman üyelerine karşı tutumlarını içeren (Walton, Dutton ve Cafferty, 1969: 526) iki temel yaklaşım (Ellinger, Daugherty ve Keller, 2000:2) ile ifade edilmektedir. Her iki yaklaşımda temelde, bilgi paylaşımı ve karar alma konusunda bireyler arasında iletişim davranışına işaret etmektedir (Larkey, 1996: 466). Bununla birlikte kurulan iletişim davranışı açısından yaklaşımlarda farklılık bulunmaktadır. Bu yaklaşımlardan biri olan etkileşim (interaction) yaklaşımı, toplantılar gibi iletişim ile ilgili aktiviteleri ve belgelenmiş bilgi değişimini kapsamaktadır. Yapılan toplantılar aynı zamanda departmanlar arasında sözlü bilgi değişiminin gerçekleştirilmesini sağlamaktadır (Kahn ve McDonough, 1997: 53). Etkileşim yaklaşımı, departmanlar arası bilgi paylaşımında zorunlu, formal bir yapıyı gerektirmesinden dolayı faaliyetlerin kolayca izlenebilmesine (Ellinger, Daugherty ve Keller, 2000:2) olanak sağlamaktadır.

Departmanlar arası ilişkiyi açıklayan diğer yaklaşım ise işbirliği (collaboration) yaklaşımıdır. İşbirliği yaklaşımı, takım çalışması ve gruptaki birlik ruhunun oluşturulmasına dayanmaktadır. Bu yaklaşımda ilişkilerin sürekliliğine vurgu yapılmakta ve bağımsız olan her bir departman amaçları başarma konusunda birlikte çalışmaktadırlar. Birlik ruhunun oluşturulması ise tüm departmanlar tarafından benimsenen bir şirket vizyonunun varlığına bağlıdır. İşbirliğine dayalı yaklaşım aynı zamanda destekleyici bir örgüt kültürüne de ihtiyaç duymaktadır (Kahn ve McDonough, 1997: 54-55). Etkileşim yaklaşımının aksine işbirliğine dayalı yaklaşım, gönüllü bir süreci ifade etmekte, zorlama ve formal yapıyı reddetmektedir.

Bu nedenle faaliyetlerin izlenmesi de zorlaşmaktadır (Ellinger, Daugherty ve Keller, 2000:2).

Örgüt içinde kullanılan iletişim şekli veya modeli departmanlar arası ilişkiler üzerinde etkiye sahiptir (Kock ve McQueen, 1998: 187). Bir örgütteki bireyler ve gruplar belli bir iletişim modeline dayanarak birbirleriyle bağlantı kurarlar. Çalışanlar arasında etkili iletişimin teşvik edilmesi organizasyonların amaç ve hedefleri ile ilgili önemli bilgilerin yayılmasına yardımcı olabilir (Gondal ve Shahbaz, 2012: 127). Bununla birlikte bazı yöneticiler ve çalışanlar danışma ve işbirliği yapma eğiliminde olmayabilir. (Ellinger, Daugherty ve Keller, 2000:1). Bu durum ise departmanlar arasındaki iletişim aksaklıklarına neden olabilir. Departmanlar arasındaki iletişim aksaklıkları örgüt verimliliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Çeşitli departmanların arasında iç tutarlılık ve uygun iletişim sistemlerinin eksikliği firmaların başarısızlıklarının önemli nedenlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Gondal ve Shahbaz, 2012: 127). Bu nedenle departmanlar arası ilişkilerin ve iletişim seviyesinin geliştirilmesi büyük ölçüde örgütün ve yöneticinin yönetim tarzına bağlıdır. Çünkü departmanlar arası ilişkiler, kültür (Çulpan ve Küçükemiroğlu, 1993; Kahn ve McDonough, 1997; Quang ve Vuong, 2002; Hoang, 2008), organizasyon yapısı¹⁰, teknoloji kullanımını¹¹ ve bireysel özelliklerden etkilenebilmektedir.

Örgütlerin ve yöneticilerin içinde bulundukları kültürel özellikler hem bireyler arasında hem de departmanlar arasındaki iletişim ve ilişki düzeyini etkilediğine ilişkin çalışmalar bulunmaktadır. Çulpan ve Küçükemiroğlu (1993), Japon firmalarındaki departmanlar arası ilişkilerde Amerika'daki firmalara göre daha fazla iletişim ve etkileşimin kullanıldığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca, Japon yöneticilerin departmanlar arası bağlılığı destekleyip işbirliğine hazır oldukları da belirtilmiştir. Bu sonuç, Japon yöneticilerin etkileşim ve işbirliği yaklaşımını birlikte kullandıklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Quang ve Vuong (2002)

¹⁰ Organizasyon yapısı iletişim modeli üzerinde etkiye sahiptir (Stymne, 1968: 82; Tayeb, 1987: 244). Formal yapıdaki organizasyonun bilgi akışı ile kompleks yapıdaki organizasyonun bilgi akışı (Stymne, 1968: 82) birbirinden farklılık gösterecektir. Bununla birlikte organizasyon yapısının da kültürel değerler çerçevesinde şekillendiğine ilişkin çalışmalar mevcuttur (Tayeb, 1987; Wasti, 1994).

¹¹ Organizasyonlarda kullanılan teknolojik bilgi sistemleri departmanlar arası iletişim düzeyi üzerinde etkiye sahiptir. Buna göre bilgi sistemlerinin kurulması departmanlar arası ilişkileri ve iletişim seviyesinin artmasına yardımcı olabilir (Saunders, 1981:432; Adler, 1995: 163).

tarafından Vietnam’da yapılan çalışmada departmanlar arası iyi ilişkilerin işletmelerin performansında önemli bir faktör olarak kabul edildiği ve bu nedenle işbirliği ve bilgi değişiminin yöneticiler tarafından desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yöneticiler departmanlar arasında anlaşmanın firmanın genel bir uygulaması olmamasına rağmen organizasyon içinde ciddi bir çatışmanın da olmadığını belirtmişlerdir. Bu durumun Vietnam kültürünün özelliklerinden kaynaklandığı ifade edilebilir. Bununla birlikte Hoang (2008) Amerika’da faaliyet gösteren Vietnamlı firmaların departmanlar arası ilişki boyutunun kültürel değerlerden etkilenmediği ve Amerikalı firmalarla benzer oldukları sonucuna ulaşmıştır. Kahn ve McDonough (1997), Amerikalı, Uzakdoğulu (Japonya, Tayvan, Kore, Malezya ve Endonezya) ve Avrupalı (Almanya, İngiltere, Fransa, İsveç ve Hollanda) firmaların pazarlama, araştırma geliştirme ve üretim departmanı yöneticilerinin departmanlar arası ilişkilere yaklaşımlarını karşılaştırmışlardır. Yaptıkları çalışmanın sonuçlarına göre, işbirliği yaklaşımının performans üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu belirtilmiş ve iş birliği yaklaşımının Amerika’daki firma yöneticileri tarafından yüksek oranda benimsendiği daha sonra Avrupa’daki firma yöneticileri ve en son olarak da Uzak Doğu’daki firma yöneticileri tarafından önemsendiği sonucuna ulaşılmıştır. Etkileşim yaklaşımının ise üç kültürel bölgede bazı faydaları görülse de performans üzerinde güçlü bir ilişkisi bulunamamıştır. Bununla birlikte ABD ve Avrupa’daki pazarlama yöneticileri etkileşim yaklaşımından olumlu yönde etkilenme eğilimindeyken Uzak Doğu’daki pazarlama yöneticileri toplantılar ve belgelenmiş bilgi değişiminden çoğunlukla olumsuz yönde etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle ABD ve Avrupa’daki pazarlama yöneticileri etkileşimi daha fazla destekleme eğilimindeyken Uzak Doğu’daki pazarlama yöneticileri etkileşim aktivitelerini daha az tercih etmektedirler.

Literatürde departmanlar arası ilişkileri inceleyen çalışmalarda da görüldüğü gibi kültürel değişkenler departmanlar arasındaki kurulan ilişki şekli ve seviyesi üzerinde farklılıkların oluşmasına neden olmaktadır. Bununla birlikte departmanlar arası ilişkiler boyutu diğer boyutlarla birlikte yönetim tarzının belirlenmesi açısından önemli bir boyut olarak kabul edilmektedir.

3.6. PATERNALİSTİK YÖNELME BOYUTU

Yönetim tarzı benzerliklerinin ve farklılıklarının belirlenmesi amacıyla kullanılan diğer boyut paternalistik yönelme boyutudur. Paternalistik yönelme, yöneticilerin paternalizm olgusunu ne oranda benimsedikleri ile ilgilidir. Paternalizm ise, yöneticilerin, çalışanların refahını sağlamak ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olmak amacıyla iş dışı konularda dahil olmak üzere çalışanları ile ilgilenmesi olarak ifade edilmektedir (Paşa, Kabasakal ve Bodur, 2001: 561). Yönetici, çalışanları korumak için kişisel yaşamları hakkında bile karar vermede sorumluluk duymaktadır (Hicks, 1979: 20-21). Bu açıdan yönetici sanki bir ailede gibi saygı ve sadakat karşılığında astların profesyonel ve kişisel yaşamlarına kılavuzluk etmektedir (Gelfand, Erez ve Aycan, 2007:493). Diğer bir ifade ile paternalistik yaklaşım, işyerinde bir aile ortamı yaratarak ve astlarla yakın ve bireysel ilişkiler kurulmasını sağlar. Üst ile ast arasındaki ilişki, ebeveyn ile evlat arasındaki ilişkiye benzemektedir. Bu ilişkide üstün görevi astı korumak, yönlendirmek, yol göstermek ve onun iyiliğine olacağına inandığı kararları onun adına vermektir (Aycan, 2001: 2; Çalışkan, 2008; 57; Aktaş ve Can, 2012: 246). Bu nedenle yöneticiler çalışanların her yönünün kontrol altında olmasını istemekte ve çalışanların yetki almayı tercih etmediğini varsaymaktadırlar. (Sagie ve Aycan, 2003: 462; Keleş ve Aycan, 2011: 3085). Paternalizm, babacan yardımsever otorite ve disiplini birleştiren bir özelliğe sahiptir (Westwood, 1997: 454). Bununla birlikte paternalizm otoriteriyenlik olarak kabul edilmemekte (Aycan ve Kanungo, 2000: 33) ve özellikle Batı toplumlarında algılanan otokratik liderlik davranışından farklı özellik göstermektedir (Tjosvold ve Leung, 2004:6). Çünkü paternalist yöneticiler çalışanların fikirlerini almakta ancak son kararı verme hakkını ellerinde tutmakta ve bu da çalışanlar tarafından beklenen bir durum olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla, paternalist toplumlarda katılım, fikir alma ve amaç oluşturma aşaması birlikte gerçekleşmekle beraber alınan fikirlerin uygulamaya yansıma (Aycan ve Kanungo, 2000: 33) zorunluluğu bulunmamaktadır.

Paternalizm, toplumsal özellikleri yansıtmamasından dolayı kültürlerarası karşılaştırma yapmak için kullanışlı bir boyut (Çulpan ve Küçükemiroğlu, 1993: 32) olarak kabul edilmektedir. Çünkü paternalizm, kollektivist ve hiyerarşik kültürlerde sıklıkla rastlanan bir olgu olmakla birlikte diğer kültürlerde (özellikle bireyci,

eşitlikçi ve sanayileşmiş toplumların kültürlerinde) tercih edilmemektedir (Aycan, 2001: 2; Çalışkan, 2008: 57; Aktaş ve Can, 2012: 246). Diğer bir ifade ile paternalizm, bireyci ve otoriter yapıyı kabul etmeyen Batı toplumlarında yadırganan bir olgu iken Asya ve Ortadoğu toplumlarının belirgin kültürel özellikleri arasında (Westwood, 1997: 454; Ali, 1993: 65; Cheng, Huang ve Huang, 2004: 84; Cheng, vd., 2004: 90; Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 392) yer almaktadır. GLOBE projesi sonuçları bu durumu destekler niteliktedir. Bu sonuçlara göre paternalizm, yüksek güç mesafesi ve kolektivizm anlayışının hakim olduğu Meksika, İran, Çin gibi ülkelerde yoğunlaşmaktadır. Yine on ülkenin paternalizm değerlerinin incelediği çalışmanın sonuçlarına göre paternalizmin en çok gözlendiği ülkelerin, Hindistan, Pakistan, Çin, Türkiye; orta derecede gözlendiği ülkelerin, Romanya, Rusya, ABD ve Kanada; en az gözlendiği ülkelerin ise İsrail ve Almanya olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Aycan, vd., 2000: 209). Chang (1985) da Çin ve Amerikalı yöneticileri karşılaştırdığı çalışmasında Çinli yöneticilerin daha paternalistik anlayışına sahip olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarına göre Çin'deki paternalizm anlayışı, astlara kişisel problemlerinde yardım etmeyi, şirketin çalışanlar ve ailelerinin mutluluğu/refahı ile ilgilenmeyi ve şirketin toplumsal problemlerin çözümünde elinden geldiği kadar yardımcı olması gerektiği vurgulamaktadır. Hackman ve Kleiner (1990), ABD ve Singapur yönetim tarzlarını karşılaştırdıkları çalışmalarında yüksek güç mesafesine sahip olan Singapur'un paternalistik bir yönetime sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Morris ve Pavett (1992), Meksikalı çalışanların karar alma ve sorumluluk üstlenmede otoriter bir figürü tercih ettiği ve güçlü aile olgusundan dolayı paternalizmi benimsediklerini ve bu nedenle Meksikalı yöneticilerin, Amerikalı yöneticilerden farklı tutum sergilediklerini belirtmişlerdir. Çulpan ve Küçükemiroğlu (1993), Amerikalı ve Japon yöneticilerin paternalistik yönelme boyutlarını karşılaştırdıkları çalışmalarında Japonların kültürel özelliklerinden dolayı paternalizmle daha fazla ilgilendikleri sonucuna ulaşmışlardır. Mikhailitchenko ve Lundstroom (2006) tarafından yapılan çalışmada, Amerika, Çin ve Rusya'nın paternalizm yaklaşımlarının birbirinden farklı olduğu ve Rusya'nın en yüksek paternalizm değerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Pellegrini, Scandura ve Jayaraman (2010), Amerika'da herhangi bir etki gözlenmezken Hindistan'da iş memnuniyeti üzerinde paternalizmin olumlu etkiye

sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bununla birlikte her iki kültürel bağlamda paternalistik liderlik yaklaşımının lider üye etkileşimi ve organizasyonel bağlılık üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu belirtilmiştir. Bu sonuç paternalistik liderliğin kültürler arasında genelleştirilebileceğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Literatürde Türk toplumunun paternalizme yaklaşımını sergileyen çalışmalarda bulunmaktadır. Türk kültürünün, kolektivist, güç aralığı fazla ve işyerinde uyum ve yumuşak ilişkiler gibi dışıl değerlere önem verilmesinden dolayı paternalizme olumlu yönde katkı sağladığı ve paternalizm eğiliminin yüksek olduğu söylenebilir (Paşa, 2000: 227; Aycan ve Kanungo, 2000: 41; Çalışkan, 2008: 69). Keleş ve Aycan (2011), bu durumu doğrular nitelikte yaptıkları çalışmalarında, Türkiye'nin yüksek kolektivizm ve paternalizm değerlerine sahip olduğu sonucuna varmıştır. Aycan vd., (2000) yaptıkları çalışmada, paternalizmin yüksek olduğu Türkiye'de çalışanların proaktif olmadıklarına, işlerini bağımsız ve inisiyatif alarak yapmadıklarına karşı inancın kurumlarda yerleşmiş olduğunu ve paternalizmin kurumlarda katılımcılığı da desteklediğini vurgulamaktadırlar. Araştırma bulgularına göre, çalışanlar yönetici veya liderin paternalist olmasını beklemektedir. Çalışanların çıkarlarını kollayan, onların sorunlarına ve sevinçlerine ortak olan, katılımcı, açık, iş dışındaki sorunlarla da ilgilenen, mesleki gelişime önem veren bir şirkette aile ortamı yaratan yöneticilerin Türk kültürel ortamında tercih edildiği gözlenmektedir. Ayrıca yöneticilerin çalışanlarla birebir ilişki içinde olmaları ve onlarla bireysel anlamda ilgilenmeleri de beklenen bir özellik olarak ortaya çıkmıştır (Aycan ve Kanungo, 2000: 50). Pellegrini (2006), ABD ve Türkiye'yi karşılaştırdığı çalışmasının sonuçları literatürü destekler nitelikte Türkiye'de yüksek derecede paternalistik liderlik yaklaşımını benimsediği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca Pellegrini ve Scandura (2006), Türk iş çevresinde önemsenen paternalizm davranışının lider üye etkileşimi ile çalışanların iş memnuniyeti üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu araştırma sonuçlarına göre kültürel özelliklerden etkilenen paternalizm boyutu yönetim tarzlarının benzerlik veya farklılıklarının belirlenmesinde önemli bir boyut olarak değerlendirilmektedir.

Kültürel özelliklerin yanı sıra yöneticinin kişisel özelliklerinin paternalizme yönelmesinde etkili olacağı belirtilebilir. Bununla birlikte Pellegrini ve Scandura

(2006) Türkiye’de, Mustafa ve Lines (2012) ise Pakistan’da yaş, cinsiyet, görev süresi ve eğitim seviyesi gibi bireysel değişkenlerin paternalizm üzerinde önemli bir farklılık yaratmadığını belirtmiştir. Bu sonuç bireylerin, toplumsal değerleri benimsemesinin bir sonucu olarak değerlendirilebilir.

4. OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM TARZINA İLİŞKİN ÇALIŞMALAR

Dünya çapında meydana gelen demografik, ekonomik, politik, teknolojik gelişme ve değişimler (Gröschl, 2011: 224) birçok örgütü kendi ulusal sınırlarının dışına çıkmaya zorlamıştır. Turizm sektörünün de bu gelişim ve değişim sürecinden etkilenmesi turizm işletmelerinin hem sayılarında hem de uluslararasılaşma eğilimlerinde artışlar meydana getirmektedir (Ayoun ve Moreo, 2008:7). Turizm işletmeleri içinde yatırımcı ve işletmecilerin en fazla rağbet ettiği (Ehtiyar, 2001: 27) ve önemli bir yere sahip olan otel işletmeleri de bu durumdan etkilenerek çeşitli uluslararasılaşma şekilleriyle (satın alma, birleşme, doğrudan mülkiyet gibi) uluslararası bir ortamda faaliyetlerini sürdürmeye (Özdemir ve Çizel, 2007: 170) başlamışlardır. Bu durum özellikle farklı ülkelerde ve bölgelerde faaliyet gösteren zincir otel işletmelerinin sayısının artmasını sağlamıştır. Örneğin, Amerika merkezli Marriott International, 72 ülkede 3900 otelle (Marriott International Inc, 2014), Fransa merkezli, Accor Hotels, 92 ülkede 3516 otelle, (Accor, 2014), İngiltere merkezli InterContinental Hotels Group (IHG Hotels Group, 2014) 100 ülkede 4600 otelle, Türkiye merkezli Rixos (Rixos, 2014) 7 ülkede 20 otelle dünya çapında bir genişleme kaydetmişlerdir.

Otel işletmelerinin dünya üzerinde bu şekilde farklı bölgelere yayılması farklı kültürel özelliklerdeki çalışanlar (Gröschl, 2011: 225) ile yine farklı kültürel özelliklerdeki yöneticilerin (Ayoun ve Moreo, 2008: 8) bu işletmelerde istihdam edilmesine neden olmuştur. Bu durum yöneticiler ile çalışanlar arasında farklı bir kültürel etkileşimin oluşmasını sağlamaktadır (Testa, 2007: 470). İşletmelerin gelecekleri açısından bu kültürel etkileşimin doğru yönetilmesinde yönetici takımı önemli bir rol üstlenmektedir. Bu açıdan yönetici hem kendi kültürel özgeçmişi ve değerlerini hem de bulunduğu ortamın kültürel değerlerini anlayıp uyumlaştırması

gerekmektedir. Bununla birlikte çok uluslu şirketler, bu kültürel etkileşimden kaynaklanabilecek sorunları ortadan kaldırmak amacıyla yöneticilerini açıldıkları bölgelerden seçme eğilimi sergileyebilmektedir (Hicks, 1979; 156). Bu durum ise yöneticiler ile çalışanlar arasında kültürel uyumun sağlanmasına yardımcı olurken işletmenin merkezinin kültürel yapısı ile yöneticinin ve şubenin bulunduğu bölgedeki kültürel yapı ilişkisini gündeme getirmektedir. Bu kapsamda merkezden gelen yönetim uygulamalarını şubelerde uygulayan yöneticilerin yönetim tarzlarının nasıl bir değişime uğradığı önem kazanmaktadır. Bu durum yöneticileri, otel işletmesinin merkezinde geçerli olan uygulamaları işletmenin faaliyet gösterdiği bölgeye ve çalışanlara uyarlamak durumunda bırakmaktadır. Bu nedenle kültürel farklılıkların belirlenmesi ve değerlendirmesi uluslararası işletmeler ve yöneticiler açısından büyük öneme sahiptir. Bu bağlamda, uluslararası otel işletmelerinin başarılı bir yönetim tarzı sergilemesi; 1) kültürel farklılıkları anlayabilme, 2) farklı kültürlerde güçlü iletişim yeteneğini arttırabilme, 3) kültürel değer ve davranışlara karşı empati duygusunun geliştirebilme, 4) değer farklılıklarını kavrayabilme ve 5) bu farklılıklardan sinerjik kazançlar elde edebilmesine bağlanabilir (Ehtiyar, 2001: 133).

Otel işletmelerinin farklı uluslararasılaşma şekilleriyle dünya çapında bir genişleme içinde olmasının yönetim tarzlarını nasıl etkilediği araştırılması gereken önemli bir konu olarak değerlendirilmektedir. Bununla birlikte otel işletmelerinin yönetim tarzlarına ilişkin hem kültürlerarası karşılaştırma yapan hem de ulusal sınırlar içinde otel işletmelerinin yönetim tarzlarını inceleyen çalışmaların sınırlı olduğu gözlenmektedir. Bu çalışmalar uluslararası literatürde yer alan çalışmalar ve Türkiye'ye odaklanan çalışmalar olarak aşağıda incelenmektedir.

4.1. ULUSLARARASI LİTERATÜRDE YER ALAN ÇALIŞMALAR

Otel işletmelerinde kültürlerarası karşılaştırma çalışmalarının popülerliğinin vurgulanmasına rağmen (Chen, Cheung ve Law, 2012: 52) yönetim tarzları arasındaki benzerlik ve farklılıkları belirlemeye ilişkin gerçekleştirilen çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Bu çalışmalardan biri Pizam, vd. (1997) tarafından gerçekleştirilmiştir. Araştırma, yönetim davranışı üzerinde otel endüstrisinin kültüründen ziyade ulusal kültürün etkili olduğu tezi üzerine

oluşturulmuş ve Hong Kong, Japonya ve Kore'deki otel işletmelerindeki yönetici davranışlarına ilişkin kişisel iş değerleri incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre, üç ülkede bulunan otel yöneticilerinin yönetim davranışlarında benzerliklerden ziyade farklılıklar bulunmuştur. Bu durum otel işletmelerindeki yönetim uygulamaları üzerinde ulusal kültürün etkiye sahip olduğunun göstergesi olarak kabul edilmektedir.

Ayoun ve Moreo (2008) ise, ABD, Türkiye, Malezya ve Tayland'da bulunan otel işletmelerinin yöneticilerinin strateji geliştirme çabalarını inceledikleri araştırmada, düşük güç mesafesine sahip olan ABD'deki yöneticiler ile yüksek güç seviyesine sahip olan Türkiye, Malezya ve Tayland'daki yöneticilerin strateji geliştirme çabalarında farklılıklar bulmuşlardır. Özellikle elde edilen sonuçlardan biri yöneticiler tarafından benimsenen stratejik kontrol mekanizmasına ilişkindir. Bu sonuca göre, ABD'li yöneticilerin, Tayvanlı yöneticilere göre formal kontrol yapısını daha az vurgulamakta iken Türk ve Malezyalı yöneticiler ile arasında önemli bir fark olmadığı bildirilmiştir.

Hope (2004) ise St. Lucia 'da bulunan ABD, Karayipler, Avrupa merkezli otel işletmeleri ile yerli otel işletmelerinde 'en iyi yönetim uygulamalarını' belirlemeye odaklandığı çalışmada kültürel farklılıkların yönetim uygulamaları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, takım çalışması, personel güçlendirme ve iletişim gibi yönetim uygulamalarının kullanılmasında kültürel bir engelle karşılaşılırken eğitim ve insan kaynakları uygulamaları desteklenmiştir. Bu durum aynı sınırlar içinde olan fakat farklı sahiplik ve kültür yapısında bulunan işletmelerin yönetim uygulamalarında farklılık olacağının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Otel işletmelerinin bulundukları çevrede hem yerel hem de uluslararası faaliyette bulunan farklı kültürel özelliklere sahip rakipleri ile rekabet edebilmesi ve işletmenin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi büyük ölçüde farklı kültürel yapıyı yönetebilen yöneticiye bağlıdır. Bununla birlikte otel işletmelerinin faaliyetlerinin büyük oranda insan gücüne dayanması ve üretim ve tüketime eş zamanlı gerçekleşmesi gibi özelliklere sahip olması çalışanların müşterilerle sürekli iletişimini zorunlu kılmaktadır. Bu nedenle müşteri memnuniyetinin sağlanabilmesi

Çalışanların müşteri talebini doğru ve zamanında gerçekleştirmesine bağlıdır. Çalışanların müşteri talebine doğru ve zamanında cevap verebilmesi ise yöneticinin yönetim tarzı ile yakından ilgilidir. Otel işletmelerinin bu özel durumundan dolayı yönetim tarzı konusu ayrı bir öneme sahiptir.

Literatürde yönetim tarzlarının benzerlik ve farklılıklarının belirlenmesinde kullanılan yönetim tarzı boyutlarına ilişkin çalışmalara rastlanmaktadır. Bu çalışmalarda genelde literatürde sıklıkla üzerinde durulan ve araştırmacıların oldukça ilgisini çeken yönetsel liderlik davranışına ilişkin çalışmalardır. Bu alışmalar otel yöneticilerinin liderlik davranışına vurgu yapmasından dolayı önem kazanmaktadır. Örneğin, Gilbert ve Guerrier (1997), İngiltere'deki otel yöneticilerinin yönetim tarzlarının 1970'ler ve 1990'larda gibi iki farklı zaman aralığında geçirdiği değişimi belirlememeye odaklanmışlardır. Otel yöneticilerinin yönetsel liderlik algılarını araştıran çalışmaya göre otel yönetim tarzı zaman içinde daha profesyonel olmuş ve değişen çevrede yönetsel liderliğin önemi anlaşılarak otokratik liderlik davranışından takıma dayalı danışmalı bir liderlik yaklaşımı benimsedikleri sonucuna ulaşmışlardır. Gilbert ve Guerrier (1997) tarafından gerçekleştirilen çalışma temelinde Deery ve Jago (2001) ise yaklaşık dört yıl sonra otel yöneticilerinin liderlik tarzlarında bir değişiklik yaşanıp yaşanmadığını, çalışanların algılamalarını ve tercihlerini karşılaştırarak belirlemeye çalışmışlardır. Deery ve Jago (2001) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucuna göre, yöneticilerin çalışanlar tarafından katılımcı değil daha otokratik algılandığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara göre, Gilbert ve Guerrier (1997), otel yöneticilerinin yönetsel liderlik tarzlarının zaman içinde daha katılımcı bir yapıya kavuştuğunu ifade edilirken, Deery ve Jago (2001) otel yöneticilerinin otokratik liderlik davranışını benimsediğini belirtmişlerdir. Sonuçlar arasındaki bu farklılığın nedeni ise yöneticilerin kendi liderlik davranışını değerlendirmeleri (Gilbert ve Guerrier, 1997) ile çalışanların, yöneticilerin liderlik davranışını değerlendirmelerinden (Deery ve Jago, 2001) kaynaklandığı şeklinde açıklanabilir.

Masry vd. (2004) tarafından Mısır'da yapılan çalışmada Mısırlı ve yabancı uyruklu otel yöneticilerinin (Alman, Fransız, Lübnanlı, İsveçli, İrlandalı, İngiliz, Kanadalı ve İtalyan) liderlik tarzları karşılaştırılmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, Mısırlı yöneticiler serbestlik tanıyan liderlik tarzını, yabancı uyruklu yöneticilerin ise

otokratik liderlik tarzını benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda Mısırlı ve yabancı yöneticilerin farklı liderlik tarzını benimsemelerinin nedeni kültürel farklılıklar temelinde açıklanabilmektedir.

Raguz (2007) ise Dubrovnik-Neretva bölgesindeki otel yöneticilerinin liderlik tarzlarını incelediği çalışmasında yöneticilerin danışmalı liderlik tarzını benimsedikleri sonucuna ulaşmıştır.

Yönetim tarzı benzerlik ve farklılıklarının belirlenmesinde kullanılan yönetsel liderlik boyutunun farklı araştırma konuları ile ilişkisinin incelendiği görülmektedir. Örneğin, Ngah, vd. (2013), tarafından yapılan çalışma, Malezya'daki beş yıldızlı otellerde görevli göçmen yöneticilerin benimsedikleri liderlik tarzının orta düzey yöneticilerin iş tatmini üzerindeki etkisi ve göçmen yöneticilerle yerli otel yöneticilerinin liderlik tarzları arasındaki farklılıkları belirlemeye odaklanmaktadır. Araştırma sonuçlarına göre, göçmen yöneticilerin benimsedikleri dönüştürücü liderlik davranışının yanı sıra ödüllendirme koşulu ile geleneksel (transaksiyonel) liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminleri üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca göçmen yöneticiler ile yerli yöneticilerin liderlik davranışları karşılaştırıldığında göçmen yöneticilerin iş memnuniyeti açısından daha yüksek değerlere sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Al-Ababneh ve Lockwood (2010), Ürdünlü otel yöneticilerinin yönetsel liderlik tarzları ile çalışanların iş memnuniyeti arasındaki ilişkiyi incelendikleri çalışmalarında, otokratik, demokratik ve serbestlik tanıyan liderlik tarzları ile iş memnuniyeti arasında bir ilişki bulamamışlardır. Bununla birlikte Ürdün'de otel işletmelerinde demokratik liderlik tarzının en yaygın kullanılan liderlik tarzı olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

4.2. TÜRKİYE'YE ODAKLANAN ÇALIŞMALAR

Türkiye'de otel işletmelerinin yönetim tarzlarına ilişkin kürtürlerarası karşılaştırma yapan çalışmaların sınırlı olduğu gözlenmektedir. Bununla birlikte ulusal literatür için önemli bazı çalışmalar bulunmaktadır.

Ehtiyar (2001), Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası otel işletmelerinde Türk (12 Türk yönetici ve 67 Türk yöneticiye bağlı çalışan) ve yabancı (11 yabancı yönetici ve 66 yabancı yöneticiyle çalışan) yöneticilerin işe/yönetime dayalı değerlerini karşılaştırmıştır. Çalışmanın sonuçlarına göre, farklı kültürdeki yöneticilerin işe ilişkin değer sistemlerinin birbirine benzer özellik gösterdiği diğer bir ifade ile yabancı yöneticilerin değerlerinin Türk yöneticilere yakın olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Türk ve yabancı yöneticilerin kültürel boyutlarının karşılaştırılmasında ise bireycilik/kollektivizm ve güç mesafesi boyutlarında bir farklılık bulunamamış belirsizlikten kaçınma boyutunda ise Türk yöneticilerin belirsizlikten kaçınma eğilimlerinin daha yüksek olduğu ve her iki grubunda dışı kültür özelliğine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yöneticilerin yönetim anlayışına ilişkin analizde, yabancı yöneticiye bağlı çalışanların yaklaşık yarısı yöneticilerini danışmalı yönetim tarzına, Türk yöneticiye bağlı çalışanlar yöneticilerini otoriter ve bilgilendiren otoriter-paternalist yönetici tarzına sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Dursun (2004), Türkiye’de faaliyet gösteren uluslararası zincir otel işletmelerinde çalışan yabancı yöneticileri incelediği çalışmasında, yöneticilerin, uluslararası deneyim, ikinci bir dil bilme, uluslararası yönetim çalışmaları, kültürel farklılık seminerleri, yabancı ülke hakkında bilgi edinme gibi yetiştirme faaliyetlerini önemsedikleri sonucuna varmıştır. Ayrıca görevlendirme öncesi her üç yöneticiden birinin eğitim veya yetiştirme programına katıldığı belirtilmiştir.

Yapılan çalışmalar genellikle uluslararası literatürde yer alan çalışmalar gibi yöneticilerin yönetsel liderlik tarzlarının belirlenmesine ilişkin çalışmalardır. Örneğin, Taşkiran (2006), otel yöneticilerinin liderlik tarzlarını göreve yönelik ve insana yönelik olarak iki boyutta incelemiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, yöneticilerin çoğunluğu, orta düzeyde göreve yönelik liderlik tarzını benimsemektedir. Ayrıca araştırmada yöneticilerin insana yönelik ve göreve yönelik liderlik yönelimleri, yöneticilerin demografik özellikleri açısından da incelenmiştir. Elde edilen sonuçlara göre, erkek yöneticilerin her iki liderlik yönelimi boyutunda bayan yöneticilere oranla daha yüksek bir yönelim gösterdikleri, yöneticilerin eğitim düzeyleri arttıkça her iki boyuta ilişkin liderlik yönelimlerinin arttığı, yöneticilerin yaşları ilerledikçe insana yönelik liderlik yönelimlerinin arttığı ve turizm eğitimi alan

yöneticilerin bu eğitimi almayan yöneticilere göre daha fazla göreve yönelik liderlik yöneliminde olduğu belirtilmiştir.

Akoğlan Kozak ve Uca (2008), Türkiye'deki otel yöneticilerinin liderlik tarzlarını inceledikleri çalışmalarında, otel yöneticilerinin sırasıyla demokratik (%43,2), serbestlik tanıyan (%36,6), karizmatik (%12,3) ve otokratik (%7,9) liderlik stillerini benimsediği sonucuna ulaşmışlardır. Demokratik ve serbestlik tanıyan liderlik tarzlarının yoğunlukta olarak benimsenmesini ise katılımcıların on yıldan fazla deneyime sahip olmaları ve %44.5'inin üniversite mezunu olmasına bağlamaktadırlar.

