T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN DENETİM ODAĞI AÇISINDAN İNCELENMESİ: MUĞLA YÖRESİNDEKİ BEŞ, DÖRT YILDIZLI OTELLERİN VE BİRİNCİ SINIF TATİL KÖYLERİNİN YİYECEK İÇECEK BÖLÜMLERİNDE BİR UYGULAMA

BANU SAADET ÜNSAL
2501020507

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. FÜSUN İSTANBULLU DİNÇER

İSTANBUL-2005

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

TEZ ONAY SAYFASI

……Bilim Dalında **.....** numaralı **.....'İN** hazırladığı "**.....**" konulu **YÜKSEK LİSANS / DOKTORA–TEZİ** ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI,** Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 10.Maddesi uyarınca **....., ...** günü saat .....**'da** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **.....**'ne* **OYBİRLİĞİ /OYÇOKLUĞUYLA** karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ (2)	İMZA

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ÖZ

Bu çalışmada, örgütsel davranışa etki eden kişilik özelliği yaklaşımlarından biri olan denetim odağı yaklaşımı ele alınmaktadır. Tezin temel amacı, orta kademe yöneticisi olan, konaklama işletmelerinin yiyecek içecek bölümünden sorumlu yöneticilerinin, denetim odağı yaklaşımına göre; iç denetim odaklı veya dış denetim odaklı tutumların hangisini benimsediklerini belirlemektir. Çalışmada, yiyecek içecek bölümünün işleyişi, örgüt yapısı ve işletmedeki yeri açısından yöneticisinin iç denetim odaklı olması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Bu varsayımın doğrululuk düzeyi söz konusu çalışmayla araştırılmaktadır.

Çalışmanın amacı doğrultusunda, birinci ve ikinci bölüm literatür taramasından elde edilen kaynaklarla ele alınmıştır. Çalışmanın üçüncü bölümde, alan araştırması yapılarak, varsayımın doğruluk düzeyi araştırılmıştır. Bu doğrultuda, Muğla yöresindeki beş, dört yıldızlı otellerin ve birinci sınıf tatil köylerinin yiyecek içecek bölümlerinden sorumlu yöneticilerine denetim odağı ölçeği uygulanmıştır. Yiyecek içecek yöneticilerinin, iç denetim odaklı veya dış denetim odaklı tutumlardan hangisini benimsedikleri incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular, bu pozisyonda bulunan yöneticilerin % 91'inin, iç denetim odaklı olduğunu göstermektedir.

ABSTRACT

In this study, one of the personality characteristic approach, approach of locus of control, as a factor affecting organizational behaviour is investigated. The main purpose of this thesis is to determine whether an attitude emphasing internal or external locus of control is adopted by the managers responsible for the food and beverage department and considered to be middle-level managers of hospitality organization. In this study, it is assumed that the managers should give priority to internal locus of control when functioning of food and beverage department, its organizational structure and place in the organization are considered. The extent to which this assumption is correct is examined in the study.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

In line with the purpose of the study, in the first and second parts; previous literature is reviewed. In the third part of the study; to what extent this assumption is correct is investigated through a field study. In this respect, locus of control scale was implemented to the managers responsible for the food and beverage departmants of five and four-star hotels and first-class holiday villages in Muğla District. It was investigated whether the managers adopted internal locus of control or external locus of control attitude. Findings obtained at the end of the study show that 91 % of the managers in this position are internal locus of control.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ÖNSÖZ

İnsanları birbirinden ayıran veya onları diğerlerinden farklı kılan en önemli faktörlerden biri kişiliktir. Kişiliğin, bireyin çalıştığı işi ve çevresini algılamasında ve değerlendirmesinde önemli bir etkisi vardır. Bireyin kişiliği, iş çevresinden etkilendiği gibi, birey de kişiliği ile iş çevresini etkileyebilir. Kişilik özellikleri, yaptıkları işe uygun olmayan insanların verimliliği ve etkinliği azalabilir.

Örgütsel davranışa etki eden temel kişilik özelliklerini açıklayan değişik yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımların bilinmesi, örgütsel davranışı anlamada yol gösterici olabilir. Bu çalışmada, kişilik özelliklerini tanımlayan yaklaşımlardan, denetim odağı yaklaşımı incelenmektedir. Denetim odağı, öğrenme kuramına dayanarak, kişilik özelliklerini açıklayan bir kavramdır. Kavram, bireylerin ödül ve cezaların oluş nedenlerini algılamalarının, içte mi veya dışta mı yoğunlaştığının yani denetim noktasının bilinmesinin önemini vurgulamaktadır.

Birey, davranışları sonucu elde edeceği ödül ve cezaların ortaya çıkışının kendi kontrolünde, bunların ortaya çıkışında kendi davranışlarının etkili olduğuna ait genel bir beklentiye sahip olabilir. Bu kişiler iç denetim odaklı olarak adlandırılır.

Birey, davranışları sonucu elde edeceği ödül ve cezaların kişinin dışındaki başka güçlerce uygulandığı, yönetildiği ya da denetlediği, böylece ödüllere ulaşıp, cezalardan kaçınma konusunda kişisel çabalarının etkili olamayacağı genel beklentisine sahip olabilir. Bu kişiler dış denetim odaklı olarak adlandırılır.

Tüm davranışların oluşum nedenini, denetim odağı kuramına göre açıklamak yanlış olabilir. Yöneticilerin, iç denetim odaklı veya dış denetim odaklı tutumlarından hangisini benimsediklerinin belirlenmesi, örgütsel davranışlarının nedenini anlamada yol gösterici olabilir.

Tezin temel amacı, konaklama işletmelerinde orta kademe yöneticisi olarak çalışan yiyecek içecek bölümünden sorumlu yöneticilerin, iç denetim odaklı veya dış denetim odaklı tutumlardan hangisini benimsediklerinin belirlenmesidir.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Bu amaç doğrultusunda, tez üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde; yönetim, yönetici kavramları incelenmekte, yöneticilikte kişilik özelliklerinin etkisi ve denetim odağı kavramı üzerinde durulmaktadır. İkinci bölümde; konaklama işletmelerinde yönetim, örgüt yapısı ve yiyecek içecek bölümünde yönetim süreci ele alınmakta, yiyecek içecek bölümünden sorumlu yöneticinin davranışları ile denetim odağı kavramı ilişkilendirilmektedir. Üçüncü bölümde; yöneticilikte kişilik özelliklerinin etkisinin, denetim odağı açısından belirlenmesine yönelik olarak, Muğla yöresindeki beş, dört yıldızlı otellerin ve birinci sınıf tatil köylerinin yiyecek içecek bölümünden sorumlu yöneticilerine yapılan anket uygulamalarının verileri incelenmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgu ve bilgiler değerlendirilerek, yiyecek içecek bölümünden sorumlu yöneticilerin iç denetim odaklı veya dış denetim odaklı tutumlarından hangisini benimsedikleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Çalışmanın sonunda, ortaya çıkan sonuçlara ve geliştirilen önerilere yer verilmektedir.

Bu konuda çalışmalarımı öneri ve katkıları ile yönlendiren değerli hocalarım, Prof. Dr. Füsun İstanbullu DİNÇER ve Prof. Dr. Jale AKMEL başta olmak üzere yüksek lisans eğitim sürecinde bana emekleri geçen tüm öğretim üyelerine sonsuz şükranlarımı sunarım. Ayrıca, çalışmanın yazım aşamasında büyük kolaylıklar sağlayan değerli hocam, Prof. Dr. Rıza Sıtkı KARAHAN'da teşekkürlerimi sunarım.

Araştırmanın gerçekleşmesine katkıları olan tüm konaklama işletmeleri yiyecek içecek bölümünden sorumlu yöneticilerine ve çalışmalarımda manevi destekleriyle yanımda olan Arş. Gör. Eylin BABACAN'a, Arş. Gör. Levent ATEŞOĞLU'na ve her zaman yanımda olan aileme teşekkür ederim.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN DENETİM ODAĞI AÇISINDAN İNCELENMESİ: MUĞLA YÖRESİNDEKİ BEŞ, DÖRT YILDIZLI OTELLERİN VE BİRİNCİ SINIF TATİL KÖYLERİNİN YİYECEK İÇECEK BÖLÜMLERİNDE BİR UYGULAMA

TEZ ONAY SAYFASI.....i
ÖZ.....ii
ABSTRACT.....ii
ÖNSÖZ.....iv
İÇİNDEKİLER.....vi
TABLOLAR LİSTESİ.....xi
GRAFİKLER LİSTESİ.....xiii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....xiv
GİRİŞ.....1

BİRİNCİ BÖLÜM
YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI, YÖNETSEL DAVRANIŞTA KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ETKİSİ VE DENETİM ODAĞI KAVRAMI

1.1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMI.....3
1.1.1. Yönetimin Tanımı.....4
1.1.2. Yöneticinin Tanımı.....5
1.1.3. Yönetici Kademeleri.....5
1.1.3.1. Alt Kademe Yöneticiler.....5
1.1.3.2. Orta Kademe Yöneticiler.....6
1.1.3.3. Üst Kademe Yöneticiler.....6
1.1.4. Yönetici Becerileri.....7
1.1.5. Yönetici Görevleri.....8
1.1.6. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikler.....10
1.1.6.1. Yöneticinin Entellektüel Özellikleri.....10

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1.1.6.2. Yöneticinin Sosyal Özellikleri.....10
1.1.6.3. Yöneticinin Kişilik Özellikleri.....11

1.2. YÖNETSEL DAVRANIŞTA KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ETKİSİ VE DENETİM ODAĞI KAVRAMI.....12
1.2.1. Örgütsel Davranış Kavramı.....12
1.2.2. Yönetsel Davranış Kavramı.....14
1.2.3. Yönetsel Davranışta Kişiliğin Belirlenmesinin Önemi.....15
1.2.4. Kişilik Kavramı.....17
1.2.4.1. Kişiliği Oluşturan Faktörler.....17
1.2.4.1.1. Kalıtım ve Bedensel Faktörler.....17
1.2.4.1.2. Çevresel Faktörler.....18
1.2.4.2. Örgüsel Davranışta Kişilik Özellikleri.....18
1.2.4.2.1. Otoriter Kişilik Yaklaşımına Göre Kişilik Özelliğinin Sınıflandırılması.....19
1.2.4.2.2. Makyavelizm Yaklaşımına Göre Kişilik Özelliğinin Sınıflandırılması 20
1.2.4.2.3. Kendine Yansıtma Yaklaşımına Göre Kişilik Özelliğinin Sınıflandırılması.....21
1.2.4.2.4. Kendine Güven Yaklaşımına Göre Kişilik Özelliğinin Sınıflandırılması.....22
1.2.4.2.5. Risk Alma Yaklaşımına Göre Kişilik Özelliğinin Sınıflandırılması.....23
1.2.4.2.6. A Tipi Kişilik Yaklaşımına Göre Kişilik Özelliğinin Sınıflandırılması.....23
1.2.4.2.7. Denetim Odağı Yaklaşımına Göre Kişilik Özelliğinin Sınıflandırılması.....24

1.3. DENETİM ODAĞI KAVRAMININ AÇIKLANMASI.....24
1.3.1. Öğrenme ve Öğrenme Kuramları.....24
1.3.1.1. Klasik Koşullanma.....25
1.3.1.2. Edimsel Koşullanma.....26

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1.3.1.3. Bilişsel Öğrenme.....27
1.3.1.4. Sosyal Öğrenme.....28
1.3.2. Denetim Odağının Kuramsal Çerçevesi.....30
1.3.3. Denetim Odağının Kapsamı.....35
1.3.4. Örgütsel Davranışla İlgili Yapılan Denetim Odağı Çalışmaları.....36
1.3.4.1. Denetim Odağının İçsel-Dışsal Oluşunu Etkileyen Ön Koşullarla İlgili Araştırmalar.....37
1.3.4.2. Denetim Odağının İçsel-Dışsal Odaklı Olmasının Örgütsel Davranışa Etkisiyle İlgili Araştırmalar.....38

İKİNCİ BÖLÜM
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİM, ÖRGÜT YAPISI VE YİYECEK-İÇECEK BÖLÜMÜNÜN İNCELENMESİ

2.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİ.....43
2.1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı.....43
2.1.2. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri.....44
2.1.3. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması..... 45

2.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİM BÖLÜMÜ.....47
2.2.1. Konaklama İşletmelerinde Yönetim Fonksiyonları.....47
2.2.1.1. Planlama.....48
2.2.1.2. Örgütleme.....49
2.2.1.3. Yöneltme.....50
2.2.1.4. Kontrol.....51
2.2.1.5. Koordinasyon.....51
2.2.2. Konaklama İşletmelerinde Yönetici Kademeleri.....52
2.2.3. Konaklama İşletmelerinde Yöneticilerin Özellikleri.....53

2.3. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT YAPISI.....55
2.3.1. Faaliyet Bölümleri.....56
2.3.1.1. Önbüro Bölümü.....56

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.3.1.2. Yiyecek-İçecek Bölümü.....57
2.3.1.3. Kat Hizmetleri Bölümü 58
2.3.2. Destekleyici Hizmet Bölümleri.....59
2.3.2.1. Pazarlama ve Satış Bölümü.....59
2.3.2.2. Teknik Hizmetler Bölümü.....60
2.3.2.3. Güvenlik Bölümü.....61
2.3.2.4. Muhasebe Bölümü.....61
2.3.2.5. Personel Bölümü.....63
2.3.2.6. Animasyon Bölümü.....64

2.4. YİYECEK-İÇECEK BÖLÜMÜNDE YÖNETİM SÜRECİ, YÖNETİCİ KAVRAMI VE DENETİM ODAĞI KAVRAMININ İLİŞKİLENDİRİLMESİ.....64
2.4.1. Yiyecek-İçecek Bölümünde Yönetim Süreci.....65
2.4.2. Yiyecek-İçecek Yöneticisine Bağlı Çalışan Personel.....66
2.4.2.1. Yöneticiler.....67
2.4.2.2. Servis Personeli.....68
2.4.2.3. Üretim Personeli.....70
2.4.3. Yiyecek-İçecek Yöneticisinin Sorumlu Olduğu Gruplar.....71
2.4.3.1. Birincil Gruplar.....72
2.4.3.2. İkincil Gruplar.....73
2.4.4. Yiyecek-İçecek Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları.....73
2.4.5. Yiyecek-İçecek Yöneticisinin Yönetsel Davranışlarının, Denetim Odağı Kavramı ile İlişkilendirilmesi.....79

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN DENETİM ODAĞI AÇISINDAN İNCELENMESİ ÜZERİNE ÖRNEK BİR ÇALIŞMA

3.1. ARAŞTIRMANIN SÜRECİ VE YÖNTEMİ.....84
3.1.1. Araştırmanın Problemi.....84
3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....85
3.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....85
3.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....86
3.1.5. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Yöntemi.....88

3.2. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ 89
3.2.1. Araştırmada Yer Alan Soruların Değerlendirilmesi.....90
3.2.2. Araştırmanın Genel Değerlendirilmesi 113

3.3. ARAŞTIRMANIN SONUCU.....115

SONUÇ VE ÖNERİLER.....117
KAYNAKÇA.....121
EKLER..... 136
EK–1 Turizm Tesisleri Yönetmeliğine Göre Otel İşletmelerinin Sınıflandırılma Özellikleri.....136
EK–2 Turizm Tesisleri Yönetmeliğine Göre Tatil Köylerinin Sahip Olması Gereken Özellikleri..... 140
EK–3 Araştırmanın Evreni.....143
EK–4 Muğla Yöresi'ndeki Beş, Dört Yıldızlı Otellerin ve Birinci Sınıf Tatil Köylerinin Yiyecek-İçecek Müdürlerinin Denetim Odağının Belirlenmesine Yönelik Anket Formu.....144
EK–5 Ankete Katılan Yöneticilerin Denetim Odağı Ölçeğinden Aldığı Puanlar...149

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Tablolar Listesi

Tablo 1: Rotter'in İhtiyaç Listesi 33
Tablo 2: Otel Yöneticilerinin Başarılı Olmasına Etki Edecek Kişilik Özellikleri..55
Tablo 3: Araştırma Kapsamındaki Konaklama İşletmeleri ve Anket Kâğıtlarının Geri Dönüş Oranları.....88
Tablo 4: Yöneticilerin Mutsuzluklara ve Talihsizliklere Bakışı.....91
Tablo 5: Yöneticilerin İnsanların Dünya Meseleleri Üzerindeki Etkisine Bakışı...92
Tablo 6: Yöneticilerin İnsanlara Verilen Saygıya ve Değere Bakışı 93
Tablo 7: Yöneticilerin Çalışanların Değerlendirilmesine Bakışı.....94
Tablo 8: Yöneticilerin Lider Olmaya Bakışı.....95
Tablo 9: Yöneticilerin Kurum İçi İlişkilere Bakışı.....95
Tablo 10: Yöneticilerin Kişiliğin Belirlenmesindeki Nedenlere Bakışı.....96
Tablo 11: Yöneticilerin Etkin Karar Vermeye Bakışı.....97
Tablo 12: Yöneticilerin İş Hayatından Beklentileri Karşılamaya Bakışı.....98
Tablo 13: Yöneticilerin İş Hayatında Başarılı Olmaya Bakışı.....99
Tablo 14: Yöneticilerin Sade Vatandaşın Ülke ve Dünya Yönetimine Etkisine Bakışı 100
Tablo 15: Yöneticilerin Planların Uygulanmasına Bakışı 101
Tablo 16: Yöneticilerin Hedeflere Ulaşılmasını Etkileyen Nedenlere Bakışı.....102
Tablo 17: Yöneticilerin Yönetici Olmaya Bakışı.....103
Tablo 18: Yöneticilerin Dünya Meselelerinde Rol Almaya Bakışı.....104
Tablo 19: Yöneticilerin Şansa Bakışı.....105
Tablo 20: Yöneticilerin Talihsizliklerin Çalışma Üzerindeki Etkisine Bakışı.....106
Tablo 21: Yöneticilerin Halkın Siyasi Kararları Etkilemesine Bakışı.....107
Tablo 22: Yöneticilerin Alınan Ödül ve Cezaların Nedenlerine Bakışı.....108
Tablo 23: Yöneticilerin Liderin Görev Verme Davranışına Bakışı.....109
Tablo 24: Yöneticilerin Yaşamları Üzerindeki Kendi Etkilerine Bakışı.....110
Tablo 25: Yöneticilerin Kişiler Arası İlişkilere Bakışı.....111

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Tablo 26: Yöneticilerin Yaşamları Üzerindeki Kendi Etkilerine Bakışı.....112

Tablo 27: Yöneticilerin Denetim Odağı Ölçeğine Göre Aldıkları Puanların İstatiksel Analizi 113

Tablo 28: Denetim Odağı Ölçeğine Göre Alınan Puanların Dağılımının Frekans ve Yüzde Değerleri.....114