Akbaba ve Erenler (2008), Türkiye'deki beş yıldızlı otellerin genel müdürlerinin liderlik davranışı inceledikleri çalışmalarında, yöneticilerin yüksek düzeyde göreve, orta düzeyde insana yönelimli oldukları sonucuna ulaşmışlardır.

Zorlu (2013) ise Türkiye'de faaliyet gösteren yerli ve yabancı sermayeli işletmelerdeki yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışını incelediği çalışmasında, yabancı sermayeli işletmelerdeki yöneticilerin dönüştürücü liderlik davranışını daha fazla benimsediği sonucuna ulaşmıştır.

Küçükaltan ve Karalar (2014) ise beş yıldızlı otel işletmelerinde yöneticilerin demografik özellikleri ile demokratik, otoriter ve tam serbestlik tanıyan liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, üç liderlik tarzını birden etkileyen bir demografik özellik olmadığını ifade etmişlerdir. Bununla birlikte cinsiyetin, eğitim düzeyinin, yöneticilerin yetiştikleri yerin, iş deneyiminin, işletmedeki çalışma süresinin ve işletmede çalışılan departmanın liderlik tarzları üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Bu sonuçlara göre cinsiyet, demokratik ve tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı; eğitim düzeyi ve yöneticilerin yetiştikleri yer, demokratik liderlik tarzı; iş deneyimi, demokratik ve otoriter liderlik tarzı; işletmedeki çalışma süresi, tam serbestlik tanıyan liderlik tarzı; işletmede çalışılan departman, tam serbestlik tanıyan ve otoriter liderlik tarzı üzerinde etkilidir.

Yönetimsel liderlik davranışı dışında Tekin ve Ehtiyar (2010) beş yıldızlı otellerdeki yöneticilerin karar verme tarzlarını inceledikleri çalışmada, yöneticilerin demografik özellikleri ile karar verme davranışları arasında bir farklılık bulunmadığı

bununla birlikte yöneticilerin en çok sezgisel karar verme davranışını sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Yeşil ve Erşahan (2011) ise konaklama işletmelerinde yöneticilerin demografik özelliklerinin stratejik karar alma üzerindeki etkilerini inceledikleri çalışmalarında, yöneticilerin stratejik karar almaya ilişkin tutumlarının, uzmanlık alanı, görevleri ve sektör tecrübesi açısından farklılık, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve görev süresi açısından benzerlik gösterdiği sonucuna ulaşmıştır.

Uluslararası ve ulusal literatürde farklı kültürel özelliklere sahip otel işletmelerinin yönetim tarzı ve yönetim tarzının boyutlarına ilişkin gerçekleştirilen çalışmalar yukarıda görüldüğü gibi oldukça sınırlıdır. Bununla birlikte kültürün yönetim uygulamaları üzerinde etkili olduğunu kanıtlayan çalışmaların sayısı oldukça fazladır. Bu açıdan kendi kültürel ortamı dışında faaliyette bulunan otel işletmeleri ve yöneticilerinin yönetim tarzlarının bulundukları kültürel ortamdan nasıl etkilendiği, kültürel ortamın yönetim tarzları üzerinde bir değişiklik yaratıp yaratmadığı öncelikli olarak önem kazanmaktadır.

Turizm sektörü içinde faaliyette bulunan bir işletmenin başarısı sektördeki diğer işletmelerle (konaklama işletmeleri, yiyecek içecek işletmeleri, seyahat işletmeleri, tur operatörleri, ve diğer aracı işletmeler) arasındaki işbirliği ve koordinasyona bağlı olduğu (Kahle, 2002: 5) düşünüldüğünde işletmelerin yönetim tarzlarının bu ilişkilerin oluşturulmasında etkili olduğu söylenebilir. Özellikle farklı bir kültürel ortamda değişik kültürel özelliklere sahip olan işletmelerin bulunması bu işletmelerin hem faaliyette bulundukları kültürel ortama hem de ilişki içinde bulundukları diğer işletmelerin kültürel ortamına uyumlu olmayı beraberinde getirmektedir. Bu uyumun sağlanması ise büyük ölçüde yöneticinin yönetim tarzına bağlıdır.

İKİNCİ BÖLÜM

YERLİ VE YABANCI OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM TARZI BOYUTLARININ KARŞILAŞTIRILMASINA YÖNELİK ZİNCİR OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Sosyal bilimler alanındaki araştırmalarda kullanılan pozitivist ve yorumsamacı yaklaşım iki uç noktayı (Danışman, 2011: 91) temsil etmektedir. Pozitivist yaklaşım, bilimsel araştırmalarda gözlem ve deneye dayalı olarak sonuçlara ulaşmayı hedeflerken (Arıkan, 20013: 16) yorumsamacı yaklaşım, araştırmanın her aşamasının değer yargıları ile ilişkili olduğunu, ampirik olmayan bilgilerin de bilimsel kuramın temel varsayımını oluşturabileceğini, bu nedenle araştırmacıların kanaatlerini, inançlarının araştırmalarda kullanılabileceğini ifade etmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010: 6-11). Bu araştırmada, araştırmanın amacına bağlı olarak ihtiyaç duyulan verilerin elde edilmesi sürecinde nicel araştırma yöntemlerinden anket tekniğinin kullanılması, nicel verilere sahip kültürlerarası karşılaştırmalı bir çalışmanın (Hofstede, 2010) ve WVS sonuçlarından yararlanılması açısından ampirik olup pozitivist yaklaşım benimsenmiştir.

1.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırmada temel olarak Türkiye’de faaliyet gösteren zincir otel işletmelerinin yönetim tarzları boyutları itibariyle incelenmiştir. Bu kapsamda işletmelerin yönetiminde, ulusal kültür ve yönetici özelliklerinin önemli derecede etkili olduğunu belirten literatür doğrultusunda yönetim merkezleri Amerika, İngiltere, Fransa ve Türkiye olan zincir otel işletmelerinin yönetim tarzlarını belirleyen boyutlar karşılaştırılarak benzerlik ve farklılıklarının belirlenmesi bu araştırmaya konu edilmiştir.

1.2. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ve yabancı sermaye yatırımlarına sahip zincir otel işletmelerinin benimsedikleri yönetim tarzlarını boyutları itibariyle açıklamaya ve yönetim tarzları arasındaki benzerlik ve farklılıkları belirlemeye odaklanmaktadır. Belirlenen amaç doğrultusunda gerçekleştirilen literatür incelemesinde işletmelerin yönetiminde, yönetsel liderlik tarzı, karar alma tarzı, iletişim modeli, kontrol mekanizması, departmanlar arası ilişkiler ve paternalistik yönelme boyutlarının yönetim tarzlarının farklılaşmasında belirleyici temel boyutları oluşturduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle, bu araştırmanın temel amacı, yönetim merkezleri farklı ülkeler olan zincir otel işletmelerindeki yönetim farklılıklarının istatistiksel analizler aracılığıyla ortaya konulmasıdır. Bununla birlikte zincir otel işletmelerindeki yönetim tarzlarının yöneticilerin bazı demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilmesi araştırmanın bir diğer amacını oluşturmaktadır.

1.3. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Bu çalışma, kendi ulusal kültürlerinden farklı ortamlarda faaliyet gösteren işletmeler ile kendi ulusal kültür ortamında faaliyet gösteren işletmelerin yönetim tarzlarının belirlenmesi ve aralarındaki benzerlik ve farklılıkların ortaya çıkartılması açısından hem Türkçe literatüre hem de uluslararası literatüre bir katkı sağlamak amacını gütmektedir. Uluslararası literatürde farklı orijinlere sahip işletmelerin yönetim tarzları açısından karşılaştırılmasına yönelik çalışmalar bulunmasına rağmen ulusal literatürde bu tür çalışmaların eksikliği bu çalışmanın orijinliliğini yansıtmaktadır. Halihazırda, son 20 yılda uluslararası literatürde önemli ilgi görmüş olmasına rağmen, yönetim tarzı yerel literatürde inceleme konusu olmamıştır. Bu çerçevede ülke sınırları içerisinde aynı sektörde ve aynı karakteristik özelliklere sahip olan işletmelerde farklı yönetim tarzlarının olup olmadığı ortaya çıkarılacak, böyle bir farklılık mevcut ise bunun uygulayıcılar ve araştırmacılar açısından ne ifade ettiği açıklanacaktır.

1.4. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen ve nicel analiz yöntemlerinin benimsendiği bu araştırma, kapsam ve yöntem olarak çeşitli sınırlılıklar içermektedir. Karasar (2005: 73), araştırmacının ideal gördüğü ve normal koşullarda yapmayı hedeflediği, fakat fayda-maliyet açısından uygunluk veya kontrol/etki alanı gibi nedenlerle vazgeçmek zorunda kaldığı hususları sınırlılık olarak ifade etmektedir. Bu kapsamda bu araştırmadaki temel sınırlılık fayda-maliyet unsuru nedeniyle çalışma evreninde yer alan zincir otellerin tamamına ve buna paralel olarak söz konusu zincir otel işletmelerinde görevli orta ve üst düzey yöneticilerin tamamına ulaşamamasıdır. Buradan hareketle araştırma sonuçları yalnızca araştırmanın gerçekleştirildiği zincir otel işletmeleri ile sınırlı kalmaktadır. Diğer yandan otel işletmelerinde yönetim tarzları bağlamında yönetim tarzlarını ele alan akademik araştırma sayısının oldukça az olması (Pizam, vd., 1997) araştırma sonuçlarının diğer araştırmaların sonuçları ile karşılaştırılmasında sınırlılık teşkil etmektedir. Yalnızca nicel yöntemlerin kullanılması, aynı gruba bağlı olan ve farklı ülkelerde faaliyet gösteren zincir otel işletmelerine ulaşamaması araştırmanın diğer sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

1.5. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırma, kültürel değerlerin yönetim tarzı üzerinde etkisini kanıtlayan çalışmalar (Hofstede, 1980; Hofstede, 2010; House, 2002) temelinde “aynı ulusal sınırlar içinde farklı kültürel özelliklere sahip zincir otel işletmelerinin yönetim tarzları, yönetim tarzları boyutları açısından birbirinden farklıdır” temel varsayımı ile oluşturulmuştur. Bu temel varsayım doğrultusunda araştırma hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H1: Yerli zincir otel işletmeleri ile yabancı zincir otel işletmelerinin yönetim tarzları, yönetim tarzı boyutları açısından birbirinden farklıdır.

Yerli ve yabancı zincir otel işletmelerinde yönetim tarzı farklılıklarına neden olan yönetim tarzı boyutlarına ilişkin alt hipotezler ise aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

H1a: Yerli zincir otel işletmeleri ile yabancı zincir otel işletmelerinin yönetsel liderlik boyutu birbirinden farklıdır.

H1b: Yerli zincir otel işletmeleri ile yabancı zincir otel işletmelerinin karar alma boyutu birbirinden farklıdır.

H1c: Yerli zincir otel işletmeleri ile yabancı zincir otel işletmelerinin iletişim modeli boyutu birbirinden farklıdır.

H1d: Yerli zincir otel işletmeleri ile yabancı zincir otel işletmelerinin kontrol mekanizması boyutu birbirinden farklıdır.

H1e: Yerli zincir otel işletmeleri ile yabancı zincir otel işletmelerinde departmanlar arası ilişki boyutu, birbirinden farklıdır.

H1f: Yerli zincir otel işletmeleri ile yabancı zincir otel işletmelerinin paternalistik yönelme boyutu birbirinden farklıdır.

Araştırmanın ikinci hipotezi ise zincir otel işletmelerinin bağlı oldukları ülkeler temelinde bir karşılaştırma yapmak amacıyla alt hipotezleri ile birlikte aşağıdaki oluşturulmuştur.

H2: Zincir otel işletmelerinin yönetim tarzları, işletmelerin yönetim merkezlerine göre farklılık göstermektedir.

H2a: Türkiye merkezli zincir otel işletmeleri ile A.B.D merkezli zincir otel işletmelerinin yönetim tarzları, farklılık göstermektedir.

H2b: Türkiye merkezli zincir otel işletmeleri ile Fransa merkezli zincir otel işletmelerinin yönetim tarzları, farklılık göstermektedir.

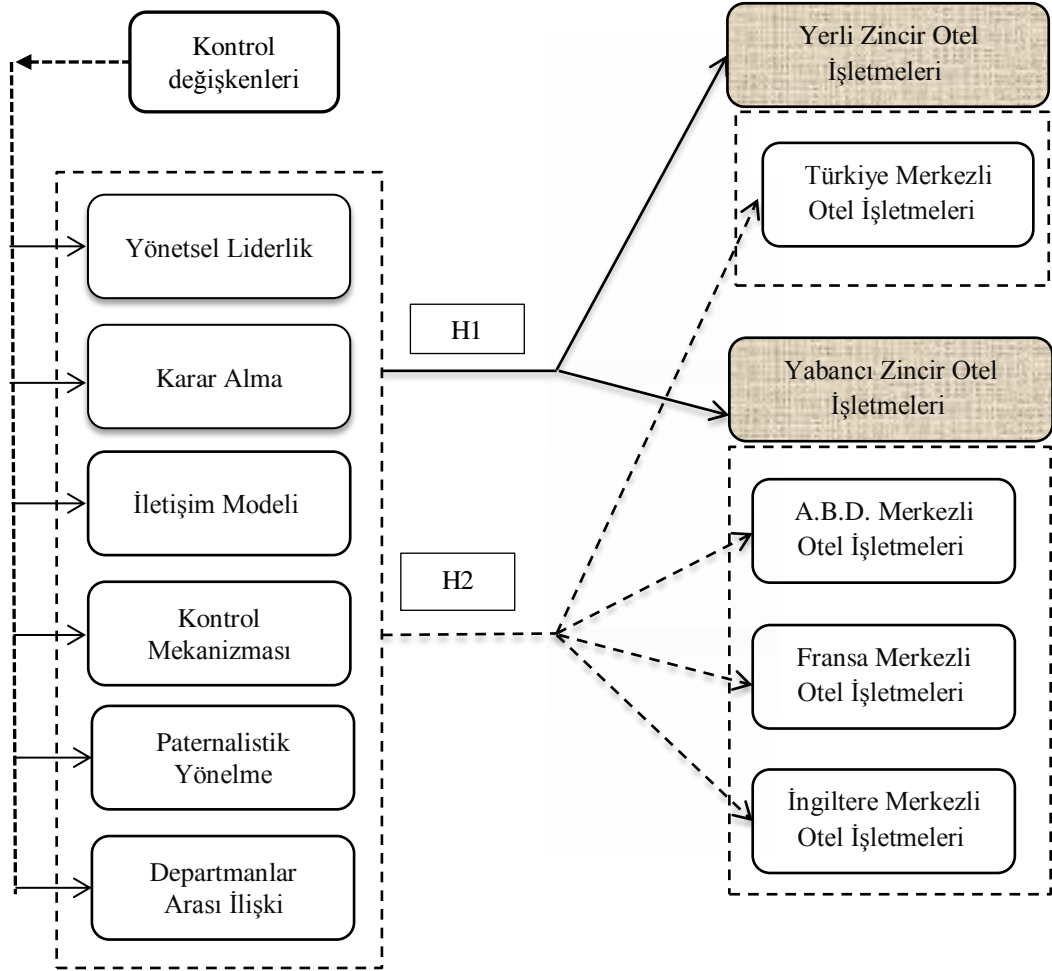
H2c: Türkiye merkezli zincir otel işletmeleri ile İngiltere merkezli zincir otel işletmelerinin yönetim tarzları, farklılık göstermektedir.

H2d: A.B.D merkezli zincir otel işletmeleri ile Fransa merkezli zincir otel işletmelerinin yönetim tarzları, farklılık göstermektedir.

H2e: A.B.D merkezli zincir otel işletmeleri ile İngiltere merkezli zincir otel işletmelerinin yönetim tarzları, farklılık göstermektedir.

H2f: Fransa merkezli zincir otel işletmeleri ile İngiltere merkezli zincir otel işletmelerinin yönetim tarzları, farklılık göstermektedir.

Yukarıda belirtilen hipotezler doğrultusunda Şekil 1’de belirtilen araştırma modeli oluşturulmuştur.



Şekil 3: Araştırma Modeli

Araştırma modelinde yer alan H1 yönetim tarzı boyutları açısından yerli ve yabancı zincir otel işletmelerinin farklı yönetim tarzlarına sahip olacağını belirtmektedir. H2 ise işletmelerin bağlı oldukları merkezleri dikkate alarak zincir otel işletmelerinin bağlı oldukları ülke temelinde yönetim tarzlarının farklı olacağını ifade etmektedir.

1.6.EVREN VE ÖRNEKLEM

Yönetim tarzı boyutlarının incelendiği bu araştırmanın evreni Türkiye’de faaliyet gösteren ve yönetim merkezleri Amerika, İngiltere, Fransa, Türkiye olan zincir otel işletmeleridir. Diğer yandan söz konusu zincir otel işletmelerinde hakim olan yönetim tarzlarının ortaya çıkmasında orta ve üst düzey yöneticilerin almış oldukları kararlar ve faaliyetlerin etkin olması sebebiyle araştırmada orta ve üst düzey yöneticilere ulaşılması gerektiği öngörülmüştür. Buradan hareketle söz konusu zincir otel işletmelerinde görevli orta ve üst düzey yöneticiler araştırmanın çalışma evreni olarak seçilmiştir. Evreni oluşturan yönetici sayısının belirlenmesinde ise öncelikle Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ve yabancı zincir otel işletmeleri incelenmiştir. Bu aşamada Kültür ve Turizm Bakanlığı’ndan detaylı bilgiler alınamadığı için, Ekin Yayın Grubu tarafından gerçekleştirilen “Türkiye’de Zincir ve Grup Oteller-2011” ve “Türkiye’de Zincir ve Grup Oteller-2012” araştırmalarındaki veriler referans alınmıştır (Resort Dergisi, 2011 ve 2012). Söz konusu rapora göre Türkiye’de faaliyet gösteren yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinde Amerikan, İngiliz ve Fransız otel işletmeleri en büyük grupları oluşturmaktadır. Buradan hareketle araştırmada Accor oteller grubu Fransız yönetim tarzının incelenmesinde, IHG oteller grubu İngiliz yönetim tarzının incelenmesinde tercih edilmiştir. Hilton Hotels, Marriot International, The Rezidor Hotel Group, Starwood Hotels & Resorts, Best Western International Hotels ve Wyndham Worldwide Hotel Group ise Amerikan yönetim tarzının incelenmesinde tercih edilen zincir otel işletmeleridir. Son olarak Anemon Hotels, Crystal Hotels Resort & Spa, Rixos Hotels, Divan Group ve Dedeman Hotels & Resort International otelleri Türk yönetim tarzının incelenmesinde tercih edilen ulusal sermayeli zincir otel işletmelerini oluşturmaktadır. Söz konusu otellerde evreni teşkil eden orta ve üst düzey yönetici sayısının belirlenmesi için ise büyük ölçekli bir otel işletmesinde bulunan temel bölümlerin sayısı hesaplanmıştır. Buna göre büyük ölçekli bir otel işletmesinde temel bölümlere bağlı olarak gece müdürü, önbüro müdürü, yiyecek/içecek müdürü, kat hizmetleri yöneticisi, satış-pazarlama bölümü müdürü, insan kaynakları yöneticisi, teknik hizmetler müdürü, muhasebe müdürü ve güvenlik müdürü olmak üzere en az 9 adet orta düzey yönetici olması gerekmektedir (Zorlu, 2013: 102). Bununla birlikte her bir otel işletmesinde en az iki adet üst düzey yönetici (Genel Müdür, Genel

Müdür Yardımcısı) olması gerektiği varsayılmıştır. Bu kapsamda evrendeki her bir otel işletmesinde en az 11 yönetici bulunduğu varsayımı ile hareket edilmiştir.

Tablo 5: Araştırmaya Dâhil Edilen Yabancı ve Ulusal Sermayeli Zincir Otel İşletmeleri

Otel Grubu	Türkiye'deki Otel Sayısı	Anket Uygulanan Otel Sayısı	Minimum Yönetici Sayısı	Veri Elde Edilmesi Gereken Yönetici Sayısı	Veri Elde Edilen Yönetici Sayısı
Yabancı Sermayeli Zincir Otel İşletmeleri					
Accor Hotels	10	9	11	110	91
IHG Hotels	16	11	11	176	112
Hilton Hotels	22	6	11	231	43
Marriot International	9	4	11	99	38
The Rezidor Hotel Group	6	4	11	66	17
Starwood Hotels & Resorts	7	2	11	77	24
Best Western Int. Hotels	15	1	11	161	9
Wyndham Worldwide Hotel Group	10	4	11	110	18
TOPLAM	101	41	---	1030	352
Ulusal Sermayeli Zincir Otel İşletmeleri					
Anemon Hotels	19	14	11	201	65
Crystal Hotels	11	6	11	121	40
Dedeman Hotels	16	8	11	176	52
Divan Otelleri	9	5	11	99	36
Rixos Hotels	11	5	11	121	51
TOPLAM	66	38	---	718	244

Araştırmaya dahil edilen ve Tablo 5’de belirtilen zincir otel işletmelerinin sayıları dikkate alındığında çalışma evreninde tahmini olarak 1748 yönetici olması gerektiği anlaşılmaktadır. Ancak çalışma evrenini temsil eden zincir otellerin Türkiye’nin farklı bölgelerine dağılmış olmaları sebebiyle, söz konusu yöneticilerin tamamına ulaşılması mümkün olmadığı için tesadüfi örneklem yöntemi ile örneklem alınması uygun görülmüştür. Evrenin tam olarak bilinemediği durumlarda daha çok tercih edilen tesadüfi örneklem yönteminde örneklem hacminin hesaplanması için ise aşağıda belirtilen formülden (Özmen, 1999: 48) faydalanılmıştır.

$$n \cong \frac{\sigma^2 \cdot Z_a^2}{H^2} = \frac{1^2 \cdot 1,96^2}{0,1^2} \cong \frac{1 \cdot 3,8416}{0,01} \cong 384,16$$

n: Örneklem büyüklüğü

H: Standart hata değeri (%10)

Z_α : $\alpha = 0.05$ için 1.96

σ = Evren standart sapması

Yukarıda belirtilen örneklem hesaplama formülüne göre araştırmada %10 hata payı kapsamında en az 385 adet orta ve üst düzey yöneticiye anket uygulanması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte verilerin toplanması sürecinde eksik veya hatalı anketlerin olabileceği göz önünde bulundurularak hesaplanan sayının üzerinde anket uygulanmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda veri toplama sürecinde 604 adet yöneticiye ulaşılmış ve anketlerin genel olarak değerlendirilmesi sonucunda 596 yöneticiden elde edilen verilerin analize uygun olduğu saptanmıştır.

1.7. ARAŞTIRMA ÖLÇEKLERİ

Araştırmada, iki bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. Birinci bölümde yöneticilere ait cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalışılan departman, pozisyon, pozisyonda çalışma süresi, işletmede çalışma süresi gibi demografik özelliklere ilişkin sorular yer almaktadır. Birinci bölümden elde edilen veriler ile hem katılımcılara ait demografik bilgilerin elde edilmesi amaçlanmış hem de yönetim tarzı boyutlarının demografik değişkenlere göre bir farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi hedeflenmiştir.

Anket formunun ikinci bölümünde yönetim tarzlarının benzerlik ve farklılıklarının belirlenmesinde Çulpan ve Küçükemiroğlu (1993) tarafından geliştirilen ve “*A Comparison of U.S. and Japanese Management Styles and Unit Effectiveness*” konulu araştırmaları kapsamında kullandıkları ölçek kullanılmıştır. Yönetim tarzı boyutlarına ilişkin ölçekte, yönetsel liderlik boyutu (11), karar alma boyutu (13), iletişim modeli boyutu (6), kontrol mekanizması boyutu¹² (7) departmanlar arası ilişki boyutu (7), paternalistik yönelme boyutu (2) olarak toplamda 46 ifade yer almaktadır. Bu ifadeler, araştırma amacı doğrultusunda çoklu ölçek türlerinden olan Likert ölçeğine uygun olarak hazırlanmıştır. 5’li Likert ölçeğinin tercih edildiği bu bölümlerde, anketi yanıtlayan alt ve orta düzey yöneticilerin her bir ifadeye “Kesinlikle Katılıyorum”, “Katılıyorum”, “Fikrim yok”, “Katılmıyorum” ve “Kesinlikle Katılmıyorum” seçeneklerinden birini işaretleyerek yanıtlaması istenmiştir.

¹² Kontrol mekanizması boyutunda yer alan “Yöneticiler herşeyin üstünde bulunurlar” ifadesi anlam karmaşası yaratması ve bu nedenle birçok katılımcı tarafından cevaplanmaması sebebiyle ölçekten çıkartılmıştır.

Araştırmada, Çulpan ve Küçükemiroğlu (1993) tarafından geliştirilen yönetim tarzı boyutlarına ilişkin ölçeğin kullanılmasının temel nedeni yönetim düşüncesinin örgütsel dinamikleri açısından bir çerçeve sunmasıdır. Ayrıca uluslararası literatürde yer alan ve farklı kültürel özelliklere sahip işletmelerin yönetim tarzlarının karşılaştırılmasını konu alan araştırmalarda (Lu, 2003; Lu ve Lee, 2005; Lu ve Lee, 2007; Mikhailitchenko ve Lundstrom, 2006; Hoang, 2008) aynı ölçeğin kullanılmış olması ölçeğin tercih edilmesinin diğer nedenini oluşturmaktadır. Bununla birlikte literatürde yönetim tarzı benzerlik ve farklılıklarının belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen karşılaştırmalı yönetim çalışmalarında Likert'in Sistem 4 Modeli'ni kullanan çalışmalara (Morris ve Pavett, 1992; Pavett ve Morris, 1995; Bakhtari, 1995; Hackett, 2002; Jimenez vd., 2009) da rastlanmış ancak bu modelin literatürde aynı zamanda bir liderlik yaklaşımı olarak kabul edilmesi nedeniyle tercih edilmemiştir.

1.8. VERİ TOPLAMA TEKNİĞİ VE SÜRECİ

Araştırmaya konu olan ve Türkiye'de faaliyet gösteren zincir otel işletmelerinin coğrafi olarak geniş bir alanda yer alması ve ihtiyaç duyulan verilerin deney/gözlem yoluyla elde edilemeyecek olması nedeniyle veri toplama sürecinde anket tekniği tercih edilmiştir. Bununla birlikte örneklemden sistematik olarak bilgi toplanması gerekliliği (Sevinç, 2011: 233), konuyla ilgili deney ve gözlem yapılma olasılığının az olması (Arıkan, 2013: 60), örneklemden elde edilen verilerin standartlaştırılması gerekliliği (Balcı, 2007: 140) ve elde edilen verilerin bilgisayar destekli istatistik programlarında analiz edilmesi zorunluluğu anket tekniğinin tercihinde etkili olan diğer önemli unsurlardır. Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket kullanılması ile aynı zamanda araştırmada çok sayıda verinin kısa bir sürede ve ekonomik olarak elde edilmesi hedeflenmiştir.

Literatür incelemesi doğrultusunda oluşturulan anket formunun evrende yer alan katılımcılara uygulanması (veri toplanması) sürecinde zincir otel işletmelerinin farklı bölgelerde yer almaları ve araştırmaya konu olan orta ve üst düzey yöneticilerle zaman kısıtı sebebiyle yüz yüze görüşme olanağının bulunmaması nedeniyle araştırmada telefonla iletişim yolu tercih edilmiştir. Bu kapsamda daha

önce belirlenmiş olan zincir otel işletmelerinin yöneticilerine telefon ile ulaşılarak anket formunda yer alan soruları cevaplamaları talep edilmiştir. Ocak- Nisan 2013 döneminde gerçekleştirilen anket uygulaması sonucunda daha önceden belirlenmiş örneklem grupları dikkate alınarak toplam 604 zincir otel işletmesi yöneticisinden (orta ve üst düzey) veri elde edilmiştir.

1.9. VERİLERİN ANALİZİ

Araştırmada, araştırmanın amacına ve veri toplama sürecinde anket tekniğinin tercih edilmesine bağlı olarak nicel analiz yöntemleri kullanılmıştır. Temel olarak güvenilirlik analizi, tanımlayıcı verilerin analizi ve farklılık ölçüm testleri olmak üzere üç aşamadan oluşan veri analizinde ilk olarak araştırmada elde edilen verilerin güvenilirliği test edilmiştir. Araştırmada elde edilen verilerin ölçmek istenilen şeyin her defasında tutarlı ve istikrarlı bir şekilde ölçülebilmesini ifade eden güvenirlik (Arıkan, 2013: 93) testlerinde Likert tipi ölçeklerin güvenirliğinin belirlenmesi için genellikle içsel tutarlılık analizleri ve bu kapsamda Cronbach alfa katsayısı kullanılmaktadır (Altunışık vd., 2010: 123-124). Likert ölçeğinde yer alan tüm sorular arasındaki ilişkinin eşzamanlı olarak ölçülmesi (Singleton 1999; Akt: Demir vd., 2011: 96) esasına dayanan Cronbach alfa katsayısının sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda 0.70 ve üzeri olması araştırmanın güvenilirliği için yeterli kabul edilmektedir (Arıkan, 2013: 93). Bu kapsamda bilgisayar destekli istatistik programında (SPSS) gerçekleştirilen analizler sonucunda araştırmada kullanılan ölçeğe ilişkin güvenilirlik katsayısının 0.707 olduğu saptanmıştır. Elde edilen güvenilirlik katsayısının sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen araştırmalarda arzu edilen 0.70 değerinin üzerinde olması sebebiyle araştırmadan elde edilen verilerin güvenilir olduğu kabul edilmiştir.

Araştırma verilerinin analizi sürecinde ikinci aşamada örnekleme oluşturan zincir otel işletmelerinde anket uygulanan yöneticilerin demografik özellikleri sıklık ve yüzde analizleri ile değerlendirilmiştir. Bu aşamada gerçekleştirilen analizlerin temel amacı katılımcılar hakkında genel bir çerçeve oluşturarak elde edilen sonuçlar için gerçekleştirilecek çıkarımlara dayanak oluşturmaktır.

Veri analizlerinin üçüncü aşamasını zincir otel işletmelerindeki yönetim tarzlarına ilişkin katılımcı görüşlerinin değerlendirilmesi oluşturmaktadır. Veri setinde yer alan her bir soruya ilişkin gözlem değerleri toplamının gözlem sayısına (n) bölümü esasına dayanan aritmetik ortalama tekniğinin (Özdoğan, 2013: 387) kullanıldığı analizler ile araştırmaya katkı sağlayan yöneticilerin ölçekte yer alan ifadelere katılım düzeyinin, yönetim tarzı boyutları bağlamında belirlenmesi amaçlanmıştır. Diğer yandan ifadelere katılım düzeyine ilişkin bilgilerin araştırmacılara daha fazla katkı sağlaması amacıyla aritmetik ortalama değerleri aynı zamanda zincir otel işletmelerinin yönetim merkezlerine göre gruplanmıştır. Analizler sonucunda aritmetik ortalama değerlerinin aynı olduğu durumlarda ilgili soruya ait standart sapma değerleri incelenmiş ve aritmetik ortalama değeri standart sapma değerine göre (standart sapma değerinin yüksek olduğu soruya katılım oranı göreceli olarak daha yüksektir) yorumlanmıştır.

Veri analizlerinde tanımlayıcı analizlerin gerçekleştirilmesinden sonra araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla farklılıkların belirlenmesine yönelik testler gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak farklılık analizlerinde ön koşul olarak kabul edilen normallik testleri ile analizlerde hangi testlerin kullanılacağı belirlenmiştir. Verilerin normal dağılıma sahip olduğunu belirlemeye yönelik olarak SPSS programında gerçekleştirilen Kolmogorov-Smirnov Tek Örnek Testi ve Shapiro Wilk W testleri sonucunda verilere ait değerlerin (Asym. Sig.) 0.05'ten küçük olduğu görülmüştür. Örneklem dağılımının normalliğinin ölçüldüğü Kolmogorov-Smirnov Tek Örnek Testi'nde p değerinin (Asym. Sig.) 0.05'ten küçük olduğu durumlarda; Shapiro Wilk W Testi'nde ise W test istatistiğinin 0'a yakın olduğu durumlarda veriler normal dağılıma sahip değildir (Özdamar, 2011: 272-273). Buradan hareketle araştırma verilerinin normal dağılım göstermediği kabul edilmiş, farklılıkları belirlemeye yönelik testlerde parametrik olmayan testlerin kullanılmasına karar verilmiştir. Araştırma kapsamında elde edilen verilerin normal dağılım göstermemesi aynı zamanda hipotez testlerinde çok değişkenli analiz tekniklerinden MANOVA testinin de kullanılmamasına neden olmuş ve veri analizlerinin belirli analiz teknikleri ile sınırlandırılmasına yol açmıştır. Bu kapsamda gerçekleştirilen analizlerde bağımsız değişkenlerdeki grup sayısının iki olduğu durumlarda Mann Whitney U testi, grup sayısının ikiden fazla olduğu

durumlarda ise Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır. Ayrıca, Kruskal Wallis H testinin kullanıldığı ve gruplar arasında anlamlı bir farklılık olduğu durumlarda ($p < 0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır) farklılıkların etki derecesini belirlemek amacıyla ikili grup karşılaştırmaları ile Spearman Korelasyon katsayısı (r değeri) değerleri hesaplanmıştır. Mann Whitney U testi ile elde edilen z mutlak değerinin, toplam gözlem sayısının kareköküne ($\sqrt{n}$) bölünmesi ile elde edilen r değeri; $r = 0.10$ ise küçük, $r = 0.30$ ise orta ve $r \leq 0.50$ ise büyüktür (Cohen 1998; Akt: Field, 2005: 531-532). Araştırmada r değerinin yorumlanmasında Cohen (1998) tarafından belirlenen r değerine ilişkin değerler temel alınmıştır.

2. ARAŞTIRMA BULGULARI

2.1. KATILIMCILARA ve İŞLETMELERE İLİŞKİN BULGULAR

Veri analizlerinin değerlendirilmesi sürecinde ilk olarak araştırmaya destek sağlayan katılımcılara ait bazı demografik değişkenler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan departman, pozisyon, pozisyondaki çalışma süresi, işletmede çalışma süresi) incelenmiştir. Analiz sonuçlarının yer aldığı Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan 596 katılımcıdan % 69,6'sının erkek, % 30,4'ünün kadın olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcılar yaş grupları bağlamında değerlendirildiğinde 347 katılımcının % 58.2 ile yaş grupları içerisinde en büyük grubu oluşturduğu görülmektedir. Yaş grupları içerisinde bir diğer önemli grup ise 35-44 yaş arasındaki katılımcılardan oluşmakta ve toplam katılımcıların % 38.4'ünü temsil etmektedir. Diğer yandan katılımcıların % 59.7'si ($n: 356$) evli, % 40.3'ü ($n: 240$) bekârdır. %80.5 ile katılımcıların çok büyük bir çoğunluğunun ($n: 480$) ön lisans veya lisans düzeyinde üniversite eğitim almış olması bir diğer önemli husustur.

Tablo 6: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Ana Değişken	Alt Gruplar	Sıklık (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	181	30,4
	Erkek	415	69,6
Yaş Grubu	25 yaşından genç	19	3,2
	25-34 yaş arası	347	58,2
	35-44 yaş arası	211	35,4
	45 yaş ve üzeri	19	3,2
Medeni Durum	Evli	356	59,7
	Bekâr	240	40,3
Eğitim Durumu	İlk/ortaokul	5	0,8
	Lise	98	16,4
	Ön lisans/Lisans	480	80,5
	Lisansüstü	13	2,2
Çalışılan Departman	Önbüro Departmanı	136	22,8
	Yiyecek & İçecek / Mutfak Departmanı	141	23,7
	Kat Hizmetleri Departmanı	62	10,4
	Muhasebe & Finansman Departmanı	46	7,7
	Satış Pazarlama Departmanı	34	5,7
	İnsan Kaynakları Departmanı	59	9,9
	Teknik Servis ve Güvenlik Departmanı	15	2,5
	İdari Birimler (Üst Yönetim)	54	9,1
	Halkla İlişkiler /Misafir İlişkileri Departmanı	49	8,2
İşletmedeki Pozisyonu	Genel Müdür. / Koordinatör	23	3,9
	Departman Müdürü / Dept. Müd. Yardımcısı	378	63,4
	Sorumlu / Şef	169	28,4
	Şef Yardımcısı / Uzman	26	4,4
Bulunduğu Pozisyonda Çalışma Süresi	1-3 yıl arası	257	43,1
	4-7 yıl arası	146	24,5
	8 yıl ve üzeri	84	14,1
	Yanıtız	109	18,3
İşletmede Çalışma Süresi	1-3 yıl arası	267	44,8
	4-7 yıl arası	167	28,0
	8-11 yıl arası	53	8,9
	12-15 yıl arası	12	2,0
	15 yıldan fazla	14	2,3
	Yanıtız	83	13,9
Toplam (N) = 596 katılımcı			

Katılımcılara ait demografik bilgilerin yer aldığı Tablo 6'ya göre katılımcıların büyük çoğunluğu yiyecek içecek departmanı (n: 141, f: % 23.7) ve ön büro departmanında (n: 136, f: % 22.8) orta ve üst düzey yönetici olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların işletmedeki pozisyonları değerlendirildiğinde %63.4'ünün (n: 378) zincir otel işletmelerinde departman müdürü veya departman müdür yardımcısı olarak görev yaptığı görülmektedir. Diğer yandan araştırma

kapsamında anket uygulanan katılımcılardan 169'u (f: %23.4) sorumlu veya şef olarak, 23'ü ise genel müdür veya koordinatör (f: %3.9) olarak görevinin sürdürmektedir. Katılımcıların araştırmanın gerçekleştirildiği dönemde bulundukları pozisyondaki çalışma süreleri incelendiğinde 257 katılımcının % 43.'lük oran ile 1-3 yıldır, 146 katılımcının (f: %24.5) 4-7 yıldır, 84 katılımcının ise 8 yıldan daha uzun süredir aynı pozisyonda görev yaptığı anlaşılmaktadır. Son olarak söz konusu katılımcıların işletmelerinde çalışma süreleri değerlendirildiğinde %44.8 ile 267 katılımcının işletmede 1-3 yıl arasında değişen sürelerde görev yaptığı görülmektedir. Buradan hareketle araştırma örneklemini temsil eden katılımcıların büyük çoğunluğunun işletme için yeni işgören (newcomer) niteliği taşıdığını söylemek mümkündür. Ayrıca katılımcıların %28'inin (n: 167) 4-7 yıldır aynı işletmede görev yaptıkları saptanmıştır.

Katılımcılara ait demografik bilgilerin analizinde dikkati çeken bir diğer önemli husus ise bulunduğu pozisyonda çalışma süresi ve işletmede çalışma süresi ile ilgili sorularda yanıt vermeyen katılımcı oranının görece olarak yüksekliği. Örneğin bulunduğu pozisyonda çalışma süresinin tespitine yönelik soruya 109 katılımcı (f: 18.3), işletmede çalışma süresinin tespitine yönelik soruya ise 83 katılımcı (f: 13.9) yanıt vermemiştir. Diğer yandan zincir otel işletmelerine ilişkin bilgilerin elde edilmesi sürecinde, karşılaştırma analizlerinde kullanılması amaçlanan 2012 ve 2011 yılı işgören sayısı, işgücü devir oranı ve işgücü devir oranının hesaplanma sıklığı ile ilgili sorulara ilişkin yanıt düzeyinin de oldukça düşük olduğu saptanmıştır. Bu nedenle ilgili sorular ilişkin bilgilere bu bölümde yer verilmemiş ve analizlerden çıkarılmıştır.

2.2. YÖNETİM TARZI BOYUTLARINA İLİŞKİN KATILIMCI GÖRÜŞLERİNE AİT BULGULAR

Araştırmanın bu aşamasında örneklemini teşkil eden katılımcıların yönetim tarzı boyutlarına ilişkin olarak ankette yer alan ifadeler katılımcı düzeyinde değerlendirilmiştir. Temel olarak aritmetik ortalama ve standart sapma tekniklerinin kullanıldığı analiz sonuçları ise her bir yönetim tarzı boyutunda ayrı ayrı

sunulmuştur. Bu kapsamda ilk olarak zincir otel işletmelerindeki yönetsel liderlik tarzı incelenmiş ve analiz sonuçları Tablo 7’de sunulmuştur.

Tablo 7: Yönetsel Liderlik Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

İfadeler	Aritmetik Ortalama ($\bar{x}$)				
	Genel	Türk	Amerikan	Fransız	İngiliz
Astlara verilen takdir hakkı (inisiyatif) miktarı fazladır.	3.20	2.84	3.27	3.65	3.53
Çalışanlara yetki devri gerçekleştirilmektedir.	3.95	3.89	3.89	4.09	4.08
Çalışanların fikirlerine önem verilmektedir.	4.05	4.03	4.09	4.18	3.92
Çalışanlar kendi iş planlarını yapmakta özgürdür.	4.00	4.20	3.89	3.97	3.74
Demokratik denetim gerçekleştirilmektedir.	4.06	4.14	3.87	4.15	4.05
İş ile ilgili problemler sadece yöneticiler tarafından ele alınmaktadır.	3.48	3.18	3.42	3.93	3.88
Kararlar ve iş ile ilgili problemler yöneticinin yokluğunda ertelenir.	2.59	2.48	2.28	2.86	3.00
Çalışanlar yönetici tarafından desteklenir.	3.70	3.64	3.78	3.80	3.64
Yönetici tarafından çalışanlara fedakârlık yapılır.	3.61	3.25	3.71	4.08	3.89
Üst yönetim tarafından verilen emir miktarı fazladır.	3.48	3.23	3.47	3.78	3.81
İşletmede yakın denetim gerçekleştirilmektedir.	4.04	4.10	3.99	4.15	3.85
İFADELERE İLİŞKİN GENEL ARİTMETİK ORTALAMA	3.65	3.54	3.60	3.87	3.76

Tablo 7’de yer alan bulgular genel olarak incelendiğinde zincir otel işletmelerinin en fazla “demokratik denetim gerçekleştirdiği” ($\bar{x}$: 4.06) görülmektedir. “Çalışanların fikirlerine önem verilmesi” ($\bar{x}$: 4.05) ve “yakın denetim gerçekleştirilmesi” ($\bar{x}$: 4.04) faaliyetleri ise yönetsel liderlik boyutu kapsamında diğerlerine oranla daha fazla gerçekleştirilen faaliyetleri oluşturmaktadır. Tablodaki veriler doğrultusunda, (Türk) zincir otel işletmelerinin “çalışanlarına kendi iş planlarını yapmakta özgürlük tanıma” ($\bar{x}$: 4.20) boyutuna daha fazla önem verdiği, Amerika merkezli ($\bar{x}$: 4.09) ve Fransa merkezli ($\bar{x}$: 4.18) otel işletmelerinin “çalışanların fikirlerine önem verme” üzerine daha fazla odaklandığı ve İngiltere merkezli otel işletmelerinin ise çalışanlarına daha fazla yetki devrini gerçekleştirdiği ($\bar{x}$: 4.08) saptanmıştır. Kararlar ve iş ile ilgili problemlerin yöneticinin yokluğunda ertelenmesi ise ilgili işletmelerde yönetsel liderlik boyutu kapsamında gerçekleştirilmeyen ($\bar{x}$ <3.0) faaliyeti teşkil etmektedir. Son olarak araştırmaya dahil edilen zincir otel işletmeleri arasında yönetsel liderlik boyutunun Fransa merkezli otel işletmelerinde ($\bar{x}$: 3.87) daha fazla olduğu, ulusal merkezli işletmelerin ($\bar{x}$: 3.54)

ise yönetsel liderlik boyutunu diğerlerine göre daha az gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır.

Araştırmada bir sonraki aşamada zincir otel işletmelerindeki karar alma stili analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 8’de sunulmuştur. Tablo 8 sonuçlarına göre, zincir otel işletmelerinde, nadiren ortaya çıkan iş ile ilgili problemlerin çözülmeye çalışılması ($\bar{x}$: 4.24); yöntem, hizmet ve ürünlerde yenilik denenmesi ($\bar{x}$: 4.17) ve karar alma sürecinde çalışanların fikirlerinin talep edilmesi ($\bar{x}$: 4.15) karar alma stili kapsamında diğerlerine oranla daha fazla gerçekleştirildiği gözlenen faaliyetlerdir.

Tablo 8: Karar Alma Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

İfadeler	Aritmetik Ortalama ($\bar{x}$)				
	Genel	Türk	Amerikan	Fransız	İngiliz
Karar alma sürecinde çalışanların fikirleri talep edilir.	4.15	4.23	4.11	4.10	4.05
Nadiren ortaya çıkan iş ile ilgili problemler çözülmeye çalışılır.	4.24	4.32	4.24	4.11	4.19
Yöntem, hizmet ve ürünlerde yenilik denenir.	4.17	4.15	4.17	4.24	4.17
Departman çalışanlarından öneriler istenir.	4.00	4.07	3.89	3.96	4.02
Yanlış tahminler ile zaman ve çaba boşa harcanır.	3.01	3.18	3.42	2.63	2.41
Popüler olmayan projeler kabul edilir.	2.25	2.48	2.28	2.18	1.76
İşletmede yenilikler teşvik edilir.	4.03	3.89	4.19	4.11	4.05
Kararlar örgütün tamamına iletilir.	4.14	3.89	4.25	4.26	4.42
İşletmede oybirliği ile karar alma vardır.	3.96	3.84	4.12	3.95	4.00
Çalışanlar karar alma sürecine katılmaktadır.	3.80	3.73	3.77	3.84	3.93
Yöneticinin emirlerinin miktarı fazladır.	3.42	3.09	3.37	3.90	3.79
İşletmede bireysel karar alma vardır.	2.76	2.99	2.56	2.29	2.92
Kendi hareket planını oluşturmada çalışanlar özgür durumdadır.	3.98	3.97	3.94	4.02	4.02
İFADELERE İLİŞKİN GENEL ARİTMETİK ORTALAMA	3.68	3.68	3.71	3.65	3.67

Karar alma boyutu işletmelerin yönetim merkezlerine göre değerlendirildiğinde ise Amerika ($\bar{x}$: 4.25), Fransa ($\bar{x}$: 4.26) ve İngiltere ($\bar{x}$: 4.42) merkezli zincir otel işletmelerinde “kararların örgütün tamamına iletilmesi” üzerine daha fazla odaklanıldığı görülmektedir. Ulusal sermayeli zincir otel işletmelerinde ise “nadiren ortaya çıkan iş ile ilgili problemlerin çözülmeye çalışılması” ($\bar{x}$: 4.32) hususu daha çok önem kazanmaktadır. Diğer yandan karar alma boyutu kapsamında gerçekleştirilen analizlerde zincir otel işletmelerinde bireysel karar alma faaliyetleri ve popüler olmayan projelerin kabul edilmesi faaliyetlerinin gerçekleştirilmediği ($\bar{x}$ <3.0) saptanmıştır. Son olarak karar alma boyutu zincir otel işletmelerinde

birbirine yakın olmakla birlikte Amerika merkezli işletmelerde ($\bar{x}$: 3.71) daha fazla gerçekleştirildiği görülmektedir.

Veri analizinin bir sonraki aşamasında zincir otel işletmelerindeki iletişim modeli incelenmiştir. Analize ilişkin bulguların yer aldığı Tablo 9 doğrultusunda standartları karşılayan birim performansının yönetici tarafından bilinmesinin ($\bar{x}$: 4.16) iletişim modelinde daha fazla önem kazandığı; şikayetlerin üst yönetime iletilmesi ($\bar{x}$: 4.14) ve bilgi akışının serbest olması ($\bar{x}$: 4.12) hususlarının ise iletişim modelinde önemli olan diğer faaliyetler olduğu görülmektedir.

Tablo 9: İletişim Modeli Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

İfadeler	Aritmetik Ortalama ($\bar{x}$)				
	Genel	Türk	Amerikan	Fransız	İngiliz
Standartları karşılayan birim performansı yönetici tarafından bilinir.	4.16	4.02	4.26	4.40	4.14
İşletmede bilgi akışı serbesttir.	4.12	4.17	4.18	3.97	4.05
Departman içinde ne olduğu daima yönetici tarafından bilinir.	4.08	4.06	4.19	3.99	4.04
Şikayetler üst yönetime iletilir.	4.14	3.95	4.40	4.21	4.15
Çalışanlar politikalarda ve talimatlardaki değişikliklerin farkında değildir.	1.73	1.89	1.73	1.42	1.63
İşletme içinde iletişim engellenir.	1.62	1.82	1.57	1.38	1.42
İFADELERE İLİŞKİN GENEL ARİTMETİK ORTALAMA	3.31	3.32	3.38	3.23	3.24

Tablo 9 zincir otel işletmelerinin yönetim merkezleri bağlamında değerlendirildiğinde Amerika ($\bar{x}$: 4.40) ve İngiltere ($\bar{x}$: 4.15) merkezli zincir otel işletmelerinin şikayetlerin üst yönetime iletilmesinin daha fazla, Türk işletmelerinde ise iletişim modelinde bilgi akışının serbest olmasının ($\bar{x}$: 4.17) daha fazla gerçekleştirildiği görülmektedir. Bununla birlikte zincir otel işletmelerinde iletişim önünde engeller olmadığı ($\bar{x}$: 1.62) ve çalışanların politika ve talimatlardaki değişimlerden haberdar olduğu ($\bar{x}$: 1.73) anlaşılmaktadır. İletişim modeline ilişkin tanımlayıcı veriler bir bütün olarak değerlendirildiğinde ise Amerika merkezli zincir otel işletmelerinde ($\bar{x}$: 3.38) iletişimin diğer otellere göre daha fazla gerçekleştiğini söylemek mümkündür.

Zincir otel işletmelerindeki yönetim tarzlarına ilişkin tanımlayıcı analizlerin bir sonraki aşamasında işletmelerdeki kontrol mekanizması analiz edilmiş ve bulgular Tablo 10'da sunulmuştur. Tablo 10 sonuçlarına göre zincir otel

işletmelerinde kontrol mekanizması kapsamında, işletmede yakın denetim gerçekleştirilmesi ($\bar{x}$: 4.23), çalışanlara kendi programlarını yapma konusunda özgürlük tanınması ($\bar{x}$: 4.21) ve işletmede demokratik denetim gerçekleştirilmesi ($\bar{x}$: 4.19) hususlarına daha fazla gerçekleştirildiği görülmektedir.

Tablo 10: Kontrol Mekanizması Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

İfadeler	Aritmetik Ortalama ($\bar{x}$)				
	Genel	Türk	Amerikan	Fransız	İngiliz
İşletmenin genel amacı doğrultusunda üretimin önemi vurgulanır.	3.89	3.85	3.88	3.96	3.95
Çalışanlar kendi faaliyetlerini programlamada özgürdür.	4.21	4.14	4.08	4.34	4.44
İşletmede demokratik denetim vardır.	4.19	4.27	4.13	4.19	4.13
Kontrol olmaksızın departmana güvenilir.	3.45	3.60	3.11	3.56	3.49
Amaçları gerçekleştirmede takip ve kontrol mekanizması bulunmaktadır.	4.07	4.12	4.09	3.99	3.98
İşletmede yakın denetim gerçekleştirilmektedir.	4.23	4.13	4.38	4.16	4.32
İFADELERE İLİŞKİN GENEL ARİTMETİK ORTALAMA	4.00	4.01	3.95	4.03	4.05

Tablo 10 zincir otel işletmelerinin yönetim merkezleri bağlamında değerlendirildiğinde ulusal sermayeli otel işletmelerinin demokratik denetime ($\bar{x}$: 4.27), Amerika merkezli otel işletmelerinin yakın denetime ($\bar{x}$: 4.38) daha fazla odaklandığı anlaşılmaktadır. Fransa ve İngiltere merkezli zincir otel işletmelerinde ise kontrol mekanizması kapsamında öncelikle çalışanlara kendi faaliyetlerinin programlama özgürlüğü verildiği ($\bar{x}$: 4.34, $\bar{x}$: 4.44) görülmektedir. Tablodan elde edilen bir diğer önemli sonuç diğer otel işletmelerine (Türk, Amerikan ve Fransız) göre İngiltere merkezli zincir otel işletmelerinde ($\bar{x}$: 4.05) kontrol mekanizmasına ilişkin faaliyetlerin daha fazla gerçekleştirildiğini söylemek mümkündür.

Tablo 11’de zincir otel işletmelerindeki departmanlar arası ilişkilere ait analiz sonuçları yer almaktadır. Tablo 11’deki bulgulara göre zincir otel işletmelerinde ilgili departmanın işletme çıkarları doğrultusunda diğer departmanlara destek sağlaması ($\bar{x}$: 4.17), departmanlar arasında koordinasyon/uyum olması ($\bar{x}$: 4.16) ve diğer departmanlar ile anlaşma ($\bar{x}$: 4.10), departmanlar arası ilişkilerde diğerlerine göre daha fazla gerçekleştirilmektedir.

Tablo 11: Departmanlar Arası İlişkiler Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

İfadeler	Aritmetik Ortalama ($\bar{x}$)				
	Genel	Türk	Amerikan	Fransız	İngiliz
İşletme çıkarları doğrultusunda diğer birimlere destek sağlanır.	4.17	4.11	4.22	4.20	4.22
Diğer departmanlar ile karşılıklı işbirliği ve bilgi alışverişi yapılmaktadır.	4.08	4.04	4.17	4.08	4.05
Diğer departmanlar ile anlaşma vardır.	4.10	4.08	4.25	4.00	4.02
Diğer departmanlar ile anlaşmazlık vardır.	2.64	3.00	2.41	2.27	2.47
Diğer departmanlar ile koordinasyon/uyum vardır.	4.16	4.14	4.30	3.98	4.17
Bulduğum departman yardımcı olmadığı için diğer departmanlar tarafından eleştirilir.	3.37	2.96	3.35	4.10	3.68
Diğer departmanlar ile çatışmalar olabilmektedir.	3.01	3.05	2.88	3.15	2.97
İFADELERE İLİŞKİN GENEL ARİTMETİK ORTALAMA	3.65	3.63	3.65	3.68	3.65

Yönetim tarzı kapsamında departmanlar arası ilişkilere ait ifadelerin yer aldığı Tablo 11'e göre Türkiye ($\bar{x}$: 4.14) ve Amerika ($\bar{x}$: 4.30) merkezli zincir otel işletmelerinde departmanlar arası koordinasyon ve uyumun daha fazla gerçekleştirildiğini, Fransa ($\bar{x}$: 4.20) ve İngiltere ($\bar{x}$: 4.22) merkezli zincir otel işletmelerinde ise işletme çıkarları doğrultusunda diğer birimlere destek sağlanmasının daha fazla gerçekleştirildiğini söylemek mümkündür. Bununla birlikte Fransa merkezli otel işletmelerinde ilgili departmanın diğer departmanlara yardımcı olmaması nedeniyle eleştirilme oranının yüksek olması ($\bar{x}$: 4.10) ve bunun diğer birimlere destek olma faaliyetleri ile zıtlık teşkil etmesi dikkati çekmektedir. Bu durumu Fransa merkezli otel işletmelerinde departmanlar arası işbirliğinin stratejik düzeyde yüksek olmasına rağmen operasyonel düzeyde sınırlı olması şeklinde yorumlamak mümkündür. Son olarak Tablo 11'de zincir otel işletmelerinin genelinde ve departmanlar arasında anlaşmazlık ve çatışma olmadığı veya çok sınırlı olduğu görülmektedir.

Zincir otel işletmelerindeki yönetim tarzına ilişkin tanımlayıcı analizlerin son aşamasında işletmelerdeki paternalistik yönelme düzeyi analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 12'de sunulmuştur. Tablo 12'de yer alan bulgular doğrultusunda zincir otel işletmelerinde yöneticilerin paternalistik yönelme davranışlarının görece sınırlı olduğu, bununla birlikte iş ile ilgili olmayan konularda çalışanlara yardım edilmesi davranışlarının ($\bar{x}$: 3.85) daha fazla olduğu görülmektedir.

Tablo 12: Paternalistik Yönelme Boyutuna İlişkin Tanımlayıcı Bilgiler

İfadeler	Aritmetik Ortalama ($\bar{x}$)				
	Genel	Türk	Amerikan	Fransız	İngiliz
Yönetici çalışanların aile konularıyla sık sık ilgilenir.	3.58	3.38	3.52	3.93	3.80
Yönetici iş ile ilgili olmayan konularda çalışanlara sık sık yardım eder.	3.85	3.86	3.58	4.11	3.98
İFADELERE İLİŞKİN GENEL ARİTMETİK ORTALAMA	3.71	3.62	3.55	4.02	3.89

Tablo 12'deki sonuçlar zincir otel işletmelerinin genelinde daha fazla sergilenen paternalistik yönelme davranışının (iş ile ilgili olmayan konularda çalışanlara yardım edilmesi) işletmelerinin yönetim merkezlerine göre dağılımında da etkili olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte Fransa merkezli zincir otel işletmesi yöneticilerinin diğer işletmelere göre iş ile ilgili olmayan konularda çalışanlara daha fazla yardım ettiği ($\bar{x}$: 4.11) anlaşılmaktadır. Ayrıca, paternalistik yönelme davranışları bir bütün olarak değerlendirildiğinde de Fransız işletmelerinin bu tür yönetim tarzını daha fazla benimsediği; Amerika merkezli zincir otel işletmelerinde ise bu tür yönetim tarzının diğer işletmelere göre daha sınırlı olduğu saptanmıştır.

2.3. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİNİN TEST EDİLMESİ

Araştırmanın bu aşamasında zincir otel işletmelerinde gözlemlenen yönetim tarzı boyutlarının işletmelerin sermaye durumu ve yönetim merkezlerine göre farklılaşma durumu incelenerek literatür doğrultusunda oluşturulan hipotezler test edilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak yerli ve yabancı zincir otel işletmelerindeki yönetim tarzlarının anlamlı bir şekilde farklılık gösterip göstermediği test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 13'de sunulmuştur. Tablo 13'de yer alan bulgular doğrultusunda araştırma kapsamında ulaşılan zincir otel işletmelerindeki yönetim tarzları yerli ve yabancı zincir otel işletmeleri bağlamında istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde birbirinden farklıdır (p : 0.010, $p < 0.5$). Farklılığın yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinin lehine olduğu yönetim tarzı farklılıklarının etkisi ise istatistiksel olarak küçük düzeydedir (r : 0.11).

Tablo 13: Yönetim Tarzlarının Yerli ve Yabancı Zincir Otel İşletmelerine Göre Karşılaştırılması

<i>Bağımlı Değişkenler</i>	<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>N</i>	<i>Sıra ortalaması</i>	<i>Sıra toplamı</i>	<i>U değeri</i>	<i>W değeri</i>	<i>Z değeri</i>	<i>P</i>	<i>r</i>
Yönetimi Tarzı (Toplam)	Yerli	244	276.75	67526.50	37636.50	67526.50	-2.569	0.010*	0.11
	Yabancı	352	313.58	110379.50					
Yönetimsel Liderlik	Yerli	244	257.58	62850.50	32960.50	62850.50	-4.840	0.000*	0.20
	Yabancı	352	326.86	115055.50					
Karar Alma	Yerli	244	290.89	70977.50	41087.50	70977.50	-0.902	0.367	
	Yabancı	352	303.77	106928.50					
İletişim Modeli	Yerli	244	310.70	75810.50	39967.50	102095.50	-1.460	0.144	
	Yabancı	352	290.04	102095.50					
Kontrol Mekanizması	Yerli	244	300.93	73427.00	42351.00	104479.00	-0.291	0.771	
	Yabancı	352	296.82	104479.00					
Departmanlar Arası İlişkiler	Yerli	244	289.07	70532.50	40642.50	70532.50	-1.123	0.262	
	Yabancı	352	305.04	107373.50					
Paternalistik Yönelme	Yerli	244	273.00	66611.00	36721.00	66611.00	-3.069	0.002*	0.13
	Yabancı	352	316.18	111295.00					

*: $p < 0.05$ düzeyindeki farklılıklar anlamlıdır. r: $z / \sqrt{n}$.

Tablo 13 daha detaylı incelendiğinde yönetsel liderlik (p: 0.000) ve paternalistik yönelme (p: 0.002) boyutlarındaki anlamlı farklılığın yerli ve yabancı zincir otel işletmelerinde yönetim tarzlarının farklılaşmasında etkili olduğu görülmektedir. Söz konusu gruptaki sıra ortalamaları dikkate alındığında hem yönetsel liderlik hem de paternalistik yönelme boyutlarının, yabancı zincir otel işletmelerinde daha etkin olduğu anlaşılmaktadır. İlgili boyutlarda yabancı zincir otel işletmeleri lehine olan farklılıkların etki derecelerinin ise istatistiksel olarak küçük düzeyde olduğu görülmektedir ($r < 0.30$). Buradan hareketle araştırmanın birinci hipotezi ve bu hipoteze bağlı alt hipotezlerin kabul durumu aşağıdaki gibidir.

HİPOTEZ	KABUL/RED
H₁: Yerli zincir otel işletmeleri ile yabancı zincir otel işletmelerinin yönetim tarzları, yönetim tarzı boyutları bağlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H_{1a}: Yerli zincir otel işletmeleri ile yabancı zincir otel işletmelerinin yönetsel liderlik tarzları, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H_{1b}: Yerli zincir otel işletmeleri ile yabancı zincir otel işletmelerinin karar alma tarzları, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H_{1c}: Yerli zincir otel işletmeleri ile yabancı zincir otel işletmelerinin iletişim modelleri, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H_{1d}: Yerli zincir otel işletmeleri ile yabancı zincir otel işletmelerinin kontrol mekanizmaları, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H_{1e}: Yerli zincir otel işletmeleri ile yabancı zincir otel işletmelerinde departmanlar arası ilişkilerin yönetimi, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H_{1f}: Yerli zincir otel işletmeleri ile yabancı zincir otel işletmelerinin paternalistik yönetim tarzları, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL

Zincir otel işletmelerindeki yönetim tarzlarının karşılaştırılması kapsamında ikinci olarak zincir otel işletmelerinin yönetim merkezleri dikkate alınmıştır. Araştırmada ulaşılan zincir otel işletmelerinin yönetim merkezlerinin Türkiye, Amerika Birleşik Devletleri (A.B.D), Fransa ve İngiltere olmasından hareketle bu aşamada çok değişkenli varyans analizlerinden MANOVA analizi kullanılması hedeflenmiştir. Bu amaçla ilk olarak MANOVA analizinin ön koşullarından olan verilerin normal dağılımı homojenliği test edilmiştir. Test sonucunda MANOVA testinde verilerin normal dağılımını ifade eden Box'n M katsayısının ve verilerin homojenliğini (eşit uzaklıkta dağılımını) belirten Levene's Test değerlerinin yönetim tarzı boyutlarının bazılarında 0.05'ten küçük olduğu (bkz, Tablo 14) saptanmıştır.

Tablo 14: MANOVA Analizi Geçerlilik Testleri

Levene's Test					Box's Test	
	F	df1	df2	p		
Yönetim tarzı (toplam)	6.479	3	592	0.000	Box's M	313.597
Yönetsel liderlik tarzı	9.910	3	592	0.000	F	3.643
Karar alma tarzı	4.219	3	592	0.006	df1	84
İletişim modeli	1.309	3	592	0.271	df2	395115.833
Kontrol mekanizması	.682	3	592	0.564	Sig.	0.000
Departmanlar arası ilişkiler	1.652	3	592	0.176		
Paternalistik yönelme	11.217	3	592	0.000		

df: Serbestlik derecesi, **p:** anlamlılık düzeyi, **p>0.05** ise veriler normal dağılıma sahip ve homojendir.

Sonuçlar doğrultusunda MANOVA testi ön koşullarının sağlanmaması nedeniyle, zincir otel işletmelerindeki yönetim tarzı farklılıklarının yönetim merkezlerine göre karşılaştırılmasında parametrik olmayan testlerden Kruskal Wallis H testi uygulanmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen analiz sonucunda zincir otel işletmelerindeki yönetim tarzlarının genel olarak yönetim merkezlerine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık gösterdiği ($p: 0.006$, $p<0.05$) saptanmıştır. Buradan hareketle araştırmanın ikinci temel hipotezi olan “**H₂**: Zincir otel işletmelerinin yönetim tarzlarında, işletmelerin yönetim merkezlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır” hipotezi **Kabul edilmiştir**.

Tablo 15: Zincir Otel İşletmelerindeki Yönetim Tarzlarının İşletmelerin Yönetim Merkezlerine Göre Karşılaştırılması

Bağımlı Değişken	Yönetim merkezi	N	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (χ^2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	P
Yönetim tarzı (toplam)	Türkiye	244	276.75	12.368	3	0.006*
	A.B.D	150	291.47			
	Fransa	91	346.13			
	İngiltere	111	316.77			

p: anlamlılık düzeyi, $p<0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 15’de yer alan sonuçlar doğrultusunda, H₂ hipotezine bağlı olarak geliştirilen alt hipotezlerin test edilmesi amacıyla farklılıkların kaynağını saptamak için ikili grup karşılaştırmaları gerçekleştirilmiş ve bulgular Tablo 16’da sunulmuştur. Mann Whitney U testinin kullanıldığı analizler sonucunda yönetim merkezi Türkiye olan zincir otel işletmeleri ile yönetim merkezi Fransa ve İngiltere olan işletmelerde; yönetim merkezi A.B.D olan zincir otel işletmeleri ile yönetim merkezi Fransa olan işletmelerde yönetim tarzlarının istatistiksel olarak farklılaştığı belirlenmiştir ($p<0.05$).

Tablo 16: Yönetim Tarzlarına İlişkin Farklılıkların Kaynağını Belirlemeye Yönelik İkili Grup Karşılaştırmaları

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	n	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U değeri	W değeri	Z değeri	p	R
Yönetimi Tarzı (Toplam)	Türkiye	244	194.98	47574.00	17684.000	47574.000	-0.562	0.574	---
	A.B.D.	150	201.61	30241.00					
	Türkiye	244	156.42	38167.50	8277.500	38167.500	-3.585	0.000*	0.20
	Fransa	91	199.04	18112.50					
	Türkiye	244	170.35	41565.00	11675.000	41565.000	-2.084	0.037*	0.11
	İngiltere	111	194.82	21625.00					
	A.B.D.	150	113.88	17082.00	5757.000	17082.000	-2.037	0.042*	0.13
	Fransa	91	132.74	12079.00					
	A.B.D.	150	126.98	19047.00	7722.000	19047.000	-1.001	0.317	---
	İngiltere	111	136.43	15144.00					
	Fransa	91	106.35	9678.00	4609.000	10825.000	-1.069	0.285	---
	İngiltere	111	97.52	10825.00					

*: $p < 0.05$ düzeyindeki farklılıklar anlamlıdır. r: $z / \sqrt{n}$.

Tablo 16 daha detaylı incelendiğinde yerli zincir otel işletmeleri ile Fransa merkezli zincir otel işletmeleri arasındaki farkın Fransa merkezli zincir otel işletmeleri lehine (S.O: 199.04) olduğu görülmektedir. Dolayısıyla Fransa merkezli zincir otel işletmelerindeki yönetim tarzları Türkiye merkezli işletmelere göre daha belirgindir. Türkiye ve Fransa merkezli zincir otel işletmeleri arasındaki farklılığın etki derecesi ise istatistiksel olarak orta düzeye yakındır ($r:0.20$, $r < 0.30$). Türkiye ve İngiltere merkezli zincir otel işletmelerinde yönetim tarzı farklılığının ise İngiltere merkezli zincir otel işletmeleri lehine (S.O: 194.82) olduğu ve Türkiye ve İngiltere merkezli zincir otel işletmeleri arasındaki farklılığın etki derecesinin istatistiksel olarak küçük düzeyde olduğu ($r:0.11$, $r < 0.30$) görülmektedir. Buradan hareketle yerli zincir otel işletmelerinde yönetim tarzlarının yabancı sermayeli zincir otel işletmelerine göre daha az belirgin olduğunu söylemek mümkündür. Tablo 16'da dikkati çeken bir diğer husus ise yabancı sermayeli zincir otel işletmeleri arasında A.B.D merkezli işletmeler ile Fransız merkezli işletmeler arasında, Fransız merkezli zincir otel işletmeleri lehine (S.O: 132.74), etki derecesi küçük ($r:0.13$, $r < 0.30$) olan yönetim tarzı farklılıklarının bulunmasıdır. Elde edilen sonuçlar doğrultusunda H_2 hipotezi ve buna bağlı olarak geliştirilen alt hipotezlerin kabul durumu aşağıdaki şekildedir.