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Grafikler Listesi

Grafik 1: Yöneticilerin Mutsuzluklara ve Talihsizliklere Bakışı.....91
Grafik 2: Yöneticilerin İnsanların Dünya Meseleleri Üzerindeki Etkisine Bakışı..92
Grafik 3: Yöneticilerin İnsanlara Verilen Saygıya ve Değere Bakışı 93
Grafik 4: Yöneticilerin Çalışanların Değerlendirilmesine Bakışı.....94
Grafik 5: Yöneticilerin Lider Olmaya Bakışı.....95
Grafik 6: Yöneticilerin Kurum İçi İlişkilere Bakışı.....96
Grafik 7: Yöneticilerin Kişiliğin Belirlenmesindeki Nedenlere Bakışı.....97
Grafik 8: Yöneticilerin Etkin Karar Vermeye Bakışı.....98
Grafik 9: Yöneticilerin İş Hayatından Beklentileri Karşılamaya Bakışı.....99
Grafik 10:Yöneticilerin İş Hayatında Başarılı Olmaya Bakışı.....100
Grafik 11: Yöneticilerin Sade Vatandaşın Ülke ve Dünya Yönetimine Etkisine Bakışı..... 101
Grafik 12: Yöneticilerin Planların Uygulanmasına Bakışı 102
Grafik 13: Yöneticilerin Hedeflere Ulaşılmasını Etkileyen Nedenlere Bakışı.....103
Grafik 14: Yöneticilerin Yönetici Olmaya Bakışı.....104
Grafik 15: Yöneticilerin Dünya Meselelerinde Rol Almaya Bakışı.....105
Grafik 16: Yöneticilerin Şansa Bakışı.....106
Grafik 17: Yöneticilerin Talihsizliklerin Çalışma Üzerindeki Etkisine Bakışı.....107
Grafik 18: Yöneticilerin Halkın Siyasi Kararları Etkilemesine Bakışı.....108
Grafik 19: Yöneticilerin Alınan Ödül ve Cezaların Nedenlerine Bakışı.....109
Grafik 20: Yöneticilerin Liderin Görev Verme Davranışına Bakışı.....110
Grafik 21: Yöneticilerin Yaşamları Üzerindeki Kendi Etkilerine Bakışı.....111
Grafik 22: Yöneticilerin Kişiler Arası İlişkilere Bakışı.....112
Grafik 23: Yöneticilerin Yaşamları Üzerindeki Kendi Etkilerine Bakışı.....113

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Şekiller Listesi

Şekil 1: Karşılıklı Belirleyicilik Özelliği.....29

Şekil 2: Davranış Potansiyeli ile Beklenti-Değer Kavramının İlişkisi.....34

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Giriş

Kişilik, bir kişinin diğerlerinden farklılık gösteren ve oldukça kalıcı, tutarlı davranış özellikleri olarak tanımlanabilir. Kişilik ile iş performansının etkinliği ve verimliliği arasında karşılıklı olarak bir etkileşim bulunmaktadır. Bu bilgi çeşitli araştırmalarda da ortaya çıkarılmıştır.

Yönetimin hedefi, çalışanları belirlenen bir amaca yönlendirmektir. İyi bir yöneticinin aynı zamanda iyi bir insan kaynakları yöneticisi olduğu bilinmektedir. Kendini ve çalışanların kişiliklerini, tutumlarını, inançlarını, değerlerini iyi analiz edebilen yöneticinin hedeflere ulaşmada daha başarılı olması ve iş tatmini, verimlilik, etkinlik düzeyinin daha yüksek olması beklenir.

Bu doğrultuda, örgütsel davranışa etki eden belli başlı kişilik özelliklerinin bilinmesi, örgütsel davranışların nedenini anlamada yol gösterici olabilir. Örgütsel davranışa etkisi olduğu savunulan çeşitli kişilik özellikleri yaklaşımlarından biri de denetim odağı yaklaşımıdır.

Denetim odağı kavramına göre, birey kendi başına gelen olayların denetimini kendi içinde ya da etkili bir dış gücün kontrolünde olduğuna inanma eğilimindedir. Birey kendi başına gelen olayların kontrolünü, kendi kişisel özelliklerine bağlarsa, iç denetim odaklıdır. Birey, kendi başına gelen olayların kontrolünü dış güçlere bağlarsa, dış denetim odaklıdır.

Bu çalışmanın amacı, orta kademe yöneticisi olan konaklama işletmelerinin yiyecek içecek bölümlerinden sorumlu yöneticilerin, iç denetim odaklı veya dış denetim odaklı tutumlardan hangisini benimsediklerini belirlemektir. Bu amaç doğrultusunda, tez üç bölümden oluşmaktadır.

Tezin birinci bölümünde, yönetim ve yönetim işlevini yerine getiren kişi olarak yönetici tanımlanmaktadır. Ardından, yönetici becerileri, kademeleri ve sahip olması gereken özellikler üzerinde durulmaktadır. Bu kavramların açıklanmasından sonra,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

örgütsel davranış ve örgütsel davranışın bir boyutu olan yönetsel davranış incelenmektedir. Bu doğrultuda, davranışları etkileyen bazı temel kişilik özelliklerinin bilinmesinin, kişi-örgüt bütünleşmesinin uygunluğu açısından önemli olduğu düşünüldüğünden, kişilik kavramı ve örgütsel davranışa etki eden kişilik özellikleri ile bunları açıklayan yaklaşımlar hakkında bilgi verilmektedir. Bölüm sonunda da, araştırmanın temelini oluşturan denetim odağı yaklaşımı açıklanarak örgütsel davranışla ilgili yapılan denetim odağı çalışmaları anlatılmaktadır.

Tezin ikinci bölümünde, konaklama işletmelerinin tanımları, sınıflandırmaları ve özellikleri incelenmektedir. Ardından, konaklama işletmelerinin birbirinden farklı bölümleri incelenmekte ve araştırmanın uygulandığı bölüm olan yiyecek içecek bölümünde yönetim süreci ve yiyecek içecek yöneticisi kavramı üzerinde durulmaktadır. Bu kavramlar anlatıldıktan sonra, birinci bölümde ele alınan denetim odağı ile yiyecek içecek bölümünün yönetsel davranışları ilişkilendirilmektedir.

Tezin üçüncü bölümünde, Muğla Yöresindeki beş, dört yıldızlı otellerin ve birinci sınıf tatil köylerinin yiyecek içecek bölümünden sorumlu yöneticilerinin, iç denetim odaklı veya dış denetim odaklı tutumlardan hangisini benimsedikleri incelenmektedir. Yiyecek içecek bölümünün yapısı itibariyle, iç denetim odaklı yöneticiler tarafından yönetilmesi beklenmektedir. Bu varsayımın doğrululuk düzeyi söz konusu çalışmayla araştırılmaktadır.

Sonuç ve öneriler bölümünde, uygulamanın sonucu değerlendirilerek öneriler getirilmektedir.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

BİRİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI, YÖNETSEL DAVRANIŞTA KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ETKİSİ VE DENETİM ODAĞI KAVRAMI

Çalışmanın bu bölümünde, yönetim ve yönetim işlevini yerine getiren kişi olarak yönetici tanımlanmaktadır. Ardından, yönetici becerileri, kademeleri ve sahip olması gereken özellikler üzerinde durulmaktadır. Bu kavramların açıklanmasından sonra, örgütsel davranış ve örgütsel davranışın bir boyutu olan yönetsel davranışlar incelenmektedir. Bu doğrultuda, davranışları etkileyen bazı temel kişilik özelliklerinin bilinmesinin, kişi-örgüt bütünleşmesinin uygunluğu açısından önemli olduğu düşünüldüğünden, kişilik kavramı ve örgütsel davranışa etki eden kişilik özellikleri ile bunları açıklayan yaklaşımlar hakkında bilgi verilmektedir. Bölüm sonunda da, araştırmanın temelini oluşturan denetim odağı yaklaşımı açıklanarak örgütsel davranışla ilgili yapılan denetim odağı çalışmalarından söz edilmektedir.

1.1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMI

İnsanlık tarihinin ilk çağlarında itibaren, yöneten ve yönetilen kişi ve kuruluşların var olduğu bilindiğinden, yönetim kavramının çok eski tarihlere dayandığı hatta uygarlıkla birlikte doğduğu söylenmektedir.[1]

Günümüzdeki yönetim anlayışı ise; 19. yy sonunda ortaya çıkan ve uzun bir süredir geliştirilmekte olan bir kavramdır. Kavramın bu ölçüde yeni olmasının nedeni, 18. yüzyılda başlayan endüstri devrimine gelinceye kadar üretime dayalı büyük kuruluşların bulunmamasıdır.[2] Bu doğrultuda, 19. yy dan itibaren yönetim ve yönetici çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır.

[1] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, 9.b., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul, Eylül 2003, s.15.
[2] Osman Yozgat, **İşletme Yönetimi**, 8.b., M.Ü.Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları No:435-668, İstanbul, 1992, s.1.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1.1.1. Yönetimin Tanımı

Yönetim konusunda önemli çalışmaları bulunan ilk düşünürlerden, Mary Parker Follet, yönetimi; "İnsanlar aracılığıyla amaca ulaşma sanatı" olarak tanımlamıştır. Bu tanım, amaca ulaşmak için yöneticilerin, etraflarındaki kişilerin yapmaları gereken görevleri belirledikleri, bu görevleri bizzat üstlenmedikleri gerçeğine dikkat çekmektedir.[3]

Yönetim değişik yönleri ele alınarak, az çok farklı şekillerde tanımlanır. Bu tanımların bazılarına göre yönetim, insanların gruplar halinde birlikte çalışarak, belirlenmiş amaçları verimli bir şekilde gerçekleştirmek için ortamın yaratılması ve sürdürülmesi sürecidir.[4]

Yönetim, örgütsel amaçları etkili ve verimli elde etmek için, örgütsel kaynakları planlamak, örgütlemek, yöneltmek, kontrol etmektir.[5]

Diğer bir tanımda yönetim, insanları olduğu kadar, kullanıma hazır olan tüm kaynakları amaçlar doğrultusunda, etkili ve verimli yönetmektir. Yönetim, belli bir takım amaçlara ulaşmak için, başta insanlar olmak üzere, parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulatma süreçlerinin toplamıdır. Ancak, yönetim sürecinin ortaya çıkması için yönetici pozisyonunda bulunan ve üretim etmenleri konusunda karar veren kişinin, emrinde mutlaka bir insanın bulunması gereklidir.[6]

İyi bir yönetimden söz edebilmek için, yönetici konumunda bulunan kişilerin tutum ve davranışlarının da önemli olduğunu bilmek gerekir.

---

[3] Asuman Türkel, **Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine,** Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999, s.1.
[4] İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, 13.b., Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003, s.129.
[5] Richard Daft, **Management**, 2nd. ed., The Dryden Press, 1991, s.5.
[6] Erol Eren, **Yönetim ve Organizasyon**, 5.b., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999, s.5.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1.1.2. Yöneticinin Tanımı

Yönetici, bir zaman dilimi içinde, bir takım amaçlara ulaşmak için insan, para hammadde, malzeme, makine, demirbaş, v.b. üretim araçlarını bir araya getiren, onlar arasında uygun bir birleşim, uyumlaşma ve ahenkleşmeyi sağlayan kimsedir.[7]

Yönetim süreci ve olaylarının var olduğu durumlarda, emir verenler ve emir alanlar vardır. Böylece, oluşan emir-komuta zincirinde yer alan kişiler, astlarına göre üst, üstlerine göre ast olurlar ve kendilerinde hem astlık, hem üstlük sıfat ve işlevlerini toplamış olurlar. Söz konusu farklılaşmanın, bireyler üzerinde olumlu ve olumsuz etkileri olur.[8]

Günümüzde, sosyal bir sistem olarak kabul edilen örgütler, farklı duyguları, değer yargıları ve inançları olan kişilikler bütünüdür. Bu nedenle, her yönetici, çalışanları iş yaşamlarında daima mutlu ve hoşnut etmek ve böylece amaçları verimli bir şekilde gerçekleştirmek ve insanları etkili bir şekilde yönetmek durumundadır. Yönetimin başarısı, insana inebilmek, insanı olumlu yönde harekete geçirebilmek ve onun davranış nedenlerini anlayabilmekle orantılıdır.[9]

1.1.3. Yönetici Kademeleri

Yönetim, grup halinde çalışan insanları ve diğer işletme kaynaklarını kullanarak ortak amaçlara ulaşma süreci olduğuna göre, en küçük işletmelerde bile birden çok yöneticiye ihtiyaç vardır. Dolayısıyla, yönetsel işler tek bir yönetim kademesi veya düzeyinde değil, çeşitli düzeylerde görülür. Yönetici kademeleri, alt kademe, orta kademe ve üst kademe olarak üç kademe halinde gruplandırılır.[10]

1.1.3.1. Alt Kademe Yöneticiler

Günlük faaliyetlerin başarılması için, yönetsel işlevleri olmayan çalışanları yönetmekten, onlara gerekli olan teknik yardımı sağlamaktan ve motive etmekten sorumlu olan kişilerdir. Alt kademe yöneticiler, verimli mal veya hizmetlerin

---

[7] **A.e**., s.6.
[8] Kemal Tosun, **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar,** Birinci Cilt, Savaş Yayınları, Ankara, 1992, s.161.
[9] Nihat Aytürk, **Yönetim Sanatı**, 2.b., Emel Yayınevi, Ankara, 1990, s.26.
[10] Mucuk, **a.g.e.,** s.132.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

üretiminden ve orta kademe yöneticilerin, onlar için planladığı ve organize ettiği günlük faaliyetlerden sorumludur.[11]

1.1.3.2. Orta Kademe Yöneticiler

Tepe yönetimce belirlenen genel amaçları gerçekleştirmeye yönelik uygulama planları geliştiren, alt kademe yöneticilerin çalışmalarını koordine eden yönetim seviyesidir. Orta kademe yöneticiler, örgütün yapısına, işin türüne, büyüklüğüne ve örgütün felsefesine göre bazı durumlarda üst düzey, bazı durumlarda alt düzey yönetici gibi hareket ederler.[12]

1.1.3.3. Üst Kademe Yöneticiler

Üst düzey yönetime, tepe yönetimi ve bu kademeyi temsil eden yöneticilere, tepe yöneticiler denir. Bu yöneticiler, en fazla yetki ve güce sahiptirler ve tüm işletmenin yönetim sorunlarını taşırlar; işletmenin geleceğe yönelik amaçlarını, uzun dönemli olan politika ve stratejilerini belirlerler.[13] Bu doğrultuda, tepe yöneticilerin rolleri çok önemlidir, her bir yönetici çevresini farklı yorumlar ve farklı amaçlar belirler. Yöneticinin seçmiş olduğu amaçlar, stratejiler, örgütün başarısında etkilidir.[14]

Etkin bir üst düzey yönetici, sorumluluğun başka hiç kimsede değil, kendisinde olduğunu bildiği için, yanında güçlü çalışma arkadaşları bulunmasından çekinmez, onları cesaretlendirir ve motive eder.[15]

---

[11] Daft, **a.g.e.,** s.12.
[12] Mucuk, **a.g.e.,** s.133.
[13] Daft, **a.g.e**., s.13.
[14] Richard Daft, **Organization Theory and Design**, 7th.ed., South-Western College Publishing, USA, 2001, s.51.
[15] Melih Topaloğlu & Selma Uygur & Akyay Uygur, "Üst Düzey Yöneticilerin Rol, Aktivite ve Sorumlulukları Konusunda Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı.4, 2001, s.42.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1.1.4. Yönetici Becerileri

Etkin ve verimli bir yönetimden söz edebilmek için, yöneticinin belli becerilere sahip olması gerekmektedir. Robert Katz, 1974 yılında yazdığı makalede, yönetici becerilerini üç sınıfa ayırır: Teknik beceri, insani beceri ve kavramsal beceri**.** Bu beceriler, birbirleriyle bağlantılıdır. Bu becerilerin görece önemi, yöneticinin örgüt içindeki kademesiyle orantılı olarak değişir.[16]

Teknik Beceri: Belirli bir alan ile ilgili uzmanlık bilgisini ve analiz yeteneğini ve bu alana ilişkin araç ve teknikleri kullanabilme becerisini kapsamaktadır. Örgütlerin alt kademelerinde önemli olan bir beceridir.[17]

İnsani Beceri: Tüm çalışanların, tutumlarının, varsayımlarının, inançlarının ve görüş açılarının farklı olduğunu bilmesi ve bu farklılığı örgütün gelişimi için kullanabilme becerisidir.[18] Örgütlerin orta ve üst kademelerinde önemli olan bir becerisidir.

Kavramsal Beceri: İşletmeyi bir bütün olarak görebilme, örgütün çeşitli fonksiyonları arasındaki karşılıklı bağlılığı ve birisindeki bir değişmenin, diğerlerini nasıl etkilediğini görebilme, tek tek işletme birimleri ile toplum, siyasal, sosyal ve ekonomik güçler arasında ilişkiyi anlayabilme becerisidir.[19] Örgütlerin üst kademelerinde önemli olan bir beceridir.

---

[16] Robert Katz, "Skills of an Effective Administrator", **Readings in Management**, Ed. Max Richards, Nielander William, 4th.ed., South Western Publishing CO, 1971, s.609-610.

[17] Halil Can, **Organizasyon ve Yönetim**, , 4.b., Siyasal Kitabevi, 1997, s.37**.**

[18] İnci Artan, "Yönetsel Başarının Kaynağı: İnsan", **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II**, Ed. Suna Tevrüz, 1.b., Türk Psikologlar Derneği Yayınları No: 16, Ankara, 1998, s.72.

[19] Paul Hersey & Kenneth Blanchard & Dewey Johnson, **Management of Organizational Behavior**, 7th.ed., Prentice Hall, New Jersey, 1996, s.14.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1.1.5. Yönetici Görevleri

Fred Luthans, dört yıl boyunca etkili yöneticileri gözlemlemiş ve gözlemlerinin sonucu olarak, yönetici görevlerini iletişim, geleneksel yönetim, ağ kurmak ve insan kaynaklarını yönetmek olarak dört sınıfta toplamıştır.[20]

İletişim

- **Bilgi alışverişi:** Günlük rutin sorulara cevap vermek, gerekli bilgiye ulaşmak ve dağıtma, toplantı sonuçlarını açıklamak, telefonlarda günlük bilgi alış verişi yapmak, personelle toplantı yapmak
- **Kâğıt işleri yürütmek**: Postalarını almak ve cevaplamak, rapor-memo-mektup yazmak, günlük finansal raporları incelemek.[21]

Geleneksel Yönetim

- **Planlamak:** Amaçları belirlemek, amaçlara ulaşmak için görevleri belirlemek, çalışanların zaman çizelgelerini ayarlamak, görev dağılımı yapmak ve bilgi vermek. Her bir astın işini koordine etmek ve iş akışını işlemesini sağlamak
- **Karar vermek:** Problemi belirlemek, iki veya daha fazla seçeneği belirlemek, kriz ortaya çıktığında, maliyet analizi yapmak, ne yapacağına karar vermek, etkinliği artırıcı yeni yöntemler geliştirmek.
- **Kontrol etmek:** Yapılan işi gözlemlemek, etrafta gezinerek işlerin akışını kontrol etmek, performans ve finansal bilgilerini kontrol etmek.[22]

Ağ Kurmak

- **Dış çevreyle iletişim kurmak**: Halkla ilişkiler faaliyetlerini sürdürmek, müşterilerle ve aracılarla iletişim kurmak, dış çevreye ve topluma yönelik toplantılar yapmak.