HİPOTEZ	KABUL/RED
H₂: Zincir otel işletmelerinin yönetim tarzlarında, işletmelerin yönetim merkezlerine göre anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.	KABUL
H_{2a}: Türkiye merkezli zincir otel işletmeleri ile A.B.D merkezli zincir otel işletmelerinin yönetim tarzları, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H_{2b}: Türkiye merkezli zincir otel işletmeleri ile Fransa merkezli zincir otel işletmelerinin yönetim tarzları, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H_{2c}: Türkiye merkezli zincir otel işletmeleri ile İngiltere merkezli zincir otel işletmelerinin yönetim tarzları, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H_{2d}: A.B.D merkezli zincir otel işletmeleri ile Fransa merkezli zincir otel işletmelerinin yönetim tarzları, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	KABUL
H_{2e}: A.B.D merkezli zincir otel işletmeleri ile İngiltere merkezli zincir otel işletmelerinin yönetim tarzları, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED
H_{2f}: Fransa merkezli zincir otel işletmeleri ile İngiltere merkezli zincir otel işletmelerinin yönetim tarzları, istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir.	RED

Araştırmada bir sonraki aşamada yönetim tarzları farklı olan zincir otel işletmelerinde (Türk-Fransız, Türk İngiliz, Amerikan-Fransız), söz konusu farklılığı ortaya çıkaran yönetim tarzı alt boyutları belirlenmiştir. İkili grup karşılaştırmalarının kullanıldığı analizlerde ilk olarak Türkiye merkezli ve Fransa merkezli zincir otel işletmelerinde farklılık yaratan yönetim tarzı alt boyutları incelenmiş ve sonuçlar Tablo 17’de sunulmuştur.

Tablo 17: Türkiye ve Fransa Merkezli Zincir Otel İşletmelerindeki Yönetim Tarzı Farklılıklarının Kaynağını Belirlemeye Yönelik İkili Grup Karşılaştırmaları

Yönetim Tarzı Alt Boyutu	Yönetim Merkezi	n	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U değeri	W değeri	Z değeri	P	r
Yönetimsel	Türkiye	244	146.72	35800.50	5910.500	35800.500	-6.601	0.000*	0.36
Liderlik	Fransa	91	225.05	20479.50					
Karar Alma	Türkiye	244	168.57	41130.00	10964.000	15150.000	-0.176	0.861	
	Fransa	91	166.48	15150.00					
İletişim Modeli	Türkiye	244	176.70	43115.00	8979.000	13165.000	-2.728	0.006*	0.15
	Fransa	91	144.67	13165.00					
Kontrol	Türkiye	244	165.99	40502.50	10612.500	40502.500	-0.629	0.529	
Mekanizması	Fransa	91	173.38	15777.50					
Departmanlar	Türkiye	244	162.70	39700.00	9810.000	39700.000	-1.653	0.098	
Arası İlişkiler	Fransa	91	182.20	16580.00					
Paternalistik	Türkiye	244	152.63	37242.50	7352.500	37242.500	-4.868	0.000*	0.27
Yönelme	Fransa	91	209.20	19037.50					

*: p<0.05 düzeyindeki farklılıklar anlamlıdır. r: z / $\sqrt{n}$.

Tablo 17’de yer alan analiz bulguları doğrultusunda Türkiye merkezli ve Fransa merkezli zincir otel işletmelerinde gözlenen yönetim tarzı farklılıkları temel öncelikli olarak yönetsel liderlik (p: 0.000) boyutundan kaynaklanmaktadır. Farklılığın Fransa merkezli zincir otel işletmeleri lehine olduğu (S.O: 225.05) yönetsel liderlik tarzının etki derecesi ise istatistiksel olarak orta düzeydedir (r: 0.36, $r>0.30$). Türkiye merkezli ve Fransa merkezli zincir otel işletmelerinde yönetim tarzı boyutları kapsamında farklılık saptanan bir diğer boyut ise paternalistik yönelmedir (p: 0.000). Fransa merkezli zincir otel işletmelerinde daha fazla gözlemlenen paternalistik yönelme davranışlarındaki farklılığın etki derecesi istatistiksel olarak orta düzeye yakın olması (r: 0.27) sebebiyle önem taşımaktadır. Tablo 17’de dikkati çeken bir diğer husus yönetim tarzının farklılaşmasında anlamlı bir etkisi olan iletişim modelinde (p: 0.006) Türkiye merkezli zincir otel işletmelerinin Fransa merkezli işletmelere göre daha etkin olmasıdır. Diğer bir ifadeyle iletişim modeli boyutundaki farklılık Türkiye merkezli zincir otel işletmeleri lehinedir (S.O: 176.70). Bununla birlikte söz konusu farklılığın yönetim tarzının farklılaşmasındaki etki derecesinin görece olarak düşük (r: 0.15), fakat istatistiksel olarak önemli olduğu anlaşılmaktadır. Karar alma stili, kontrol mekanizması ve departmanlar arası ilişkiler ise Türkiye ve Fransa merkezli zincir otel işletmelerinde benzerlik gösteren yönetim tarzı boyutlarını ifade etmektedir ($p>0.05$).

Yönetim tarzının farklı olduğu zincir otel işletmelerinde farklılıkların kaynağını belirlemeye yönelik analizlerin ikinci aşamasında Türkiye merkezli ve İngiltere merkezli zincir otel işletmeleri karşılaştırılmıştır. Analize ilişkin bulguların yer aldığı Tablo 18 incelendiğinde Türkiye merkezli zincir otel işletmeleri ile İngiltere merkezli zincir otel işletmeleri arasındaki yönetim tarzı farklılığının yönetsel liderlik (p:0.000), paternalistik yönelme (p:0.000) ve iletişim modelinden (p:0.010) kaynaklandığı anlaşılmaktadır.

Tablo 18: Türkiye ve İngiltere Merkezli Zincir Otel İşletmelerindeki Yönetim Tarzı Farklılıklarının Kaynağını Belirlemeye Yönelik İkili Grup Karşılaştırmaları

<i>Yönetim Tarzı Alt Boyutu</i>	<i>Yönetim Merkezi</i>	<i>n</i>	<i>Sıra ortalaması</i>	<i>Sıra toplamı</i>	<i>U değeri</i>	<i>W değeri</i>	<i>Z değeri</i>	<i>P</i>	<i>r</i>
Yönetimsel Liderlik	Türkiye	244	163.85	39980.00	10090.000	39980.000	-3.861	0.000*	0.20
	İngiltere	111	209.10	23210.00					
Karar Alma Stili	Türkiye	244	177.99	43429.50	13539.500	43429.500	-0.003	0.998	
	İngiltere	111	178.02	19760.50					
İletişim Modeli	Türkiye	244	187.40	45724.50	11249.500	17465.500	-2.591	0.010*	0.14
	İngiltere	111	157.35	17465.50					
Kontrol Mekanizması	Türkiye	244	173.75	42396.00	12506.000	42396.000	-1.173	0.241	
	İngiltere	111	187.33	20794.00					
Departmanlar Arası İlişkiler	Türkiye	244	175.41	42800.00	12910.000	42800.000	-0.711	0.477	
	İngiltere	111	183.69	20390.00					
Paternalistik Yönelme	Türkiye	244	164.43	40122.00	10232.000	40122.000	-3.775	0.000*	0.20
	İngiltere	111	207.82	23068.00					

*: $p < 0.05$ düzeyindeki farklılıklar anlamlıdır. r: $z / \sqrt{n}$.

Tablo 18 daha detaylı incelendiğinde İngiltere merkezli zincir otel işletmelerinin yönetsel liderlik ve paternalistik yönelme boyutlarında Türkiye merkezli zincir otel işletmelerine oranla daha etkin olduğu görülmektedir. Yönetim tarzı bakımından ilgili alt boyutlarda (yönetsel liderlik ve paternalistik yönelme) İngiltere merkezli zincir otel işletmeleri lehine olan farklılığın etki derecesi istatistiksel olarak orta düzeye yakındır (r: 0.20). Diğer yandan yerli zincir otel işletmelerinin iletişim modelinde İngiltere merkezli işletmelere oranla daha başarılı olduğu (S.O: 187.40) anlaşılmaktadır. İletişim modeli boyutuna ilişkin farklılığın etki derecesi istatistiksel olarak küçük düzeydedir (r: 0.14). Karar alma stili, kontrol mekanizması ve departmanlar arası ilişkiler ise Türkiye merkezli ve İngiltere merkezli zincir otel işletmelerin yönetim tarzı olarak benzerlik gösteren yönetim tarzı alt boyutlarını teşkil etmektedirler ($p > 0.05$).

Tablo 19’da yönetim tarzlarının farklı olduğu tespit edilen A.B.D merkezli zincir otel işletmeleri ile Fransa merkezli zincir otel işletmelerinin yönetim tarzı alt boyutları karşılaştırılmıştır. Elde edilen bulgular doğrultusunda A.B.D merkezli zincir otel işletmelerinin iletişim modeli boyutunda Fransa merkezli zincir otel işletmelerine göre daha etkin olduğu anlaşılmaktadır ($p: 0.000$, S.O: 134.03). Bununla birlikte Fransa merkezli zincir otel işletmelerinin yönetsel liderlik stili ($p: 0.000$, S.O: 145.14), kontrol mekanizması ($p: 0.035$, S.O: 133.01) ve paternalistik yönelme ($p: 0.000$, S.O: 144.69) boyutlarında daha etkin olduğu saptanmıştır.

Tablo 19: A.B.D. ve Fransa Merkezli Zincir Otel İşletmelerindeki Yönetim Tarzı Farklılıklarının Kaynağını Belirlemeye Yönelik İkili Grup Karşılaştırmaları

<i>Yönetim Tarzı Alt Boyutu</i>	<i>Yönetim Merkezi</i>	<i>n</i>	<i>Sıra ortalaması</i>	<i>Sıra toplamı</i>	<i>U değeri</i>	<i>W değeri</i>	<i>Z değeri</i>	<i>P</i>	<i>r</i>
Yönetimsel Liderlik	A.B.D	150	106.36	15953.50	4628.500	15953.500	-4.199	0.000*	0.27
	Fransa	91	145.14	13207.50					
Karar Alma Stili	A.B.D	150	126.09	18913.50	6061.500	10247.500	-1.463	0.143	
	Fransa	91	112.61	10247.50					
İletişim Modeli	A.B.D	150	134.03	20104.50	4870.500	9056.500	-3.786	0.000*	0.24
	Fransa	91	99.52	9056.50					
Kontrol Mekanizması	A.B.D	150	113.71	17057.00	5732.000	17057.000	-2.111	0.035*	0.14
	Fransa	91	133.01	12104.00					
Departmanlar Arası İlişkiler	A.B.D	150	116.87	17530.00	6205.000	17530.000	-1.192	0.233	
	Fransa	91	127.81	11631.00					
Paternalistik Yönelme	A.B.D	150	106.63	15994.00	4669.000	15994.000	-4.180	0.000*	0.27
	Fransa	91	144.69	13167.00					

*: $p < 0.05$ düzeyindeki farklılıklar anlamlıdır. r: $z / \sqrt{n}$.

Tablo 19’da yer alan ve farklılıkların etki derecelerini belirten r değerleri incelendiğinde yönetsel liderlik (r: 0.27), iletişim modeli (r: 0.24) ve paternalistik yönelme (r: 0.27) boyutlarındaki yönetim tarzı farklılıklarının etki derecelerinin istatistiksel olarak orta düzeye yakın olduğu anlaşılmaktadır. A.B.D ve Fransa merkezli zincir otel işletmelerinin yönetim tarzlarına ilişkin olarak kontrol mekanizması alt boyutunda saptanan farklılığın etki derecesi ise istatistiksel olarak küçük düzeydedir (r: 0.14). Son olarak tablodaki sonuçlar bağlamında A.B.D ve Fransa merkezli zincir otel işletmeleri arasında benzerlik gösteren yönetim tarzı alt boyutlarının karar alma stili ve departmanlar arası ilişkiler olduğu saptanmıştır ($p > 0.05$).

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi kapsamında buraya kadar gerçekleştirilen analiz sonuçlarına göre yerli ve yabancı sermayeli zincir otel işletmelerinde yönetim tarzlarının anlamlı bir şekilde yabancı sermayeli işletmeler lehine farklılaştığı; farklılık yaratan temel unsurların ise zincir otel işletmelerindeki yönetsel liderlik ve paternalistik yönelme boyutları olduğu görülmüştür. Diğer yandan yönetim tarzlarının zincir otel işletmelerinin yönetim merkezlerine göre de anlamlı bir şekilde farklılaştığı saptanmıştır. Farklılaşmanın, Türkiye merkezli zincir otel işletmeleri ile Fransa ve İngiltere merkezli zincir otel işletmelerinde ve Fransa merkezli zincir otel işletmeleri ile A.B.D merkezli zincir otel işletmeleri arasında olduğu anlaşılmıştır. Söz konusu farklılaşmadaki temel unsurlar ise genel olarak yönetsel liderlik, iletişim modeli ve paternalistik yönelme alt boyutlarıdır.

2.4. YÖNETİM TARZI BOYUTLARININ YÖNETİCİLERİN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE KARŞILAŞTIRILMASI

Veri analizlerinin son aşamasında zincir otel işletmelerindeki yönetim tarzları örnekleme oluşturan yöneticilere (katılımcılara) ait bazı demografik özelliklere göre karşılaştırılmıştır. Analizlerde yöneticiye ait demografik özellikler (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalışılan departman, işletmedeki pozisyon, ilgili pozisyonda çalışma süresi ve işletmede çalışma süresi) bağımsız değişken olarak değerlendirilmiştir. Söz konusu değişkenlerdeki grup sayısının iki olduğu durumlarda parametrik olmayan testlerden Mann Whitney U testi, değişkenlerdeki grup sayısının ikiden fazla olduğu durumlarda ise Kruskal Wallis H testi kullanılmıştır.

Tablo 20’de zincir otel işletmelerindeki yönetim tarzlarında araştırmaya destek veren yöneticilerin cinsiyetlerine göre farklılaşma olup olmadığı incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre zincir otel işletmelerindeki yönetim tarzları yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir şekilde ($p: 0.013$) ve kadın yöneticiler lehine (S. O: 324.91) farklılaşmaktadır. Yönetim tarzında cinsiyete göre oluşan farklılığın etki derecesi ise istatistiksel olarak küçük düzeydedir ($r: 0.10$). Tablo 20’ye göre farklılaşma yaratan yönetim tarzı alt boyutu ise karar alma boyutudur ($p: 0.007$) ve kadın yöneticiler karar alma davranışlarında erkek yöneticilere oranla daha etkindirler (S.O: 327.27). Yönetim tarzı alt boyutlarından yönetsel liderlik, iletişim modeli, kontrol mekanizması, departmanlar arası ilişkiler ve paternalistik yönelme alt boyutlarında ise yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılaşma bulunmamaktadır ($p>0.05$).

Tablo 20: Yönetim Tarzlarının Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney U testi)

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	n	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U değeri	W değeri	Z değeri	P	r
Yönetim Tarzı (Toplam)	Kadın	181	324.91	58809.00	32777	119097	-2.474	0.013*	0.10
	Erkek	415	286.98	119097.00					
Yönetsel Liderlik	Kadın	181	311.30	56345.50	35240.5	121560.5	-1.201	0.230	
	Erkek	415	292.92	121560.50					
Karar Alma Stili	Kadın	181	327.27	59235.50	32350.5	118670.5	-2.705	0.007*	0.11
	Erkek	415	285.95	118670.50					
İletişim Modeli	Kadın	181	295.14	53420.00	36949	53420	-0.319	0.750	
	Erkek	415	299.97	124486.00					
Kontrol Mekanizması	Kadın	181	319.66	57859.00	33727	120047	-2.007	0.045	
	Erkek	415	289.27	120047.00					
Departmanlar Arası İlişkiler	Kadın	181	311.36	56355.50	35230.5	121550.5	-1.214	0.225	
	Erkek	415	292.89	121550.50					
Paternalistik Yönelme	Kadın	181	307.71	55695.50	35890.5	122210.5	-0.879	0.379	
	Erkek	415	294.48	122210.50					
Yönetim Tarzı (Yerli)	Kadın	80	133.37	10669.50	5690.500	19220.500	-1.681	.093	
	Erkek	164	117.20	19220.50					
Yönetim Tarzı (Yabancı)	Kadın	101	195.31	19726.50	10775.500	42401.500	-2.201	0.028*	0.12
	Erkek	251	168.93	42401.50					

*: $p < 0.05$ düzeyindeki farklılıklar anlamlıdır. r: $z / \sqrt{n}$.

Tablo 20'den elde edilen bir diğer önemli sonuç, yönetim tarzlarının yöneticilerin cinsiyetlerine göre yerli zincir otel işletmelerinde herhangi bir farklılık göstermediği; yabancı zincir otel işletmelerinde anlamlı bir farklılık gösterdiği (p: 0.028). Yabancı zincir otel işletmelerinde saptanan söz konusu farklılık kadın yöneticiler lehine olup, farklılığın etki derecesi istatistiksel olarak küçük düzeydedir (r: 0.12).

Tablo 21 zincir otel işletmelerindeki yönetim tarzlarının yöneticilerin yaş gruplarına göre karşılaştırılması ile elde edilen sonuçları içermektedir. Analiz sonuçlarına göre zincir otel işletmelerindeki yönetim tarzları yöneticilerin yaşlarına göre genel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir (p: 0.207, $p > 0.05$). Benzer şekilde yönetim tarzları yöneticilerin yaş grupları bağlamında hem yerli (p: 0.727) hem de yabancı (p: 0.209) zincir otel işletmelerinde anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 21: Yönetim Tarzlarının Yöneticilerin Yaş Gruplarına Göre Karşılaştırılması (Kruskal Wallis H testi)

Bağımlı Değişken	Yaş	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X^2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	p
Yönetim Tarzı (toplam)	25 yaş altı	19	310.00	4.565	3	0.207
	25-34 yaş	347	310.07			
	35-44 yaş	211	278.29			
	45-54 yaş	19	300.11			
Yönetimsel Liderlik	25 yaş altı	19	329.45	8.503	3	0.037*
	25-34 yaş	347	313.63			
	35-44 yaş	211	271.68			
	45-54 yaş	19	289.18			
Karar Alma Stili	25 yaş altı	19	276.76	6.861	3	0.076
	25-34 yaş	347	310.80			
	35-44 yaş	211	276.30			
	45-54 yaş	19	342.18			
İletişim Modeli	25 yaş altı	19	244.03	12.165	3	0.007*
	25-34 yaş	347	282.23			
	35-44 yaş	211	329.38			
	45-54 yaş	19	307.18			
Kontrol Mekanizması	25 yaş altı	19	289.82	0.814	3	0.846
	25-34 yaş	347	303.71			
	35-44 yaş	211	291.96			
	45-54 yaş	19	284.61			
Departmanlar Arası İlişkiler	25 yaş altı	19	296.08	0.355	3	0.949
	25-34 yaş	347	298.94			
	35-44 yaş	211	296.05			
	45-54 yaş	19	320.16			
Paternalistik Yönelme	25 yaş altı	19	332.63	4.783	3	0.188
	25-34 yaş	347	308.77			
	35-44 yaş	211	280.67			
	45-54 yaş	19	274.84			
Yönetim Tarzı (Yerli)	25 yaş altı	10	142.15	1.309	3	0.727
	25-34 yaş	131	124.16			
	35-44 yaş	93	119.28			
	45-54 yaş	10	111.00			
Yönetim Tarzı (Yabancı)	25 yaş altı	9	161.61	4.537	3	0.209
	25-34 yaş	216	184.14			
	35-44 yaş	118	161.64			
	45-54 yaş	9	202.83			

p: Anlamlılık düzeyi, $p < 0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 21 daha detaylı incelendiğinde yönetsel liderlik (p: 0.037) ve iletişim modeli (p: 0.007) alt boyutlarında yöneticilerin yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık olduğu ($p < 0.05$) anlaşılmaktadır. İlgili alt boyutlarda gözlenen farklılıkların kaynaklandığı yaş gruplarına ilişkin analiz sonuçları ise Tablo 22’de gösterilmiştir.

Tablo 22: Yöneticilerin Yaş Grupları Bağlamında Yönetim Tarzı Boyutlarındaki Farklılığın Kaynağının Belirlenmesi (Mann Whitney U testi)

Bağımlı Değişken	Yaş grubu	n	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U değeri	W değeri	Z değeri	p	r
Yönetimsel Liderlik	25-34 yaş	347	294.26	102107.00	31488.000	53854.000	-2.779	0.005	0.12
	35-44 yaş	211	255.23	53854.00					
İletişim Modeli	25 yaş altı	19	84.11	1598.00	1408.000	1598.000	-2.199	0.028	0.14
	35-44 yaş	211	118.33	24967.00					
	25-34 yaş	347	262.93	91236.00	30858.000	91236.000	-3.158	0.002	0.13
	35-44 yaş	211	306.75	64725.00					

*: $p < 0.05$ düzeyindeki farklılıklar anlamlıdır. r: $z / \sqrt{n}$.

Tablo 22’de yer alan sonuçlar değerlendirildiğinde yönetsel liderlik ve iletişim modeli alt boyutlarındaki farklılıkların temel nedeninin 25-34 yaş grubunda yer alan yöneticiler ile 35-44 yaş grubunda yer alan yöneticiler olduğu görülmektedir. Tablo 22’ye göre 25-34 yaş grubunda yer alan yöneticiler ile 35-44 yaş grubunda yer alan yöneticilerin yönetsel liderlik (p: 0.005) ve iletişim modeli (p: 0.002) anlamlı bir şekilde farklılaşmaktadır. Yönetsel liderlik ve iletişim modeli boyutlarında oluşan farklılığın etki derecesi ise istatistiksel olarak düşük düzeydedir (r: 0.12, r: 0.13). Bununla birlikte 25 yaşından daha genç yöneticiler ile 35-44 yaş grubunda yer alan yöneticilerin iletişim modelinin farklı olduğu saptanmıştır. Söz konusu gruplardaki farklılığın etki derecesi ise istatistiksel olarak küçük düzeydedir (r: 0.14).

Tablo 23 zincir otel işletmelerindeki yönetim tarzlarında yöneticilerin medeni durumlarına göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olup olmadığına ilişkin analiz bulgularını içermektedir. Bağımsız değişkendeki (medeni durum) grup sayısının iki olması sebebiyle Mann Whitney U testinin gerçekleştirildiği analiz sonucunda, zincir otel işletmelerindeki yönetim tarzlarında genel olarak ve tüm alt boyutlarda yöneticilerin medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık olmadığı saptanmıştır ($p > 0.05$).

Tablo 23: Yönetim Tarzlarının Yöneticilerin Medeni Durumlarına Göre Karşılaştırılması (Mann Whitney U testi)

Bağımlı Değişken	Cinsiyet	n	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U değeri	W değeri	Z değeri	P	r
Yönetim Tarzı (toplam)	Evli	356	299.26	106536.50	42449.5	71369.5	-0.131	0.896	
	Bekâr	240	297.37	71369.50					
Yönetimsel Liderlik	Evli	356	300.84	107100.00	41886	70806	-0.405	0.685	
	Bekâr	240	295.03	70806.00					
Karar Alma Stili	Evli	356	294.45	104822.50	41276.5	104822.5	-0.703	0.482	
	Bekâr	240	304.51	73083.50					
İletişim Modeli	Evli	356	305.59	108790.00	40196	69116	-1.241	0.214	
	Bekâr	240	287.98	69116.00					
Kontrol Mekanizması	Evli	356	303.38	108001.50	40984.5	69904.5	-0.853	0.394	
	Bekâr	240	291.27	69904.50					
Departmanlar Arası İlişkiler	Evli	356	296.99	105730.00	42184	105730	-0.262	0.793	
	Bekâr	240	300.73	72176.00					
Paternalistik Yönelme	Evli	356	295.00	105020.00	41474	105020	-0.616	0.538	
	Bekâr	240	303.69	72886.00					
Yönetim Tarzı (Yerli)	Evli	162	119.69	19389.50	6186.500	19389.500	-.875	0.381	
	Bekâr	82	128.05	10500.50					
Yönetim Tarzı (Yabancı)	Evli	194	182.85	35472.00	14095.000	26656.000	-1.297	0.195	
	Bekâr	158	168.71	26656.00					

*: $p < 0.05$ düzeyindeki farklılıklar anlamlıdır. r: $z / \sqrt{n}$.

Tablo 23 yerli ve yabancı zincir otel işletmeleri bağlamında değerlendirildiğinde, daha önceki analiz sonuçlarıyla paralel olarak yönetim tarzlarında anlamlı bir farklılaşma olmadığı belirlenmiştir ($p > 0.05$). Buradan hareketle Türkiye’de faaliyet gösteren zincir otel işletmelerindeki yönetim tarzlarında ilgili işletmelerdeki yöneticilerin medeni durumlarının herhangi bir etkisi olmadığını söylemek mümkündür.

Tablo 24’de zincir otel işletmelerindeki yönetim tarzlarının yöneticilerin eğitim düzeyine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Tablo 24’de yer alan analiz sonuçları, zincir otel işletmelerinde yönetim tarzlarının genel olarak ve tüm alt boyutlarda yöneticilerin eğitim düzeyine göre anlamlı bir şekilde farklılaştığını ($p < 0.05$) göstermektedir. Bununla birlikte zincir otel işletmeleri yerli ve yabancı işletmeler olarak ayrı ayrı değerlendirildiğinde de yönetim tarzlarının yöneticilerin eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır ($p < 0.05$).

Tablo 24: Yönetim Tarzlarının Yöneticilerin Eğitim Düzeyine Göre Karşılaştırılması (Kruskal Wallis H testi)

Bağımlı Değişken	Eğitim Düzeyi	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X^2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	p
Yönetim Tarzı (toplam)	İlk/ortaokul	5	319.30	42.600	3	0.000*
	Lise	98	196.49			
	Ön lisans/Lisans	480	317.06			
	Lisansüstü	13	374.23			
Yönetimsel Liderlik	İlk/ortaokul	5	228.60	51.594	3	0.000*
	Lise	98	188.40			
	Ön lisans/Lisans	480	319.29			
	Lisansüstü	13	387.62			
Karar Alma Stili	İlk/ortaokul	5	373.40	23.019	3	0.000*
	Lise	98	224.82			
	Ön lisans/Lisans	480	311.29			
	Lisansüstü	13	352.73			
İletişim Modeli	İlk/ortaokul	5	468.30	19.567	3	0.000*
	Lise	98	355.79			
	Ön lisans/Lisans	480	284.52			
	Lisansüstü	13	317.54			
Kontrol Mekanizması	İlk/ortaokul	5	376.60	7.902	3	0.048*
	Lise	98	256.97			
	Ön lisans/Lisans	480	305.69			
	Lisansüstü	13	316.00			
Departmanlar Arası İlişkiler	İlk/ortaokul	5	260.10	11.384	3	0.010*
	Lise	98	247.49			
	Ön lisans/Lisans	480	308.12			
	Lisansüstü	13	342.54			
Paternalistik Yönelme	İlk/ortaokul	5	216.90	26.433	3	0.000*
	Lise	98	221.28			
	Ön lisans/Lisans	480	314.03			
	Lisansüstü	13	338.46			
Yönetim Tarzı (Yerli)	İlk/ortaokul	5	228.60	51.594	3	0.000*
	Lise	98	188.40			
	Ön lisans/Lisans	480	319.29			
	Lisansüstü	13	387.62			
Yönetim Tarzı (Yabancı)	İlk/ortaokul	5	373.40	23.019	3	0.000*
	Lise	98	224.82			
	Ön lisans/Lisans	480	311.29			
	Lisansüstü	13	352.73			

p: Anlamlılık düzeyi. $p < 0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 24’de saptanan farklılıkların kaynağını belirlemek için yönetim tarzı boyutları yöneticilerin eğitim düzeyine göre ikili grup karşılaştırmaları ile analiz edilmiş ve sonuçlar Tablo 25’de sunulmuştur. Tablo 25’de yer alan sonuçlara göre zincir otel işletmelerinde yönetim tarzlarının genel olarak farklılaşmasında lise mezunu yöneticilerin yönetim tarzını ilkök/ortaokul mezunu yöneticiler, ön lisans/lisans mezunu yöneticiler ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip yöneticilere göre daha az algılaması etkilidir. Söz konusu farklılıkların etki derecesi ön lisans/ lisans mezunu yöneticiler ve lisansüstü eğitime sahip yöneticileri bağlamında orta düzeye

oldukça yakın iken ($r: 0.26$ ve $r: 0.29$), ilkokul/ortaokul mezunu yöneticiler bağlamında görece olarak daha düşüktür ($r: 0.20$).

Tablo 25'deki sonuçlar yönetim tarzı alt boyutlarına göre değerlendirildiğinde; yönetsel liderlik, karar alma stili, kontrol mekanizması, departmanlar arası ilişkiler ve paternalistik yönelme alt boyutlarında da lise mezunu yöneticilerin ilgili yönetim tarzı boyutlarını ön lisans/lisans mezunu ve lisansüstü eğitime sahip yöneticilere göre daha az algılamaktadır. İlgili boyutlardaki farklılıkların etki dereceleri göz önüne alındığında ise yönetsel liderlik boyutunda farklılıkların orta düzey/orta düzeye çok yakın olduğu anlaşılmaktadır ($r: 0.29$, $r: 0.33$). Karar alma boyutundaki farklılıkların etki dereceleri göz önüne alındığında lise ve ön lisans/lisans mezunu yöneticilerin karar alma boyutundaki farklılıkların düşük düzeyde ($r: 0.19$), lise ve lisansüstü mezunu yöneticilerde ise orta düzeye yakın olduğu anlaşılmaktadır ($r: 0.25$). Lise ve ön lisans/lisans mezunu yöneticilerin kontrol mekanizması boyutundaki farklılıklarının etki derecesi göz önüne alındığında ise etki derecesi istatistiksel olarak küçük düzeydedir ($r: 0.11$). Lise ve ön lisans/lisans, lise ve lisansüstü mezunu yöneticilerin departmanlar arası ilişkiler alt boyutlarında saptanan farklılıkların etki dereceleri ise istatistiksel olarak küçük düzeydedir ($r: 0.13$, $r: 0.19$). Lise ve ön lisans/lisans, lise ve lisansüstü mezunu yöneticilerin paternalistik yönelme alt boyutlarında saptanan farklılıkların etki dereceleri ise istatistiksel olarak nispeten orta düzeye yakındır ($r: 0.20$, $r: 0.23$).

Tablo 25'de dikkati çeken bir diğer husus lise mezunu yöneticilerin diğer yönetim tarzı alt boyutlarının aksine iletişim modeli alt boyutunu ön lisans/lisans mezunu yöneticilere daha fazla algılamasıdır (S.O: 347.09). Bununla birlikte iletişim modeli alt boyutunun ilkokul/ortaokul mezunu yöneticiler ile ön lisans/lisans mezunu yöneticiler arasında da farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Söz konusu gruplardaki farklılığın ilkokul/ortaokul mezunu yöneticiler lehine olduğu iletişim modeli alt boyutunda gözlenen farklılıkların etki dereceleri ise istatistiksel olarak küçük düzeydedir ($r: 0.11$).

Tablo 25: Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Bağlamında Yönetim Tarzı Boyutlarındaki Farklılığın Kaynağının Belirlenmesi (Mann Whitney U testi)

Bağımlı Değişken	Eğitim Düzeyi	N	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U değeri	W değeri	Z değeri	p	R
Yönetim Tarzı (toplam)	İlk/ortaokul	5	78.60	393.00	112.000	4963.000	-2.044	0.041	0.20
	Lise	98	50.64	4963.00					
	Lise	98	192.30	18845.00					
	Ön lisans/Lisans	480	309.35	148486.00	13994.000	18845.000	-6.326	0.000	0.26
	Lise	98	52.55	5150.00					
	Lisansüstü	13	82.00	1066.00					
Yönetimsel Liderlik	Lise	98	52.13	5108.50	257.500	5108.500	-3.495	0.000	0.33
	Lisansüstü	13	85.19	1107.50					
	Lise	98	183.99	18031.00					
	Ön lisans/Lisans	480	311.04	149300.00	13180.000	18031.000	-6.879	0.000	0.29
	Lise	98	219.94	21554.00					
	Ön lisans/Lisans	480	303.70	145777.00					
Karar Alma Stili	Lise	98	53.06	5199.50	348.500	5199.500	-2.665	0.008	0.25
	Lisansüstü	13	78.19	1016.50					
	İletişim Modeli	5	388.10	1940.50					
	Ön lisans/Lisans	480	241.49	115914.50	474.500	115914.500	-2.356	0.018	0.11
Kontrol Mek.	Lise	98	347.09	34014.50					
	Ön lisans/Lisans	480	277.74	133316.50					
	Lise	98	250.26	24525.00	19674.000	24525.000	-2.586	0.010	0.11
	Ön lisans/Lisans	480	297.51	142806.00					
Dept. arası İlişkiler	Lise	98	240.83	23601.00	18750.000	23601.000	-3.192	0.001	0.13
	Ön lisans/Lisans	480	299.44	143730.00					
	Lise	98	53.76	5268.00					
	Lisansüstü	13	72.92	948.00	417.000	5268.000	-2.044	0.041	0.19
Paternalistik Yönelme	Lise	98	214.86	21056.50					
	Ön lisans/Lisans	480	304.74	146274.50					
	Lise	98	53.32	5225.50	374.500	5225.500	-2.469	0.014	0.23
	Lisansüstü	13	76.19	990.50					

r: $z / \sqrt{n}$.

Tablo 26’da zincir otel işletmelerindeki yönetim tarzı boyutları yöneticilerin çalıştığı departmanlara göre karşılaştırılmıştır. Tablo 26’da yer alan sonuçlar incelendiğinde zincir otel işletmelerinde yönetim tarzı boyutlarının genel olarak ve yönetimsel liderlik, karar alma stili ve paternalistik yönelme alt boyutlarında yöneticilerin çalıştıkları departmanlara göre anlamlı bir farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır (p: 0.002, p<0.05). Örneklemde yer alan zincir otel işletmelerindeki yönetim tarzları yerli ve yabancı zincir otel işletmeler olarak ayrı ayrı değerlendirildiğinde ise yerli zincir otel işletmelerinde yönetim tarzlarının yöneticilerin çalıştıkları departmanlara göre anlamlı bir şekilde farklılık gösterdiği (p: 0.017, p<0.05); fakat yabancı zincir otel işletmeleri için bu durumun geçerli olmadığı (p: 0.189, p>0.05) sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 26: Yönetim Tarzlarının Yöneticilerin Çalıştığı Departmana Göre Karşılaştırılması (Kruskal Wallis H testi)

Bağımlı Değişken	Çalışılan Departman	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X^2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	p
Yönetim Tarzı (toplam)	Önbüro Dept.	136	282.10	23.976	8	0.002*
	F&B ve Mutfak Dept.	141	285.06			
	Kat Hizmetleri Dept.	62	349.77			
	Muhasebe & Finansman Dept.	46	305.75			
	Satış Pazarlama Dept.	34	306.40			
	İnsan Kaynakları Dept.	59	313.29			
	Teknik Servis ve Güvenlik Dept.	15	458.07			
	İdari Birimler (üst yönetim)	54	275.19			
Yönetimsel Liderlik	Halkla İlişkiler /Misafir İlişkileri	49	264.56	18.246	8	0.019*
	Önbüro Dept.	136	277.58			
	F&B ve Mutfak Dept.	141	287.49			
	Kat Hizmetleri Dept.	62	346.00			
	Muhasebe & Finansman Dept.	46	316.68			
	Satış Pazarlama Dept.	34	305.35			
	İnsan Kaynakları Dept.	59	305.18			
	Teknik Servis ve Güvenlik Dept.	15	431.13			
Karar Alma Stili	İdari Birimler (üst yönetim)	54	279.31	21.019	8	0.007*
	Halkla İlişkiler /Misafir İlişkileri	49	278.83			
	Önbüro Dept.	136	302.19			
	F&B ve Mutfak Dept.	141	283.97			
	Kat Hizmetleri Dept.	62	347.41			
	Muhasebe & Finansman Dept.	46	255.90			
	Satış Pazarlama Dept.	34	317.19			
	İnsan Kaynakları Dept.	59	318.25			
İletişim Modeli	Teknik Servis ve Güvenlik Dept.	15	419.90	4.036	8	0.854
	İdari Birimler (üst yönetim)	54	272.69			
	Halkla İlişkiler /Misafir İlişkileri	49	262.71			
	Önbüro Dept.	136	307.84			
	F&B ve Mutfak Dept.	141	296.74			
	Kat Hizmetleri Dept.	62	265.11			
	Muhasebe & Finansman Dept.	46	299.73			
	Satış Pazarlama Dept.	34	294.31			
Kontrol Mekanizması	İnsan Kaynakları Dept.	59	304.58	9.902	8	0.272
	Teknik Servis ve Güvenlik Dept.	15	310.63			
	İdari Birimler (üst yönetim)	54	288.98			
	Halkla İlişkiler /Misafir İlişkileri	49	321.09			
	Önbüro Dept.	136	292.13			
	F&B ve Mutfak Dept.	141	291.04			
	Kat Hizmetleri Dept.	62	299.80			
	Muhasebe & Finansman Dept.	46	315.00			
Departmanlar Arası İlişkiler	Satış Pazarlama Dept.	34	338.84	8.018	8	0.432
	İnsan Kaynakları Dept.	59	321.62			
	Teknik Servis ve Güvenlik Dept.	15	368.70			
	İdari Birimler (üst yönetim)	54	287.91			
	Halkla İlişkiler /Misafir İlişkileri	49	254.87			
	Önbüro Dept.	136	287.23			
	F&B ve Mutfak Dept.	141	294.95			
	Kat Hizmetleri Dept.	62	339.48			
Paternalistik Yönelme	Muhasebe & Finansman Dept.	46	302.40	21.957	8	0.005*
	Satış Pazarlama Dept.	34	265.10			
	İnsan Kaynakları Dept.	59	309.90			
	Teknik Servis ve Güvenlik Dept.	15	353.03			
	İdari Birimler (üst yönetim)	54	297.43			
	Halkla İlişkiler /Misafir İlişkileri	49	278.43			
	Önbüro Dept.	136	263.66			
	F&B ve Mutfak Dept.	141	302.79			
Paternalistik Yönelme	Kat Hizmetleri Dept.	62	358.19	21.957	8	0.005*
	Muhasebe & Finansman Dept.	46	321.83			
	Satış Pazarlama Dept.	34	271.47			
	İnsan Kaynakları Dept.	59	290.53			
	Teknik Servis ve Güvenlik Dept.	15	406.00			
	İdari Birimler (üst yönetim)	54	295.90			
	Halkla İlişkiler /Misafir İlişkileri	49	283.74			

Yönetim Tarzı (Yerli)	Önbüro Dept.	58	110.95	18.553	8	0.017*
	F&B ve Mutfak Dept.	58	116.76			
	Kat Hizmetleri Dept.	21	157.57			
	Muhasebe & Finansman Dept.	20	118.65			
	Satış Pazarlama Dept.	16	131.59			
	İnsan Kaynakları Dept.	25	141.78			
	Teknik Servis ve Güvenlik Dept.	7	188.43			
	İdari Birimler (üst yönetim)	26	107.31			
	Halkla İlişkiler /Misafir İlişkileri	13	95.54			
Yönetim Tarzı (Yabancı)	Önbüro Dept.	78	169.47	11.234	8	0.189
	F&B ve Mutfak Dept.	83	170.30			
	Kat Hizmetleri Dept.	41	193.01			
	Muhasebe & Finansman Dept.	26	187.87			
	Satış Pazarlama Dept.	18	179.36			
	İnsan Kaynakları Dept.	34	176.56			
	Teknik Servis ve Güvenlik Dept.	8	278.94			
	İdari Birimler (üst yönetim)	28	168.63			
	Halkla İlişkiler /Misafir İlişkileri	36	160.88			

p: Anlamlılık düzeyi. $p < 0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır.

Zincir otel işletmelerinde yöneticilerin çalıştıkları departmana göre farklılık saptanan yönetim tarzı boyutlarında, farklılığın hangi gruplardan kaynaklandığını bulmak için her bir boyutta ikili grup karşılaştırmaları yapılması hedeflenmiştir. Bununla birlikte çoklu grup karşılaştırmalarındaki farklılıkların belirlenmesinde bağımsız değişkendeki grup sayısının fazla olmasına bağlı olarak çok sayıda Mann Whitney U testi kullanılması, I. Tip Hata olasılığını arttırmaktadır (Field, 2005: 550). Bu nedenle zincir otel işletmelerindeki yönetim tarzlarında yöneticilerin çalıştığı departmanlara göre farklılık tespit edilen boyutlarda, söz konusu farklılığın kaynağı ilgili boyuttaki sıra ortalamalarının karşılaştırılması ile tahmin edilmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen değerlendirme sonucunda, anlamlı farklılık tespit edilen tüm boyutlarda kat hizmetleri departmanı yöneticileri ve teknik servis/güvenlik departmanı yöneticilerinin ilgili boyutlara katılım düzeyinin diğer departmanların yöneticilerine göre daha yüksek olmasının farklılığın oluşmasında etkili olduğu öngörülmüştür.

Veri analizinin devam eden aşamasında zincir otel işletmelerindeki yönetim tarzlarında yöneticilerin işletmede sahip olduğu pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Çoklu grup karşılaştırmalarının gerçekleştirildiği Kruskal Wallis H testi sonucunda yönetim tarzının genelinde, yönetim tarzına ilişkin tüm alt boyutlarda ve zincir otel işletmelerindeki yönetim tarzları ayrı ayrı değerlendirildiğinde farklılığın anlamlılık değerini belirten p değerinin 0.05'ten büyük olduğu saptanmıştır. Buradan hareketle araştırma örnekleminde yer alan zincir

otel işletmelerinde yönetim tarzlarının yöneticilerin işletmede sahip oldukları pozisyona göre farklılaşmadığını ve yönetim tarzlarının benzerlik gösterdiğini söylemek mümkündür.

Tablo 27: Yönetim Tarzlarının Yöneticilerin İşletmedeki Pozisyonlarına Göre Karşılaştırılması (Kruskal Wallis H testi)

Bağımlı Değişken	İşletmedeki Pozisyon	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (χ^2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	P
Yönetim Tarzı (toplam)	Genel müd. / Koordinatör	23	274.37	2.615	3	0.455
	Dept. Müd. / Dept. Müd. Yard.	378	292.97			
	Sorumlu / Şef	169	308.45			
	Şef Yard. / Uzman	26	335.60			
Yönetimsel Liderlik	Genel müd. / Koordinatör	23	302.33	2.239	3	0.524
	Dept. Müd. / Dept. Müd. Yard.	378	293.17			
	Sorumlu / Şef	169	303.07			
	Şef Yard. / Uzman	26	343.00			
Karar Alma	Genel müd. / Koordinatör	23	262.72	1.193	3	0.755
	Dept. Müd. / Dept. Müd. Yard.	378	298.56			
	Sorumlu / Şef	169	303.96			
	Şef Yard. / Uzman	26	293.77			
İletişim Modeli	Genel müd. / Koordinatör	23	324.76	2.340	3	0.505
	Dept. Müd. / Dept. Müd. Yard.	378	302.65			
	Sorumlu / Şef	169	291.43			
	Şef Yard. / Uzman	26	260.94			
Kontrol Mekanizması	Genel müd. / Koordinatör	23	248.46	3.195	3	0.363
	Dept. Müd. / Dept. Müd. Yard.	378	295.83			
	Sorumlu / Şef	169	312.11			
	Şef Yard. / Uzman	26	293.21			
Departmanlar Arası İlişkiler	Genel müd. / Koordinatör	23	294.30	2.134	3	0.545
	Dept. Müd. / Dept. Müd. Yard.	378	291.31			
	Sorumlu / Şef	169	311.80			
	Şef Yard. / Uzman	26	320.31			
Paternalistik Yönelme	Genel müd. / Koordinatör	23	301.52	0.628	3	0.890
	Dept. Müd. / Dept. Müd. Yard.	378	295.33			
	Sorumlu / Şef	169	306.70			
	Şef Yard. / Uzman	26	288.58			
Yönetim Tarzı (Yerli)	Genel müd. / Koordinatör	15	122.17	3.128	3	0.372
	Dept. Müd. / Dept. Müd. Yard.	152	117.56			
	Sorumlu / Şef	65	129.06			
	Şef Yard. / Uzman	12	149.96			
Yönetim Tarzı (Yabancı)	Genel müd. / Koordinatör	8	143.63	1.068	3	0.785
	Dept. Müd. / Dept. Müd. Yard.	226	175.72			
	Sorumlu / Şef	104	179.38			
	Şef Yard. / Uzman	14	186.50			

p: Anlamlılık düzeyi. $p < 0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır.

Tablo 28’de zincir otel işletmelerindeki yönetim tarzlarının yöneticilerin işletmede sahip oldukları pozisyonda çalışma sürelerine göre karşılaştırılmasına ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır. Tablo 28’de yer alan sonuçlara göre zincir otel işletmelerinde yönetim tarzları yöneticilerin sahip olduğu pozisyonda çalışma süreleri bağlamında genel olarak (p : 0.007), yönetsel liderlik (p : 0.001), iletişim modeli (p : 0.025), kontrol mekanizması (p : 0.024) ve paternalistik yönelme (p : 0.001) alt boyutlarında anlamlı bir farklılık göstermektedir ($p < 0.05$). Yönetim tarzı

alt boyutlarından karar alma stili ve departmanlar arası ilişkiler alt boyutları ise yöneticilerin sahip olduğu pozisyonda çalışma süreleri bağlamında birbirine benzerlik göstermektedir ($p>0.05$). Tablo 28’den elde edilen bir diğer önemli sonuç yönetim tarzının yöneticilerin sahip olduğu pozisyonda çalışma sürelerine göre yerli zincir otel işletmelerinde birbirine benzemesi ($p: 0.856$), yabancı zincir otel işletmelerinde ise anlamlı bir şekilde farklı olmasıdır ($p: 0.000$).

Tablo 28: Yönetim Tarzlarının Yöneticilerin Sahip olduğu Pozisyondaki Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması (Kruskal Wallis H testi)

Bağımlı Değişken	Pozisyonda çalışma süresi	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X^2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	p
Yönetim Tarzı (toplam)	1-3 yıl arası	257	259.03	9.898	2	0.007*
	4-7 yıl arası	146	240.71			
	8 yıl ve üzeri	84	203.74			
Yönetim Liderlik	1-3 yıl arası	257	260.37	15.059	2	0.001*
	4-7 yıl arası	146	245.16			
	8 yıl ve üzeri	84	191.92			
Karar Alma Stili	1-3 yıl arası	257	250.28	1.098	2	0.578
	4-7 yıl arası	146	236.61			
	8 yıl ve üzeri	84	237.62			
İletişim Modeli	1-3 yıl arası	257	229.24	7.387	2	0.025*
	4-7 yıl arası	146	252.85			
	8 yıl ve üzeri	84	273.77			
Kontrol Mekanizması	1-3 yıl arası	257	260.24	7.445	2	0.024*
	4-7 yıl arası	146	225.33			
	8 yıl ve üzeri	84	226.77			
Departmanlar Arası İlişkiler	1-3 yıl arası	257	251.17	1.556	2	0.459
	4-7 yıl arası	146	238.35			
	8 yıl ve üzeri	84	231.87			
Paternalistik Yönelme	1-3 yıl arası	257	257.55	14.201	2	0.001*
	4-7 yıl arası	146	249.52			
	8 yıl ve üzeri	84	192.95			
Yönetim Tarzı (Yerli)	1-3 yıl arası	102	105.32	0.311	2	0.856
	4-7 yıl arası	66	102.15			
	8 yıl ve üzeri	41	108.79			
Yönetim Tarzı (Yabancı)	1-3 yıl arası	155	151.09	17.293	2	0.000*
	4-7 yıl arası	80	141.69			
	8 yıl ve üzeri	43	93.64			

p: Anlamlılık düzeyi. $p<0.05$ ise farklılıklar anlamlıdır.

Zincir otel işletmelerinde yöneticilerin sahip oldukları pozisyondaki çalışma süreleri bağlamında Tablo 28’de farklılık tespit edilen boyutlarda farklılıkların kaynaklandığı gruplar analiz edilerek, sonuçlar Tablo 29’da sunulmuştur. Tablo 29 incelendiğinde zincir otel işletmelerinde 1-3 yıldır aynı pozisyonda çalışan yöneticiler ile 8 yıl ve üzeri süredir çalışan yöneticiler arasındaki algı farklılığının yönetim tarzlarının genel olarak farklılaşmasında etkili olduğu görülmektedir (p :

0.001). Aynı pozisyonda 1-3 yıldır çalışan yöneticiler (S.O: 180.69) lehine olan farklılığın etki derecesi ise istatistiksel olarak küçük düzeydedir (r: 0.17, $r < 0.30$).

Tablo 29: Yöneticilerin Sahip Olduğu Pozisyonda Çalışma Süreleri Bağlamında Yönetim Tarzı Boyutlarındaki Farklılığın Kaynağının Belirlenmesi (Mann Whitney U testi)

Bağımlı Değişken	Pozisyonda çalışma süresi	n	Sıra ortalaması	Sıra toplamı	U değeri	W değeri	Z değeri	p	r
Yönetim Tarzı	1-3 yıl arası	257	180.69	46437.00	8304.000	11874.000	-3.177	0.001	0.17
	8 yıl ve üzeri	84	141.36	11874.00					
Yönetimsel Liderlik	1-3 yıl arası	257	183.16	47072.50	7668.500	11238.500	-3.995	0.000	0.22
	8 yıl ve üzeri	84	133.79	11238.50					
	4-7 yıl arası	146	124.06	18112.50	4882.500	8452.500	-2.578	0.010	0.17
	8 yıl ve üzeri	84	100.63	8452.50					
İletişim Modeli	1-3 yıl arası	257	163.21	41944.50	8791.500	41944.500	-2.591	0.010	0.14
	8 yıl ve üzeri	84	194.84	16366.50					
Kontrol Mekanizması	1-3 yıl arası	257	212.46	54601.50	16073.500	26804.500	-2.423	0.015	0.12
	4-7 yıl arası	146	183.59	26804.50					
Paternalistik Yönelme	1-3 yıl arası	257	182.22	46829.50	7911.500	11481.500	-3.748	0.000	0.20
	8 yıl ve üzeri	84	136.68	11481.50					
	4-7 yıl arası	146	125.13	18269.00	4726.000	8296.000	-2.947	0.003	0.19
	8 yıl ve üzeri	84	98.76	8296.00					

*: $p < 0.05$ düzeyindeki farklılıklar anlamlıdır. r: $z / \sqrt{n}$.

Tablo 29'a göre yönetsel liderlik boyutunda saptanan farklılığın kaynağı 1-3 yıldır aynı pozisyonda çalışan yöneticiler ile 8 yıl ve daha uzun süredir çalışan yöneticiler (p: 0.000) ve 4-7 yıldır aynı pozisyonda çalışan yöneticiler ile 8 yıl ve daha uzun süredir çalışan yöneticilerin (p: 0.010) oluşturdukları gruplardaki algı farklılığıdır. Her iki grupta da 8 yıl ve daha uzun süredir aynı pozisyonda çalışan yöneticilerin algılarının daha düşük olduğu şeklindedir (S.O. 133.79, S.O. 100.63). Yönetsel liderlik boyutundaki farklılığın etki derecesi ise 1-3 yıl ve 8 yıl ve üzeri çalışan yöneticilerde istatistiksel olarak nispeten orta düzeye yakın (r: 0.22), 4-7 yıl ve 8 yıl ve üzeri çalışan yöneticilerde ise küçük düzeydedir (r: 0.17).

Yönetsel liderlik tarzı alt boyutunda farklılık yaratan söz konusu gruplar aynı zamanda paternalistik yönelme alt boyutunda da farklılık yaratmaktadır (p: 0.000). Farklılıkların etki derecesinin her iki grupta da 8 yıl ve daha uzun süredir aynı pozisyonda çalışan yöneticilerin algılamalarının daha düşük olduğu şeklindedir (S.O. 136.68, S.O. 98.76). Paternalistik yönelme alt boyutunun etki derecesi ise 1-3 yıl ve 8 yıl ve üzeri çalışan yöneticilerde nispeten orta düzeye yakın (r: 0.20) 4-7 yıl ve 8 yıl ve üzeri çalışan yöneticilerde ise nispeten küçük düzeydedir (r: 0.19).

İletişim modeli alt boyutunda 1-3 yıldır aynı pozisyonda çalışan yöneticiler ile 8 yıl ve daha uzun süredir aynı pozisyonda çalışan yöneticiler (p: 0.010) arasındaki algı farklılığının ve kontrol mekanizması alt boyutunda 1-3 yıldır aynı pozisyonda çalışan yöneticiler ile 4-7 yıldır aynı pozisyonda çalışan yöneticiler (p: 0.015) arasındaki algı farklılıkların, ilgili alt boyutlardaki farklılığın kaynağı olması Tablo 25'ten elde edilen bir diğer önemli sonuçtur. Söz konusu farklılıkların iletişim modeli alt boyutunda 8 yıl ve daha uzun süredir aynı pozisyonda çalışan yöneticiler lehine (S.O: 194.84) ve kontrol mekanizması alt boyutunda 1-3 yıldır aynı pozisyonda çalışan yöneticiler lehine (S.O: 212.46) olduğu görülmektedir. İletişim modeli ve kontrol mekanizmasındaki farklılıkların etki derecesi ise istatistiksel olarak küçük düzeydedir (r: 0.14, r: 0.12).

Zincir otel işletmelerindeki yönetim tarzlarının yöneticilerin bazı demografik özelliklerine göre karşılaştırılması kapsamında son olarak yönetim tarzları yöneticilerin işletmede çalışma sürelerine göre karşılaştırılmıştır. Analiz sonuçlarının yer aldığı Tablo 30 incelendiğinde örnekleme yer alan zincir otel işletmelerinde yönetim tarzlarının genel olarak ve alt boyutlar bağlamında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir ($p>0.05$). Ayrıca örnekleme zincir otel işletmeleri yerli ve yabancı zincir otel işletmeleri olarak ayrı ayrı değerlendirildiğinde de yönetim tarzlarının yöneticilerin işletmede çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($p>0.05$). Buradan hareketle zincir otel işletmelerindeki yönetim tarzlarının yöneticilerin işletmede çalışma süresinden bağımsız olarak ortaya çıktığını söylemek mümkündür.

Tablo 30: Yönetim Tarzlarının Yöneticilerin İşletmede Çalışma Sürelerine Göre Karşılaştırılması (Kruskal Wallis H testi)

Bağımlı Değişken	İşletmede çalışma süresi	n	Sıra Ortalaması	Ki-Kare (X^2) Değeri	Serbestlik Derecesi (df)	p
Yönetim Tarzı (toplam)	1-3 yıl arası	267	258.51	8.579	4	0.073
	4-7 yıl arası	167	259.34			
	8-11 yıl arası	53	224.06			
	12-15 yıl arası	12	249.42			
	15 yıldan fazla	14	331.50			
Yönetimsel Liderlik	1-3 yıl arası	267	251.33	6.283	4	0.179
	4-7 yıl arası	167	251.84			
	8-11 yıl arası	53	261.83			
	12-15 yıl arası	12	309.42			
	15 yıldan fazla	14	363.36			
Karar Alma Stili	1-3 yıl arası	267	244.88	9.440	4	0.0051
	4-7 yıl arası	167	270.82			
	8-11 yıl arası	53	278.50			
	12-15 yıl arası	12	199.75			
	15 yıldan fazla	14	291.00			
İletişim Modeli	1-3 yıl arası	267	256.99	7.084	4	0.132
	4-7 yıl arası	167	258.10			
	8-11 yıl arası	53	237.98			
	12-15 yıl arası	12	286.58			
	15 yıldan fazla	14	290.71			
Kontrol Mekanizması	1-3 yıl arası	267	259.97	2.138	4	0.710
	4-7 yıl arası	167	243.44			
	8-11 yıl arası	53	270.89			
	12-15 yıl arası	12	217.71			
	15 yıldan fazla	14	343.14			
Departmanlar Arası İlişkiler	1-3 yıl arası	267	263.60	7.683	4	0.104
	4-7 yıl arası	167	257.28			
	8-11 yıl arası	53	210.50			
	12-15 yıl arası	12	281.54			
	15 yıldan fazla	14	282.75			
Paternalistik Yönelme	1-3 yıl arası	267	258.51	6.757	4	0.149
	4-7 yıl arası	167	259.34			
	8-11 yıl arası	53	224.06			
	12-15 yıl arası	12	249.42			
	15 yıldan fazla	14	331.50			
Yönetim Tarzı (Yerli)	1-3 yıl arası	90	102.26	8.555	4	0.073
	4-7 yıl arası	71	104.32			
	8-11 yıl arası	33	112.05			
	12-15 yıl arası	10	128.90			
	15 yıldan fazla	12	153.25			
Yönetim Tarzı (Yabancı)	1-3 yıl arası	177	148.05	7.932	4	0.094
	4-7 yıl arası	96	155.73			
	8-11 yıl arası	20	121.68			
	12-15 yıl arası	2	68.75			
	15 yıldan fazla	2	263.25			

*: $p < 0.05$ düzeyindeki farklılıklar anlamlıdır. r: $z / \sqrt{n}$.

Zincir otel işletmelerindeki yönetim tarzlarının yöneticilerin bazı demografik özelliklerine göre karşılaştırılması kapsamında buraya kadar gerçekleştirilen analizler neticesinde zincir otel işletmelerinde yönetim tarzı üzerinde etkili olan demografik özelliklerin cinsiyet, eğitim düzeyi, çalışılan departman, pozisyonda çalışma süresi

olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte yerli zincir otel işletmelerinde yöneticinin eğitim düzeyi ve çalıştığı departmanın; yabancı zincir otel işletmelerinde ise cinsiyet, eğitim düzeyi ve aynı pozisyonda çalışma süresinin yönetim tarzlarının farklılaşmasına neden olduğu anlaşılmıştır.

TARTIŞMA

Bu araştırma yerli ve yabancı zincir otel işletmelerinde yönetim tarzı boyutlarının karşılaştırılması amacıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırma kapsamında aynı ulusal sınırlar içinde faaliyette bulunan yerli ve yabancı zincir otel işletmelerinin yönetim tarzları arasındaki benzerlik ve farklılıkları belirlemek amacıyla yönetsel liderlik, karar alma, iletişim modeli, kontrol mekanizması, departmanlar arası ilişki, paternalistik yönelme boyutları incelenerek benzerlik ve farklılıkların ortaya çıkartılmasına odaklanılmıştır. Bu kapsamda gerçekleştirilen araştırmanın en önemli sonucu, aynı ulusal sınırlar içinde farklı kültürel özelliklere sahip olan zincir otel işletmelerinin bazı yönetim tarzları boyutları açısından farklılıklara sahip olduğunun tespit edilmiş olmasıdır. Zincir otel işletmelerinde yönetim tarzlarında farklılaşmaya neden olan boyutlar ise yönetsel liderlik ve paternalistik yönelme boyutları olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte gerek ulusal gerekse uluslararası karşılaştırmalı yönetim literatürde otel işletmelerinde yönetim tarzlarının boyutları ile karşılaştırılmasına ilişkin kapsamlı bir çalışmaya rastlanmaması mevcut araştırma sonuçlarının benzer araştırma sonuçları ile karşılaştırma yapılamamasına neden olmaktadır. Diğer yandan toplumların kültürel değerler temelinde farklılaştığını kanıtlayan araştırmalarla (Hofstede, 1980; Inglehart, 1997; Trompenaars ve Turners, 1997; Schwartz, 1999; House, 2002) farklı sektörlerde faaliyette bulunan işletmelerin yönetim tarzlarının kültürlerarası karşılaştırmasını gerçekleştiren araştırmaların (Çulpan ve Küçükemiroğlu, 1993; Lu ve Lee, 2005; Mikhailitchenko ve Lundstrom, 2006; Hoang, 2008) sonuçları mevcut araştırmadan elde edilen temel sonucu desteklemektedir. Örneğin, Çulpan ve Küçükemiroğlu (1993), Amerika ve Japonya’da bulunan sanayi firmalarında gerçekleştirdikleri çalışmalarında yönetim tarzına ilişkin boyutların tümünde farklılıklar bulmuşlardır. Mikhailitchenko ve Lundstrom (2006), Amerika ve Çin kökenli işletmelerin karar alma dışında kalan yönetim tarzı boyutlarında, Amerika ve Rus kökenli işletmelerin tüm yönetim tarzı boyutlarında ve Rusya ve Çin kökenli işletmelerin karar alma ve paternalizm yönetim tarzı boyutlarında farklılıklar olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Hoang (2008) ise Amerika’da faaliyette bulunan Vietnam merkezli işletmeler ile Amerika merkezli işletmelerin yönetim tarzlarına ilişkin kontrol ve iletişim boyutlarında önemli farklılar diğer boyutlarda ise benzerlikler olduğunu tespit etmiştir. Bu araştırmalara

göre, farklı kültürlerde değişik yönetim tarzı boyutlarının farklılık gösterdiği sonucu mevcut araştırma sonuçlarını desteklemesinden hareketle kültürel değerlerin yönetim tarzı üzerinde farklılıklara neden olacağı bu nedenle farklı kültürel özelliklere sahip zincir otel işletmelerinin yönetim tarzlarının boyutları itibariyle farklılık göstereceğini söylemek mümkündür.

Yerli ve yabancı zincir otel işletmelerinin karar alma, iletişim modeli, kontrol mekanizması ve departmanlar arası ilişki yönetim tarzı boyutlarında benzerlik ve yönetsel liderlik ve paternalistik yönelme yönetim tarzı boyutlarında farklılıkların tespit edilmesi ve yönetim tarzı açısından farklılıklarının yabancı otel işletmeleri lehine gerçekleştiğinin belirlenmesi değerlendirmeler açısından önemlidir.

Yerli ve yabancı otel işletmelerinde karar alma, iletişim modeli, kontrol mekanizması, departmanlar arası ilişki boyutlarında benzerliklerin tespit edilmiş olması Bodur ve Kabasakal (2002) tarafından gerçekleştirilen çalışmayla desteklenmektedir. Bodur ve Kabasakal (2002) çalışmalarında Türkiye'deki yönetim uygulamalarının Batı'daki yönetim uygulamaları ile benzerlik gösterdiği, yönetsel değerler açısından ise gelenekleri koruma anlayışı çerçevesinde farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacıların elde ettikleri bu sonuç karar alma, iletişim modeli, kontrol mekanizması ve departmanlar arası ilişki boyutlarının benzerliğinin açıklanması anlamında önemli görülmektedir.

Yerli ve yabancı otel işletmelerinde yönetsel liderlik ve paternalistik yönelme boyutları yönetim tarzının farklılaşmasına neden olan boyutlar olduğu tespit edilmiştir. Bu boyutlardan yönetsel liderlik davranışının Batı ve sanayileşmiş toplumlarda (Sargut, 2010: 210) önemsenen bir olgu olması nedeniyle yabancı otel işletmelerinin liderlik davranışına daha fazla önem vermesi olağan bir durum olarak değerlendirilebilir. Bununla birlikte paternalistik yönelme, Batı toplumlarında yadırganması ve daha çok Asya ve Ortadoğu toplumlarının özelliklerini yansıtmaya rağmen yabancı işletmelerde daha sık rastlanmasının (Westwood, 1997: 454; Ali, 1993: 65; Cheng, Huang ve Huang, 2004: 84; Cheng, vd., 2004: 90; Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 392) nedeni Aycan ve Kanungo'nun (2000: 47) belirttiği gibi anlam ve çağrışımlardaki farklılaşmaya dayandırılabilir.

Yerli ve yabancı zincir otel işletmelerinde yönetim tarzı boyutlarının karşılaştırılması kapsamında gerçekleştirilen analizler sonucunda elde edilen diğer önemli sonuç zincir otel işletmelerinin yönetim merkezleri açısından yönetim tarzı boyutlarının benzerlik ve farklılık göstermesidir. Bu kapsamda elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibi değerlendirilebilir.

Türkiye merkezli zincir otel işletmeleri ile ABD merkezli zincir otel işletmelerinin yönetim tarzları boyutları benzerlik göstermektedir. Elde edilen bu sonuç Amerika ve Türkiye'ye ait yönetim uygulamalarının kültürel değerler açısından farklı özellikler gösterdiğini kanıtlayan (Hofstede, 1983; Aycan, 2000; Pellegrini, 2006; Pellegrini ve Scandura, 2010) literatürden farklı bir sonuçtur. Hofstede'nin (1983) kültürel boyutları açısından, Amerika, bireycilik oranı yüksek, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma oranı düşük, erkek kültür özelliklerine sahip bir toplumken, Türkiye, kolektivist, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma oranı yüksek, dişi özelliklere sahip bir toplumdur. Türkiye ve Amerika'nın Hofstede'nin kültürel boyutları açısından farklı özellikler taşıması ile birlikte 1981'den 2014 yılına kadar altı kez tekrarlanan Global Değerler Ölçeği'ne (WVS) göre, farklı ekonomik gelişme seviyelerine sahip olmalarına rağmen Türkiye ve Amerika'nın sahip oldukları kültürel mirasları çerçevesinde geleneksel değerlerinin değişmediği (WVS, 2014) ve geleneksel değerler açısından benzer özelliklere sahip olmaları yönetim tarzı benzerliklerinin açıklanmasında bir dayanak oluşturabilir.

Türkiye ve Amerika merkezli zincir otel işletmelerinin yönetim tarzlarının boyutlar açısından benzerlik göstermesinin diğer bir nedeni ise Boyacıgiller'in (2000: 9) 'Türk yöneticilerin ortalama Türk kültürü özelliğinden çok Amerikalı yöneticilere benzerlik gösterdiği' şeklindeki tespiti ile ilgilidir. Bu tespit aslında yönetim uygulamalarının çoğunun Amerika'da geliştirilmiş olması (Boyacıgiller ve Adler, 1991: 262) ve Türkiye'ye transfer edilmesinin (Üsdiken, 2004: 6; Üsdiken ve Aytemur, 2009: 426) bir sonucu olarak değerlendirilebilir. Bu kapsamda Türkiye'de geçerli olan yönetim uygulamalarının genellikle Amerika'da geliştirilen teoriler ve modellere dayanmasına (Boyacıgiller, 2000: 9; Erçek, 2004: 139) neden olmaktadır. Ayrıca Üsdiken'in (2009) Türkiye'deki iş hayatına yönelik yükseköğretimde 1955-1975 yılları arasındaki Amerika'nın etkisini incelediği çalışmasında, belirtilen dönem itibarıyla eğitim kurumlarının Amerika eğitim kurumlarından etkilendiği ve

yapılanmalarını bu şekilde gerçekleştirdiğini ifade etmektedir. Bu durum aslında bu eğitim kurumlarından mezun olan kişilerin girdikleri örgütler içinde Amerika'ya ilişkin yönetim uygulamalarını benimseyeceğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Bu durum ise Türkiye ve Amerika merkezli otel işletmelerinin yönetim tarzlarının da benzerlik göstermesini açıklayabilir bir özelliktir.

Türkiye ve Amerika merkezli zincir otel işletmelerinin yönetim tarzı boyutlarının benzerlik göstermesinin bir diğer nedeni ise Amerika'nın uluslararası konaklama sektöründe lider konumda olmasıyla (Ehtiyar, 2001: 27) ilişkilendirilebilir. Bu kapsamda Amerika merkezli zincir otellerin yanı sıra Hilton Hotel'lerinin 1955 yılından beri (Hilton, 2014) Türkiye'de faaliyette bulunmasının Türkiye'de otelcilik ve yönetim anlayışının gelişmesine katkı sağladığı düşünüldüğünde yönetim tarzları arasındaki benzerliğin diğer bir nedeni olarak açıklanabilir.