---

[20] Fred Luthans, **Organizational Behavior**, 6th.ed., McGraw-Hill Inc, 1992, s.314-316.
[21] **A.e**., s.314.; Judith Gordon, **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**, 4th.ed, Allyn and Bacon, 1993, s.337.
[22] **A.e**.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- **Sosyalleşme**: Astlarla iş dışındaki konularda konuşmak, espri yapmak, söylentileri tartışmak, oyun adamı olmak.[23]

İnsan kaynaklarını yönetmek

- **Güdülemek ve ödüllendirmek**: Örgütsel ödüller sunmak, katılımı sağlamak, gerektiği yerde kredi vermek, önerileri dinlemek, olumlu performans geribildirimi sağlamak, sorumluluk ve otoriteyi dağıtmak, astlarına kendi işlerini nasıl yapmaları gerektiği hakkında serbest bırakmak.
- **Disiplin ve ceza vermek**: Kural ve yönetmelik koymak, sözsüz iletişim kurmak, kızgın bakmak, uyarı vermek, eleştirmek, olumsuz performans geribildirimi vermek, işten çıkarmak
- **Kriz yönetmek**: Kişilerarası antlaşmazlıkları çözmek, tartışmaları daha üst bir otoriteye yönlendirmek, anlaşmayan gruplara arasında uyum sağlamak, kendi ve astları arasında olan problemleri çözmek
- **İşe alım**: Her pozisyon için iş tanımı yapmak, başvuruları gözden geçirmek, görüşme yapmak, işe almak, başvuranlara işe alındıkları ve alınmadıkları hakkında bilgi vermek, gerektiğinde joker eleman olarak çalışmak
- **Eğitim ve geliştirme**: Eğitim seminerleri düzenlemek, görevleri-işleri-rolleri açıklamak, astlara gözetmenlik yapmak, astların kişisel gelişim planlarında yardımcı olmak.[24]

Yönetici yukarıdaki görevleri yerine getirirken, çeşitli faktörlerin etkisinde kalacak ve kendine ait bir davranış benimseyecektir. Bu bağlamda, yöneticinin kendine ait bir davranış sergilemesi, onu diğerlerinden ayıran kişilik özelliğine bağlı olduğu söylenebilir.

[23] **A.e**.
[24] **A.e**.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1.1.6. Yöneticinin Sahip Olması Gereken Özellikleri

Yöneticilerin yönetim fonksiyonlarını etkin ve verimli bir şekilde yerine getirebilmeleri için bir takım özelliklere sahip olmalıdır. Bunları üç ana grupta toplayabiliriz [25]

- Entellektüel Özellikler
- Sosyal Özellikler
- Kişilik Özellikler

1.1.6.1. Yöneticinin Entellektüel Özellikleri

Yöneticinin, düşünen, yorumlayan, akıl yürüten, karar veren, plan yapan bir kimse olabilmesi için şu entellektüel özelliklere sahip olmalıdır. [26]

- Genel kültür
- Mantıklılık
- Analiz ruhu
- Sentez ruhu
- Sezgi gücü
- Hayal gücü
- Muhakeme gücü
- Düşüncelerini konu ve sorunlara odaklaştırabilme yeteneği
- Düşüncelerini açık seçik ifade edebilme yeteneği

Bu özellikler, yöneticiye çevresindeki insanları etkileme, onlara yol gösterme, düşünce ve kararlarını kabul ettirerek yönlendirme bilgi ve becerisini sağlayacaktır.

1.1.6.2. Yöneticinin Sosyal Özellikleri

Yöneticinin başarılı olabilmesi için şu sosyal özelliklere sahip olması gerekir.[27]

- Dış görünüş (Giyim kuşam)
- Hitap gücü

[25] Eren, **a.g.e.**, s.8–9.
[26] **A.e.**
[27] **A.e.**

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- İş disiplini
- İşbirlikçi (Kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmeli ve onlarla işbirliği yapabilmeli)
- İnsanları anlayan
- Empati kuran
- İkna gücü
- Otoriter
- Ölçülü (İlişkilerinde ne zaman ileri gidileceğinin, ne zaman geri çekileceğinin bilincinde olmak)

1.1.6.3. Yöneticinin Kişilik Özellikleri

Bir yöneticinin başladığı işi başarı ile bitirebilmesi ve hareketlerinde dengeli, çevresine güven veren bir kimse olabilmesi için şu kişilik özelliklerine sahip olması gerekir:[28]

- Denge
- Adapte olma
- Dikkatlilik
- İhtiyatlılık (Riske girmeme)
- Girişkenlik (Riski göze alabilme cesareti)
- Hafıza gücü (Önemli olay, kişi ve değişkenleri akılda tutabilmek)
- Dinamiklilik (Birçok konu ve olayları yerinde ve zamanında izlemek ve tedbir almak)
- Azim ve sebatkârlık (Tehlike ve güçlükler karşısında yılmamak, mücadeleyi elden bırakmamak)
- Tertiplilik ve düzenlilik (Her şeyi yerli yerinde tutmak, dosya ve arşivleme sistemi içinde çalışmak)
- Sistemli ve yöntemli (İşleri yaparken ve yaptırırken yararlılığı ispat edilmiş yol ve yöntemlerden yararlanmak, işleri acillik durumuna göre sıraya koyarak yürütmek)
- Süratlilik (İşleri biriktirmeden ve geciktirmeden zamanında yürütmek)

[28] **A.e.**

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Ciddilik (Her işe gereken önemi vermek, tehlike ve sorunları küçümsememek)
- İç denetim odaklılık (Davranışlarının sonucunu kendi denetiminde olduğuna inanmak)

Yöneticinin yukarıda belirtilen entellektüel, sosyal ve kişilik özelliklerinin hepsine birden sahip olması oldukça zordur. Ancak, bir yöneticinin kendini tahlil etmesi açısından ve eksikliklerini görmesi bakımından bu özelliklere sahip olunması gerektiğini bilmesi son derece yararlıdır.[29]

1.2. YÖNETSEL DAVRANIŞTA KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN ETKİSİ VE DENETİM ODAĞI KAVRAMI

Günümüzde örgütü başarıya ulaştırmanın yolu, etkin insan kaynakları yönetimidir. Örgüt içi çalışanların veya yöneticilerin farklı davranışlar sergilemesinde etkili olan kişilik özelliklerinin bilinmesi, örgüt başarısı için gereklidir. Bu doğrultuda, çalışmanın bu bölümünde, örgütsel davranış ve bu kavramın içinde olan yönetsel davranıştan söz edilecektir. Ardından, davranışlara etki eden kişilik özellikleri yaklaşımlardan ve bu yaklaşımlardan biri olan, denetim odağı kavramı ayrıntılı olarak incelenecektir.

1.2.1. Örgütsel Davranış Kavramı

Bireyin içinden ve dışından, çok farklı kaynaklardan ileri gelen çok sayıdaki uyarıcının neden olduğu tepkilerin her türlüsü, davranışın kapsamını oluşturur. Bireyin bedensel ve zihinsel yetenekleri, kişisel özellikleri ve duygusal mekanizmalar aracılığıyla gerçekleştirdiği çok sayıdaki fiil ve eylemler ile çeşitli sözlü ve sözsüz mesajlar taşıyan bedensel hareketlerin tamamı, davranışları meydana getiren tepkiler topluluğudur. Davranış kapsamına giren insan faaliyet ve hareketleri çok çeşitlilik gösterir. Buna göre, gözlenebilen, kaydedilebilen ve ölçülebilen bütün etkinlikler davranış tanımı içerisinde düşünülebilir.[30]

---

[29] **A.e.**

[30] Feyzullah Eroğlu, **Davranış Bilimleri**, 5.b., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Ekim 2000, s.13.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

İnsan davranışı bir bütündür. Bütün davranışlar da iki öğenin ürünüdür.[31] Bunlar,

- Davranışta bulunan kişinin yapısı (kişiliği)
- Onun içinde bulunduğu durum ve bu durumun özelliklerine ilişkindir.

İnsanlardan oluşan bir örgüt yapısı kurarken, bireylerin tutum ve davranışları göz önüne alınmalıdır. Tutum, bireyin, belirli bir objeye veya bir kimseye karşı, geçirdiği çeşitli deneyimler sonucu oluşan inanç ve duygularını gösterirken; davranış, bireylerin ve grupların belirli durumlar karşısında gösterdikleri tepki ve seçtikleri hareket tarzı anlamına gelmektedir. Örgütleri oluşturan bireylerin davranışları, kişilik özellikleri yanında, örgüt içindeki statüsüne ve bu statünün gerektirdiği role de bağlıdır.[32]

Örgütsel davranış, ekonomik kaynakların yaratılması ve geliştirilmesinden çok, insan kaynağını en değerli varlık olarak görür ve onun davranışlarını olumlu yönde geliştirmenin yollarını araştırır. Örgütsel davranış, bireyin kişilik yapısını ve davranış özelliklerini tanımaya yarayacak yöntemlerin geliştirilmesini sağlar.[33]

Örgütsel davranış, günümüzdeki insan kaynakları yönetimine temel oluşturur. İnsan kaynaklarının yönetilmesi ve kontrol edilebilmesi, yönetime yeni yaklaşımlar getirmiştir. Örgütsel davranışın amacı, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını tahmin etmek, kontrol etmek ve anlamaktır.[34]

Genellikle, sektörde rekabet eden örgütler aynı derecede teknik ve teknolojik gelişime sahiptirler. Bu nedenle, örgütlerin başarısını etkileyen en önemli unsur olarak insan kaynakları ve davranışlar görülmektedir. [35]

---

[31] Erol Eren, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8.b., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2004, s.218.
[32] Hayri Ülgen, "Organizasyonda Beşeri Unsurun Önemi", **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt.3, Sayı.1, Nisan 1974, s.184.
[33] Zeyyat Sabuncuoğlu & Melek Tüz, **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001, s.2.
[34] Luthans, **a.g.e**, s.13.
[35] Robert Vecchio, **Organizational Behavior**, 2nd.ed., The Dryden Press, 1991, s.5.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Yönetsel açıdan örgütsel davranış, insan-örgüt ilişkilerini düzenleyen, örgüt üyelerinin gereksinimlerini karşılayan ve örgütsel amaçlara ulaştıran, ekip çalışması yapmaya teşvik edici bir biçimde iyileştirme amacına yöneliktir.[36]

1.2.2. Yönetsel Davranış Kavramı

Örgütlerde insan kaynağının öneminin artmasına bağlı olarak, yönetimin davranışsal boyutu da ele alınıp incelenmeye başlanmıştır. Günümüzde, yöneticiler hem kendilerini, hem de birlikte çalıştıkları kişileri tanımak, onların nasıl davrandığı hakkında bilgi sahibi olmak, davranışın nedenlerini araştırmak, gerekiyorsa davranışların değiştirilmesini sağlamak, başka bir deyişle, davranışların yönetilmesini istemektedir.[37]

Bir yöneticiyi, diğerlerinden ayıran en önemli ölçütlerden biri yönetsel davranıştır. Yönetsel davranış, yöneticinin, örgütünü etkili kılmak için uygulamaya koyduğu bilgi, beceri ve gösterdiği tutumun bir bileşkesidir. Yönetsel davranış, yöneticinin amaçlarını gerçekleştirmedeki görev davranışı ile çalışanlarla kurduğu ilişki davranışlarının bileşkesidir.[38]

Yönetsel davranış, yöneticinin örgütü etkili kılmak için gösterdiği yeterliliktir. Fonksiyonları ne olursa olsun, başarılı yöneticiler aynı zamanda insan kaynakları yöneticisidir. [39]

Keith Davis, yönetsel davranışı şöyle açıklamaktadır: Örgütsel davranış, organizasyonda herhangi bir kademedeki kişinin, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmeye yönelik davranışlarıyla ilgilenmektedir. Yönetsel davranış,

---

[36] Keith Davis, **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**, Çev. Kemal Tosun, 5.b., İstanbul Üniversitesi Yayın No:3028, 1982, s.8.
[37] Artan, **a.g.e.,** s.80.
[38] İbrahim Ethem Başaran,**Yönetimde İnsan İlişkileri:Yönetsel Davranış**, 2.b., Gül Yayınevi, Ankara, 1998, s.69.
[39] John Schermerhorn & James Hunt & Richard Osborn, **Basic Organizational Behavior**, John Wiley & Sons Inc, 1995, s.9.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

yöneticilerin organizasyonları yönetirken gösterdikleri örgütsel amaçlı davranışlarıyla ilgilenmektedir. Başka bir deyişle, yönetsel davranış, örgütsel davranış kavramı içinde yer almakta ancak, daha özellikli bir grubun davranışını ifade etmektedir. [40]

Luthans ise, yöneticinin planlama, örgütleme, koordinasyon, yöneltme ve kontrol işlevlerini yerine getirirken gösterdiği davranışın yöneticiye özgü olduğu kadar, örgütsel psikoloji ve örgütsel amaçlarla ilgili özellikler gösteren bir davranış şekli olduğunu belirtmiştir.[41]

1.2.3. Yönetsel Davranışta Kişiliğin Belirlenmesinin Önemi

Psikoloji bilimi, kişilik kavramından yola çıkarak davranışların nedenlerini araştırır ve kişisel farklılıklar üzerinde önemle durur. Bireyin her gün yaşadığı olaylar, karşılaştığı insanlar nedeniyle daha da farklılaşmaya yönelerek kişiliğini geliştirdiği ileri sürülür. Bireylerin bu farklı görünümleri, örgütün ve yöneticilerin genel politikası yanında, kişisel politikalar izlemesini gerektirir. Kişisel politikalar daha çok yöneticiler tarafından belirlenir, yazılı değildir ve çoğunlukla resmi olmayan bir yapıdadır.[42]

İnsan gücünü en etkin, verimli şekilde kullanan örgütler, daha başarılı olurlar. Yöneten ve yönetilenler, bu başarının iki tarafındadır. İki taraf arasında etkileşim psikolojik bir süreçtir ve bu süreçte kişilik faktörünü iyi değerlendiren ve kullanan başarıya daha yakın olacaktır. Her birey kişiliği bakımından farklı özellikler taşır ve değişik faaliyetlere girişirken, farklı güdülerden etkilenir. Bu fark, değişik kişilik özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Bir başka deyişle, bireyin sahip olduğu kişilik tipi, onun algılama ve çevresindekileri yorumlama şeklini etkilemekte ve bunun bir

[40] Meryem Akoğlan Kozak, **Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:994, Eskişehir, 1997, s.46.
[41] Luthans, **a.g.e.,** s.273.
[42] Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik**, 1.b., Seçkin Yayıncılık, Ankara, Ağustos 2001, s.68.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

sonucu olarak da değişik faaliyetlerde gösterdiği performans yönü ve seviyesi değişmektedir.[43]

Yöneticilik de yerine getirilmesi gereken bir görevler topluluğu olduğuna göre, bu görevlerin de kişilerden beklediği belirli özellikler vardır. Böylece yönetici olacak kişilerin bu özelliklere sahip olup olmadıklarının belirlenmesinin gerekliliği kendiliğinden ortaya çıkmaktadır. Hangi tür kişilik yapısına sahip olanların, yöneticilikte başarılı oldukları araştırılmışsa da kesin bir sonuca varılmamıştır. Böyle kesin bir sonuca varılmamış olmakla birlikte, örgüt içinde dengeleri koruyacak, yönetsel fonksiyonları en sağlıklı biçimde yerine getirecek kişilerin belirli yeteneklere ve kişilik özelliklerine sahip olmaları gerekir.[44]

Yöneticilerin kişilik özellikleri, üzerinde en çok durulan ve araştırma yapılan konular arasındadır. Çünkü ideal bir yöneticinin özelliklerinin belirlenmesi, yönetici adayların belirlenmesinde kolaylık sağlayacaktır. Yöneticilerin sahip olmaları gereken kişilik özellikleri arasında, insan ilişkilerine ilişkin beceri ve bu konudaki yatkınlık, düzenli günlük yaşam, görev bilinci ve belirli düzeyde titiz olma, işbirliğine açık olma, güvenilir bir birey olma öncelikle sayılmıştır.[45]

Yöneticinin etkin ve verimli olması için, kendi kusurlarını görmesi, bulmaya çalışması ve eksikliklerinin olabileceğine inanması, başkalarının görüşlerine saygılı olması, kendi kişiliğini geliştirme isteği duyması ve öğrenilecek çok şey olduğunu kabul etmesi gereklidir.[46] Bu doğrultuda, kendi kişiliğini iyi analiz edebilen yöneticinin başarılı olması kaçınılmazdır.

---

[43] Uğur Zel, "Yönetimde Kişilik Kavramının Önemi: Türk ve İngiliz Yöneticilerin Mesleki Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi", **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,** Erciyes Üniversitesi, Mayıs 2000, s.327.

[44] İlhami Fındıkçı, "Otel Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile İlgili Bir Araştırma", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Davranış Anabilim Dalı, İstanbul, 1990, s.64).

[45] İlhami Fındıkçı, **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, 1.b., Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları No. 2, İstanbul, 1996, s.112.

[46] Nuri Tortop, **Personel Yönetimi**, 5.b., Yargı Yayınları, Ankara, 1994, s.275.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1.2.4. Kişilik Kavramı

Günlük yaşamda, "kişilik" çok sık kullanılan bir sözcüktür. Kişiliği yapan biyolojik ve ruhsal öğeler çok çeşitlidir. Duygu, algı, öğrenme, konuşma, anlatım, bellek, yargı, düşünce, zekâ, motor tepkiler, duygu tepkileri, görüntü, giyim, davranış özellikleri, ahlak ve inanç biçimleri bir insandan ötekine az çok değişen ve bütün bunların bir arada bütünleşmesiyle o insanın kişiliğini oluşturan öğelerdir.[47]

Kişiliğin bu kadar kapsayıcı bir kavram olması, çok çeşitli şekillerde tanımlanmasına yol açmıştır. Psikolog Gordon Allport, bir incelemesinde kişilik kavramının birbirinden ayrı olarak 48 türlü tanımlandığını saptamıştır.[48]

Bütün bu değişik açılardan görüşleri dikkate alınarak yapılan bir tanımda, kişilik, "Bireyin, biyolojik ve psikolojik, kalıtsal ve edimsel bütün yeteneklerini, güdülerini, duygularını, isteklerini, alışkanlıklarını ve bütün davranış özelliklerini içine alır."[49]

1.2.4.1. Kişiliği Oluşturan Faktörler

Karmaşık bir yapıya sahip kişilik kavramını oluşturan birçok faktörü iki temel grupta incelemek mümkündür.[50] Bu gruplar şu şekildedir:

- Kalıtım ve Bedensel Faktörler
- Çevresel Faktörler.

1.2.4.1.1. Kalıtım ve Bedensel Faktörler

Kalıtım faktörü, kişiliğin belirlenmesinde önemli bir yer tutar. Ancak, bireyin taşıdığı özelliklerden hangilerinin kalıtım yoluyla geçtiğini kesin olarak ortaya koymak mümkün değildir. [51]

---

[47] Günsel Koptagel, **Davranış Bilimleri: Tıpsal Psikoloji**, 4.b., Nobel Tıp Kitabevi, İstanbul, 2001, s.195.
[48] Feriha Baymur, **Genel Psikoloji**, 14.b., İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1994, s.225.
[49] **A.e.**
[50] Salih Güney, **Davranış Bilimleri,** 2.b., Nobel Yayın, Ankara, 2000, s.258.
[51] Lawrence Pervin & Oliver John, **Personality Theory and Research**, 8th.ed., John Wiley & Sons Inc, 2001, s.10.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Günümüzde psikologlar, biyolojik ve çevresel faktörlerin kişiliğin farklı boyutlarının oluşumunda ve gelişiminde ayrı yerleri olduğunu vurgular. Buna göre, bireyin bedeni, yapısıyla ilgili iskelet, boy, ağırlık, saç-göz-ten rengi, zeka durumu, heyecanlılık, duygusallık, karşı koyma, direnme, dayanıklılık gibi çoğu bedensel, kısmen de zihinsel ve duygusal özelliklerde, kalıtımın payı oldukça yüksektir. Buna karşılık, bireylerin belirli bir sosyal yapı ve fiziki çevre içerisinde yaşamalarından dolayı, sonradan öğrendikleri davranış kalıplarında (örf, adet, inanç, ahlak, fikir, düşünceler vb.) kalıtımın payı nispeten daha azdır.[52]

1.2.4.1.2. Çevresel Faktörler

Çevresel faktörler, kişiliğin oluşumuna öğrenme süreci sonucunda etki eder. Birey bulunduğu çevre içerisinde öğrendikleriyle, kişiliğini şekillendirir.

Çevresel faktörler, hem bireylerin bazı insanlara benzemesini ve onlar gibi davranmasını etkiler, hem de hiç kimseye benzemeyen, özgün davranış biçimlerine sahip olmasını sağlar. Çevresel faktörler, kültür faktörünü, sosyal faktörleri, sosyal yapıyı ve sosyal sınıf faktörlerini, aile faktörünü, coğrafi ve fiziki faktörleri içine alan geniş bir kavramdır.[53]

Yukarda sayılan faktörlerin dışında kişiliği etkileyen diğer faktörler ise; kitle iletişim araçları, bireyin içinde bulunduğu sosyal gruplar, yetişkin gruplar ve doğum sırasındaki yeri, kişiliği şekillendirmede belirgin bir yere sahiptir.[54]

1.2.4.2. Örgütsel Davranışta Kişilik Özellikleri

Kişilik, bir bireyin zaman içinde ve bir durumdan diğerine oldukça tutarlı davranmasını sağlayan özellikler bütünü olarak tanımlanabilir. Bireyler zamanla değişebilirler, fakat bu değişim hızı oldukça yavaştır ve bireyler belirli bir olgunluğa eriştikten sonra kişilik özellikleri değişmez kabul edilir. Kişilik özellikleri, bireylerde değişik zamanlarda ve ortamlarda pek değişmeyen bir takım temel

[52] **A.e.**
[53] Enver Özkalp & Çiğdem Kırel, **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No: 149, Eskişehir, 2001,s.22.
[54] Zel, **Kişilik ve Liderlik,** s.26.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

özelliklerdir. Bu özellikleri ölçmek üzere çeşitli ölçme teknikleri geliştirilmiştir. Günümüzde giderek kişilik özelliklerinin ölçülmesi ve örgütsel davranışa etkisinin araştırılması birçok araştırmalara konu olmaktadır. [55]

Kişilik özellikleri ile işin gereksinimi ne kadar bütünleşirse, bireyler o işte daha yüksek performans ve işe karşı daha olumlu tutum gösterirler. Bu doğrultuda, işe alımlarda ve görev dağılımında, kişi-örgüt bütünleşmesi sağlandığında, her iki taraf içinde kazanç yüksek olacaktır.

Yapılan incelemeler sonucunda, örgütsel davranışlar açısından, temel kişilik özellikleri yedi ayrı yaklaşımla sınıflandırılarak ölçülebilir. Bu yaklaşımlar şunlardır:[56]

- Otoriter Kişilik
- Makyavelizm
- Kendini Yansıtma
- Kendine Güven
- Risk Alma
- A Tipi Kişilik
- Denetim Odağıdır.

1.2.4.2.1. Otoriterlik Kişilik Yaklaşımına Göre Kişilik Özelliğinin Sınıflandırılması

Otoriter kişilik özelliğine sahip olan birey, örgüt içinde çalışan insanlar arasında bir statü ve güç farklılığının olmasına inanan kişidir. Bu tip kişiler, katı kuralları olan, insanları yargılayan, herkese tepeden bakan, altındakileri ezen, güvenilir olmayan, değişmeye direnç gösteren, gücünü otoritesinden alan bireylerdir. Yüksek otoriter kişilik özelliği gösteren astlar, üstlerden gelen emirleri istekli olarak kabul ederler. Bu tür kimseler verilen emrin sonunda, olumsuz bir

[55] Robert Kreitner & Angelo Kinicki, **Organizational Behavior**, BPIIrwin Inc, 1989, s.91.
[56] **A.e.**

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

takım sonuçların ortaya çıkacağını bilseler bile, bunu yönetici veya üstle tartışmazlar.[57]

Bu tip kişiler, esnek, hızlı değişen veya işbirliğine duyarlı olan örgütler için uygun değildirler. İş kurallarına aşırı uyumlu davranmalarını gerektiren ve kesin çizgilerle ayrılmış bir örgütsel yapıda, otoriter kişiler daha başarılı olurlar. [58]

1.2.4.2.2. Makyavelizm Yaklaşımına Göre Kişilik Özelliğinin Sınıflandırılması

16. yy'da Niccolo Machiavelli "Prens" kitabında, korkuya dayalı ilişki mi, yoksa sevgiye dayalı ilişki mi, bireye daha çok yarar getirir sorusu üzerinde durmuştur. Machiavelli'ye göre, sevgiye dayalı ilişkiler kısa süreli ve geçicidir. Korkuya dayalı ilişkiler, daha uzun sürelidir. Bazı durumlarda, etkili yöneticiler uzun süreli sürecek saygı için, kısa süreli arkadaşlıktan vazgeçebilirler. Machiavelli'ye göre, korku nefret getirmez, uzun süreli saygı getirir.[59]

Bu doğrultuda, makyavelizm inancı yüksek olan bireyler, çevresindeki kişileri, kendi kazançları için kullanabilirler. Amaçlarına ulaşmak için yalan söyleyebilirler. Bağlılık, arkadaşlık, verilmiş sözlere değer vermezler. Kişileri etkileme konusunda yeteneklidirler.[60]

Makyavelizm ölçeğinde yüksek puan alan kişiler, daha az yapılanmış örgütlerde, kontrolü ele alırken, yapılanmış örgütlerde, işin gereği için çalışırlar. Ölçekte düşük puan alanlar, gevşek örgütlerde kolaylıkla yönlendirirken, yapılaşmış örgütlerde çalışırken zorlanırlar. [61]

---

[57] Stephen Robbins, **Essentials of Organizational Behavior**, 6th.ed., Prentice Hall, 2000, s.33.
[58] Özkalp & Kırel, **a.g.e**., s.105.
[59] Hersey & Blanchard & Johnson, **a.g.e**., s.232.
[60] Schermerhorn & Hunt & Osborn, **a.g.e**., s.56.
[61] **A.e.**

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1.2.4.2.3. Kendini Yansıtma Yaklaşımıma Göre Kişilik Özelliğinin Sınıflandırılması

Kendini yansıtma, bireyin, örgüt içi hangi davranışı sergileyeceğine, çevreden ve kişilerarası ilişkilerden veya kendi içsel durumlardan gelen bilgiler doğrultusunda karar verme derecesidir. [62]

Bireyin, başkalarının davranışlarına bakarak kendi davranışını, dışarıdaki beklentilere veya çevrenin ihtiyacına göre adapte etme derecesidir. Bu özelliği, yoğun olarak gösteren kişiler benliklerini saklayabilirler. Seyirciyi memnun etmek isteyen aktör gibi hareket ederler. Bu insanların uyum gücü yüksektir, başkalarının davranışlarına yakın ilgi gösterirler. Farklı konumlarda, farklı şekilde davranabildikleri için, yöneticilik görevini başarıyla yürütebilirler. Çünkü yöneticilik mesleği de her durumda farklı davranışlar göstermesi beklenen bir meslektir. Hatta yöneticinin zaman zaman tamamen birbirine zıt davranışlar sergilemesi gerekebilir. [63]

Kendini yansıtma özelliği yüksek olan bireyler, farklı değerleri, amaçları, tutumları olan bireylerle, çok rahat iletişim kurarlar. Kendini yansıtma özelliği düşük olan bireylere göre daha çabuk yükselirler. Empati kurabilirler. Kendini yansıtma özelliği düşük olan bireyler, farklı durumlarda bile aynı kalırlar, tutarlı davranırlar, uzun süreli ilişkiler kurarlar.[64]

Ayrıca, kendini yansıtma özelliği yüksek olan bireyler, üstlerini etkilemekte daha başarılıdırlar. Üstlerine bilgi aktarırken, bilgiyi beklenen doğrultuda aktarırlar. Bu özelliği gösteren bireyler, kriz durumlarında işbirliğini tercih ederler.[65]

---

[62] Mark Synder & Nancy Cantor, "Thinking About Ourselves and Others: Self Monitoring and Social Knowledge", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.39, No.2, 1980, s.222.
[63] Özkalp & Kırel, **a.g.e.,** s.107.
[64] Janet Drez, "Individual Differences:Personality, Attidues, Abilities and Emotions", (Çevirimiçi) http://www.siu.edu/departments/cola/psycho/psycho323/chap05/sld011.htm, (Ekim 2004).
[65] Jerold Greenberg & Robert Baron, **Behavior in Organization**, 4th.ed., Allyn&Bacon, 1993, s.205.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1.2.4.2.4. Kendine Güven Yaklaşımına Göre Kişilik Özelliğinin Sınıflandırılması

Bireyin kendi değeri hakkındaki yargısıdır. Kendine güven, örgütsel davranışa bağlı kişilik özelliklerinde önemli bir yer tutar.

Kendine güveni düşük olan bireyler, dışarıdan gelecek olan etkilere karşı çok şüpheci davranırlar. Başkalarının onu övmesini ve ödüllendirmesini beklerler. Başkalarına bağımlı olan, tatmin düzeyleri düşük, karışıklıklardan kaçan, beklentilere göre hareket eden bireylerdir. Yöneticilik pozisyonunda olup, düşük güvenli olan kişiler, başkalarını memnun etmekten büyük zevk alırlar, işyerinde istenmedik, kabul görmeyen, tepki alacak davranış ve durumlar yaratmamaya çalışırlar.[66]

Kendine güveni yüksek olan bireyler, kendini beğenirler ve yaptıkları işte daha çok tatmin olurlar. Başarı için büyük beklentileri vardır. Risk almaktan çekinmezler. Bu kişiler, iş seçiminde kolay riske girebilen ve kendileri için uygun olmayan işlere bile başvuran tiplerdir.[67]

Kendine güveni yüksek olan bireyler, başarılarını içsel nedenlere bağlarken, başarısızlıklarını dışsal faktörlere bağlarlar, Kendine güveni düşük olan bireyler, başarılarını dışsal nedenlere bağlarken, başarısızlıklarını içsel nedenlere bağlarlar.[68]

Ayrıca yapılan çalışmada, kendine güveni düşük olan bireylerin, makyavelizm inancının yüksek olduğu belirlenmiştir.[69]

---

[66] Özkalp & Kırel, **a.g.e.,** s.106.
[67] Rebecca Ellis & Susan Taylor, "Role of Self Esteem Within the Job Search Process", **Journal of Applied Psychology,** Vol.68, No.4, 1983, s.635.
[68] Greenberg & Baron, **a.g.e**., s.209.
[69] John Hunter & David Gerbing & Franklin Boster, "Machiavelian Beliefs and Personality: Construct Invalidity of the Machiavellianism Dimension", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 43, No.6, 1982, s.1296.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1.2.4.2.5. Risk Alma Yaklaşımına Göre Kişilik Özelliğinin Sınıflandırılması

Bireylerin riske girme eğilimlerinin derecesidir. Riske girme eğilimleri yüksek olan bireyler, hızlı karar verirler, az bilgi kullanırlar ve fırsatları değerlendirirler. Özellikle, yöneticiler açısından riske girmenin bazı avantajları veya dezavantajları olabilir. Yöneticinin bir karar aşamasında ne kadar düşünmesi gereği veya ne kadar bilgiye ihtiyacı olduğu, riske girme konusunda ona önemli faydalar sağlar. [70]

Riske girme eğilimleri yüksek olan yöneticiler, değişen koşullara, maliyeti yüksek bile olsa hızlı cevap verirler. Riske girme eğilimleri düşük olan yöneticiler, maliyeti yüksek olsa bile karar vermelerine rağmen, değişen koşullara yavaş cevap verirler. Hangi yöneticinin daha iyi sonuçlar vereceği, örgütün amacına bağlıdır. [71]

1.2.4.2.6. A Tipi Kişilik Yaklaşımına Göre Kişilik Özelliğinin Sınıflandırılması

A tipi kişilik, kısa zamanda çok işler yapmayı planlar, zamanı kullanmada hassastırlar. Yaptıkları işlerde miktar, kaliteden önce gelir. Bu yüzden, hızlı çalışırlar. Bu kişiler uzun süre çalışabilirler, fakat çok yaratıcı değillerdir. Problemlere, yeni çözümler getirmek yerine, eski çözümleri kullanmayı tercih ederler. Bu tiplere özgü konuşma şekilleri vardır. Çok hızlı konuşup, cevap verirler, bir konu bitmeden, öteki konuya geçerler. Bu kişilik özelliğine sahip olan bireyler, işe yöneliktirler ve işi zamanında bitirmeye önem verirler. İşlerinde yüksek kaygı taşırlar. Güçlü bir güdülemeleri vardır. Yalnız çalışmayı tercih ederler ve çok fazla kişilerarası ilişkilerden, zamanlarını alacağı için kaçarlar.[72] B tipi kişilik özellikleri ise, ekiple kolayca çalışırlar, karar vermede aceleci değildirler, ivedilik ve

---

[70] Özkalp & Kırel, **a.g.e**., s.108.
[71] Ronald Taylor & Marvin Dunnette, "Influence of Dogmatism, Risk Taking Propensity and Intelligence on Decision-Making Strategies For a Sample of Industrial Managers", **Journal of Applied Psychology,** Vol. 39, No. 4, 1974, s.422.
[72] Greenberg & Baron, **a.g.e**., s.198.; Robbins, **a.g.e.,** s.34.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

sabırsızlık düşünceleri yoktur.[73] Örgütlerin tepe yönetimindeki bireylerin çoğunluğunun, B Tip bireylerinden oluştuğu görülmektedir. [74]

1.2.4.2.7. Denetim Odağı Yaklaşımına Göre Kişilik Özelliğinin Sınıflandırılması

Denetim odağı, bireyin kendi davranışının ortaya çıkmasında veya sonuçlarında, kendisinin belirli bir katkısının olduğuna inanması ya da inanmaması olarak ifade edilir. Bu kavram, sayfa yirmi dört ve kırk iki arasında ayrıntılı olarak anlatılacaktır.

1.3. DENETİM ODAĞI KAVRAMININ AÇIKLANMASI

Denetim odağı Julian Rotter tarafından, 1954 yılında tanımlanmıştır. Denetim odağı kavramına göre, bireyler kendi başlarına gelen olayların denetimini ya kendi içlerinde ya da etkili bir dış gücün buyruğunda olduğuna inanmak eğilimdedir.[75]

Denetim odağı sosyal öğrenme kuramı ile öğrenme ilkelerine dayanarak kişiliğin oluşumuna açıklık getirmeye çalışmaktadır. Bu kavramı daha iyi açıklayabilmek için, kavramı meydana getiren, öğrenme ve öğrenme kuramlarından söz edilecek ve daha sonra kapsamı ve tanımı anlatılacaktır.

1.3.1. Öğrenme ve Öğrenme Kuramları

Davranışçı yaklaşıma göre, insan davranışlarının önemli çoğunluğu öğrenmeyle kazanılır. Çok az davranış, doğuştan getirilir. Öğrenme; bilişsel, sosyal, psikolojik, dil, düşünce, algı ve bellek, dikkat ve güdüleme gibi pek çok değişkenin etkileşimi ile oluşmaktadır.[76]

---

[73] Seçil Taştan, "Stres ve Stres Yönetimi", (Çevirimiçi) http://www.insankaynaklarıgokceada.com/stres.html., (30 Kasım 2004).
[74] Zel, **Kişilik ve Liderlik,** s.88.
[75] **A.e**., s.158.
[76] Ayhan Aydın, **Öğrenme Psikolojisi**, 1.b., Anı Yayıncılık, Ankara, 1999, s.174.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Öğrenme, “pekiştirilmiş tekrarlanma veya deneyim sonucu davranışta görülen oldukça kalıcı bir değişim” olarak tanımlanır. [77]

Herhangi durumdaki öğrenmeyi inceleyip, başka bir durumdaki öğrenmeyle karşılaştırırsak, farklı öğrenme biçimlerin söz konusu olduğunu görürüz.[78] Bu öğrenme biçimleri:

- Klasik koşullanma
- Edimsel koşullanma
- Bilişsel öğrenme
- Sosyal öğrenmedir.