Türkiye merkezli zincir otel işletmeleri ile Fransa merkezli zincir otel işletmelerinin yönetim tarzları, yönetsel liderlik, iletişim modeli ve paternalistik yönelme boyutları açısından farklılık göstermektedir. Hofstede'nin (1983) kültürel boyutlarına göre Türkiye ve Fransa, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma değerleri yüksek ve dişi kültür değerleri taşıması açısından benzer özelliklere sahipken Fransa bireycilik/kollektivizm boyutu açısından yüksek bireycilik değerlerine sahiptir. Fransa toplumunun sahip olduğu yüksek bireycilik özellikleri, WVS sonuçlarında da ortaya çıkmaktadır. Bu sonuçlara göre, Fransa, seküler/rasyonel ve kendini ifade etme değerlerini sergilemektedir. Türkiye kollektivizm değerlerine paralel olarak geleneksel değerler ve hayatta kalma değerleri ile Fransa kültürel değerlerinden farklılaşmaktadır. Bu durum genel anlamda Fransa ve Türkiye'deki işletmelerin yönetim tarzlarının farklı özellikler göstereceğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Türkiye merkezli zincir otel işletmeleri ile Fransa merkezli zincir otel işletmelerinde farklılığın belirlendiği ilk boyut yönetsel liderlik boyutudur. Ayrıca Fransa merkezli otel işletmelerinin diğer işletmelere göre en yüksek yönetsel liderlik ortalamasına sahip olması Fransa merkezli otel işletmelerinde yönetsel liderlik davranışının önemsendiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Yönetsel liderlik

boyutundaki farklılaşmayı Türkiye ve Fransa merkezli işletmelerin sahip olduğu kültürel değerler açısından incelediğimizde, bireycilik-kollektivizm değerindeki farklılık ön plana çıkmaktadır. Bireycilik-kollektivizm değerlerindeki farklılığın liderlik davranışındaki farklılıkları açıklamada yeterli bir kavram olarak değerlendiren Sargut'a (1996: 6; Sargut, 2010: 211) göre, bireycilik değerlerine sahip toplumlardaki lider, çalışanları ulaşılması gereken sonuçlar çerçevesinde baskı altına almayı, kollektivist değerlere sahip toplumlardaki lider ise karşılıklı etkileşim süreci üzerinde yoğunlaşmayı tercih etmektedir (Sargut, 1996: 8). Bireycilik/kollektivizm değerlerinin yönetsel liderlik davranışında farklılaşmaya neden olacağına ilişkin bu saptama Fransa ve Türkiye merkezli otel işletmelerinde yönetsel liderlik davranışının farklı olduğu sonucunu desteklemektedir. Ayrıca Lindell ve Arvonen (1997), Fransa'daki liderlik tarzının göreve yönelik bir özellik gösterdiğini, Steers, Sanchnez-Runede ve Nardon (2010:108) ise Fransa'da yöneticilerin bazı durumlarda otokratik bazı durumda ise ilişkiye yönelik bir tutum sergilediğini ifade etmektedir. Mevcut araştırma sonuçlarına göre Fransa merkezli otel işletmelerinde yöneticiler, çalışanların fikirlerine önem vermekle birlikte aynı zamanda çalışanlara yakın denetim gerçekleştirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Türkiye merkezli otel işletmeleri ile karşılaştırıldığında en büyük farklılığın '*işle ilgili problemler sadece yönetici tarafından ele alınmaktadır*' ifadesinde olduğu görülmektedir. Yöneticinin davranışına ilişkin bu ifadeye göre, Fransa merkezli otel işletmelerinin Türkiye merkezli otel işletmelerine göre daha otokratik bir tutum sergilediği sonucuna ulaşılabilir. Bu sonuç ise Hofstede'nin (2010) kültürel boyutlarına göre bireycilik değerlerinin yanında Türkiye'ye oranla daha yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma değerlerine sahip olan Fransa merkezli otel işletmeleri için beklenen bir durum olarak değerlendirilmektedir. Sargut'un (2010: 183) güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma arasındaki ilişkiyi açıklarken belirsizliğin üstünden gelineemediği toplumlarda otoriteye sığınma davranışının oluşacağı yönündeki tespiti ile Barsoux (1988: 20) ve Tüz'ün (2004: 41) Fransa'nın sahip olduğu kültürel değerler temelinde yönetim anlayışının otokratik bir tutum sergilediği şeklindeki tespitleri bu sonucu destekler niteliktedir.

Farklılığın belirlendiği ikinci boyut iletişim modeli boyutudur. Bu boyut itibariyle Türkiye merkezli otel işletmelerinin Fransa merkezli otel işletmelerine göre

iletişim açısından daha etkin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Türkiye'nin sahip olduğu kolektivizm değerlerine karşı Fransa'nın sahip olduğu bireycilik değerleri ile açıklanabilir. Sargut (2010: 166), Batı ve Doğu toplumlarının kullandıkları iletişim modelinin kültürel değerlerden dolayı farklı olacağını, Batı toplumlarının iletişim modelinin, somut, llebilir ve nesnel kavramları, Doğu toplumlarının iletişim modelinin ise soyut, niteliksel ve öznel kavramları içerdiğini belirtmektedir. Bu kapsamda Fransa'nın bireyci Batı kültürü özellikleri ile Türkiye'nin kolektivist Doğu kültürü özellikleri iletişim modellerinin farklılaşmasına yansımaktadır. Mevcut araştırma sonuçlarına göre Türkiye merkezli otel işletmelerinde bilgi akışının serbest bir şekilde gerçekleştiğine ilişkin ifade en yüksek değere sahipken Fransa merkezli otel işletmelerinde ise birim performansının yönetici tarafından bilindiğine ilişkin ifade en yüksek değere sahiptir. Ayrıca Fransa merkezli otel işletmeleri ile Türkiye merkezli otel işletmelerinin iletişim modeline ilişkin en büyük farklılığın '*alışanlar politikalarda ve talimatlardaki değişikliklerin farkında değildir*' ifadesinde oluştuğu görülmektedir. Bu ifadeye ilişkin değerlere göre Fransa merkezli otel işletmelerinde çalışanlar politika ve talimatlardaki değişiklerin daha fazla farkındadırlar. Bu durum Fransa merkezli otel işletmelerinin formal yapısının bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Barsoux'un (1988: 121), Fransa'da örgütlerin hiyerarşik yapısından dolayı iletişimin formal kanallar aracılığıyla gerçekleştirildiğine ilişkin tespiti elde edilen sonucu destekler niteliktedir. Ayrıca Fransa merkezli otel işletmelerinde şikayetlerin st yönetime iletilmesi bireycilik özelliklerinin bir yansıması olarak değerlendirilebilir.

Farklılığın belirlendiği üçüncü boyut olan paternalistik yönelme boyutunun Fransa merkezli zincir otel işletmelerinde en yüksek düzeyde gerçekleştiği görülmektedir. Paternalizmin yüksek güç mesafesi ve kolektivizm değerlerine sahip olan toplumlarda (House, 2002) yoğunlaşması temelinde Fransa'nın sahip olduğu yüksek güç mesafesi değerleri, Fransa merkezli işletmelerin paternalistik yönelme boyutunda farklılık oluşmasını desteklemektedir. Hofstede, Hofstede ve Minkov (2010: 88) Fransa'daki işletmelerde '*astlar yardımsever otokrat veya iyi baba olarak patronlarına saygı gösterdiklerinde kendilerini çoğunlukla rahat hissetmektedirler*' şeklindeki tespitleri ile Buckermann'ın (2012: 24) Fransa'daki işletmelerin çalışanlara karşı paternal ve koruyucu bir tutum sergilediğine ilişkin tespiti Fransa

toplumunun paternalist yönelme anlayışına işaret etmektedir. Paternalizm, bireycilik özelliklerine sahip Batı toplumlarında yadığanan bir olgu olmasına (Westwood, 1997: 454; Ali, 1993: 65; Cheng, Huang ve Huang, 2004: 84; Cheng, vd., 2004: 90; Pellegrini, Scandura ve Jayaraman, 2010: 392) rağmen Fransa'nın paternalistik değerler taşıması toplumun sahip olduğu yüksek güç mesafesi ile açıklanabilir. Elde edilen sonuç Türkiye merkezli otel işletmeleri açısından değerlendirildiğinde ise Türkiye'nin sahip olduğu kolektivizm ve güç mesafesi değerlerine rağmen Aycan (2001), Türkiye'de paternalizm değerlerinin iş tecrübesi olan kişilere göre üniversite öğrencileri tarafından daha az tercih edildiği sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Berkman ve Özen (2008) ise Türkiye'de uluslararasılaşma faaliyetlerinin artması ile birlikte Türk yönetim kültürünün daha az kolektivist ve daha az paternalistik yönelme eğiliminde olduğunu belirtmişlerdir. Bu araştırmalardaki sonuçlar, mevcut araştırmada elde edilen Fransa ve Türkiye merkezli zincir otel işletmelerinin paternalistik yönelme boyutundaki farklılığa ilişkin sonucu destekler niteliktedir.

Türkiye merkezli zincir otel işletmeleri ile İngiltere merkezli zincir otel işletmelerinin yönetim tarzları, yönetsel liderlik, iletişim modeli ve paternalistik yönelme boyutları açısından farklılık göstermektedir. Bu sonuç Hofstede'nin kültürel boyutları ve WVS açısından beklenen bir durumdur. Hofstede'nin (1983) kültürel boyutlarına göre İngiltere bireycilik değerleri yüksek, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma oranı düşük, erkek kültür değerlerine sahip bir toplumdur. Ek olarak WVS sonuçlarına göre seküler/rasyonel değerleri ile kendini ifade etme değerlerini sergilemektedir (WVS). Bu sonuçlar Türkiye'nin tam karşıtı sonuçları sergilemektedir. Bu durum, yönetim tarzlarında yaşanan farklılığı açıklayıcı bir özelliğe sahiptir. Türkiye merkezli otel işletmelerinin iletişim boyutunda, İngiltere merkezli otel işletmelerinin ise yönetsel liderlik ve paternalizm boyutlarında daha başarılı oldukları görülmektedir.

Yönetsel liderlik boyutuna ilişkin sonuçlara göre, İngiltere merkezli otel işletmelerinde çalışanlara yetki devrinin gerçekleştirildiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç Pavet ve Morris (1995) ve Steers, Sanchez-Runde ve Nardon (2010) tarafından yapılan çalışmaları destekler niteliktedir ve çalışanların yönetime katılımının sağlandığı şeklinde değerlendirilebilir. Steers, Sanchez-Runde ve Nardon (2010: 103), İngiltere'de yöneticilerin iş ile ilgili günlük işlere dahil olmamak için orta ve

alt düzey yöneticilere yetki devrini gerçekleştirdiğini ifade etmişlerdir. Bu durum İngiltere ve Türkiye merkezli otel işletmelerinde en büyük farklılığın oluştuğu ‘astlara verilen takdir hakkı (insiyatif) miktarı fazladır’ ifadesinden de anlaşılmaktadır. Bu kapsamda İngiltere merkezli otel işletmelerinin çalışanlara daha fazla insiyatif hakkı tanınmasının, bireylerin kendi işlerine olan yaklaşımlarında benimsedikleri özgürlük derecesine (Tüz, 2004: 42) atıfta bulunan bireycilik özelliklerine dayandırılabilir.

Farklılığın belirlendiği ikinci boyut olan iletişim modeli boyutuna göre İngiltere merkezli otel işletmelerinde, şikayetlerin üst yönetime iletildiği ve standartları karşılayan birim performansının yönetici tarafından bilindiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç İngiltere toplumunun sahip olduğu yüksek bireycilik ve düşük güç mesafesi değerleri kapsamında değerlendirilebilir. Bireycilik değerleri, bireylerin kendi kişisel amaçlarına öncelik tanınması ile güç mesafesi değerleri ise astların kolaylıkla üstleriyle iletişime geçerek sorunları iletmesini sağlamaktadır. Türkiye merkezli otel işletmelerinde ise yüksek güç mesafesine rağmen kolektivizm değerlerinden dolayı kişiler arası etkileşimin daha yoğun olduğu ifade edilebilir. Bu durum daha önce ifade edildiği gibi Sargut’un (2010) bireycilik özellikleri gösteren Batı toplumu ve kolektivist özellikler gösteren Doğu toplumlarının iletişim modellerinin kültürel olarak farklılaşacağına ilişkin tespiti ile örtüşmektedir. İngiltere ve Türkiye merkezli otel işletmelerinde en büyük farklılığın ‘işletme içinde iletişim engellenir’ ifadesinde oluştuğu görülmektedir. Bu sonuç, İngiltere toplumunun sahip olduğu düşük güç mesafesinden dolayı, İngiltere merkezli otel işletmelerinde çalışanların birbirleriyle rahatlıkla iletişim kurabildiğinin ve iletişimin engellerle karşılaşmadan gerçekleştirildiğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Farklılığın belirlendiği üçüncü boyut ise paternalizm boyutudur. İngiltere merkezli otel işletmelerinin özellikle paternalizm boyutunda Fransa merkezli otel işletmelerinden sonra ikinci büyük değere sahip olması kültürel değerleri ile çok örtüşmediğini göstermektedir. Bununla birlikte Türkiye’nin paternalizm boyutunda İngiltere’den sonra üçüncü sırada yer alması literatür açısından şaşırtıcıdır. Çünkü Türkiye’nin paternalizm değerlerinde azalma olduğuna ilişkin çalışmalar (Aycan, 2001; Berkman ve Özen, 2008) bulunmasına rağmen paternalizm değerlerini taşıdığına ilişkin önemli çalışmalar da (Aycan, vd., 2000; Paşa, 2000; Aycan ve

Kanungo, 2000; Çalışkan, 2008; Keleş ve Aycan 2011) bulunmaktadır. Bununla birlikte House (2002:8) ve Dorfman vd., (2012: 504) yöneticinin liderlik özelliğinin toplum ve örgüt üyelerinin beklentileri kapsamında şekilleneceğini belirtmektedirler. Bu açıklama çerçevesinde elde edilen sonuç, İngiltere merkezli otel işletmelerinde çalışanların ortak özelliklerinin, yöneticilerin paternalistik yönelme eğilimleri üzerinde etkiye sahip olduğu şeklinde yorumlanabilir.

A.B.D. merkezli zincir otel işletmeleri ile Fransa merkezli otel işletmelerinin yönetim tarzları, yönetsel liderlik, iletişim modeli, kontrol mekanizması ve paternalistik yönelme boyutları açısından farklılık göstermektedir. Yönetim tarzı boyutlarındaki bu farklılık Hofstede'nin (1983) kültürel boyutları ve WVS açısından beklenen bir sonuçtur. Hofstede'nin kültürel boyutlarına göre A.B.D. ve Fransa bireycilik özelliği dışında diğer kültürel değerlerde birbirinden farklı özelliklere sahiptir. WVS sonuçlarına göre, A.B.D. geleneksel değerlere Fransa seküler/rasyonel değerlere sahiptir. Kültürel değerler açısından iki toplumun farklı kültürel özelliklerinin olması yönetim tarzlarının farklılık göstereceğinin bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

Farklılığın belirlendiği ilk boyut yönetsel liderlik boyutudur. Yönetsel liderlik davranışı açısından iki işletme grubu da çalışanların fikirlerine önem verilmesini önemsemekle birlikte yakın denetimi gerçekleştirmektedirler. Bununla birlikte Amerika merkezli otel işletmeleri ile Fransa merkezli otel işletmelerinde en büyük farklılık *'kararlar ve iş ile ilgili problemler yöneticinin yokluğunda ertelenir'* ifadesinde olduğu görülmektedir. Bu ifadenin sonuçlarına göre Fransa merkezli otel işletmeleri yöneticilerinin daha otokratik, Amerika merkezli otel işletmeleri yöneticilerinin ise daha katılımcı bir tutum sergilediği ifade edilebilir. Bu durum Amerika merkezli işletmeler açısından literatürle benzer özellikler göstermektedir. Bu kapsamda çalışanlara yakın denetimi gerçekleştirmesi (Çulpan ve Küçükemiroğlu, 1993) ve katılımcı tutum sergilemeleri (Morris ve Pavett, 1992; Pavett ve Morris, 1995; Hackett, 2002; Jimenez, vd. 2009) Amerika'yı farklı ülkelerle karşılaştıran literatür tarafından desteklenmektedir. Amerika ve Fransa merkezli otel işletmelerindeki yönetsel liderlik davranışındaki farklılık güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutu ile ilişkilendirilebilir. Sargut'un (2010: 182-183) ifade ettiği gibi güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma oranının düşük olduğu toplumlarda

hiyerarşinin az olduğu bir yapı, güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınma oranlarının fazla olduğu toplumlarda ise hiyerarşik bir yapı gelişmektedir. Bu kapsamda Amerika toplumunun sahip olduğu düşük güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma oranları katılımcı yönetim anlayışını, Fransa toplumunun sahip olduğu yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma oranının ise otokratik yönetim anlayışını desteklediği ifade edilebilir.

Farklılığın belirlendiği ikinci boyut iletişim modeli boyutudur. İletişim modeli açısından Amerika merkezli otel işletmelerinin Fransa merkezli otel işletmelerine göre daha etkin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Amerika merkezli otel işletmelerinde şikayetlerin üst yönetime iletilmesine ilişkin ifade en yüksek değere sahipken Fransa merkezli otel işletmelerinde ise birim performansının yönetici tarafından bilindiğine ilişkin ifade en yüksek değere sahiptir. Ayrıca Amerika merkezli otel işletmeleri ile Fransa merkezli otel işletmelerinin iletişim modeline ilişkin en büyük farklılığın ‘çalışanlar politikalarda ve talimatlardaki değişikliklerin farkında değildir’ ifadesinde olduğu görülmektedir. İletişim modeline ilişkin bu farklılık, yönetsel liderlik anlayışında olduğu gibi Amerika ve Fransa toplumlarının sahip olduğu güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma değerlerindeki farklılığın bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu kapsamda güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma oranının düşük olması işletme içindeki iletişim faaliyetlerinin artmasını sağlarken güç mesafesinin ve belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olması işletme içinde yukarıdan aşağıya işleyen biçimsel iletişim kanalının oluşmasına neden olmaktadır (Sargut, 2010: 183). Amerika toplumunun sahip olduğu düşük güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma oranı işletme içinde daha kolay iletişim kurulmasını sağlamaktadır. Bu sonuç, Danışman (2011) ve Jimenez, Fasci ve Valdez’in (2009) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla benzerdir. Danışman (2011), Amerika kültüründe fikir paylaşımındaki rahatlık ve esneklik ile bireylerin birbiri ile kolay iletişim kurduğu, Jimenez, Fasci ve Valdez (2009) ise Amerika’daki işletmelerde çalışanların işleri ile ilgili üstleri ile konuşmada daha rahat hissettikleri ve liderlerin astların fikirlerini araştırmak ve kullanmak için daha güçlü eğilim gösterdikleri sonucuna ulaşmışlardır.

Farklılığın belirlendiği üçüncü boyut kontrol mekanizması boyutudur. Kontrol mekanizması boyutu açısından Fransa merkezli otel işletmelerinin Amerika

merkezli otel işletmelerine göre daha etkin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fransa merkezli otel işletmelerinde çalışanlara kendi faaliyetlerini programlamada özgürlük tanınırken Amerika merkezli otel işletmelerinde ise çalışanlara yakın denetimin gerçekleştirildiğine ilişkin ifade en yüksek değere sahiptir. Ayrıca Amerika merkezli otel işletmeleri ile Fransa merkezli otel işletmelerinin kontrol mekanizmasına ilişkin en büyük farklılığın ‘kontrol olmaksızın departmana güvenilir’ ifadesinde olduğu görülmektedir. Bu kapsamda Fransa merkezli otel işletmelerinde departmanların kontrolün önemli olduğu vurgulanmaktadır. Horovitz (1978: 19) ve Taleghani, vd. (2010: 102) Fransa’daki organizasyonların hiyerarşik ve merkezileşmiş yapısından dolayı yöneticilerin kontrol mekanizmalarını önemsediklerini belirtmektedir. Bu kapsamda Fransa toplumunun sahip olduğu yüksek belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi değerlerinin organizasyonlarda kontrol mekanizmasını etkilediği ifade edilebilir.

Farklılığın belirlendiği dördüncü boyut ise paternalistik yönelme boyutudur. Daha önce belirtildiği gibi Fransa toplumunun sahip olduğu yüksek güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma oranı Fransa merkezli otel işletmelerinde paternalistik yönelme eğiliminin gelişmesini sağlamaktadır. Amerika toplumunun sahip olduğu düşük güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma oranı ise Amerika merkezli otel işletmelerinde paternalistik yönelme eğiliminin diğer tüm otel işletmelerine göre daha düşük seviyede gerçekleşmesine neden olmaktadır. Bu kapsamda Amerika toplumu ile güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma oranlarının farklı olduğu toplumların paternalistik yönelme eğilimlerini karşılaştıran çalışmalarda (Hackman ve Kleiner, 1990; Morris ve Pavett, 1992; Çulpan ve Küçükemiroğlu, 1993; Aycan, vd., 2000; Mikhailitchenko ve Lundstrom, 2006;) mevcut araştırma sonuçlarını destekler nitelikte Amerika toplumunun paternalistik yönelme eğiliminin daha düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Amerika merkezli zincir otel işletmeleri ile İngiltere merkezli zincir otel işletmelerinin yönetim tarzları boyutları benzerlik göstermektedir. Elde edilen bu sonuç, Amerika ve İngiltere’nin sahip olduğu kültürel değerler açısından beklenen bir sonuçtur. Hofstede’nin (1983) kültürel boyutları açısından, Amerika ve İngiltere, bireycilik oranı yüksek, güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma oranı düşük, erkek kültür özelliklerine sahip toplumlardır. Global Değerler Ölçeği (WVS) sonuçlarına

göre ise, her iki toplumda kendini ifade etme değerlerine sahiptir. Bununla birlikte Amerika kültürel mirasından dolayı geleneksel değerlere İngiltere ise seküler/rasyonel değerlere sahiptir (WVS, 2014). Bu kapsamda her iki toplumunda benzer ekonomik gelişme seviyelerine ve kültürel değerlere sahip olması yönetim tarzlarının da benzer özellikler göstermesini sağlamaktadır.

Fransa merkezli zincir otel işletmeleri ile İngiltere merkezli zincir otel işletmelerinin yönetim tarzları boyutları benzerlik göstermektedir. Elde edilen bu sonuç kültürel değerler açısından beklenen bir sonuçtur. Her ne kadar Hofstede'nin (1983) kültürel boyutlarında bireycilik kültürel boyutu dışındaki diğer boyutlar açısından birbirinden farklı özelliklere sahip olmalarına rağmen WVS, sonuçlarına göre her iki toplumda seküler/rasyonel ve kendini ifade etme değerleri açısından benzer özellik göstermektedir. Bu sonuçlar, Fransa ve İngiltere merkezli otel işletmelerinin yönetim tarzı boyutlarını benzerlik göstermesini sağlamaktadır.

Farklı yönetim merkezlerine sahip otel işletmelerinin yönetim tarzlarının karşılaştırılmasını içeren bu çalışmada yerli ve yabancı işletmeleri temelinde yönetim tarzlarının farklılıklara sahip olduğu istatistiksel olarak kanıtlanmış olsa bile alt boyutları açısından benzerlikler gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan araştırma bulgularına göre zincir otel işletmelerinde yönetim tarzı farklılıkları katılımcıların bazı demografik özellikleri temelinde farklılık göstermektedir. Bu kapsamda elde edilen sonuçlar ve sonuçlara ilişkin değerlendirmeler aşağıda verilmektedir.

-Zincir otel işletmelerinde yönetim tarzı farklılıklarına neden olan karar alma boyutu katılımcıların cinsiyetine göre farklılık göstermektedir. Bu farklılık kadınların lehine gerçekleşmekte ve kadınların karar alma davranışında erkeklere göre daha etkin oldukları şeklindedir. Cinsiyetin karar alma davranışı üzerinde bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşan çalışmaların (Jabeen ve Akhdar, 2013; Yeşil, Erşahan, 2011; Ehtiyar, 2010) yanı sıra cinsiyetin karar alma sürecini ve davranışını etkilediğini belirten çalışmalarda bulunmaktadır. Örneğin, Rosener (1990) kadınların interaktif liderlik temelinde grup karar almayı benimsediğini belirtmektedir. Crow vd (1991) kadın ve erkeklerin şirket karar süreçlerine yaklaşımları açısından farklılıklar bulmuştur. Elawar (2007) ise erkeklerin amaçların tanımlanması ve kararların

uygulanması için gerekli olan bilgilerin analizine daha fazla önem verdikleri sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca karar almadaki etik davranışlarda kadınların erkeklere göre daha duyarlı olduklarına ilişkin çalışmalar da bulunmaktadır (Cheng ve Leung, 2012; Chan, Jamilah ve Rusinah, 2012). Bu sonuçlar çerçevesinde zincir otel işletmelerinde cinsiyetin karar alma davranışı ve süreçlerine farklı şekilde etki ettiği sonucuna ulaşılabilir.

-Zincir otel işletmelerinde yönetim tarzı farklılıklarına neden olan yönetsel liderlik ve iletişim boyutları katılımcıların yaş gruplarına göre farklılık göstermektedir. Bu çalışmada 25-35 yaş grubu ile 35- 44 yaş grubunun iletişim ve yönetsel liderlik boyutlarında, 25 yaşından daha genç yöneticiler ile 35-44 yaş grubunda yer alan yöneticilerin iletişim modelinde farklılıklar olduğu saptanmıştır. Yaş ve liderlik davranışı arasında bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşan (Rosener, 1990; Ronald, Linyan ve Valerie, 2014) araştırmalar ile yaş ve liderlik davranışı arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşan çalışmalar (Zorlu, 2013; Arıcı, 2012) da bulunmaktadır. Arıcı (2012), 35 ve üzeri yaş grubunda liderlik davranışının farklılık gösterdiğini belirtmiştir. Zorlu (2013) ise 25-34 yaş grubunda dönüştürücü liderlik davranışı algılarının 35-44 yaş grubunda olanlara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Zenger ve Lawrence (1989) benzer yaş gruplarına sahip kişilerin daha kolay iletişim kurduklarını belirtmiştir. Bu kapsamda iletişim modelinin ve liderlik tarzındaki farklılıkların, farklı yaş gruplarının sahip oldukları deneyimlerden kaynaklandığı ifade edilebilir.

-Zincir otel işletmelerinde yönetim tarzı farklılıklarına neden olan yönetsel liderlik, karar alma, kontrol mekanizması ve departmanlar arası ilişki boyutları, katılımcıların eğitim seviyesine göre farklılık göstermektedir. Eğitim seviyesi yükseldikçe yöneticinin benimsediği değerler (Doğan, vd. 2007: 88) ve yönetim etkililiğinde farklılıklar (Shadere, 2011: 91) meydana geldiği ifade edilmektedir. Ayrıca araştırmalar eğitimin niteliği ve seviyesi arttıkça yaratıcı çözümler sağlayarak karar almayı pozitif etkilediği (Herrmann ve Datta; 2005: 71; Kinuu, 2012: 699) sonucuna ulaşmıştır. Dolayısıyla yöneticilerin eğitim seviyesinin yükselmesi genel olarak yönetim tarzlarına yaklaşımlarını da farklılaştıracaktır. Bununla birlikte araştırma sonuçlarında lise mezunu yöneticilerin yönetim tarzını ilkokul/ortaokul mezunu yöneticiler, ön lisans/lisans mezunu yöneticiler ve lisansüstü eğitim düzeyine sahip

yöneticilere göre daha az algıladığı saptanmıştır. Söz konusu farklılıkların etki derecesi ön lisans/ lisans mezunu yöneticiler ve lisansüstü eğitime sahip yöneticiler bağlamında orta düzeye oldukça yakın iken ilkokul/ortaokul mezunu yöneticiler bağlamında görece olarak daha düşüktür. Bu durum ilkokul/ortaokul mezunu yöneticilerin eğitim seviyesinin düşük olması nedeniyle yönetim tarzına ilişkin boyutları daha iyi değerlendirme çabası içinde olduklarının bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

-Zincir otel işletmelerinde yönetim tarzı farklılıklarına neden olan yönetsel liderlik, karar alma ve paternalistik yönelme boyutları katılımcıların çalıştıkları departmanlara göre farklılık göstermektedir. Yönetsel liderlik, karar alma ve paternalistik yönelme boyutları açısından farklılık elde edilen departmanlar, kat hizmetleri departmanı ve teknik servis/güvenlik departmanıdır. Kat hizmetleri, teknik servis ve güvenlik departmanlarında farklılığın oluşmasının nedeni olarak çalışma alanlarının önemi gösterilebilir. Örneğin, kat hizmetleri departmanı genel olarak, müşteri odalarının ve genel alanların temizliği, bakımı, düzeni ve dekorasyonundan sorumlu; teknik servis departmanı müşteri odaları ve diğer hizmet birimlerinde meydana gelen teknik arızaların giderilmesinden sorumlu; güvenlik departmanı ise, otelde konaklayan müşterilerin ve otel çevresinin güvenliğinden sorumludur. Bu kapsamda müşteri odaları ile direkt ilgili olan bu departmanların faaliyetlerini doğru ve zamanında gerçekleştirmelerini sağlamak için departman yöneticilerinin yönetim tarzlarına ilişkin algılamalarının daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

- Zincir otel işletmelerinde yönetim tarzı farklılıklarına neden olan yönetsel liderlik, iletişim modeli, kontrol mekanizması ve paternalistik yönelme boyutları katılımcıların pozisyonda çalışma sürelerine göre farklılık göstermektedir. Sørensen (1999; 713), yönetimdeki görev süresi farklılıklarının yönetim yeteneklerindeki nitelik farklılıklarına neden olacağını ifade etmektedir. Bununla birlikte mevcut araştırmada zincir otel işletmelerinde 1-3 yıldır aynı pozisyonda çalışan yöneticiler ile 8 yıl ve üzeri süredir çalışan yöneticiler arasındaki algı farklılığı, yönetim tarzlarının genel olarak farklılaşmasına neden olmaktadır. Bu farklılığın 1-3 yıl çalışan yöneticilerin lehine olduğu saptanmıştır. TÜROB'un 1997 yılında yöneticilerin çalışma sürelerine ilişkin 5 yıldızlı otel işletmeleri üzerinde yaptığı çalışmada, genel müdürlerin devir sürelerinin ortalama 29 ay (2,5 yıl) olduğu ifade

edilmiştir (Ehtiyar, 2001: 122). Mevcut araştırmada da 1-3 yıldır pozisyonda çalışan yönetici sayıları (257) ile 8 yıl ve üzeri çalışan yönetici sayıları (84) dikkate alındığında yöneticilerin 1-3 yılda yoğunlaştığı görülmektedir. Bu durum 1-3 yıldır yöneticilik pozisyonunda bulunan yöneticilerin yönetsel liderlik, iletişim modeli, kontrol mekanizması ve paternalistik yönelme boyutları açısından yönetim tarzlarına yaklaşımlarının belirgin olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir.

SONUÇ ve ÖNERİLER

Turizm sektörü içinde önemli bir yere sahip olan otel işletmeleri uluslararasılaşma faaliyetlerinde dinamik bir rol üstlenmektedir. Bununla birlikte farklı kültürel ortamlarda otel işletmelerinin faaliyetlerini sürdürebilmeleri kültürel farklılıkların anlaşılması ve kültürel farklılıkların yönetilebilmesine bağlıdır. Bu noktada otel işletmeleri yöneticilerinin çalışanlara ve yönetim süreçlerine ilişkin davranışları önem kazanmaktadır. Emek-yoğun özelliğe sahip olan otel işletmelerinde yöneticilerin, işletmelerin kültürel değerleri ile çalışanların kültürel değerlerini dikkate alarak yönetim davranışı sergilemeleri işletme içinde ilişkilerin doğru şekilde düzenlenmesini sağlayacaktır. Ayrıca yöneticilerin yönetim tarzları açısından ortak kültürel değerlerde buluşabilmesi çalışanların işe yönelik eğilimlerini arttırıcı özellik gösterecektir. Bununla birlikte kültürel değerlerdeki farklılıkların algılanamadığı durumlarda, işletme içinde iletişim kopuklukları ve çatışmaların meydana gelmesi kaçınılmaz olacaktır. Bu durumun önlenmesi açısından kültürel farklılıkların belirlenmesi önem kazanmaktadır. Bu nedenle öncelikli olarak ulusal sınırları dışında faaliyet gösteren işletmelerin ve işletmelerin faaliyette bulundukları toplumların kültürel değerlerinin ve bu kültürel değerlerden etkilenen yönetim tarzı farklılık ve benzerliklerin belirlenmesi önem kazanmaktadır. Bu kapsamda yerli ve yabancı otel işletmelerinin yönetim tarzlarının karşılaştırılması amacıyla bu araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırmada veri analizleri sonucunda elde edilen bulgular dikkate alındığında konuyla ilgili literatür, uluslararasılaşma faaliyetlerinde bulunan veya bulunacak olan işletmeler ve yerli ve yabancı yöneticiler için önemli sonuçlar elde edildiği görülmektedir. Bu sonuçlardan biri aynı ulusal sınırlar içinde faaliyet gösteren farklı kültürel merkezlere sahip işletmelerin yönetim tarzlarını ifade eden yönetim tarzı boyutlarında farklılıklar ve benzerlik tespit edilmiş olmasıdır. Örneğin araştırma sonucunda farklı kültürel değerlere sahip olan Türkiye merkezli (yerli) otel işletmeleri ile yönetim merkezi farklı ülkeler olan (yabancı) zincir otel işletmelerinde karar alma, iletişim modeli, kontrol mekanizması ve departmanlar arası ilişki boyutlarında benzerlikler olduğu saptanmakla birlikte, yönetsel liderlik ve paternalistik yönelme boyutlarında farklılıklar olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ve yabancı sermayeli zincir otel

işletmelerinde karar alma, iletişim modeli, kontrol mekanizması ve departmanlar arası ilişki boyutlarında kültürel değerlerin etkisinin daha az hissedildiği ve bu kapsamda evrensel süreçlerin benimsendiği ifade edilebilir. Bununla birlikte yönetsel liderlik ve paternalistik yönelme boyutunda farklılıkların olması kültürel değerlerin bu boyutlar üzerinde daha etkili olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilebilir. Örneğin, yönetsel liderlik boyutunun yabancı zincir otel işletmelerinde daha belirgin olması bu kültürlerin sahip olduğu bireycilik değerleri ile ilişkilendirilebilir. Bu kapsamda bireycilik değerlerine sahip yabancı zincir otel işletmelerinde, bireysel amaçların örgüt amaçları ile uyumunun sağlanması için liderlik rollerinin daha fazla önem kazandığı ifade edilebilir. Nitekim araştırma kapsamında zincir otel işletmelerinin yönetim merkezleri açısından karşılaştırılmasını içeren analizlerde kültürel anlamda bireycilik değerlerinin daha fazla olduğu Fransa, İngiltere ve Amerika merkezli otel işletmelerinde yönetsel liderliğin, Türkiye merkezli otel işletmelerine oranla daha belirgin olması elde edilen sonuçları doğrular niteliktedir. Araştırmada dikkati çeken bir diğer önemli unsur yine Fransa ve İngiltere merkezli zincir otel işletmelerinde iletişim modelinin Türkiye merkezli zincir otel işletmelerine göre daha az belirgin olmasıdır. Bu noktada zincir otel işletmelerinde iletişim modeli ile ilgili ifadelerden Türkiye merkezli işletmelerde bilgi akışının daha fazla olduğu ve yöneticinin departmandaki olaylar/süreçler hakkında daha fazla bilgi sahibi olduğu, bununla birlikte birim performansı hakkındaki bilgi düzeyinin daha düşük olduğu saptanmıştır. Söz konusu ifadeler genel olarak değerlendirildiğinde birim performansının saptanmasında daha çok formal iletişimden elde edilen bilgilerin; bilgi akışının serbestliği ve yöneticinin departman içerisindeki olay/süreçleri takip etmesinde ise informal iletişim ile elde edilen bilgilerin önem kazandığını söylemek mümkündür. Bireycilik değerlerine sahip kültürlerde formal yapının, Türkiye gibi kollektivist kültürlerde ise infomal yapının baskın olması da bu varsayımı doğrular niteliktedir. Bununla birlikte şikayetlerin üst yönetime daha fazla bildirilmesinin Fransa merkezli işletmelerde bireycilik, Amerika ve İngiltere merkezli işletmelerde bireycilik ve düşük güç mesafesi değerleri ile ilgili olduğu düşünmektedir. Nitekim düşük güç mesafesine sahip toplumlarda üst yönetimle rahat iletişime geçilmesi ve bireysel çıkarları gözeten çalışanların bireysel çıkarları ile grup çıkarlarının atışması durumunda üst yönetime daha fazla şikayet bildirmesi

örgütlerin işleyişinde beklenen bir durumdur. Elde edilen bulgulardan hareketle, işletmelerin ulusal sınırlarını aşarak farklı kültürel ortamlarda faaliyette bulunmaları bir yandan kendi kültürel özelliklerini taşımalarını diğer yandan bulunduğu kültürel ortama uyumu beraberinde getirmektedir. Bu durum yönetim tarzları boyutlarındaki benzerliklerin açıklanmasında önemlidir. Bununla birlikte işletmeler açısından kültürel farklılıkların anlaşılması faaliyette bulundukları ortama daha kolay uyum göstermelerini sağlayacaktır.