1.3.1.1. Klasik Koşullanma

Koşullanma, birbiriyle ilişkisi olmayan bir uyarıcıyla, bir davranışın zaman içinde çiftleştirilmesi sonucu birbirine bağlanması olarak tanımlanır. Klasik koşullanma, bir davranışın daha önce nötr olan başka bir uyarıcıya bağlanmasına yol açan koşullanma tekniğidir. [79]

Klasik koşullanma, ilk kez 1800’lü yılların sonu ve 1900’lü yılların başlarında fizyolog Pavlov tarafından yapılan deneysel öğrenme çalışmalarıyla gündeme gelmiştir. Başlangıçta nötr olan bir uyaranın, geçirilen yaşantılar sonucu, şartlı uyarım haline gelmesine klasik anlamda koşullanma yoluyla öğrenme denir.[80]

Uyarıcı-tepki ilişkilendirmelerinde, davranışların oluşmasında nötr uyarıcıların etkili olabileceği ileri sürülür. Kurulan ilişki sonucu, davranış için daha önce nötr olan uyarıcı, o davranış için etkin bir uyarıcıya dönüşür. Koşullanma işlemi, belli sayı ve yoğunlukta tekrarlanarak pekiştirilmektedir. Pekiştirme, öğrenilen tepkinin organizmaya yerleşmesi ve aynı şekilde devam etmesi için yapılan işlemlerdir. Hangi tepkilerin, hangi uyarıcıya karşı yapılacağı ve tepkilerde görülen çeşitlilik

[77] Ayşe Baysal & Erdal Tekarslan, **Davranış Bilimleri**, 4.b., Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 2004, s.66.
[78] Ramazan Arı, **Gelişim ve Öğrenme**, 1.b., Atlas Kitabevi, , Konya, Kasım 2003, s.107.
[79] Doğan Cüceloğlu, **İnsan ve Davranışı**, 5.b., Remzi Kitabevi, İstanbul, Kasım 1994, s.582.
[80] Rita Atkinson & v.d., **Psikolojiye Giriş**, Çev.Yavuz Alogan, 12th.ed , Arkadaş Yayınları, Ankara, 1999, s.234.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

öğrenmenin sonucudur.[81] Örneğin; yönetici mavi takım elbise giyindiği günler, daha sinirli davranıyorsa, çalışan mavi takım elbise ile sinirlenme davranışı arasında bir bağ geliştirebilir. Yönetici sinirli bir tutum göstermese bile, çalışan, yöneticiyi mavi takım elbise içinde gördüğü zaman, kaygılanması daha yüksek olabilir.

Klasik koşullanma, öğrenme sürecini ve bu sürecin işleyişini açıklamak yönünden oldukça yararlı bilgiler sağlamıştır. Ancak öğrenilen tüm davranışları, yalnızca klasik koşullanma kuramıyla açıklamak olanaklı değildir.

1.3.1.2. Edimsel Koşullanma

Yapılan çalışmalarda, davranışların ortaya çıkması için her zaman uyarıcının ortamda bulunmasına gerek olmadığı görülmüştür. Genellikle, davranışların kendiliğinden olduğu ve bu davranışlar sonucunda ödül olanların, tekrarlandığı belirlenmiştir. Bu tür koşullanmaya edimsel koşullanma denir.[82]

Edimsel koşullanma, belirli bir davranışın, belirli bir hedefe ulaştırdığını öğrenmektir. Sonuca götüren davranışlar tekrarlanır, götürmeyenler tekrarlanmaz.[83]

Bu alanda en yoğun ve etkili çalışmaları yapan Skinner'e göre, bir davranışın sonucu, hoşa giden olumlu bir durum yaratıyorsa, o davranışın tekrar ortaya çıkma olasılığı artar. Davranışın sonucunda olumsuz bir olay veya tecrübe yaşanmışsa bir daha bu davranış tekrarlanmaz. Davranışı şekillendirme üç basamaklıdır. Buna davranışın ABC modeli denir.[84] Önemli olan davranışın önceki ortamı ve sonuçları yani davranıştan sonraki durumdur. A; önceki durumu, B; davranışı, C; davranışın ortaya çıkmasından sonraki durumu ifade eder. Bir örnekle açıklarsak;

A: Otelde, işlerine düzenli gelenlere bir ödül konması,

B: Çalışanların düzenli bir biçimde işlerine gelmeleri,

C: Çalışanların bu davranışlarından dolayı ödül almaları,

---

[81] Kurtman Ersanlı, "Öğrenmede Davranışsal Yaklaşımlar", **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi,** Ed. Binnur Yeşilyaprak, 6.b., Pegem A Yayıncılık, Ankara, Mart 2004, s.177.
[82] Atkinson & v.d., **a.g.e**., s.245; Baysal & Tekarslan, **a.g.e.,** s.76.
[83] Güney, **a.g.e.,** s.156.
[84] Özkalp & Kırel, **a.g.e.,** s.159.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Ayrıca, kişiler birçok davranış örüntüsünü doğrudan deneyim aracılığıyla öğrenseler de, gözleme dayanan öğrenme aracılığıyla da birçok tepki edinirler. Birçok sosyal davranış, bütün ortamlarda aynı şekilde ödüllendirildiği için, kişi bazı davranışların uygun olduğu, bazı davranışların ise uygun olmadığı bağlamları ayırt etmeyi, gözlemleyerek öğrenir. [85]

Edimsel koşullanma, çok basit bir şekilde de olsa pek çok örgütsel davranışı açıklar. Örneğin, birey çalışma davranışı sonucu, pekiştirici olarak para kazanır. Elde ettiği pekiştiriciyle, yiyecek, giyecek, barınak, v.b. ihtiyaçlarını karşılar. Birey, çalışma davranışının, istediği hedeflere ulaşmak için bir araç olduğunu öğrenir ve bu davranışı tekrar eder.

1.3.1.3. Bilişsel Öğrenme

Klasik ve edimsel koşullanma yaklaşımları öğrenmenin temelinde çağrışım ilişkilerinin bulunduğunu kabul eder. Zihinsel yaklaşım taraftarı psikologlar bu açıklamayı yetersiz bulurlar. Onlara göre, öğrenmenin temelinde organizmanın algılaması, hatırlaması, düşünmesi yani bilişsel süreçleri ve yapıları yatar. Birey, çevreyi ve kendi davranışını bir algılama ve anlama sürecinden geçirdikten sonra davranır.[86]

Bilişsel öğrenme kuramına göre, insanlar bir problem durumuyla karşı karşıya geldiklerinde o durumun özgün dinamikleriyle etkileşerek öğrenirler. Öğrenme; ön bilgilerin yeni bağlantılar kazanması, probleme ilişkin bilgilerin depolanması ve uygun çözüm seçeneklerinin belirlenmesi şeklinde kavramlaştırılabilecek üç temel süreç içinde oluşur.[87]

Başka bir deyişle; öğrenme, bilişsel süreçler ve yapılar ile ilişkilidir. Bilişsel kavramı, duyu organları ile alınan girdilerin algı ve bellek süreçlerinde işlenerek,

[85] Atkinson & v.d., **a.g.e**., s.468.
[86] Cüceloğlu, **a.g.e.,** s.162.
[87] Aydın, **a.g,e.,** s.193.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

çıktıya dönüştürüldüğü zihinsel etkinlikler dizisini tanımlamaktadır. Dolayısıyla, bilişsel kurama göre öğrenme, organizmanın geçirdiği yaşantılar yoluyla yeni deneyim ve bilgilere ulaşmasına bağlıdır. Bu durum organizmanın aktif bir biçimde öğrenme etkinliğine katılmasını gerektirmektedir.[88]

Bu teoriye göre birey, uyarı-yanıt dizileri yerine, beklentileri algılar. Bu beklentiler, içinde bulunulan durum ile davranış amacı arasında belli anlam taşıyan bağlardan oluşur. Örneğin; çalışanlardan beklenen davranış, çalışanların emir alması ve kararlara uyması ile bunlar karşısında parasal ödül elde etme beklentileri arasında anlamlı bir ilişkinin olma durumunu belirlemeleri ve sonuçta daha verimli bir çalışma biçimi geliştirmeleridir.[89]

1.3.1.4. Sosyal Öğrenme

Bandura, Skinner'in çalışmalarını göz önüne alarak,4 insanların örnek aldıkları kişileri taklit ederek de bir takım davranışlar edindiklerini göstermiştir. Bandura'nın taklit yoluyla öğrenme adını verdiği bu teori, edimsel koşullanmanın bir uzantısıdır. İncelenen davranış, koşullanmada olduğu gibi, yine gözlemlenebilen bir davranıştır. Ancak bu model, koşullanmada bulunmayan bir değişken üzerinde durur. İnsanın çevreyle etkileşiminde bilişsel veya zihinsel işleyişin önemini ve algılamanın öğrenme üzerindeki rolü üzerinde durur. Bireyin davranışlarının sonuçlarını nasıl algıladığı ve bunları nasıl tanımladığı önemlidir. Davranışları etkileyen uyarıcı, kendilerine göre algıladıkları uyarıcıdır, gerçek uyarıcının kendisi değildir.[90]

Sosyal öğrenme yaklaşımı, öğrenmeyi; birey, çevre ve davranış olarak üç temel faktör üzerinde oluşturur. Karşılıklı belirleyicilik özelliği, Şekil 1'de üçgen üzerinde görülmektedir. Bireyin karakteristik özellikleri, kişiliği, düşünceleri, beklentileri ve inançları, birey olarak üçgenin bir köşesinde yer almaktadır İkinci köşede, davranış,

---

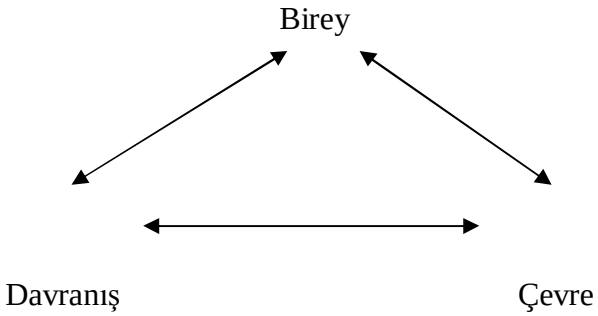
[88] **A.e.**
[89] Turgay Kaynak, **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, 2.b., Alfa Yayım, İstanbul, t.y., s.91.
[90] Suna Tevrüz & İnci Artan & Tülay Bozkurt, **Davranışlarımızdan Seçmeler**, 1.b., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Nisan 1999, s.52.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

üçüncü köşede, çevre yer almaktadır. Karşılıklı etkileşimden dolayı, hem davranış çevreyi değiştirmekte, hem de çevre davranışı yönlendirmektedir.[91]

Şekil 1

Karşılıklı Belirleyicilik Özelliği



Kaynak: Robert Wood & Albert Bandura, "Social Cognitive Theory of Organizational Management", **Academy of Management Review**, Vol.14, No.3, 1989, s.362.

Bandura'nın geliştirdiği sosyal öğrenme teorisine göre öğrenme, hem gözlem, taklit ve pekiştirme süreçlerine, hem de probleme özgü durumsal ve çevresel değişkenlerin bilişsel olarak çözümlenmesine bağlıdır. Kişiler birçok davranış örüntüsünü doğrudan deneyim aracılığıyla öğrenseler de, belirli bir tarzda bir davranışın ödüllendirilmesi veya cezalandırılmasıyla, gözleme dayanan öğrenme aracılığıyla da birçok tepki edinirler.[92]

Bandura'ya göre, yöneticiler, çevreleri için etkili bir model oluştururlar. Örgütlerde, çalışanlar ve çevrelerindekiler arasında devamlı olarak biçimsel veya biçimsel olmayan şekilde bilgi akışı bulunmaktadır. Çalışanlar çevrelerindeki model aldıkları kişileri gözlemleyerek, taklit ederek görevlerini nasıl yerine getirecekleri hakkında birçok bilgi edinirler. Genellikle, çalışanlar yöneticilerin söylediğinden çok, yaptığına yoğunlaşırlar.[93]

---

[91] R obert Wood & Albert Bandura, "Social Cognitive Theory of Organizational Management", **The Academy of Management Review**, , Vol.14, No.3, Temmuz 1989, s.362.
[92] Atkinson & v.d., **a.g.e**, s.469.
[93] Keith Davis & John Newstroom, **Organizational Behavior:Human Behavior at Work,** 10th.ed., McGraw-Hill, 2001, s.135.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Rotter'in geliştirdiği sosyal öğrenme kuramı ise "beklenti-değer" kuramı olarak ifade edilir. Hem Bandura, hem de Skinner ile temel bazı kavramları paylaşır. Bandura sosyal ortama ve gözlemlemeye önem verir ve onun sistemi içinde bilişsel süreçler önemli yer tutar. Rotter'ın beklenti kavramı, temelde algılamaya ve Bandura'da olduğu gibi bilişsel süreçlere dayanır. [94]

Değer kavramı ise, Skinner'ın önem verdiği ödüllendirme kavramını karşılar, fakat bu ödüllendirme davranışsal değil, bilişsel düzeyde bir ödüllendirmedir. Rotter, öğrenmenin sadece pekiştirmenin bir sonucu olmadığını, elde edilen ödül veya cezanın sorumluluğunun kişinin kendisi veya kendi dışındaki güç ve olaylarla ilişkili olduğu konusundaki inancına dayalı olduğuna işaret etmektedir.[95] Rotter, bu güçlerin içte veya dışta yoğunlaştığı noktaya "denetim odağı" adını vermektedir..

1.3.2. Denetim Odağının Kuramsal Çerçevesi

Rotter'e göre insan; hayatına tesir edebilen, yaşam deneyimlerini etkileyebilme yeteneğine sahip bilinçli bir varlıktır. Fakat dış uyarıcılar ve pekiştiricilerde insan davranışlarını etkileyebilir.[96]

Rotter'in Sosyal Öğrenme Kuramı, psikolojideki farklı iki önemli kuram olan davranışçı kuramlarla, bilişsel kuramları bütünleştirir. Karmaşık insan davranışını dört tür değişkenle açıklar. Bu değişkenler:[97]

1. Davranışlar
2. Beklentiler
3. Pekiştirme Değeri
4. Psikolojik Durumdur.

---

[94] Cüceloğlu, **a.g.e**, s.426.
[95] **A.e.**
[96] İsa Korkmaz, "Sosyal Öğrenme Kuramı", **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi,** Ed. Binnur Yeşilyaprak, 6.b., Pegem A Yayıncılık, Ankara, Mart 2004, s.199.
[97] Julian Rotter & June Chance & Jerry Phares, **Applications of a Social Learning Theory of Personality**, 1972, p.11.; Ali Dönmez, "Denetim Odağı", **A.Ü Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt.17, Sayı.1-2, 1984, s.35.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Bu kavramlar şu şekilde tanımlanır:

Davranış potansiyeli(Bp); Belirli bir durumda, belirli bir davranışın ortaya çıkma olasılığıdır. Bir kişinin belirli durumlarda göstereceği davranışlar çeşitlidir. Bireyin göstereceği her davranışın ortaya çıkma potansiyeli, bireye göre farklılık gösterir.[98]

Beklenti(Ex): Bireyin davranışı sonucu, beklenen pekiştiricinin ortaya çıkma olasılığının tahminidir. Beklenti değeri, iki oluşum süreciyle belirlenir. Birinci oluşum, bireylerin geçmiş yaşantılarındaki davranışlar sonucu aldıkları pekiştiriciye veya diğer insanların davranışları sonucu aldıkları pekiştiricileri gözlemlemeleri ile oluşur. İkinci oluşum, bireyin ihtiyaçlarına göre oluşur.[99] Beklentiler, yüksek veya düşük olabilir. Yüksek olması, bireyin davranışı sonucu beklediği pekiştiricinin ortaya çıkacağından emin olmasını gösterir. Düşük olması, bireyin davranışı sonucu beklediği pekiştiricinin ortaya çıkacağından emin olmamasını gösterir.

Pekiştirme Değeri(Rv): Davranışların sonucu olarak ifade edilen pekiştiricilerin ortaya çıkmasının istenme değeridir. Olmasını istemediğimiz veya kaçındığımız pekiştiricilerin değeri düşüktür. Bireye göre, pekiştirme değeri yüksek olan davranışların yapılma olasılığı yüksektir. Beklenti gibi pekiştirme değeri de nesneldir. Bu değer de beklenti gibi, bireylerin geçmiş yaşantılarındaki davranışları sonucu aldıkları pekiştiricilere ve diğer insanların davranışları sonucu elde ettikleri pekiştiricileri gözlemlemeleri ile oluşur.[100]

Psikolojik Durum(Sı): Farklı bireylerin, aynı durumları farklı yorumladıkları belirtilir. Bir kişinin ödül olarak algıladığı bir olay, bir diğeri için ödül olarak nitelendirilmemektedir. Durumlar, hem beklentileri, hem de sonuçların değerini belirler ve dolayısıyla davranışın yinelenme olasılığını etkiler.[101]

---

[98] Jack Mearns, "The Social Learning Theory of Julian B. Rotter", (Çevirimiçi) http://www.psych.fullerton.edu/jmearns/rotter.htm, Rev.10.05.2004, (Ağustos 2004).; Rotter & Chance & Phares, **a.g.e.,** s.12.
[99] **A.e.**, s.2; **A.e**., s.12.
[100] Jerry Phares, **Locus of Control in Personality**, General Learning Press, New Jersey, 1976, s.15.
[101] Mearns, **a.g.e**., s.2.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

En öz biçimi ile davranışın genel formülü şöyle belirtilebilir; davranışın herhangi bir psikolojik durumda ortaya çıkma ya da yinelenme olasılığı, davranışın o durumda, belirli bir sonuca götüreceği beklentinin ve o sonucun birey için değerinin bir işlevidir.[102]

Bu doğrultuda, kişinin belli bir durumdaki davranışını anlayabilmek, başka bir deyişle, davranış potansiyelini anlayabilmek için, bu kavramların aşağıdaki şekilde fonksiyonel ilişkisi gereklidir.

$$Bpx,SıRa=f(Ex,Sı\&RvSı)$$

Davranış: X	Pekiştirmenin: Ra
Davranışın Gerçekleşme Potansiyeli: Bp	Durum: Sı
Pekiştirmenin Gerçekleşme Beklentisi: Ex	Pekiştirmenin Değeri: Rv

Formül açıklanırsa, pekiştirme "Ra" ile ilişkili durum 1'de "x" davranışının gerçekleşme potansiyeli "Bp", durum 1'e ve durum 1'deki pekiştirmenin gerçekleşme beklentisine "Ex" ve pekiştirme "Ra"nın değeri olan, "Rv" nin fonksiyonudur.[103] Bir örnek ile açıklanırsa; mesaiye kalma davranışının ortaya çıkma potansiyeli(Bp), üstünden olumlu tepkileri kazanmak isteyen astın(Ra), üstünden olumlu bir karşılık alma beklentisine(Ex), kendisinin üstten beklediği olumlu tepkilere verdiği değere(Rv) ve davranışın gerçekleştiği duruma(Sı) bağlıdır.

Bu kuramda birey, belli bir davranışı, o davranıştan bir sonuç beklediği için yapar, birey için bu davranıştan elde edeceği sonucun bir değeri vardır. Belirli bir durumda, beklenti ya da değerden biri çok düşükse davranış ortaya çıkmayabilir. Denetim odağı yaklaşımı, davranışını beklenti ve değer olmak üzere iki temel faktöre indirger.[104]

---

[102] Dönmez, **"Denetim Odağı"**, s.36.
[103] Rotter & Chance & Phares, **a.g.e**., s.14.
[104] Esma Genç, "Öğretmenlerde Denetim Odağının Problem Çözmeye Yönelik Yaratıcılıklarıyla İlişkisi", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**,** Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2000, s.40).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Bu yaklaşımda beklentiler, davranışın oluşumunda önemli bir etkendir. Ancak, bir beklentinin oluşabilmesi için öncellikle ihtiyaçlar önem kazanmaktadır. Tablo 1'de, Rotter'in ihtiyaç listesi görülmektedir.[105] İhtiyaçlar; kabul edilme-statü, baskın olma, bağımsızlık, koruma-bağımlılık, sevgi ve etkileme, fiziksel rahatlık olmak üzere toplam altı maddeden oluşmaktadır. Beklentiler, belirlenen ihtiyaçların karşılanma değerine göre şekillenir. Örneğin; birey için kabul edilme-statü ihtiyacı, bağımsızlık ihtiyacından daha önemliyse, kabul edilme-statü ihtiyacını karşılayacak pekiştiricileri elde etme beklentisi daha yüksek olacağından, bireyden bu pekiştiricileri elde etmesini sağlayacak davranışları göstermesi beklenir.