Mevcut araştırma ile zincir otel işletmelerinde yönetim tarzı boyutlarındaki farklılıkların işletmelerin kültürel olarak farklı özelliklere sahip olmasından kaynaklandığı sonucunun elde edilmesi ile birlikte araştırmanın ortaya koyduğu bir diğer sonuç yöneticilerin, cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, çalıştığı departman ve çalışma süreleri gibi bazı bireysel özelliklerinin, yönetim tarzı boyutlarında farklılık oluşmasında etkili olduğu şeklindedir. Bu kapsamda farklı bireysel özelliklere sahip olan yöneticiler yönetim uygulamalarında farklılıklar yaratmakta ve bu farklılıklar işletmelerin faaliyetleri için önem kazanmaktadır. Bu nedenle yöneticilerin farklı bireysel özelliklere sahip olması yönetim tarzlarında da farklılıkların oluşmasına neden olmaktadır. Bu kapsamda, yönetim tarzları arasındaki farklılıkların açıklanmasında yöneticilerin bireysel özelliklerinin de dikkate alınması önemli görülmektedir.

Türkiye’de faaliyet gösteren zincir otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen bu araştırma sosyal bilimler alanında gerçekleştirilen diğer birçok çalışma gibi, çeşitli sınırlıkları içermektedir. Dolayısıyla konunun daha iyi anlaşılabilmesi, literatüre ve sektörel uygulamalara daha fazla katkının sağlanabilmesi için ilerleyen dönemlerde benzer araştırmaların gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Bu kapsamda gerçekleştirilecek araştırmalarda aşağıda belirtilen hususların dikkate alınmasının faydalı olacağı düşünülmektedir.

- Mevcut araştırmada veri toplama yöntemi olarak yalnızca anket uygulaması yapılmış olması yönetim tarzlarına ilişkin bilgilerin sınırlı olmasına neden olmaktadır. Bu nedenle nicel ve nitel yöntemlerin bir arada kullanılması önem kazanmaktadır. Ayrıca gelecekteki

araştırmalarda daha büyük örnekleme ve farklı veri toplama yöntemlerinin kullanılması önerilmektedir.

- Türkiye’de faaliyette bulunan yerli otel işletmelerinin yönetim tarzlarını belirlemek amacıyla gerçekleştirilecek çalışmalar Türk turizm sektöründe geçerli olan yönetim anlayışının belirlenmesine katkı sağlayacaktır.
- Otelcilik alanında yapılan ve sektörün özelliklerini dikkate alan farklı kültürel özellikteki ülkelerin karşılaştırılmasını kapsayan araştırmalar farklılıkların saptanması açısından önemli katkılar sağlayacaktır. Turizm sektöründe yer alan işletmelerin uygulamalarına ilişkin karşılaştırma içeren çalışmaların sınırlı olması nedeniyle literatüre de önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.
- Türkiye’de faaliyet gösteren yerli ve yabancı zincir otel işletmelerinde yapılacak olan daha kapsamlı bir çalışma ile (örneğin otellerde çalışan yerli ve yabancı yöneticilerin karşılaştırılması, yöneticilerin yanı sıra diğer çalışanlarında değerlendirilmesi gibi) yönetim tarzlarının farklılaştığı görüşü desteklenmiş olacaktır. Bu farklılıkların belirlenmesi ise işletmelerin ve yöneticilerin yönetim uygulamalarında bir takım farklılıklar oluşmasını sağlayacaktır.
- Bu araştırmada yönetim tarzları açısından farklılık saptanan her bir boyuta ilişkin farklılıkların kaynağını belirlemeye yönelik ayrıntılı araştırmaların gerçekleştirilmesi, otel işletmelerinin örgüt yapılarının ve örgütsel süreçlerin daha iyi anlaşılmasına katkıda bulunacaktır.
- Yönetim tarzlarına ilişkin yapılacak olan çalışmaların turizm sektörü içinde yer alan diğer işletmeleri de (seyahat acentaları, yiyecek içecek işletmeleri, eğlence hizmeti sunan işletmeler gibi) kapsayacak şekilde oluşturulması işletmelerin birbirleriyle olan ilişkileri dikkate alındığında önem kazanmaktadır.
- Yönetim tarzlarına ilişkin yerli ve yabancı orijinlere göre yapılacak karşılaştırmalar farklı sektörlere de yayılarak benzerlik ya da farklılık alanlarına ilişkin bulguların genellenebilirliğini arttırabilir.

- Farklı sektörlerde yapılacak yönetim tarzına ilişkin çalışmalarda farklı yönetim tarzları boyutlarının kullanılması kültüre özgü davranış kalıplarının belirlenmesine katkı sağlayabilir.
- Yönetici davranışı ve yönetim süreçleri üzerinde yerel ve global değerlerin ne oranda etkili olduğunun belirlenmesi açısından farklı toplumların kültürel değerlerini anlama ve toplumların kültürel değerleri arasındaki benzerlik ve farklılıkları belirlemek önemli görülmektedir. Bu sayede evrensel olarak kabul edilen değer ve davranış kalıplarının belirlenmesinin yanında kültüre özgü davranış kalıplarının belirlenmesi de sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Abrahamson, E. (1996). Management Fashion. *Academy of Management Review*, 21 (1), 254-285.
- Abramson, N.R., Keating, R.J., Lane, H.W. (1996). Cross-national Cognitive Process Difference: A Comparasion of Canadian, American and Japanese Managers. *Management Internetal Review*, 2 (32), 123-147.
- Accor Hotels. <http://www.accor.com/en/group/history.html>. Erişim Tarihi: 10.03.2014.
- Adler, N.J. (1983). Cross-Cultural Management: Issues to Be Faced. *International Studies of Management&Organization*, 13 (1-2), 7-45.
- Adler, N. J. (1983). Cross-Cultural Management Research: The Ostrich and Trend. *Academy of Management Review*, 8 (2), 226-232.
- Adler, P.S. (1995). Interdepartmental Interdependence and Coordination: The Case of the Design/Manufacturing Interface. *Organization Science*, 6 (2), 147-167.
- Akbaba, A. ve Erenler E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), 21-36.
- Akoğlan, Kozak, M. ve Uca, S. (2008). Effective Factors in Constitution of Leadership Styles: A Study of Turkish Hotel Managers. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 19 (1), 117-134.
- Aktaş, M. ve Sargut, S. (2011). İzleyicilerin Kùltürel Değerlerine Göre Liderliđe Duyulan Gereksinme Nasıl Farklılaşır?: Kuramsal Bir Çerçeve. *Amme İdaresi Dergisi*, 44 (4), 145-163.
- Aktaş, M. ve Can, A. (2012). Yöneticilerin Kùltürel Değerleri ve İzleyici Davranışı Tercihleri. *Ege Akademik Bakış*, 12 (2), 239-249.
- Al- Ababneh, M. ve Lockwood, A. (2010). The Influence of Managerial Leadership Style on Employee Job Satisfaction in Jordanian Resort Hotels. 28th EuroCHRIE Annual Research Conference, Amsterdam. <http://epubs.surrey.ac.uk/2870/> Erişim Tarihi: 03.02. 2014.

- Albaum, G., Herche, J., Yu, J., Evangelista, F., Murphy, B. ve Poon, P. (2007). Differences in Marketing Managers' Decision Making Styles Within the Asia-Pacific Region: Implications for Strategic Alliances. *Journal of Global Marketing*, 21 (1), 63-78.
- Albaum, G., Yu, J., Wiese, N., Herche, J., Evangelista, F. ve Murphy. (2010). Culture-Based Values and Management Style of Marketing Decision Makers in Six Western Pacific Rim Countries. *Journal of Global Marketing*, 23 (2), 139-151.
- Ali, J.A. (1989). Decision Style and Work Satisfaction of Arab Gulf Executives: A Cross-national Study. . *International Studies of Management&Organization*, 19 (2), 22-37.
- Ali, A.J. (1993). Decision-Making Style, Individualism, and Attitudes toward Risk of Arab Executives. *International Studies of Management&Organization*, 23 (3), 53-73.
- Altunışık, R., Coşkun, R. Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı*. Geliştirilmiş 6. Baskı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Arıcı, E.D. (2002). Yönetici Yaşının Liderlik Davranışları Üzerindeki Etkileri: Bankacılık Sektöründe Bir Grup Yönetici Üzerine Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 2 (3), 1-20.
- Arıkan, R. (2013). *Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Geliştirilmiş 2. Baskı. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Athos, A. G. ve Pascale, R. T. (2000). *Japon Yönetim Sanatı*. (Ü. Çağlar, Çev.). İstanbul: İz Yayıncılık
- Atwater, L.E. (1995). The Relationship between Supervisory Power and Organizational Characteristics. *Group&Organization Studies*, 20 (4), 460-485.

- Aycan, Z. Ve Kanungo, R.N. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve  nsan Kaynakları Uygulamaları  zerine Etkileri.  inde Z. Aycan (Ed.), *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açışıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve  nsan Kaynakları Uygulamaları*, (25-53). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları
- Aycan, Z. Kanungo, R.N., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G. ve Kushid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49 (1), 192-221.
- Aycan, Z. (2001). Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına  lişkin    G rg l  alışma. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (1), 1-26.
- Ayoun, B. ve Moreo, P.J. (2008). Does National Culture Affect Hotel Manager’ Approach to Business Strategy? *International Journal Contemporary Hospitality Management*, 20 (1), 7-18.
- Awino, Z.A. (2013). Top Management Team Diversity, Quality Decisions and Organizational Performance in the Service Industry. *Journal of Management and Strategy*, 4 (1), 113- 123.
- Axelson, R., Cray, D., Mallory, G.R. ve Wilson, D.C. (1991). Decision Style in British and Swedish Organizations: A Comparative Examination of Strategic Decision Making, *British Journal of Management*, 2 (3), 67-79.
- Baker, W.E. (2008). America the Traditional. In T. Petterson ve Y. Esmer (Eds.) *Changing Values, Persisting Cultures: Case Studies in Value Change*, (9-45). Netherlands, Leiden: Brill.
- Bakhtari, H. (1995). Culturel Effect on Management Style: A Comparative Study of American and Middle Eastern Management Styles. *International Studies of Management&Organization*, 25 (3), 97-118.
- Balcı, A. (2007). *Sosyal Bilimlerde Araştırma: Yöntem Teknik ve  lkeler*. 6. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.
- Barsoux, J.L. (1988). *The Dynamics and Character of Management in France*. Loughborough University of Technology, Leicestershire, England.

- Bass, B.M. (2008). *Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications* . 4th Edition, USA, New York: Free Press A Division of Macmillian Inc.
- Beechler, S. ve Yang, Y. (1994). The Transfer of Japanese-Style Management to American Subsidiaries: Contingencies, Constraints, and Competencies. *Journal of International Business Studies*, 25 (3), 467-491.
- Bello, T.A. (2001). The Impact of Leadership Style on Organizational Growth. *Work Study*, 50 (4), 150-153.
- Berkman, Ü. Ve Özen, Ş. (2008). Cultur and Management in Turkey: State-Dependency and Paternalism in Transition. In E. Davel, J.P. Dupuis, J.F. Chanlat (eds). *Gestion en Contexte Intercultural: Approaches, Problematiques, Pratiques et Plongees*, (Chapter VI.4), Laval University, Quebec.
- Bobbitt, H.R. ve Ford, J.D. (1980). Decision-Maker Choice as a Determinant of Organizational Structure. *The Academy of Management Review*, 5 (1). 13-23.
- Bodur, M. ve Kabasakal, H. (2002). Türkiye-Arap Kümesindeki Kurumsal Kültür: GLOBE Araştırması. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 5-22.
- Boone, L.E. ve Kurtz, D. L. (2013). *Çağdaş İşletme*. (A. Yalçın, Çev. Edit.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Boyacıgiller, N. A. ve Adler, N. J. (1991). The Parochial Dinosaur: Organizational Science in A Global Context. *Academy of Management Review*, 16 (2), 262-290.
- Boyacıgiller, N. A. (2000). Örgüt Biliminden Türk Yöneticilerinin Alacağı Dersler: Bazı Uyarılar ve Öneriler. İçinde Z. Aycan (Ed.), *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetin, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, (3-23). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Buckermann, W.A. (2012). Corporate Culture and Management Style of a French Multinational Petroleum Company: an Empirical Analysis on the Influence of

Cultural Standards and Dimensions. <http://opus.bsz-bw.de/hses/volltexte/2012/262/>. Erişim Tarihi: 15.05.2014.

- Cascio, W.F. (1974). Functional Specialization, Culture, and Preference for Participative Management. *Personnel Psychology*, 27 (4), 593-603.
- Chan, L.M., Jamilah, O. ve Rusinah, J. (2012). Gender Differences of Human Resources Practitioners in Their Ethical Decision Making. *International Journal of Academic Research*, 4 (4), 38-44.
- Chang, S. K. C. (1985). American and Chinese Managers in U.S. Companies in Taiwan: A Comparison. *California Management Review*. 27 (4), 141-1.
- Chen, R.X.Y., Cheung, C. ve Law, Rob. (2012). A Review of The Literature on Culture in Hotel Management Research: What is Future? *International Journal of Hospitality Management*, 31 (1). 52-65.
- Cheng, B.S., Huang, K.L., Lu, H.C. ve Huang, M.P. (2004). Leadership in Taiwanese Enterprises. In D. Tjosvold and K. Leung (Eds). *Leading in High Growth Asia: Managing Relationship for Teamwork and Change*, (83-108). Singapur: World Scientific Publishing.
- Cheng, B.S., Chou, L.F., Wu, T.Y., Huang, M.P. ve Farh, J.L. (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations. *Asian Journal of Social Psychology*, 7 (1), 89-117.
- Cheng, L.T.W. and Leung, T.Y. (2012). The Effects of Management Demography on Auditor Choice and Earnings Quality: Evidence from China. *Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies*, 15 (2), 1-37.
- Child, J. (1981). Culture, Contingency and Capitalism in the Cross-national Study of Organization. In L.L. Cumming and B.M. Staw (Eds). *Research in Organization Behavior*, 3, (303-356). Greenwich, CT: JAI Publishers.
- Child, J. ve Tayeb, M. (1982-83). Theoretical Perspectives in Crossnational Organizational Research. *International Studies of Management&Organization*, 12(4), 23-70.

- Child, J. ve Kieser, A. (1997) Organization and Managerial Roles in British and West German Companies: An Examination of Culture-Free Thesis. In M. Warner (Ed.) *Comparative Management Critical Perspectives on Business and Management*. (20-40). USA, New York: Routledge.
- Child, J. ve Warner, M. (2003). Culture and Management in China. In M. Warner (Ed) *Culture and management in Asia*. (24-47). UK, London: Routledge.
- Cho, T.S. ve Hambrick, D.C. (2006). Attention as the Mediator Between Top Management Team Characteristics and Strategic Change: The Case of Airline Deregulation. *Organization Science*, 17 (4), 453-469.
- Clegg, S. (1981). Organization and Control. *Administrative Science Quarterly*, 26 (4), 545-562.
- Crow, S.M., Fok, L.Y., Hartman, S.J. ve Payne, D.M. (1991). Gender and Values: What is the Impact on Decision Making? *Sex Roles*, 25 (3/4), 255-268.
- Çalışkan, S. Z. (2008). *Yöneticilerin Bireysel Yetkinliklerinin Liderlik Tarzları ve Lider Üye Etkileşimine Verdikleri Önem Üzerindeki Etkileri ve Bu Etkileşimde Kültürel Varsayımların Rolü*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetin, M. (2009). İletişim Sürecini Etkileyen Faktörlere İlişkin Bir Değerlendirme. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 203-226.
- Çulpan, R. ve Küçükemiroğlu, O. (1993). A Comparison of U.S. and Japanese Management Styles and Unit Effectiveness. *Management International Review*, 33 (1), 27-42.
- Daft, R. L. (2000). *Management*. 5th Edition. USA, Fort Worth: The Dryden Press.
- Daft, R. L. (2001). *Organizational Theory and Design*. 7th Edition. USA: South Western College Publishing.
- Danışman, S.A. (2011). *Yurtdışında Çalışan Güney Koreli Yöneticilerin Kültürel Benzerlik ve Farklılıklar Açısından Evsahibi ve Köken Ülkeleriyle İlişkileri: Karşılaştırmalı Bir Analiz*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.

- Day, D. V. ve Antonakis, J. (2012). *The Nature of Leadership*. 2nd Edition. USA, California: Sage Publication.
- DeMatteo, L.A. (1994). From Hierarchy to Unity between Men and Women Managers: Towards an Androgynous Style of Management. *Women in Management Review* 9, (7), 21-28.
- Demir, S., Gürer, C., Köksal, T. ve Dolu, O. (2011). Kavram Oluşturma ve Ölçüm. İçinde K. Böke (Ed.) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 3. Baskı. (63-104). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Deery, M. ve Jago, L. K. (2001). Hotel Management Style: A Study of Employee Perceptions and Preferences. *Hospitality Management*, 20 (4), 325-338.
- Doğan, B., Aşkun, O. B. ve Yozgat, U. (2007). *Türkiye’de Yönetmel Değerler ve Yönetici Profili Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Doktor, R.H. (1990). Asian and American CEOs: A Comparative Study. *Organizational Dynamics*, 18 (3), 46-56.
- Dorfman, P., Javidan, M., Hanges, P., Dastmalchian, A. ve House, R. (2012). GLOBE: A Twenty Year Journey into The Intriguing World of Culture and Leadership. *Journal of World Business*, 47 (4), 504-518.
- Dökmen, Ü. (2012). *Sanatta ve Günlük Yaşamda İletişim Çatışmaları ve Empati*. 47. Basım. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Dursun, M. (2004). *Türkiye’deki Uluslararası Zincir Otellerde Kültürlerarası Yönetici Özelliklerinin Değerlendirilmesi*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Eagly, A.H. ve Johnson, B.T. (1990). Gender and Leadership Style: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*, 108 (2), 233-256.
- Eagly, A.H. ve Johannesen-Schmidt, M. C. (2001). The Leadership Styles of Women and Men. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 781-797.
- Eğimli, A. T. ve Çakır, S. Y. (2011). Toplum Kültürünün Kurum Kültürüne Yansımaları. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 3 (2), 37-50.

- Ehtiyar, R. (2001). *Uluslararası Konaklama İşletmelerinde Farklı Kültürlere Bağlı Yönetim Anlayışlarının Karşılaştırmalı Analizi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Elenkov, D. S. (1998). Can American Management Concepts Work in Russia? A Cross-Cultural Comparative Study. *California Management Review*, 40 (4), 133-156.
- Elenkov, D. S. ve Pimentel, J. R. C. (2010). Cultural Values and Preferred Workplace Rewards in Southeast European Subcultures. *The Business Review*, 16 (1), 18-24.
- Ellinger, A.E., Daugherty, P.J. ve Keller, S.B. (2000). The Relationship Between Marketing/Logistics Interdepartmental Integration and Performance in U.S. Manufacturing Firms: An Empirical Study. *Journal of Business Logistics*, 12 (1), 1-22.
- Elsaid, A.M. ve Elsaid, E. (2012). Sex Stereotyping Managerial Positions: A Cross-Cultural Comparison between Egypt and the USA. *Gender in Management: An International Journal*, 27 (2), 81-99.
- Emmerik, H., Wendt, H. ve Euwema, M.C. (2010). Gender Ratio, Societal Culture, and Male and Female Leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83 (4), 895-914.
- Erçek, M. (2004). Çeviri, Aktör Ağları ve Eksik/Öncül Kurumsallaşma: Türkiye'deki Mesleki Personel/İnsan Kaynakları Söyleminin Yeniden Kurgulanması, 1960-1999. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 4 (2), 129-195.
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5 (1), 17-26.
- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. 8. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Erez, M. (2000). Make Management Practice Fit the National Culture. In E.A. Locke (Ed). *Basic Principles of Organizational Behavior: A Handbook*. (418-434) New York: Blackwell.
- Esmer, Y. (1999). *Devrim, Evrim, Statüko: Türkiye’de Sosyal, Siyasal, Ekonomik Değerler*. İstanbul: TESEV Yayınları.
- Esmer, Y. (2008). Islam, Gender, Democracy and Values: The Case of Turkey, 1990-2001. In T. Petterson and Y. Esmer (Eds.) *Changing Values, Persisting Cultures: Case Studies in Value Change*. (275-301). Netherlands, Leiden: Brill.
- Field, A. (2005). *Discovering Statistics Using SPSS*. 2nd Edition, UK, London: Sage Publications.
- Fu, X. (2012). Foreign Direct Investment and Managerial Knowledge Spillovers through the Diffusion of Management Practices. *Journal of Management Studies*, 49 (5), 970-999.
- Gadot, E.V. (2007). Leadership Style, Organizational Politics, and Employees’ Performance: A Empirical Examination of Two Competing Models. *Personnel Review*, 36 (5), 661-683.
- Garg, R. K. ve Ma, J. (2005). Benchmarking Culture and Performance in Chinese Organizations. *Benchmarking: An International Journal*, 12 (3), 260-274.
- Gelfand, M. J., Erez, M. ve Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Gibson, C. B. (1994). The Implications of National Culture for Organization Structure: An Investigation of Three Perspectives. *Advances in International Comparative Management*, 9, 3-38.
- Gilbert, G.R., Collins, R.W. ve Brenner, R. (1990). Age and Leadership Effectiveness: From the Perceptions of the Follower. *Human Resource Management*, 29 (2), 187-196.
- Gilbert, D. Ve Guerrier, Y. (1997). UK Hospitality Managers Past and Present. *The Service Industries Journal*, 17 (1), 115-132.

- Gmür, M. (2006). The Gendered Stereotype of the ‘Good Manager’: Sex Role Expectations towards Male and Female Managers. *Management Revue*, 17 (2), 104-121.
- Gondal, U.H. ve Shahbaz, M. (2012). Interdepartmental Communication Increases Organizational Performance Keeping HRM as a Mediating Variable. *Journal of Asian Business Strategy*, 2 (6), 127-141.
- Green, S. E. (2004). A Rhetorical Theory of Diffusion. *Academy of Management Review*, 29 (4), 653-669.
- Gröschl, S. (2011). Diversity Management Strategies of Global Hotel Groups: A Corporate Website Based Exploration. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 23 (2), 224-240.
- Gutterman, A.S. (2010). Approaches to Comparative Management Studies. <http://alangutterman.typepad.com/files/cms---wp-2-2010-february-2010.pdf>. Erişim Tarihi: 10.07.2013.
- Hackett, R. D. (2002). *Recent Changes in Management Styles in Mexico and The United States and Their Consistency with Likert’s System 4*. Nova Southeastern University, Florida, USA.
- Hackman, D. ve Kleiner, B.H. (1990). The Nature of Effective Management in Singapore. *Leadership&Organization Development Journal*, 11 (4), 28-32.
- Hall, H. L. (1968). Management: A Continuum of Styles. *Advanced Management Journal*, 33 (1), 68-74.
- Hambrick, D.C., Mason, P.A. (1984). Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers. *The Academy of Management Review*, 9 (2), 193-206.
- Hambrick, D.C. (2007). Upper Echelons Theory: An Update. *Academy of Management Review*, 32 (2), 334-343.
- Hansel, J.E. (2006). *The effect of Supervisee humor style on supervision process and outcome*. University of Kentucky, Kentucky, USA.

- Held, M., Müller, J., Deutsch, F., Grzechnik, E. Ve Wezel, c. (2009). Value Structure and Dimensions: Empirical Evidence from the German World Values Survey. *World Values Research*, 2 (3), 55-76.
- Herri, H. (2011). Firm's Performance and Top Management Characteristics in Indonesia. *International Business&Economic Research Journal*, 10 (8), 15-22.
- Herrmann, P. Ve Datta, D.K. (2005). Relationship between Top Management Team Characteristics and International Diversification: an Empirical Investigation. *British Journal of Management*, 16 (1), 69-78.
- Hicks, H. G. (1979), *Örgütlerin Yönetimi: Sistemler ve Beşeri Kaynaklar Açısından*. II. Cilt I. Baskı, (O. Tekok, B. Aytek, S. Şen, Çev). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Hoang, H. (2008). *Culture and Management: A Study of Vietnamese Cultural Influences on Management Style*. Capella University, Minneapolis, USA.
- Hodgetts, R.M. (1999). *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama*. 2. Bası (C. Çetin ve E. C. Mutlu, Çev.) İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership and Organization: Do American Theories Apply Abroad? *Organizational Dynamics*. 9 (1), 42-63.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14 (2), 75-89.
- Hofstede, G., Hofstede, G.j. ve Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind*. 3rd Edition, USA: McGraw-Hill.
- Hofstede, G. (2014). <http://geert-hofstede.com/national-culture.html>. Erişim Tarihi: 10.05.2014.
- Holt, K.M. (2011). Culture-Free or Culture-Bound? Two Views of Swaying Branches. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 1(3), 80-87.
- Hoobler, J.M., Lemmon, G. ve Wayne, S.J. (2011). Women's Underrepresentation in Upper Management. *Organizational Dynamics*, 40 (3), 151-156.

- Hope, C.A. (2004). The Impact of National Culture on The Transfer of “Best Practice Operations Management” in Hotels in Lucia. *Tourism Management*, 25 (1), 45-59.
- Horovitz, J. H. (1978). Management Control in France, Great Britain and Germany. *Columbia Journal of World Business*, 13 (2), 16-22.
- House, R., Javidan, M., Hanges, P. ve Dorfman, P. (2002) Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories across The Globe: An Introduction to Project GLOBE. *Journal of World Business*, 37 (1), 3-10.
- Inglehart, R. (1997). *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic and Political Change in 43 Societies*. UK, New Jersey: Princeton University Press.
- Inglehart, R. ve Baker, W.E. (2000). Modernization, Cultural Change, and the Persistence of Traditional Values. *American Sociological Review*. 65 (1), 19-51.
- Inglehart, R. ve Welzel, C. (2005). *Modernization, Cultural Change, and Democracy: The Human Development Sequence*. USA, New York: Cambridge University Press.
- Inglehart, R. (2007). Mapping Global Values. In Y. Esmer ve T. Peterson (Eds) *Measuring and Mapping Cultures: 25 Years of Comparative Value Surveys* (1-32). Netherlands, Leiden : Brill.
- InterContinental Hotels Group (IHG),
<http://www.ihg.com/hotels/us/en/global/about/company-overview>. Erişim
Tarihi: 10.03.2014.
- Ivancevich, J.M. ve Baker, J.C. (1970). A Comparative Study of The Satisfaction of Domestic United Managers and Overseas United States Managers, *Academy of Management Journal*, 13 (1), 69-77.
- Ivancevich, G. ve Konopaske, D. (2003). *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. 11th Edition USA, New York: McGraw-Hill.

- Jabeen, S. ve Akhtar, M.M.S. (2013). Decision Making Styles of University Leadership. *The Dialogue-A Quarterly Research Journal*, 8 (3), 273-284.
- Jago, A.G. (1982). Leadership: Perspectives in Theory and Research. *Management Science*, 28 (3), 315-336.
- Jaivisarn, V. (2010). How Organizational Culture of Japanese Multinationals in Thailand Influences Japanese-Speaking Thai Employees' Organizational Commitment. *Journal of International Business and Economics*, 10 (1), 106-120.
- Jimenez, M. B., Fasci, M. A., Valdez, J. (2009). A Comparison of Management Style for Mexican Firms in Mexico and the United States. *International Journal of Business*, 14 (3), 251-263.
- Kahle, E. (2002). Implications of "New Economy" Traits for the Tourism Industry. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 3 (3/4), 5-23.
- Kahn, K.B. ve McDonough, E.F. (1997). Marketing's Integration with R&D and Manufacturing: A Cross-Regional Analysis. *Journal of International Marketing*, 5 (1), 51-76.
- Karasar, N. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemi*. 14. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Karatepe, S. (2005). *Örgütlerde İletişim – Güdüleme İlişkisi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Keleş, S. ve Aycan, Z. (2011). The Relationship of Managerial Values and Assumptions with Performance Management in Turkey: Understanding Within Culture Variability. *The International Journal of Human Resource Management*, 22 (15), 3080-3096.
- Kelley, L. ve Worthley, R. (1981). The Role of Culture in Comparative Management: A Cross-Cultural Perspective. *Academy of Management Journal*, 24 (1). 164-173.

- Kelley, L., Whatley, A. ve Worthley, R. (1987). Assessing The Effects of Culture on Managerial Attitudes: A Three-Culture Test. *Journal of International Business Studies*, 18 (2), 17-31.
- Khandwalla, P. N. (1976). The Design of Effective Top Management Style. *Vikalpa*, 1 (2), 41-58.
- Khairullah, D.H.Z. ve Khairullah, Z.Y. (2013). Cultural Values and Decision Making in China. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3 (2), 1-12.
- Kilduff, M., Angelmar, R. ve Mehra, A. (2000). Top Management-Team Diversity and Firm Performance: Examining the Role of Cognitions. *Organization Science*, 11 (1), 21-34.
- Kinuu, D., Murgor, P., Walter, O., Letting, N. ve Aosa, E. (2012). Upper Echelons Theory and Research: A Review of Theory and Empirical Literature 28 Years Later. *Prime Journal of Business Administration and Management*, 2 (10), 697-703.
- Kipping, M., Engwall, L. ve Üsdiken, B. (2008-9). The Transfer of Management Knowledge to Peripheral Countries. *International Studies of Management&Organization*. 38 (4), 3-16.
- Knight, D., Pearce, A.L, Smith, K.G., Olian, J.D., Sims, H.P., Smith K.A. and Flood, P. (1999). Top Management Team Diversity, Group Process, and Strategic Consensus. *Strategic Management Journal*, 20 (5), 445-465.
- Kobayashi, N. (1982). The Present and Future of Japanese Multinational Enterprises: A Comparative Analysis of Japanese and U.S.- European Multinational Management. *International Studies of Management&Organization*, 12 (1), 38-58.
- Kock, N. ve McQueen, R.J. (1998). Groupware Support as a Moderator of Interdepartmental Knowledge Communication in Process Improvement Groups: An Action Research Study. *Info Systems*, 8 (3). 183-198.
- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. Genişletilmiş 9. Baskı. İstanbul: BETA Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Kras, E.S. (1995). *Management in Two Cultures: Bridging the Gap between U.S. and Maxican Managers*. Revised Edition. USA, Maine: Intercultural Press, Inc.
- Kreitner, R. (1983). *Management*. 2nd Edition USA, Boston: Houghton Mifflin Company.
- Krishnan, H.A., Park, D. ve Kilbourne, L. (2006). The Development of a Conceptual Model to Explain Turnover among Women in Top Management Teams. *International Journal of Management*, 23 (3), 470-477.
- Küçükaltan, D. ve Karalar, S. (2014). Yöneticilerin Demografik Özellikleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Araştırma. *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11 (41), 169-184.
- Lachman, R., Nedd, A. ve Hinings, B. (1994). Analyzing Cross-national Management and Organizations: A Theoretical Framework. *Management Science*, 40 (1), 40-55.
- Lamsa, T. (2010). Leadership Styles and Decision-making in Finish and Swedish Organizations. *Review of International Comparative Management*, 11 (1), 139-149.
- Larkey, L.K. (1996). Toward a Theory of Communicative Interactions in Culturally Diverse Workgroups. *The Academy of Management Review*, 21 (2), 463-491.
- Lee, J., Roehl, T. W. ve Choe, S. (2000). What Makes Management Style Similar and Distinct Across Borders? Growth, Experience and Culture in Korean and Japanese Firms. *Journal of International Business Studies*, 31 (4), 631-652.
- Lee, Y.D. ve Chang, Y.F. (2006). A Study on the Characters of Leader and Followers of Charismatic Leadership-The Example of Employees at a Port Authority. *The Business Review, Cambridge*, 5 (1), 263-269.
- Lindell, M. ve Arvonen, J. (1997). The Nordic Management Style in a European Context. *International Studies of Management&Organization*, 26 (3), 73-91.