Tablo 1

Rotter'in İhtiyaç Listesi

Kabul edilme-Statü	Üstün olma; yetkili kabul edilme; okulda, spor karşılaşmalarında, sosyal pozisyonda, oyunda, meslek alanında diğerlerinden daha iyi olma ihtiyacı bir sosyal değeri olan bir durumunda yüksek bir pozisyona sahip olma ihtiyacı
Koruma-Bağımlılık	Diğer insanların hayal kırıklarını önleme, güvenliğini sağlama ve amaçlarına ulaşmada yardımcı olma ihtiyacı
Bağımsızlık	Kendi kararlarını verme, kendine güvenme ve bir amaca ulaşabilmek için gerekli yetenekleri başkasının yardımı olmadan geliştirebilme ihtiyacı
Baskın Olma	Diğer insanların hareketleri kontrol etme ve güçlü bir pozisyonda olma ihtiyacı
Sevgi-Etkileme	Diğer insanlar tarafından kabullenebilme ve sevilme, onların ilgilerine, bağlılıklarına, saygılarına sahip olma ihtiyacı
Fiziksel Rahatlık	Acıdan kaçınma, refah ve güvenlik için fiziksel tatmin ihtiyacı

Kaynak: Julian Rotter & June Chance & Jerry Phares; **Applications of a Social Learning Theory of Personality**, Holt, Rınehart and Winston Inc, 1972, s.31–32.

Beklenti-değer kuramının bir değişkeni olan ve belirtildiği gibi ihtiyaçlara göre şekillenen bekleyiş kavramı, bireyin belirli bir davranışının, belirli sonuçları olacağı konusundaki inancını ifade etmektedir. Kişinin yaşadığı ya da yaşayabileceği olumlu olaylar ödüller, olumsuz olaylar cezalar olarak belirlenirse, iki eğilim ortaya çıkar. Bu eğilimlerden biri, ödül ve cezaların, kişinin kendi dışındaki başka güçlerce yönetildiği, denetlendiği, ödüllere ulaşma, cezalardan kaçınma konusunda kişisel

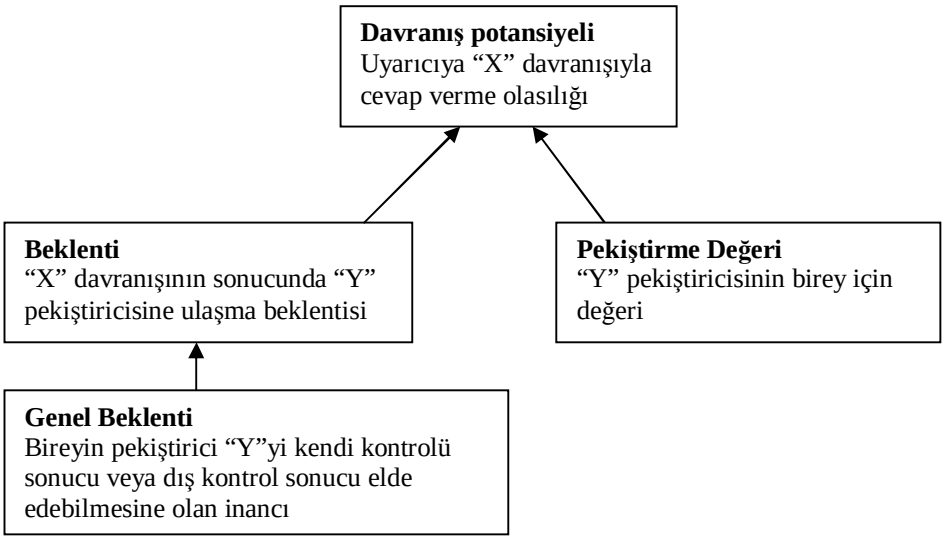
[105] Rotter & Chance & Phares, **a.g.e.,** s.31.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

çabaların etkili olmadığı doğrultusunda genel bir beklentidir. Diğer bir beklenti ise, ödül ve cezaların büyük ölçüde bireyin kendi eseri olduğu, bunların ortaya çıkışında daha çok kendi davranışlarının etken olacağı konusunda beklentisidir. Birey, ödül ve cezaları denetleyen güçleri kendi içinde ya da dışında algılayabilir. Rotter bu güçlerin, içte veya dışta yoğunlaştığı noktaya yani genel beklenti noktasına "Denetim Odağı" adını verir.[106] Şekil 2'de beklenti-değer kavramının, davranış potansiyeli ve genel beklentiyle olan ilişkisi görülmektedir.[107]

Şekil 2

Davranış Potansiyeli ile Beklenti-Değer Kavramının İlişkisi



Kaynak: Morgan Clifford & Richard King, **Introduction to Psychology**, 3rd.ed, McGraw-Hıll Book Company, 1986, s.98.

[106] Kadriye Hacımusaoğlu, "Kişilik Özellikleri ve Yöneticilere Uygulanması", (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Davranış Bilimleri, İstanbul, 1990, s.22).
[107] Morgan Clifford & Richard King, **Introduction to Psychology**, 3rd.ed., McGraw-Hıll Book Company, 1986, s.98.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1.3.3. Denetim Odağının Kapsamı

Denetim odağı; "Kişinin iyi ya da kötü kendisini etkileyen olayları, kendi yetenek, özellik ve davranışları sonucu ya da şans, kader, talih ve başka güçlü kişiler gibi kendisi dışındaki güçlerin işi olarak algılaması eğilimidir." [108]

Denetim odağı, kişinin belli bir davranışını, belli bir pekiştiricinin izleyeceğine dair ortaya çıkmış bir beklentinin kuvvetlenmesi sonucunda oluşmaktadır. Birey kendi yaptığı davranışın olumlu ya da olumsuz pekiştirici ile sonuçlandığını algıladığında, o pekiştiricinin bu davranışı gelecekte de izleyeceğine ilişkin bir beklenti oluşturacaktır. Birey, her alanda yaşadığı bu pekiştirici algısı sonucu, genellenmiş bir pekiştirici beklentisi oluşturabilmektedir. Bu oluşuma bağlı olarak birey, pekiştiricilerin kendi kişisel özelliklerinin ya da kendi dışındaki güçlerin kontrolünde olduğu genel bir beklentiyi benimseyebilmektedir.[109]

Bazı kişilerce, pekiştirici ya da ödül olarak görülen bir olay, başkalarınca farklı bir biçimlerde algılanıp farklı tepkilere neden olabilir. Bu tepkilerin belirleyicilerinden biri, bireyin ödülün nedenini, kendi davranışı ya da iç özelliklerine bağlı olarak algılaması veya ödülün kendi dışındaki güçlerce denetlendiğine ve kendi eyleminden bağımsız olarak ortaya çıkabileceğini algılamasıdır. Kişi olayı kendi davranışının ya da kendi kişisel özelliklerinin bir sonucu olarak görebilir. Bir olay, birey tarafından böyle açıklandığında, "iç denetim odağına inanç" olarak adlandırılır. Bir pekiştirici, birey tarafından, kendi davranışını izler olarak algılanır, fakat tam anlamıyla, kendi davranışının bir sonucu olarak görülmez ve pekiştiricilerin nedenlerini, şans, kader ve benzerlerine, başka güçlü kişilerin denetimine ya da çevresindeki güçlere bağlayabilir. Bir olay, birey tarafından böyle açıklandığında, "dış denetim odağına inanç" olarak adlandırılır.[110]

---

[108] Ali Dönmez, "Denetim Odağı: Temel Araştırma Alanları", **A.Ü. Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt.19, Sayı.1–2, 1986, s.259.
[109] İhsan Dağ, "Kontrol Odağı Ölçeği: Ölçek Geliştirme, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması", **Türk Psikoloji Dergisi**, Cilt.17, Sayı.49, Ankara, Haziran 2002, s.78.
[110] Dönmez, **"Denetim Odağı",** s.35.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Birey, ödül ve cezaların büyük ölçüde kendi eseri olduğu, bunların ortaya çıkışından daha çok kendi davranışlarının etkili olduğu doğrultusundaki genel beklentiye sahip olabilir. Bu inancı taşıyan bireyler, iç denetim odaklı olarak nitelenmektedir.[111]

Birey, ödül ve cezaların kişinin kendi dışındaki başka güçlerce (Tanrı, kader, şans, diğer insanlar…) yönetildiği ya da denetlendiği, böylece ödüle ulaşma ve cezadan kaçınma konusunda kişisel çabaların etkili olamayacağı doğrultusundaki genel beklentiye sahip olabilir. Bu inancı taşıyanlar dış denetim odaklı olarak nitelenmektedir.[112]

1.3.4. Örgütsel Davranışla İlgili Yapılan Denetim Odağı Çalışmaları

Denetim odağı ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Araştırma sonuçları, denetim odağına ilişkin inançların, kişilerin davranışları üzerinde oldukça etkili olduğunu göstermektedir. Bireyler tamamen iç denetim odaklı veya dış denetim odaklı olarak nitelendirilemez.[113] Yaşamının bir bölümünde iç denetim odaklı olan birey, diğer bir bölümünde dış denetim odaklı özellikler gösterebilir. Örneğin, çok çalışkan ve içedönük olan birey, akademik konularda yüksek derecede iç denetim odaklıyken, sosyal bir çevre içinde aynı derecede dış denetim odaklı olabilir. Bu durum, kişinin akademik konularda kendinden emin ve rahat olduğunun, sosyal durumları ise çok zor bulduğunun bir göstergesi olarak yorumlanabilir.

Çalışmanın bu bölümünde, denetim odağının içsel-dışsal oluşumunu etkileyen ön koşullarla ilgili yapılan bazı araştırmalar üzerinde durulacaktır. Ardından, denetim odağının içsel-dışsal odaklı olmasının örgütsel davranışa etkisiyle ilgili bazı araştırmalar incelenecektir.

---

[111] Binnur Yeşilyaprak, "Denetim Odağının Belirleyicileri ve Değişimine İlişkin Araştırmalar: Bir Eleştirisel Değerlendirme", **Türk Psikoloji Dergisi,** Cilt.7, Sayı.25, Ankara, 1990, s.42.
[112] **A.e.**
[113] Genç, **a.g.e.,** s.44.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1.3.4.1. Denetim Odağının İçsel-Dışsal Oluşunu Etkileyen Ön Koşullarla İlgili Araştırmalar

Denetim odağı, bir öğrenme süreci sonunda oluşmakta ve bireyin bulunduğu çevrenin etkisi altında bulunmaktadır. Araştırmacılar, sosyo-ekonomik düzey, cinsiyet, yaş, akademik başarı, aile içi ilişkinin, denetim odağının içsel-dışsal oluşumunda etkili değişkenler olduğunu bulmuşlardır. Bu çalışmaların bazı bulguları şunlardır:

Sosyo-Ekonomik Düzey

Sosyo-ekonomik düzeyi ile denetim odağı arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Sosyo-ekonomik düzey yönünden alt sınıfta olanlar, iç denetim odağı yönünden, orta ve üst sosyo-ekonomik düzeydekileri hiçbir zaman aşamamışlardır.[114]

Cinsiyet

Cinsiyet ile denetim odağı arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Erkeklerin, bayanlara göre daha iç denetim odaklı olduğu belirlenmiştir.[115]

Yaş

Yaş ile denetim odağı arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Denetim odağının içte algılanmasıyla, takvim yaşı arasında olumlu bir ilişki olduğunu bulmuştur. Başlangıçta bir bebek çaresiz durumdadır. Yaşamı üzerinde denetim kuramaz ve dış denetim odaklıdır. Ancak yaşı ilerleyip, daha bağımsız olmasıyla, denetim odağı dıştan, içe doğru kayma göstermektedir. [116]

---

[114] Yeşilyaprak**, "Denetim Odağının Belirleyicileri ve Değişimine İlişkin Araştırmalar: Bir Eleştirisel Değerlendirme",** s.44.

[115] James Neill, "Psychological Exercises for Insight and Self Awareness Groups", **Locus of Control-A Class Tutorial**, (Çevirimiçi) http:// www.wilderdorn.com/games/descriptions/LocusofControlExercise.html, (25 Temmuz 2004).

[116] Binnur Yeşilyaprak, "Lise Öğrencilerinin İçsel ya da Dışsal Denetimli Oluşlarını Etkileyen Etmenler", (Basılmamış Doktora Tezi**,** Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1988, s.69).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Aile İçi İlişki

Anne, baba, çocuk ilişkileri ile denetim odağı arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Anne-babanın çocuktan bağımsızlık beklentisi, ilgi-şefkat gösterme, olumlu ilişki, tutarlı disiplin, destekleyici yardım, kabul standartlarının belirliliği gibi tutumların çocuğun iç denetim odaklı olması ile olumlu ilişkisi görülürken; anne-babanın çocuğu reddetme, soğukluk, koruyuculuk, otoriterlik, duygusal ve fiziksel cezalandırma, tutarsız disiplin gibi tutumlar, çocuğun dış denetim odaklı olması ile ilişkili olduğu görülmektedir.[117]

Akademik Başarı

Akademik başarı ile denetim odağı arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Çalışmalar iç denetim odaklıların, entelektüel ve akademik etkinliklere daha fazla zaman harcadıklarını, okul başarılarının daha yüksek olduğunu, özellikle yarışma ortamlarında daha üstün başarı gösterdiklerini, toplumsal olaylarda daha aktif olduklarını göstermektedir. İç denetim odaklıların, olumsuz etkilere daha fazla direnen, kişisel özgürlüklerin sınırlandırılmasına güçlü bir tepki gösteren, kendilerini daha etkili, güvenli ve bağımsız kişiler olarak algılayan, hayata karşı olumlu olan, atılgan ve girişimci kişiler olduklarını ortaya koymaktadır.[118]

1.3.4.2. Denetim Odağının İçsel-Dışsal Odaklı Olmasının Örgütsel Davranışa Etkisiyle İlgili Araştırmalar

Örgütsel davranışın nedenleri, çalışanların içsel veya dışsal odaklı olmasıyla açıklanabilir. Yapılan bazı çalışmaların sonucunda, bilgi toplama, karar verme, iş tatmini, yaratıcılık, ast-üst ilişkisi, ödüller, verimlilik, sosyal ilişki, örgüte bağımlılık, rol çatışması, planlama, performans için, denetim odağının iç-dış odaklı olmasının, örgütsel davranışlar üzerindeki etkisi olduğu belirlenmiştir.

---

[117] **A.e.**

[118] Yeşilyaprak, **"Denetim Odağının Belirleyicileri ve Değişimine İlişkin Araştırmalar: Bir Eleştirisel Değerlendirme"**, s.42.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Bilgi Toplama

Bilgi toplama ile denetim odağı arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. İç denetim odaklı bireylerin örgüt içi bilgi akışına, elde edilen bilgileri hatırlamada ve kullanmada dış denetim odaklılara göre, daha etkili oldukları belirlenmiştir. İç denetim odaklı kişilerin, kendileri için olumsuz anlam bile taşısa, dış denetim odaklılardan, daha fazla bilgi edindiklerini göstermektedir. Dış denetim odaklı bireyler, kendilerinden daha yeterli kişilere bağımlılığı daha kolay kabul etmeleri nedeniyle, bilgiye daha az gereksinim duyarlar, iç denetim odaklı bireyler ise kendi başlarına davranabileceklerine olan inançları nedeniyle, bilgiye daha fazla gerek duyarlar. [119]

Karar Verme

Karar verme ile denetim odağı arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. İç denetim odaklı bireyler, kendi yetenek ve yorumlarına, dış denetim odaklı bireylerden daha fazla güvenir görünürler. Karar vermeden önce daha uzun bir süreyi düşünmeye ayırırlar, başarıya daha fazla değer verirler. Kendi yargılarına daha fazla güvenmekte, toplumsal baskıya daha kolay karşı çıkabilmektedirler.[120]

İş Tatmini

İş tatmini ile denetim odağı arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. İç denetim odaklı bireylerde, iş tatmini daha yüksektir, yönetici pozisyonlarında daha çok görülürler ve tam katılımlı yönetimden daha çok tatmin olurlar. İç denetim odaklı yöneticiler, astlarına daha çok ilgi gösterirler, performansları daha yüksektir ve işe daha bağımlıdırlar.[121]

Yaratıcılık

Yaratıcılık ile denetim odağı arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. İç denetim odaklı olan bireyler, işlerinde daha yaratıcı olurken, kendi yollarını kendileri bulmaya çalışırlar. Dış denetim odaklı bireyler, üstlerine ve verilen göreve bağlı

[119] Dönmez, **"Denetim Odağı: Temel Araştırma Alanları"**, s.262.
[120] Dönmez, **"Denetim Odağı: Temel Araştırma Alanları"**, s.264.
[121] Luthans, **a.g.e**., s.163; Afsaneh Nahavandi, & Ali Malekzadeh, **Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, 1999, s.40.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

kalırlar. Bu doğrultuda yapılan iş, daha çok yaratıcılığa dayanıyorsa iç denetim odaklı bireylerin daha başarılı olacağı beklenir.[122]

Ast-Üst İlişkisi

Ast-üst ilişkisi ile denetim odağı arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. İç denetim odaklı çalışanların, dış denetim odaklı bireylere göre daha üst düzeyde çalıştıkları, daha çabuk yükseldikleri ve gelirlerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. İç denetim odaklı bireyler, üstleriyle birlikte katılımcı çalışmayı tercih ederler. Üstleriyle karşılıklı olarak bilgi ve fikir alışverişini tercih ederler. İç denetim odağı özelliği, kaliteli ast-üst ilişkisi ve sonucunda işe tam katılımlı süreç için ön şart olarak görülür.[123]

Ödüller

Ödül tercihleri ile denetim odağı arasında anlamlı ilişki görülmektedir. İç denetim odaklı bireyler içsel kaynaklı ödülleri tercih ederlerken, dış denetim odaklı bireyler maaş artışı, işte güvenlik gibi dışsal kaynaklı ödülleri tercih etmektedirler.[124] Ayrıca, iç denetim odaklı çalışanların, dış denetim odaklılara göre daha üst düzeyde çalıştıkları, daha çabuk yükseldikleri ve gelirlerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Verimlilik

Verimlilik ile denetim odağı arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Dış denetim odaklı bireyler, üstleri tarafından verilen görevleri yerine getirme bakımından daha üretken oldukları gözlemlenmiştir. İç denetim odaklı bireyler için, kendini geliştirme, verimlilikten daha önemli bir kavramdır. Bu doğrultuda, iç denetim odaklı bireyler yapacakları davranış sonucunda kendilerini geliştirme anlamında pekiştirici olarak ne alacaklarını düşünerek hareket ederler.[125]

---

[122] Blau Gray, "Testing the Relationship of Locus of Control to Different Performance Dimensions", **Journal of Occupational and Organizational Psychology,** Vol. 66, Iss.2, Haziran 1993, s.131.
[123] Angelo Kinicki & Robert Vecchio, "Influences on the Quality of Supervisor-Subordinate Relations: The Role of Time-Pressure, Organizational Commitment, and Locus of Control", **Journal of Organizational Behavior,** Vol.15, Ocak 1994, s.76–77.
[124] Vecchio, **a.g.e.** , s.88.
[125] Gray, **a.g.e.,** s.127.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Sosyal İlişki

Sosyal ilişki ile denetim odağı arasında bir ilişki olduğu görülmüştür. İç denetim odaklı bireyler, sosyal ilişki içindeyken dış denetim odaklı olanlara göre daha çok gözlem yapar ve yaşanan olaylardan daha çok tecrübe kazanır. İç denetim odaklı bireylerin, sosyal ilişkilerde daha aktif oldukları, etkili iletişim kurdukları, kişisel ilişkilerde daha başarılı ve rahat oldukları görülmüştür.[126]

Örgüte Bağımlılık

Örgüte bağımlılık ile denetim odağı arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. İç denetim odaklı bireylerin, örgütlerine dış denetim odaklı bireylere göre daha çok bağlı oldukları belirlenmiştir. Ayrıca, iç denetim odaklı bireyler, yaptıkları işleri ve çevrelerini kontrolleri altında hissederler, çevredeki fırsatları algılamaları dış denetim odaklı bireylere göre daha hızlıdır ve iç denetim odaklı bireyler, memnun olmadıkları durumu değiştirmek için harekete geçerler ve olumsuz etkilere daha fazla direnç gösterirler.[127]

Rol Çatışması

Rol çatışması ile denetim odağı arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Dış denetim odaklı bireyler rol çatışması durumunda daha çok stres yaşarlar. Yapılan çalışmalarda, iç denetim odaklı bireylerin, hayattaki stres yaratan olaylardan daha az etkilendikleri ve değişimlere daha çabuk adapte oldukları ve problemler karşısında mücadele ettikleri ortaya çıkmıştır.[128]

---

[126] Herbert Lefcourt & v.d., "Locus of Control for Affiliation and Behavior in Social Interactions", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.48, No.3, 1985, s.755-756.
[127] Daniel Coleman, "Another Look at the Locus of Control-Organizational Commitment Relationship: It Depends on the Form of Commitment", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.20, Iss.6, Kasım 1999, s.996.
[128] Katherine Parkes, "Locus of Control, Cognitive Appraisal and Coping in Stressful Episodes", **Journal of Personality and Social Psychology**, 1984, Vol. 46, No. 3, s.655.; Neal Ashkanasy, "Rotter's Internal-Extarnal Scale: Confirmatory Factor Analysis and Correlation with Social Desirability for Alternative Scale Formats", **Journal of Personality and Social Psychology**, 1985, Vol.48, No.5, s.1328.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Planlama

Planlama ile denetim odağı arasında bir ilişki olduğu görülmektedir. Yapılan araştırmalarda, iç denetim odaklı üst düzey yöneticilerin, şirketleri için uzun vadeli stratejik plan geliştirdikleri, devamlı iş çevresini araştırdıkları ve rakiplerini takip etmek yerine, önder olmayı tercih ettikleri belirlenmiştir.[129]

Performans

Performans ile denetim odağı arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. İç denetim odaklı yöneticiler tarafından yönetilen firmaların kısa dönem performanslarının, dış denetim odaklı yöneticiler tarafından yönetilen firmalara göre daha yüksek olduğu ve bu performansın uzun dönemdeki başarıyı etkilediğini belirlenmiştir. Ayrıca, dış denetim odaklı yönetici tarafından yönetilen firmanın performansı düşük ise, iç denetim odaklı yöneticiler tarafından yönetilen firmaya göre iflas etmesi olasılığı daha yüksektir. [130]

Sonuç olarak, örgütsel davranışları etkileyen kişilik özelliklerinden biri olan iç denetim odağına sahip olmanın, olumlu bir kişilik özelliği olduğu görülmektedir. Tüm çalışanların etkinliği ve verimliliği için, yöneticilerin iç denetim odaklı olması tercih edilebilecek ve istenebilecek bir kişilik özelliğidir.

---

[129] Gerard Hodgkinson, "Development and Validation of the Strategic Locus of Control Scale", **Strategic Management Journal**, Vol.13, Iss. 4, Mayıs 1992, s.312.

[130] Christopher Bone, **"**CEO Locus of Control and Small Firm Performance - Chief Executive Officer"**, Organization Studies,** (Çevirimiçi) www.findarticles.com/p/articles/mi_m4339/is_3_21/ai_65379612-27k, (Mayıs 2000).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

İKİNCİ BÖLÜM
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİM, ÖRGÜT YAPISI VE YİYECEK-İÇECEK BÖLÜMÜNÜN İNCELENMESİ

Çalışmanın ikinci bölümünde, konaklama işletmelerinin tanımları ve sınıflandırmaları ve özellikleri incelenmektedir. Ardından, konaklama işletmelerinin birbirinden farklı bölümleri incelenmekte ve araştırmanın uygulandığı bölüm olan yiyecek içecek bölümünde yönetim süreci ve yiyecek içecek yöneticisi kavramı üzerinde durulmaktadır. Bu kavramlar anlatıldıktan sonra, birinci bölümde ele alınan denetim odağı ile yiyecek içecek bölümü yöneticisinin yönetsel davranışları ilişkilendirilmektedir.

2.1. KONAKLAMA İŞLETMELERİ

Çalışmanın bu bölümünde, konaklama işletmelerinin tanımları yapılmaktadır. Konaklama işletmelerinin özellikleri ve sınıflandırılması üzerinde durulmaktadır.

2.1.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı

Konaklama endüstrisi, "İnsanların kendi konutlarının bulunduğu yer dışında değişik nedenlerle yaptıkları seyahatlerde birinci planda konaklama, ikinci planda yeme-içme gibi zorunlu ihtiyaçlarının karşılanması için hammaddeden veya yarımamul maddeden yararlanarak mal ve hizmet üreten ticari nitelikteki işletme faaliyetleridir."[1]

Konaklama sektörü, turistlerin geçici konaklama, yeme-içme, kısmen eğlence ve diğer bazı sosyal ihtiyaçlarını karşılayan işletmelerin oluşturduğu bir sektördür. Bu sektörden yararlanan turistlerin seyahat nedenleri, seyahat şekilleri, beklentileri, gelir düzeyleri ve zevkleri son derece farklı olduğu için, konaklama sektörünü oluşturan işletmeler de çok farklıdır.[2]

---

[1] Hasan Olalı & Meral Korzay, **Otel İşletmeciliği**, 2.b., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Kasım 1993, s.7.
[2] Orhan Batman, **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, 2.b., Değişim Yayınları, Adapazarı, Ekim 1999, s.7.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.1.2. Konaklama İşletmelerinin Özellikleri

Konaklama işletmelerinin ortak özellikleri şunlardır:[3]

- Kuruluşta ve işletmenin devamında, büyük sermaye gerektirir.
- Sabit yatırımlar, donatım, makineler, malzemeler, işletmenin faaliyetlerinde ve bu faaliyetin sürekli ve başarılı olmasında önemli yer tutar.
- Sabit yatırımları çok fazladır ve toplam yatırım kapasitesinin % 80-90'ı sabit yatırımdır.
- Uluslararası standartlara uymak zorundadır. Gelenekler ve standartlar yerleşmiştir ve bunlar konukların beklentisi ve gereksinimi haline gelmiştir.
- Talep esnektir. Politik, ekonomik, teknolojik, ekolojik, hukuksal, psikolojik birçok değişkene bağlıdır. Bu nedenle talebin önceden güvenilir olarak tahmin edilmesi güçtür.
- Hizmet üretir. Bu hizmeti oluşturma ve kalitesini belirlemede, eğitilmiş personele ihtiyaç duyar.
- Faaliyet olarak tamamlayıcı özelliktedir. Bir zincirin tamamlayıcı halkasıdırlar. Hem kendisi başka sektörlere, hem de diğer sektörler kendisine bağlıdır.
- Doluluk oranı artıkça maliyet düşer.
- Konaklama işletmelerinde üretilen mal ve hizmetler dayanıksız yapıdadır ve stoklanamaz. Üretim ve satış aynı zamanda yapılır.
- Yönetim üstün nitelikler gerektirir. Personeli de özel nitelikte ve yeteneklere sahip olmalıdır.
- Çalışan personel arasında iyi bir koordinasyon ve işbirliği gerektirir.

[3] Kemal Kantarcı, Altuğ Yörükoğlu, **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**, 1.b., Detay Yayıncılık, Ankara, Ekim 1998, s.12. ; Orhan M. Sezgin, **Genel Turizm ve Turizm Mevzuatı**, 2.b., Detay Yayıncılık, Ankara, Ocak 2001, s.84.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Konaklama işletmeleri özellikle otel işletmeciliği, tekniğin, fikirlerin ve çalışma yöntemlerinin devamlı şekilde değişikliğe uğradığı hassas bir endüstridir.
- Günün 24 saati faaliyet gösteren işletmelerdir.

2.1.3. Konaklama İşletmelerinin Sınıflandırılması

6 Temmuz 2000 tarihli, Resmi gazete yayınlanan, 24101 sayılı Turizm Tesisleri Yönetmeliğine göre konaklama işletmeleri (konaklama tesisleri) oteller, moteller, tatil köyleri, pansiyon, kamping, apart otel ve hostellerden oluşur. [4]

Oteller

Turizm Tesisleri Yönetmeliği, dördüncü kısım, birinci bölümdeki madde 19'a göre**;** oteller, asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir. Oteller, bir yıldızlı oteller, iki yıldızlı oteller, üç yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller ve beş yıldızlı oteller olarak sınıflandırılırlar.[5] Otellerin sınıflandırılmasına ait özellikler EK-1'de sunulmuştur.

Motel

Madde 20'ye göre; moteller, yerleşim merkezleri dışında, karayolları güzergâhı veya yakın çevrelerinde inşa edilen, motorlu araçlarıyla yolculuk yapanların konaklama, yeme-içme ve araçlarının park ihtiyaçlarını karşılayan en az 10 odalı konaklama tesisleridir.[6]

Tatil Köyleri

Madde 21'e göre; tatil köyleri, doğal güzellikler içerisinde, rahat bir konaklama yanında çeşitli spor, eğlence ve satış hizmetlerinin de sağlandığı yaygın

[4] Sezgin, **a.g.e.** , s.210–217.
[5] Kültür ve Turizm Bakanlığı, "Turizm Tesisleri Yönetmeliği", (Çevirimiçi) http://www.kulturturizm.gov.tr/portal/turizm_tr.asp?belgeno=45522, (5 Kasım 2004).
[6] Kültür ve Turizm Bakanlığı, "Turizm Tesisleri Yönetmeliği", (Çevirimiçi) http://www.kulturturizm.gov.tr/portal/turizm_tr.asp?belgeno=45523, (5 Kasım 2004).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

yerleşim düzenindeki en fazla iki katlı yapılardan oluşan, en az 60 odalı konaklama tesisleridir. Eğimli arazilerde, eğimden kazanılmış üçüncü bir kat yapılabilir. Tatil köylerinde, doğal varlıklar ile yöresel değerlerin korunmasına özen gösterilerek çevre düzenlemesi yapılır.[7] Tatil köylerinin sahip olması gereken özellikler EK-2'de sunulmuştur.

Pansiyonlar

Madde 22'ye göre; pansiyonlar, konaklama tesisi olarak planlanıp inşa edilen, yönetimi basit, konukların kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkanı sunan, en az 5 odalı tesislerdir.[8]

Kampingler

Madde 23'e göre; kampingler; karayolları güzergâhları ve yakın çevrelerinde, kent girişlerinde, deniz, göl, dağ gibi doğal güzelliği olan yerlerde kurulan ve genellikle turistlerin kendi imkânlarıyla geceleme, yeme-içme, dinlenme, eğlence ve spor ihtiyaçlarını karşıladıkları en az 30 ünitelik tesislerdir.[9]

Apart Otel

Madde 24'e göre; apart oteller, mesken olarak kullanılmaya elverişli bağımsız apartman ya da villa tipinde inşa ve tefriş edilen, konukların kendi yeme ve içme ihtiyacını karşılayabilmesi için gerekli teçhizat ile donatılan ve otel olarak işletilen konaklama tesisleridir. [10]

[7] Kültür ve Turizm Bakanlığı, "Turizm Tesisleri Yönetmeliği", (Çevirimiçi) http://www.kulturturizm.gov.tr/portal/turizm_tr.asp?belgeno=45524, (5 Kasım 2004).
[8] Kültür ve Turizm Bakanlığı , "Turizm Tesisleri Yönetmeliği", (Çevirimiçi) http://www.kulturturizm.gov.tr/portal/turizm_tr.asp?belgeno=45525, (5 Kasım 2004).
[9] Kültür ve Turizm Bakanlığı, "Turizm Tesisleri Yönetmeliği", (Çevirimiçi) http://www.kulturturizm.gov.tr/portal/turizm_tr.asp?belgeno=45526, (5 Kasım 2004).
[10] Kültür ve Turizm Bakanlığı, "Turizm Tesisleri Yönetmeliği", (Çevirimiçi) http://www.kulturturizm.gov.tr/portal/turizm_tr.asp?belgeno=45527, (5 Kasım 2004).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Hostel

Madde 25'e göre; hostel, gençlik turizmine cevap verebilecek en az 10 odalı konaklama ve yeme-içme hizmeti veren veya konukların kendi yemeklerini bizzat hazırlayabilme imkânı olan tesislerdir.[11]

2.2. KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE YÖNETİM BÖLÜMÜ

Çalışmanın bu bölümünde, yönetim fonksiyonları tanımlanmaktadır. Yönetim fonksiyonlarının konaklama işletmelerinde nasıl uygulandığı hakkında bilgi verilmektedir. Ardından, konaklama işletmelerinde çalışan yöneticilerin özellikleri üzerinde durulmaktadır..

2.2.1. Konaklama İşletmelerinde Yönetim Fonksiyonları

Yönetim fonksiyonları, kategorik bir biçimde yöneticinin görevlerinin neler olduğunu göstermektedir. Henri Fayol, bugün bile geçerli olan yönetime yönelik çalışmaları, belirli fonksiyonlara ayıran ilk düşünürdür. Başlıca yönetim fonksiyonlarının neler olduğu konusunda tam bir görüş birliği bulunmamakla beraber, bu konuda yazarların çoğu Fayol'dan planlama, örgütleme, yöneltme, kontrol ve koordinasyonu alarak, bunları yönetimin temel fonksiyonları olarak kabul etmektedir.[12]

Günümüzde, yöneticilerin yerine getirmeleri gereken temel fonksiyonlar aynı kalmakla birlikte, sorumlulukları büyük oranda artmıştır. Yöneticinin yaptığı görev değişmezken, bu görevi nasıl yaptığı konusunda ciddi değişmeler meydana gelmiştir.[13]

Bu çalışmada temel yönetim fonksiyonları beş gruba ayrılır: Planlama, örgütleme, yöneltme, kontrol, koordinasyondur.

---

[11] Kültür ve Turizm Bakanlığı, "Turizm Tesisleri Yönetmeliği", (Çevirimiçi) http://www.kulturturizm.gov.tr/portal/turizm_tr.asp?belgeno=45528, (5 Kasım 2004).
[12] Yozgat**, a.g.e.,** s.46.
[13] Brad Lee Thompson, **Yönetimin Fonksiyonları**, Çev. Vedat Diker, Hayat Yayın, İstanbul, Nisan 2002, s.61.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.2.1.1. Planlama

Yöneticinin ilk işi neyi başarmak istediğine karar vermektir. Kısa ve uzun vadeli hedefler koymak ve bunu başarmak için örgütün içinde faaliyet göstereceği ekonomik, toplumsal ve siyasal ortamı ve elinde hangi kaynakların –insan, para, teçhizat vb- bulunacağını baştan belirlemelidir.[14]

İyi bir planlama sürecinde evrelerin mantıklı bir sırası vardır. Örgüt içinde planlamanın yapıldığı düzey ne olursa olsun aynı mantıksal sıra izlenmelidir. Bu evreler şöyle sıralanabilir:[15]

- **Amaçların Saptanması:** Planlamanın ilk evresidir. Amaçlar hem işletmenin bütünü, hem de işletmeye dâhil olan her bölüm için saptanmalıdır. Amaçların belirlenmesi planlamaya yön verir ve bütünlük sağlar.
- **Öngörüler ve Temel Varsayımlar:** Planlama gelecekle ilgili olduğundan gelecek hakkında bazı öngörüler yapmak zorunludur. Gelecek hiçbir zaman bilinmez, fakat planlar yapılırken geleceğe ilişkin varsayımlarda bulunmak zorunluluğu doğar.
- **Seçeneklerin Saptanması:** Bir örgütü veya bir bölümü amaçlara götüren birçok seçenek olabilir. Burada planlamacılar seçeneklerin neler olduğunu öncelikle saptamak zorundadırlar. Amaca ulaşma için ne gibi yolların izlenebileceği, ne gibi araç ve yöntemlerden yararlanılabileceği açıkça belirtilmelidir.
- **Kararların Verilmesi:** Amaçlara ve genel işletme politikasına uymayan seçenekler bir kenara bırakılarak geriye kalanlar ayrı ayrı kararlaştırılıp değerlendirilecektir. Bu değerlendirme sonucu seçeneklerden en uygun olanı seçilecek ve böylece geleceğe dönük karar alınmış ve plan gerçekleşmiş olacaktır.