- Lizarraga, M.L., Baquedano, M.T., ve Cardelle-Elawar M. (2007). Factors that Affect Decision Making: Gender and Age Differences. *International Journal of Psychology and Psychological Therapy*, 7 (3), 381-391.
- Lu, L. T. (2003). *The Impact of Cultural Distance on The Management Style and Performance of Japanese and Taiwanese Joint Ventures with Local Partners in China*. Leeds University Business School, UK.
- Lu, L.T. ve Lee, Y. H. (2005). The Effect of Culture on the Management Style and Performance of International Joint Ventures in China: The Perspective of Foreign Parent Firms. *International Journal of Management*, 22 (3), 452-508.
- Lu, L.T. ve Lee Y.H. (2007). The Effect of Supervision Style and Decision-Making on Role Stress and Satisfaction of Senior Foreign Managers in International Joint Ventures in China. *International Journal of Commerce&Management*, 17 (4), 284-294.
- Luthans, F., Welsh, D.H.B. ve Rosenkrantz, S.A. (1993). What Do Russian Managers Really Do? An Observational Study with Comparisons to U.S. Managers. *Journal of International Business Studies*, 24 (4), 741-761.
- Luthans, F. ve Doh, J.P. (2012). *International Management: Culture, Strategy and Behavior*. 8th Edition USA, New York: McGraw-Hill Companies.
- Manwa, H.A. (2002). "Think Manager, Think Male": Does It Apply to Zimbabwe? *Zambezia*, XXIX. 60-75.
- Martinsons, M. G. ve Davison, R. M. (2007). Strategic Decision Making and Support Systems: Comparing American, Japanese and Chinese Management. *Decision Support Systems*, 43 (1), 284-300.
- Marriott International, Inc., <http://www.marriott.com/marriott/aboutmarriott.mi>, Erişim Tarihi: 10.03.2014.
- Masry, S.E., Kattara, H. ve Demerdash, J.E. (2004). A Comparative Study on Leadership Styles Adopted by General Managers: A Case Study in Egypt. *Anatolia: An International Journal of Tourism and Hospitality Research*, 15 (2), 109-124.

- Mazza, C. ve Alvarez, J.L. (2000). Haute Couture and Prêt-à-Porter: The Popular Press and the Diffusion of Management Practices. *Organization Studies*, 21 (3), 567-588.
- McCain, B.E., O'Reilly, C. ve Pfeffer, J. (1983). The Effects of Departmental Demography on Turnover: The Case of University. *Academy of Management Journal*, 26 (4), 626-641.
- McGregor, D. (1970). *Örgütün İnsan İlişkileri Yönü*. (E. Emirgin, Çev.). Ankara: ODTÜ İdari İlimler Fakültesi, Yayın No: 16.
- Metcalf, L.E., Bird, A., Shankarmahesh, M. Aycan, Z. Larimo, J. Valdelamar, D.D. (2006). Cultural Tendencies in Negotiation: A Comparison of Finland, India, Mexico, Turkey and The United States. *Journal of World Business*, 41 (4), 382-394.
- Mikhailitchenko, A. ve Lundstrom W. J. (2006). Inter-Organizational Relationship Strategies and Management Styles in SMEs: The US-China-Russia Study. *Leadership & Organization Development Journal*, 27 (6), 428-448.
- Minkov, M. ve Hofstede, G. (2012). Hofstede's Fifth Dimension: New Evidence From the World Values Survey. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 43 (1), 3-14.
- Mirze, S.K. *İşletme*. 3. Basım. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Morden, T. ve Bowles, D. (1998). Management in South Korea: A Review. *Management Decision*, 36 (5), 316-330.
- Morris, T. ve Pavett, C. M. (1992). Management Style and Productivity in Two Cultures. *Journal of International Business Studies*, 23 (1), 169-179.
- Mustafa, G. ve Lines, R. (2012). Paternalism As a Predictor of Leadership Behaviors: A Bi-Level Analysis. *Eurasian Business Review*, 2 (1), 63-92.
- Nath, R. (1988). *Comparative Management A Regional View*. USA, Cambridge: Ballinger Publishing Company.
- Negandhi, A.R. (1975). Comparative Management and Organization Theory: A Marriage Needed. *Academy of Management Journal*, 18 (2), 334-344.

- Negandhi, A.R. (1983). Cross-Cultural Management Research: Trend and Future Directions. *Journal of International Business Studies*, 14 (2), 17-28.
- Ngah, H. C., Musa, M. F., Rosli, Z. N., Bakri, M.N.M., Zani, A.M., Ariffin, A. ve Nair, G.K.S. (2013). Leadership Styles of General Managers and Job Satisfaction Antecedent of Middle Managers in 5-Star Hotels in Kuala Lumpur, Malaysia. *Asian Social Science*, 9 (15). 220-226.
- Nielsen, B.B. ve Nielsen, S. (2013). Top Management Team Nationality Diversity and Firm Performance: A Multilevel Study. *Strategic Management Journal*, 34 (3), 373-382.
- Nishii, L.H., Gotte, A. ve Raver, J.L. (2007). *Upper Echelon Theory Revisited: The Relationship Between Upper Echelon Diversity, the Adoption of Diversity Practices, and Organizational Performance*. Cornell University ILR School, Center for Advanced Human Resource Studies Working Paper Series.
- Northouse, P.G. (1997). *Leadership: Theory and Practice*. USA, California: Sage Publications.
- Nutt, P.C. (1976). Models for Decision Making in Organizations and Some Contextual Variables Which Stipulate Optimal Use. *The Academy of Management Review*, 1 (2), 84-98.
- Offstein, E.H. (2004). *The Upper – Echelon Perspective of Firm Competitive Behavior: Empirical Evidence from the U.S. Pharmaceutical Industry*. Virginia Polytechnic Institute and State University, Virginia, USA.
- O'Reilly, C. (1989). Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. *California Management Review*, 31 (4), 9-25.
- O'Reilly, C.A., Williams, K.Y. ve Barsade, S. (1997). *Demography and Group Performance: Does Diversity Help?* USA, California: Stanford University, Graduate School of Business, Research Paper No.1426.
- Ouchi, W.G. (1977). The Relationship between Organizational Structure and Organizational Control. *Administrative Science Quarterly*, 22 (1), 95-113.

- Ouchi, W.G. (1979). A Conceptual Framework for the Design of Organizational Control Mechanisms. *Management Science*, 25 (9), 833-848.
- Ouchi, W.G. (1980). Markets, Bureaucracies and Clans. *Administrative Science Quarterly*, 25 (1), 129-141.
- Ouchi, W.G. (1989). *Teori Z Japon Yönetim Tarzı Nasıl İşliyor?*. (Y. Güneri, Çev.) İstanbul: İlgı Yayıncılık.
- Öz, T. (2009). *Çok Uluslu Örgütler ve Şube Kültürleri Etkileşimi: Uygulamalı Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özdamar, K. (2011). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1*. 8. Baskı, Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, B. ve Çizel, R.B. (2007). International Hotel Manager as an Emerging Concept: A Review of Expatriate Management Literature and a Model Proposal. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 14 (2), 170-187.
- Özdoğan, A. (2011). Nicel Veri Analizleri ve Araştırma Sonuçlarının Raporlanması. İçinde K. Böke (Ed.) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 3. Baskı. (377-399). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Özen, Ş. (2002). Bağlam, Aktör, Söylem ve Kurumsal Değişim: Türkiye’de Toplam Kalite Yönetiminin Yayılım Süreci. *Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1 (2), 47-90.
- Özen, Ş. ve Berkman, Ü. (2007). Cross-national Reconstruction of Managerial Practices: TQM in Turkey. *Organization Studies*, 28 (06), 825-851.
- Özen, Ş. (2009). Yönetim Uygulamalarının Uluslararası Transferinde Retorik Dizilerinin Değişmesi. *The Journal of Knowledge Economy&Knowledge Management*, IV, 65-74.
- Özen, Ş. (2009). Yerli ve İthal Yönetim Uygulamalarının Meşrulaştırılmasında Merkez-Çevre Farklılaşması: Bir Model ve İlk Bulgular. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi. 21-23 Mayıs 2009, (772-778).

- Özkalp, E. Kirel, Ç. (2005). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı Yayın No: 149.
- Özkaya, M.O., Kocakoç, İ.D. ve Karaa, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Yönetim ve Ekonomi*. 13 (2), 77-96.
- Özmen, A. (1999). Örneklem. İçinde A. A. Bir (Ed.) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, (23-54). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Park, H.S., Levine, T.R., Weber, R., Lee, H.E., Terra, L.I., Botero, I.C., Bessarabova, E., Guan, X., Shearman, S.M., Wilson, M.S. (2012). Individual and Cultural Variations in Direct Communication Style. *International Journal of Intercultural Relations*, 36 (2). 179-187.
- Pascale, R. T. (1978). Communication and Decision Making across Cultures: Japanese and American Comparisons. *Administrative Science Quarterly*, 23 (1), 91-110.
- Paşa, S. F. (2000). Türkiye Ortamında Liderlik Özellikleri. İçinde Z. Aycan (Ed.), *Akademisyenler ve Profesyoneller Bakış Açısıyla Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*. (225-241). Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.
- Paşa, S.F., Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2001). Society, Organizations and Leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50 (4), 559-589.
- Paul, R.J. ve Ebadi, Y.M. (1989). Leadership Decision Making in a Service Organization: A Field Test of The Vroom-Yetton Model. *Journal of Occupational Psychology*, 62 (3). 201-211.
- Pavett, C. ve Morris, T.(1995). Management Styles Within a Multinational Corporation: A Five Country Comparative Study. *Human Relations*, 48 (10), 1171-1191.
- Pellegrini, E.K. (2006). *A Cross-Cultural Investigation of The Relationships among Organizational Justice, Paternalism, Delegation and Leader-Member Exchange (LMX) Relationships*. University of Miami, Florida, USA.

- Pellegrini, E.K. ve Scandura, T.A. (2006). Leader-member Exchange (LMX), Paternalism, and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, 37 (2), 264-279.
- Pellegrini, E.K. ve Scandura, T.A. (2008). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 34 (3), 566-593.
- Pellegrini, E.K., Scandura, T.A. ve Jayaraman, V. (2010). Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory. *Group & Organization Management*, 35 (4), 391-420.
- Perry, P. (2011). Large Cross-National Surveys: The 6th Wave of World Values Survey and the 2011 New Zealand Study of Values Survey. *New Zealand Sociology*, 26 (2). 152- 157.
- Peters, T.J. ve Waterman, R.H. (1987). *Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış*, (S. Sargut, Çev). İstanbul: Altın Kitaplar Yayınevi.
- Pfeffer, J. (1985) Organizational Demography: Implications for Management. *California Management Review*, 28 (1). 67-81.
- Pizam, A., Pine, R., Mok, C. ve Shin, J.Y. (1997). Nationality vs Industry Cultures: Which has a Greater Effect on Managerial Behavior? *International Journal of Hospitality Management*, 16 (2), 127-145.
- Podrug, N. (2011). Influence of National Culture on Decision Making Style. *South East European Journal of Economics and Business*, 6 (1), 37-44.
- Poon, P. S., Evangelista, F. U. ve Albaum, G. S. (2005). A Comparative Study of the Management Style of Marketing Managers in Australia and People's Republic of China. *International Marketing Review*, 22 (1), 34-47.
- Powell, G. N. ve Graves, L.M. (2003). *Women and Men in Management*. UK, London: Sage Publications.
- Pudelko, M. (2006/7). Universalities, Particularities and Singularities in Cross-National Management Research. *International Studies of Management & Organization*, 36 (4), 9-37.

- Quang, T ve Vuong, N.T. (2002). Management Styles an Oraganisational Effectiveness in Vietnam. *Research and Practice in Human Resource Management*, 10 (2), 36-55.
- Raguz, I.V. (2007). The Interdependence Between Characteristics and Leadership Style of Managers in The Hospitality Industry in Dubrovnik-Neretva Country: Empirical Research. *Management*, 12 (2). 57-68.
- Ren, Yi. (2010). Organisational Hierarchies and Decision Making Process of Chinese Multinational Enterprises in Vietnam. *Geographical Science*, 20 (1), 43-50.
- Resort Dergisi (2011). Uluslararası Zincirler Türkiye’de Markalarına Yeni Halkalar Ekliyor. <http://dergi.resortdergisi.com/index.asp?s=102>, Erişim 25.06.2012
- Resort Dergisi (2012). Türkiye’de Zincir ve Grup Oteller- 2012. <http://dergi.resortdergisi.com/index.asp?s=117a>, Erişim Tarihi: 18.07.2013.
- Richard, O.C. ve Shelor, R.M. (2002). Linking Top Management Team Age Heterogenity to Firm Performance: Juxtaposing Two mid-range Theories. *International Journal of Human Resource Management*, 13 (6), 958-974.
- Rixos. <http://www.rixos.com/tr/kurumsal/tarih>. Erişim Tarihi: 10.03.2014.
- Robbins, S. P. and Judge, T.A. (2013). *Örgütsel Davranış*. (İ. Erdem, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık Tic. Ltd. şti.
- Ronald, B. Linyan, S. ve Valeria, Z. (2014). Demographic and Business related Effects on Leadership Styles of Chinese and German Managers. *Advances in Management*, 7 (2), 29- 38.
- Ronen, S. (1986). *Comparative and Multinational Management*. USA, New York: John Wiley&Sons.
- Roper, E. (2009). *The Relationship Between Organizational Culture, Management Leadership Style and Organizational Commitment and Their Impact on Organizational Outcomes in a High_Technology Organizations*. The University of Alamabama, Graduate School of Industrial Systems Engineering and Engineering Management, Huntsville, USA.

- Rosener, J.B. (1990). *Ways Women Lead*. Harward Business Review, Nov-Dec: 68 (6), 119-125.
- Russ, T.L. (2011). Theory X/Y Assumptions as Predictors of Managers' Propensity for Participative Decision Making. *Management Decision*, 49 (5), 823-836.
- Sagie, A. ve Aycan, Z. (2003). A Cross-Cultural Analysis of Participative Decision-Making in Organizations. *Human Relations*, 56 (4), 453-473.
- Sargut, A. S. (1996). Liderlik Kuramları için Bağlamsal Bir Çerçeve: Kùltùrlerarası Bir Yaklaşım. *Amme İdaresi Dergisi*, 29 (4), 3-17.
- Sargut, A. S. (2001). *Kùltùrler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Saunders, C.S. (1981). Management Information Systems, Communications, and Departmental Power: An Integrative Model. *The Academy of Management Review*, 6 (3), 431-442.
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik: Teori-Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Schein, V.E. ve Muller, R. (1992). Sex Role Stereotyping and Requisite Management Characteristics: A Cross Cultural Look. *Journal of Organizational Behavior*, 13 (5), 439-447.
- Schein, V. E. (2001). A Global Look at Psychological Barriers to Women's Progress in Management. *Journal of Social Issues*, 57 (4), 675-688.
- Schleh, E. C. (1977). A Matter of Management Style. *Management Review*, 66 (8), 9-13.
- Schoenberg, R. (2004). Dimension of Management Style Compatibility and Cross-Border Acquisition Outcome. *Advances in Mergers and Acquisitions*, 3, 149-175.
- Schollhammer, H. (1969). Comparative Management Theory Jungle. *The Academy of Management Journal*, 12 (1), 81-97.
- Schwartz, S.H. (1999). A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work. *Applied Psychology: An International Review*, 48 (1), 23-47.

- Schwartz, S.H. (2007). A Theory of Cultural Value Orientations: Explication and Applications. In Y. Esmer ve T. Petterson (Eds.) *Measuring and Mapping Cultures: 25 Years of Comparative Value Surveys*. (33-78). Netherlands, Leiden: Brill.
- Sekaran, U. (1983). Methodological and Theoretical Issues and Advancements in Cross-Cultural Research. *Journal of International Business Studies*, 14 (2), 61-73.
- Sevinç, B. (2011). Survey Araştırması Yöntemi. İçinde K. Böke (Ed.) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, 3. Baskı. (63-104). İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.
- Shadare, O.A. (2011). Management Style and Demographic Factors as Predictors of Managerial Efficiency in Work Organizations in Nigeria. *International Business&Economic Research Journal*, 10 (7), 85-93.
- Shaikh, F.N. (1988). Managerial Leadership Style in The Private Sector in Jordan. University of Glasgow, Glasgow Business School, Jordan.
- Shipilov, A. ve Danis, W. (2006). TMG Social Capital, Strategic Choice and Firm Performance. *European Management Journal*, 26 (1), 16-27.
- Sikdar, A. ve Mitra, S. (2009). An Exploration of Gender Stereotypes in Perception and Practice of Leadership. *9th Global Conference on Business&Economics*, Cambridge University Press, Cambridge.
- Smith, K.G., Smith, K.A., Olian, J.D., Sims, H.P., O'Bannon, D.P., Scully, J.A., (1994). Top Management Team Demography and Process: The Role of Social Integration and Communication. *Administrative Science Quarterly*, 39 (3), 412-438.
- Sørensen, J.B. (1999). The Ecology of Organizational Demography: Managerial Tenure Distributions and Organizational Competition. *Industrial and Corporate Change*, 8 (4), 713-744.
- Steerss, R.M., Sanchez-Runde, C.J. ve Nardon, L. (2010). *Management Across Cultures: Challenges and Strategies*. USA: Cambridge University Press.

- Stocks, A., April, K.A. ve Lynton, N. (2012). Locus of Control and Subjective well-being- A Cross-cultural Study. *Problems and Perspectives in Management*, 10 (1), 17-25.
- Sturdy, A. (2004). The Adoption of Management Ideas and Practices: Theoretical Perspectives and Possibilities. *Management Learning*, 35 (2), 155-179.
- Stymne, B. (1968). Interdepartmental Communication and Intraorganizational Strain. *Acta Sociologica*, 11 (1/2). 82-100.
- Taleghani, G. Salmani, D. Ve Taatian, A. (2010). Survey of Leadership Styles in Different Cultures. *Iranian Journal of Management Studies*, 3 (3), 91-111.
- Talmud, I. ve Izraeli, D.N. (1999). The Relationship between Gender and Performance Issues of Concern to Directors: Correlates or Institution? *Journal of Organizational Behavior*, 20 (4), 459-474.
- Tannenbaum, A.S. (1962). Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance. *Administrative Science Quarterly*, 7 (2), 236-257.
- Tarrant, J. J. (1976). Worldwide Variations in Management Style. *Management Review*, 65(4), 36-39.
- Taş, A. (2007). *Türk Yönetim Tarzı (Örgütlenme, Sahiplik, İnsan Kaynakları ve Stratejik Yönetim Boyutlarıyla)*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Taşkıran, E. (2006). Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17 (2), 169-183.
- Tayeb, M. (1987). Contingency Theory and Culture: A Study of Matched English and the Indian Manufacturing Firms. *Organization Studies*, 8 (3), 241-261.
- Tayeb, M. (1988). *Organizations and National Culture A Comparative Analysis*. UK, London: Sage Publications.

- TDK (2014).
http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.53a96590e6d289.59473008. Erişim Tarihi: 10.01.2014
- Tekin, , Ö.A. ve Ehtiyar, V.R. (2010). Yönetimde Karar Verme: Batı Antalya Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otellerde Çalışan Farklı Departman Yöneticilerinin Karar Verme Stilleri Üzerine Bir Araştırma. *Journal of Yasar University*, 20 (5). 3394-3414.
- Testa, M.R. (2007). A Deeper Look at National Culture and Leadership in Hospitality Industry. *Hospitality Management*, 26 (2), 468-484.
- Tichy, N.T ve Bennis, W.G. (2009). *Şirket Kurtaran Kararlar*. (A. Karasuil Ermiş, Çev.). İstanbul: Martı Yayıncılık.
- Tixier, M. (1994). Management Styles Across Western European Cultures. *The International Executive*, 36 (4), 377-391.
- Tjosvold, D. ve Leung, K. (2004). The Leadership Challenge in High Growth Asia: Developing Relationships. In D. Tjosvold and K. Leung (Eds). *Leading in High Growth Asia: Managing Relationship for Teamwork and Change*, (1-12). Singapur: World Scientific Publishing.
- Torre, J. ve Toyne, B. (1978). Cross-National Managerial Interaction: A Conceptual Model. *The Academy of Management Review*, 3 (3), 462-474.
- Toyne, B. (1976). Host Country Managers of Multinational Firms: An Evaluation of Variables Affecting Their Managerial Thinking Patterns. *Journal of International Business Studies*, 7 (1), 39-55.
- Trompenaars, F. ve Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business*. UK, London: Nicholas Brealey Publishing.
- Tsui, A.S., Egan, T.D. ve O'Reilly, C.A. (1992). Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment. *Administrative Science Quarterly*, 37 (4), 549-579.

- Tüz, M. (2004). *İşletmelerde Yönetim Modelleri: Avrupa, Amerika, Japonya ve Türkiye Uygulamalı*. İstanbul: ALFA Akademi.
- Utroska, D.R. (1992). Management in Europe: More Than Just Etiquette. *Management Review*, 81 (11), 21-24.
- Üsdiken, B. (1997). Importing Theories of Management and Organization: The Case of Turkish Academia. *International Studies of Management&Organization*, 26 (3), 33-46.
- Üsdiken, B. (2004). The French, the German and the Ameican: Higher Education for Business in Turkey, 1983-2003. *New Perspectives on Turkey*, 34, 5- 38.
- Üsdiken, B. (2009). Bir Örgütsel Alanın Yeniden Şekillenışı: Türkiye’de İş Hayatına Yönelik Yüksek Öğretimde Değişim, 1955-1975. *ODTÜ Gelişme Dergisi (Özel Sayı)*, 35, 1-40.
- Üsdiken, B. ve Aytemur, J.Ö. (2009). Yönetim Bilgisinin Aktarımında Uluslararası Bağlantılar: Taylor ve Fayol’un Türkiye’ye Gelişi. *17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. Eskişehir Osmangazi Üniversitesi. (426-427).
- Wagner, W.G., Pfeffer, J. ve O’Reilly, C.A. (1984). Organizational Demography and Turnover in Top-Management Groups. *Administrative Science Quarterly*, 29 (1), 74-92.
- Waheed, A., Zulfiqar, M. ve Rafi, W. (2010). Diffusion of Japanese Management Practices in the Developing Countries: A Case of Pakistan. *Interdisciplinary Journal of Contemporary Research in Bussiness*, 2 (7), 315-336.
- Walton, R.E., Dutton, J.M. ve Cafferty, T.P. (1969). Organizational Context and Interdepartmental Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 14 (4), 522-542.
- Wasti, S.A. (1994). *The Influence of Cultural Values on Work-related Attitudes and Organizational Structure: A Comparative Study*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) ODTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Watson, C. M. (1983). Leadership, Management, and the Seven Keys. *Business Horizon*, 26 (2), 8-13.

- Wehrich, H. (1990). Management Practices in the United States, Japan, and the People's Republic of China. *Industrial Management*, 32 (2), 3-10.
- Welge, M.K. (1994). A Comparison of Managerial Structures in German Subsidiaries in France, India and United States. *Management International Review*, 34 (1), 33-49.
- Westwood, R. (1997). Harmony and Patriarchy: The Cultural Basis for 'Paternalistic Headship' Among the Overseas Chinese. *Organization Studies*, 18 (3), 445-480.
- Wiersema, M. F. ve Bantel, K. B. (1992). Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change. *Academy of Management Journal*, 35 (1), 91-121.
- Wiersema, M.F. ve Bird, A. (1993). Organizational Demography in Japanese Firms: Group Heterogeneity, Individual Dissimilarity, and Top Management Team Turnover. *Academy of Management Journal*, 36 (5), 996-1025.
- Williams, K.Y. and O'Reilly C.A. (1998). Demography and Diversity in Organizations: A Review of 40 Years of Research. *Research in Organizational Behavior*, 20, 77-140.
- Wirth, L. (2001). *Breaking through the Glass Ceiling: Women in Management*. International Labour Office, Geneva.
<http://www.ilo.org/dyn/gender/docs/RES/292/f267981337>. Erişim Tarihi: 10.03.2013.
- WVS (2014). <http://www.worldvaluessurvey.org/wvs.jsp>. Erişim Tarihi: 21.05.2014.
- WVS (2014). <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSContents.jsp>. Erişim Tarihi: 21.05.2014.
- WVS (2014). <http://www.worldvaluessurvey.org/WVSEventsShow.jsp?ID=136>. Erişim Tarihi: 21.05.2014
- Yeh, R. S. (1991). Management Practices of Taiwanese Firms: As a Compared to Those of American and Japanese Subsidiaries in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Management*, 8 (1), 1-14.

- Yeşil, S. ve Erşahan, E. (2011). Konaklama İşletmelerinde Stratejik Karar Alma ile Yöneticilerin Demografik Özellikleri ve İşletmelerin Özellikleri İlişkisi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 317-329.
- Yooyanyong, P. ve Muenjohn, N. (2010). Leadership Styles of Expatriate Managers: A Comparison between American and Japanese Expatriates. *Journal of American Academy of Business*, 15 (2), 161-167.
- Yukl, G. (1971). Toward a Behavioral Theory of Leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6 (4), 414-440.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15 (2), 251-289.
- Yukl, G. (2012). Effective Leadership Behavior: What We Know and What Questions Need More Attention. *Academy of Management Perspectives*, 26 (4), 66-85.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Zenger, T.R ve Lawrence, B.S. (1989). Organizational Demography: The Differential Effects of Age and Tenure Distributions on Technical Communication. *Academy of Management Journal*, 32 (2). 353-376.
- Zorlu, Ö. (2013). *Bilgi Yönetimi Süreçlerinin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Etkisi: Zincir Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

EKLER

EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Sayın katılımcı;

Bu anket formu “*Yerli ve Yabancı Konaklama İşletmelerinin Yönetim Tarzlarının Belirlenmesi*” konulu Doktora Tezi çalışması kapsamında veri toplanması için oluşturulmuştur. Araştırmanın sağlıklı sonuçlar vermesi için sizlerin değerleri görüşlerinize ve anketi tam olarak yanıtlamanıza ihtiyaç duyulmaktadır. Anketlerden elde edilen veriler tamamen bilimsel amaçlar için kullanılacak olup, herhangi bir yerde yayınlanmayacaktır. Katkılarınız ve değerli vaktinizi ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Mustafa KURT
Yalova Üniversitesi
İktisadi İdari Bilimler Fakültesi

Öğr. Grv. Elif Tuba BEYDİLLİ
Afyon Kocatepe Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
eliftuba.beydilli@dpu.edu.tr
533 328 06 09

1. Cinsiyetiniz () Erkek () Kadın
2. Uyuğunuz
3. Yaşınız
4. Çalıştığınız Departman
5. Pozisyonunuz
6. Pozisyonda Çalışma Süreniz yıl ay
7. İşletmede Çalışma Süreniz yıl ay
8. Turizm sektöründe çalışma süreniz yıl ay
9. Eğitim düzeyiniz
() İlköğretim () Ortaöğretim
() Ön lisans/lisans () Lisansüstü

10. İşletmenizin Genel Merkezi
11. Türkiye’deki Faaliyet Süresi
12. İşletmede Çalışan Personel Sayısı
10. İşletmenizin Faaliyet Gösterdiği Ülke Sayısı

Bu bölümde yöneticilerin liderlik davranışlarının belirlenmesine yönelik ifadeler oluşturulmuştur. Lütfen ifadelere katılım düzeyinizi ilgili alanlardan birine (X) işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Fikrim yok, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum					
Yönetmel Liderlik Boyutu					
Astlara verilen takdir hakkı (inisiyatif) miktarı fazladır.	1	2	3	4	5
Çalışanlara yetki devri gerçekleştirilmektedir.	1	2	3	4	5
Çalışanların fikirlerine önem verilmektedir.	1	2	3	4	5
Çalışanlar kendi iş planlarını yapmakta özgürdür.	1	2	3	4	5
Demokratik denetim gerçekleştirilmektedir.	1	2	3	4	5
İş ile ilgili problemler sadece yönetici tarafından ele alınmaktadır.	1	2	3	4	5
Kararlar ve iş ile ilgili problemler yöneticinin yokluğunda ertelenir.	1	2	3	4	5
Çalışanlar yönetici tarafından desteklenir.	1	2	3	4	5
Yönetici tarafından çalışanlara fedakarlık yapılır.	1	2	3	4	5
Üst yönetim tarafından verilen emir miktarı fazladır.	1	2	3	4	5
İşletmede yakın denetim gerçekleştirilmektedir.	1	2	3	4	5
Karar Alma Stili					
Karar alma sürecinde çalışanların fikirleri talep edilir.	1	2	3	4	5
Nadiren ortaya çıkan iş ile ilgili problemler çözülmeye çalışılır.	1	2	3	4	5
Yöntem, hizmet ve ürünlerde yenilik denenir.	1	2	3	4	5
Departman çalışanlarından öneriler istenir.	1	2	3	4	5
Yanlış tahminler ile zaman ve çaba boşa harcanır.	1	2	3	4	5
Popüler olmayan projeler kabul edilir.	1	2	3	4	5
İşletmede yenilikler teşvik edilir.	1	2	3	4	5
Kararlar örgütün tamamına iletilir.	1	2	3	4	5

Bu bölümde bilgi yönetimi süreçlerinin tespiti ve uygulanmasına yönelik ifadeler oluşturulmuştur. Lütfen ifadelere katılım düzeyinizi ilgili alanlardan birine (X) işareti koyarak belirtiniz.					
1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Fikrim yok, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum					
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Fikrim yok	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İşletmede oybirliği ile karar alma vardır.	①	②	③	④	⑤
Çalışanlar karar alma sürecine katılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
Yöneticinin emir miktarı fazladır.	①	②	③	④	⑤
İşletmede bireysel karar alma vardır.	①	②	③	④	⑤
Kendi hareket planını oluşturmada çalışanlar özgür durumdadır.	①	②	③	④	⑤
İletişim Modeli					
Standartları karşılayan birimin performansı yönetici tarafından bilinir.	①	②	③	④	⑤
İşletmede bilgi akışı serbesttir.	①	②	③	④	⑤
Departman içinde ne olduğu daima yönetici tarafından bilinir.	①	②	③	④	⑤
Şikayetler üst yönetime iletilir.	①	②	③	④	⑤
Çalışanlar politikalarda ve talimatlardaki değişikliklerin farkında değildir.	①	②	③	④	⑤
İşletme içinde iletişim engellenir.	①	②	③	④	⑤
Kontrol Mekanizması					
Yöneticiler her şeyin üstünde bulunurlar.	①	②	③	④	⑤
İşletmenin genel amacı doğrultusunda üretimin önemi vurgulanır.	①	②	③	④	⑤
Çalışanlar kendi faaliyetlerini programlamada özgürdür.	①	②	③	④	⑤
İşletmede demokratik denetim vardır.	①	②	③	④	⑤
Kontrol olmaksızın departmana güvenilir.	①	②	③	④	⑤
Amaçları gerçekleştirmede takip ve kontrol mekanizması bulunmaktadır.	①	②	③	④	⑤
İşletmede yakın denetim gerçekleştirilmektedir.	①	②	③	④	⑤
Departmanlar arası İlişkiler					
İşletme çıkarları doğrultusunda diğer birimlere destek sağlanır.	①	②	③	④	⑤
Diğer departmanlar ile karşılıklı işbirliği ve bilgi alışverişi yapılmaktadır.	①	②	③	④	⑤
Diğer departmanlar ile anlaşma vardır.	①	②	③	④	⑤
Diğer departmanlar ile anlaşmazlık vardır.	①	②	③	④	⑤
Diğer departmanlar ile koordinasyon/uyum vardır.	①	②	③	④	⑤
Bulduğum departman yardımcı olmadığı için diğer departmanlar tarafından eleştirilir.	①	②	③	④	⑤
Diğer departmanlar ile çatışmalar olabilmektedir.	①	②	③	④	⑤
Paternalistik Yönelme					
Yönetici çalışanların aile konularıyla sık sık ilgilenir.	①	②	③	④	⑤
Yönetici iş ile ilgili olmayan konularda çalışanlara sık sık yardım eder.	①	②	③	④	⑤

**ANKETİMİZİ YANITLAYARAK BİLİME VERMİŞ OLDUĞUNUZ DESTEK
VE KATKILARINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.**

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Elif Tuba BEYDİLLİ
Anabilim Dalı : İşletme (Yönetim Organizasyon)

Kişisel Bilgiler

Doğum Yeri ve Yılı : 15.07.1978

Eğitim

Yüksek Lisans: Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı.

Lisans : Balıkesir Üniversitesi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Turizm İşletmeciliği Bölümü

İş/İstihdam

2003-- -- Dumlupınar Üniversitesi Kütahya Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Turizm ve Otelcilik Programı Öğretim Görevlisi

Mesleki Birlik/Dernek/Kuruluş Üyelikleri

Yayınlar

Uluslararası hakemli dergilerde yayınlanan makaleler (SCI,SSCI,Arts and Humanities)

Uluslararası diğer hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında basılan bildiriler

Ulusal hakemli dergilerde yayınlanan makaleler

Ulusal bilimsel toplantılarda sunulan ve bildiri kitabında basılan bildiriler

Sevim, Ş., Güven, Ö. Z., ve **Beydilli, E.T.** (2005). Staj Yapan Öğrencilerin İşletmelerden Beklentileri ve Algılamalarının Ölçülmesinde Servqual Ölçeğinin Kullanılması: Kütahya Meslek Yüksekokulunda Bir Uygulama, *III. Ulusal Meslek Yüksekokulu Sempozyumu*, Süleyman Demirel Üniversitesi Burdur MYO, 28-30 Eylül, Burdur.

Sevim, Ş., Güven, Ö.Z. ve **Beydilli, E.T.** (2008). Turizm Sektöründe Meslek Etiği: Öğrencilerin Algılamaları Üzerine Bir Araştırma, *10. Ulusal Turizm Kongresi*, 21-24 Ekim, Mersin

Beydilli, E.T. (2010). Antik Takıların Kültür Turizminin Gelişimi Açısından Değerlendirilmesi. (Poster Bildiri) *II. Uluslararası Katılımlı Mücehver-Takı Tasarımı ve Eğitimi Sempozyumu*, Dumlupınar Üniversitesi Kütahya MYO, 04-06 Haziran, Kütahya

Yazılan ulusal kitaplar veya kitaplarda bölümler

Alınan Burs ve Ödüller

.....

Yabancı Dil ve Puanı

YDS 2014 (İlkbahar) : 62,250