[14] Ernest Dale, **Yönetim Teorileri: Geçmiş ve Gelecek**, Çev. Osman Akınbay, Öteki Matbaası, Aralık 1999, s.8.
[15] Zeyyat Sabuncuoğlu & Tuncer Tokol, **İşletme**, Ezgi Yayınları, Bursa, 2001, s.184.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.2.1.2. Örgütleme

Örgütleme, işletmede yapılacak işleri, bu işleri yapacak kişileri ve çeşitli yönetsel ilişkileri kâğıt üzerinde belirler ve bu öğeleri belli bir düzen içinde işletme amaçlarına yöneltir.[16] İyi düzenlenmiş bir örgütlenme, teknik gelişmelere ayak uydurmak ve yenilikleri yakından tanımak olanağını verir. Aynı örgütte çalışanlar arasında sıkı bir ilişki kurulur, ast üst ilişkileri ve yetkileri açıklık kazanır.[17]

Örgütlemede başlıca dört önemli çalışmanın sırasıyla gerçekleştirilmesinden söz edilir. Bu aşamalar şunlardır:[18]

- **İşlerin Belirlenmesi:** Örgütlerde ilk iş, işletmede yapılacak işleri açıkça ve kesin çizgileriyle ortaya koymaktır. Örgütlemede, öncelikle yapılan işlerin tanımlanması, bu işlerin bölümlenmesi, düzenlenmesi, gruplandırılması gerekir. Bu amaçla öncelikle, iş analizi ve iş tanıtımlarına yer verilir.
- **Kişilerin Belirlenmesi:** İşler ve iş grupları belirlendikten sonra, bu işleri yapacak kişilerin belirlenmesi gerekir. İşler ne kadar açık ve kesin biçimde ortaya konursa konsun, bu işleri yapacak nitelikte ve nicelikte eleman bulunamaz ve işe yerleştirilemezse beklenen sonuca ulaşılamaz. Her çalışan ne yapacağını, kime karşı ve ne ölçüde sorumlu bulunduğunu bilmek ister. Sınırları çizilmiş bir yetki alanı, organlar ve bölümler arası işbirliğini kolaylaştırır.
- **İlişkilerin Belirlenmesi:** Bu ilişkiler iş-kişi ve kişilerarası ilişkilerden oluşur. Her işin gerekleri ile işi yapanın yetenekleri arasında bir ilişki ve denge kurulmalıdır. İş-kişi dengesi sağlanmadıkça verim elde edilemez. Kişiler arası ilişkilerin de sağlıklı ve düzenli biçimde kurulması ve işlemesi gerekir.
- **Yer, Araç ve Yöntemlerin Belirlenmesi:** Üretim için hammadde, malzeme, makine, bina, arazi, çeşitli büro gereçleri, haberleşme araçları, ısıtma, aydınlatma, temizleme araçları gereklidir. Bunların sağlanması ve işlerin konusuna göre düzene sokulması, örgütlemeye ilişkin sorunlardır.[19]

---

[16] Sabuncuoğlu & Tokol, **a.g.e.**, s.186.
[17] Nuri Tortop, **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**, TODAİE, Ankara, 1990, s.73.
[18] Sabuncuoğlu & Tokol, **a.g.e**, s.188.
[19] İlhan Cemalcılar & v.d., **İşletmecilik Bilgisi**, 3.b., Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1993, s.104.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.2.1.3. Yöneltme

Yöneltme, örgüt üyelerinin işletme amaçlarını tümüyle benimseyip bunların yanında kendi bireysel amaçlarına öncelik vermeleridir. Yöneltmenin temel gayesi, birey ile örgütün bütünleşmesini sağlayarak bu iki grubun amaçlarına en üst düzeyde ulaşmalarını sağlamaktır. Bu niteliği ile yöneltme işlevini insanlar ve onların davranışları oluşturur.[20]

Yöneltme işlevinin evreleri aşağıdaki gibidir:[21]

- **Karar Verme:** Yöneltme işlevi daha önce hazırlanan planlar doğrultusunda yöneticileri günlük çalışmalarda belirli kararlara yöneltir. Bu kararlar uygulamaya dönüktür. Karar tek kişi tarafından verilebileceği gibi grup tarafından da verilebilir. Grup kararı alınsa bile bu kararın uygulama yetkisini yine yöneticiye bırakır.
- **İletmek:** Alınan kararın çalışanlara iletilmesidir. Karar uygulamak için alınır. Kararı yönetici alır, çalışan uygular. O halde yönetici aldığı kararı uygulanmak üzere çalışanlara iletir. Bu ileti daha çok buyruklar şeklinde işler. Buyrukların amacı, uygulama süresi, uygulama biçimi ve araçların, iş görenlere tam, açık ve anlaşılır biçimde iletilmesi gerekir.
- **Eyleme Geçmek:** Çalışanları eyleme geçirmek, işin gereklerini yaptırmak, tüm bilgi, yetenek ve uzmanlıklarını kullanmaktır. Çalışanların işe yönelmeleri, yöneticilerin yardım ve katkısıyla sağlanır. Yönetici uygulama aşamasında, iş görenlere yol gösterir, onları eğitir, örnek tutum ve davranışlarda bulunur.
- **Yükseltme:** Kararın uygulanması için bütün önlemler alınmış ve çalışanlar harekete geçirilmiştir. İstenilen amaçlara ne derece ulaşıldığı değerlendirilmelidir. Bu değerlendirmenin sonucu olumlu ise, onlara yükseltme olanağı verilmelidir. Yükseltme, maddi ve ya manevi şekilde olur.[22]

---

[20] Şerif Şimşek, **Yönetim ve Organizasyon**, 5.b., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, Kasım 1999, s.164.
[21] Sabuncuoğlu & Tokol, **a.g.e.,** s.189.
[22] Tortop, **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**, s.137.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.2.1.4. Kontrol

Kontrol, yönetim sürecinin tamamlanması, kontrol basamağıyla mümkün olur. Kontrol, olayların planlarla karşılaştırılması ve olaylar planlardan ayrıldığı takdirde gerekli düzeltmelerin yapılmasıdır. Etkin kontrol için planlama gereklidir. Planlanan amaçlara ne ölçüde ulaşıldığı ya da ulaşılmadığı ve nerede bulunulduğu, kontrol işlevi tarafından belirlenir. [23]

Kontrol işlevinin yerine getirilmesinde beş önemli evreden söz edilir:[24]

- Standartların saptanması,
- Uygulama sonuçlarının saptanması,
- Karşılaştırma yapılarak sapmaların saptanması,
- Sorumlukların belirlenmesi,
- Düzeltici önlemlerin alınması,

2.2.1.5. Koordinasyon

İşletmenin düzenli ve sürekli çalışabilmesi için amaçlar, araçlar, uğraşlar, organlar ve kişiler arasında uyum ve işbirliğinin sağlanması anlamına gelir. Bir örgütte işbirliğinin sağlanması, verimliliği ve etkinliği büyük ölçüde etkiler.[25]

Koordinasyonu sağlarken yöneticilerin göz önünde bulundurması gereken hususlar şunlardır:[26]

- İşletmenin kullandığı maddi unsurlar arasında uyum,
- İşler arasında uyum,
- İşler ile maddi unsurlar arasında uyum,
- İşler ile bunları yapacak personel arasında uyum,
- Personelin kendi arasında uyum,
- İşletme faaliyetleri ile dış çevre arasında uyum,

---

[23] Mümin Ertürk**, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 3.b., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Eylül 2000, s.182.
[24] Eren**, Yönetim ve Organizasyon**, s.227.
[25] Tortop, **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**, s.147.
[26] Batman, **a.g.e.,** s.46.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Rasyonel görüşe göre, yöneticiler planlama, örgütleme, yöneltme, kontrol ve koordinasyon fonksiyonlarını yerine getirirler. Bu görüşe göre, bütün sorumluluklar yönetici üzerindedir. Günümüzde, örgütler hızlı bir değişime ve karmaşıklığın içine girdiği için, yöneticilerin yaşamları daha yoğun, daha karmaşıktır. Yöneticiler, daha çok eyleme dönük davranışlar sergilerler. Çalışanları güdülemek, krizleri yönetmek, değişimleri yönetmek, yöneticilerin işlevleri arasına girmektedir.[27]

2.2.2. Konaklama İşletmelerinde Yönetici Kademeleri

Konaklama işletmelerinde yönetici kademeleri üç kademede incelenebilir. Bunlar; üst kademe, orta kademe ve alt kademedir. Konaklama işletmelerin büyüklüğüne ve örgütlenme biçimine göre, konaklama işletmelerin en üst düzey yöneticisi değişik biçimlerde, sorumlu müdür, genel müdür olarak belirlenmiştir. Konaklama işletmesinin müdürü, işletmenin politika ve stratejilerinin oluşturulmasına katılır. Onların uygulanmasından ve işletmenin başarısından sorumludur. Konaklama işletmelerin faaliyetlerinin karmaşıklığı ve devamlılığı bir veya daha fazla müdür yardımcısı ihtiyacı doğurur.[28]

Konaklama işletmelerinde orta kademe yöneticiler, birimlerin başında bulunarak, işletmenin müdür veya yardımcıları tarafından belirlenen genel amaçları gerçekleştirmeye ve alt kademenin çalışmalarını koordine etmeye çalışır. Örneğin, yiyecek içecek müdürü, ön büro müdürü, pazarlama müdürü orta kademe yöneticisidir.

Alt kademe yöneticiler ise, bölüm şefleri ya da amirleridir. Çalışanları, üst düzey yönetime karşı temsil ederler. Teknik becerileri gelişmiş olan alt kademe yöneticiler, faaliyetlerin uygulanmasından sorumludur. Konaklama işletmelerinin yönetiminin, ilk kademesidir. Örneğin, şef garson, kaptan, kat şefi alt kademe yöneticisidir.

---

[27] Curtis Cook & Philip Hunsaker, **Management and Organizational Behavior**, 3rd.ed., McGraw-Hill, Boston, 2001, s.17.
[28] Medlik S., **Otel İşletmeciliği,** Çev.Ömer Met, 3.b., Uludağ Üniversitesi, Bursa, Nisan 1997, s.98.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.2.3. Konaklama İşletmelerinde Yöneticilerin Özellikleri

Konaklama işletmeciliği, diğer sektörlerden farklıdır. Üretim ve hizmetin aynı anda yapılması, 24 saat ve haftanın yedi günü faaliyette olması, arz yatırımlarının yüksek maliyetli olması ve buna rağmen talebin esnek olması, aynı hizmeti; farklı özellikteki konukların, farklı ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla sunmaları, çalışanların genellikle genç, mesleki eğitim almamış kişilerden oluşması, çalışmaların genellikle mevsimlik olması, konaklama işletmeleri içinde barınmaları ve düşük ücret almaları v.b. nedenler konaklama işletmeciliğini, diğer sektörlerden ayıran nedenler arasındadır. [29]

Konaklama işletmelerinin yöneticilerinin, üzerinde durması gereken üç temel hedef bulunmaktadır. Bu hedefler, yöneticinin konuklarla ve çalışanlarla iyi ilişki kurması, işlerin yöneltilmesi ve hedeflere ulaşırken bütçenin kontrol edilebilmesi ile ilgilidir. Yöneticinin hedeflerini, şu şekilde belirleyebiliriz:[30]

- Yönetici, konukların kendilerini rahat hissetmelerini sağlar.
- Yönetici, sunulan hizmetin konuk memnuniyetini arttırmaya yönelik olmasını sağlar.
- Hizmeti sağlarken, işletmenin maksimum düzeyde kâra geçmesini sağlar.

Diğer sektörlerden farklı özelliklere sahip olan konaklama işletmeleri yöneticilerinin, diğer sektör yöneticilerden daha farklı kişisel özellikleri olduğu belirtilmiştir. Konaklama işletmeleri yöneticileri, daha sakin, atılgan, rekabetçi, girişimci, gerçekçi ve detaylara önem veren kişilik yapısına sahiptir.[31]

Konaklama işletmelerinin yöneticilerinin kişilik özelliklerini belirlemek amacıyla yapılan çalışmalarda, yöneticilerin, diğer sektör yöneticilerine göre, daha

---

[29] Laurie Mullins, **Hospitality Management and Organizational Behaviour**, 4th.ed., Longman, England, 2001, s.21.
[30] Tom Powers & Clayton Barrows, **Introduction to Management in the Hospitality Industry**, 7th.ed., John Wiley & Sons Inc, New York, 2003, s.5-6
[31] Judi Brownell, "Personality and Career Development: A Study of Gender Differences", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,** Vol.35, Iss.2, Nisan 1994, s.38.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

atılgan, yaratıcı, rekabetçi, inatçı, aktif, girişimci, neşeli, sosyal yönü daha baskın kişiler oldukları belirlenmiştir.[32]

Konaklama işletmelerinin yöneticilerinin, bireysel farklılıklarını anlamak amacıyla yapılan çalışmada, konaklama yöneticilerinin, dışa dönük, duygusal, düşünen, yargılayan kişilik özelliklerine sahip oldukları belirlenmiştir.[33] Çalışmalarda, bu kişilik özelliklerine sahip yöneticiler, doğal lider olarak tanımlanırlar.[34]

Yönetici kişiliğine sahip uzmanların yetersiz sayıda olması, konaklama işletmelerinde yönetim fonksiyonlarından kaynaklanan sorunlara neden olabileceği belirtilmiş, özellikle üç ve dört yıldızlı otellerde, istenilen özellikte yönetici bulunmadığı ortaya çıkarılmıştır.[35]

Konaklama sektöründe yöneticilerin başarılarını etkileyen faktörleri inceleyen çalışmada, yöneticilere işlerinden kaynaklanan olumsuz sonuçların ne ölçüde kendilerinden kaynaklandığı sorulduğunda, yöneticilerin 0.56'sı olumsuz sonuçların kendilerinden kaynaklanabileceğini belirtmişlerdir. [36] Bu değer, olumsuz olayların sonuçlarını kendinde görme yani iç denetim odaklı tutum sahibi olmakla ilişkilendirilebilir. Bu doğrultuda, yöneticilerin % 56'sının iç denetim odaklı olduğu söylenebilir.

Yapılan bir çalışmada, on tane otel genel müdürü incelenerek, genel müdürün başarılı olmasına etki eden kişilik özellikleri beş ayrı kategoride incelenerek, olması zorunlu, olması gereken ve olması istenen özellikler olarak Tablo 2'de gösterilmektedir.

---

[32] Roy Wood, **Organizational Behavior for Hospitality Management**, Butterworth, t.y., s.115.
[33] **A.e.**
[34] Özkalp & Kırel, **a.g.e.,** s.99.
[35] Fatma Küskü, "Otel İşletmelerinde Yönetim Fonksiyonlarından Kaynaklanan Sorunlar ile Verimlilik ve Etkenliği Azaltıcı Genel Sorunları", **I. Ulusal Turizm Kongresi**, Kuşadası, 16-18 Kasım 1990, s.167.
[36] Ömür Özmen & İlhan Bölüklüoğlu & Erhan Birgili, "Konaklama Sektöründe Yöneticilerin Başarılarını Etkileyen Faktörler", **I. Ulusal Turizm Kongresi**, Kuşadası, 16–18 Kasım 1990, s.129.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Tablo 2

Otel Yöneticilerinin Başarılı Olmasına Etki Edecek Kişilik Özellikleri

	Olması Zorunlu Özellikler	**Olması Gereken Özellikler**	**Olması İstenen Özellikler**
İhtiyaçlar	Başarı Bağımsızlık Problemlere hızlı çözüm getirmek	Çeşitli aktivitelere katılmak	Güç Prestij-Tanınma Yaratıcılık
Tutumlar-Değerler	Açık görüşlü olmak Dürüst olmak İş ahlakı yüksek olmak Amaca yönelik olmak	Rekabete açık olmak	Yüksek ailevi değerlere sahip olmak
Kişiler Arası İlişkiler	İlgili davranmak Empati kurabilmek	İnsanları anlamak İnsanı becerilere sahip olmak İyi dinleyici olmak Koçluk yapabilmek	Dışadönük olmak Girgin olmak
Mizaç	Kendine güvenmek Detaya önem vermek Harekete yönelik çalışmak Dengeli olmak Stresi tolere etmek	Kaygısız olmak Yönelten olmak Kararlı olmak	Organize olmak Olumlu bakmak
Bilişsel Seviye	İyi hafızaya sahip olmak Yoğunlaşmak Yönetim stilini gözlemleyebilmek	İyi analitik beceri	Temel zekâ düzeyine sahip olmak

Kaynak: Nebel Eddystone, **Managing Hotels Effectively**, 1st.ed, Van Nostrand Reinhold, 1991, s.382–385.

2.3.KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE ÖRGÜT YAPISI

Çalışmanın bu bölümünde, örgütün hedeflerine en kısa zamanda, en verimli ve en ekonomik şekilde ulaşması için, konaklama işletmelerinin farklı bölümleri üzerinde durulmaktadır.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.3.1. Faaliyet Bölümleri

Konaklama işletmelerinde en çok personel istihdam edilen, işletmenin kalite standardını ve prestijini yansıtan bölümler faaliyet bölümleridir. İşletmeye gelir getiren bölümlerdir. Faaliyet bölümündeki, temel bölümler: Önbüro, yiyecek-içecek bölümüdür. Yardımcı bölüm ise, kat hizmetleri bölümüdür.[37]

2.3.1.1. Önbüro Bölümü

Önbüro, konuk ile işletme arasındaki ilişkiyi sağladığından konaklama işletmesinin merkezi durumundadır.

Önbüronun fonksiyonları şöyle sıralanabilir:[38]

- Odaların satışı, müşterilerin kayıtları ve odaların tahsisi,
- Müşterilere ait posta, telgraf ve haberleri iletmek,
- Çevredeki turistik yerler, kültürel aktiviteler ve özel günler hakkında bilgi vermek,
- Doluluk oranlarını artırmak üzere planlar yapmak,
- Üst yönetime önbüro ile ilgili rapor hazırlamak.

Önbüro bölümü kendi içerisinde, resepsiyon, rezervasyon, konsiyaj, santral ve önkasa bölümlerine ayrılır.

Resepsiyon bölümü, konukların konaklama işletmelerine gelişlerinde ve giriş yaptıklarında rahat hissetmelerini sağlayarak kayıt kabul işlemlerinin yapıldığı, bilgi ve hizmet beklediği, şikâyetlerin iletildiği ve işletmeden ayrılma öncesi hesabın ödendiği yerdir. Bu bölümde, resepsiyon şefi ve memurları çalışır.[39]

Rezervasyon bölümü, gelen oda rezervasyon talepleri karşısında işletmenin ilgili çeşitli bilgiler vermek, rezervasyonları kabul etmek ve kabul edilen rezervasyonlarla ilgili işlemleri yapmak, doluluk oranını ve oda gelirlerini tahmin etmek, bunları gerekli formlara aktarmak, dosyalamak ve konuk işletmeye geldiğinde

[37] Olalı & Korzay, **a.g.e.,** s.356.
[38] Batman, **a.g.e.,** s.120.
[39] Burhan Şener, **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001, s.155.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ona yardımcı olmak için önbüro bölümünün diğer bölümleri ile gerekli koordinasyonu sağlamakla görevlidir. Bu bölümde rezervasyon şefi ve memurları çalışır.[40]

Konsiyaj bölümünde üniformalı personel çalışır ve konuklara çeşitli hizmet ve ilginin verilmesinden sorumludur. Bölüm içinde, karşılayıcı, taşıyıcı, konsiyaj komisi, asansör görevlisi, vestiyer görevlisi yer alır. [41]

Santral bölümünde, konukların günün yirmi dört saati ve haftanın yedi günü yüksek standartta konaklama işletme içi ve dışı iletişimini ve telefon, teleks ve telefaks ile sağlar. İşletmenin kendi iç ve dış iletişimin de, hızlı ve en iyi şekilde sağlamaktadır. Bu bölümde, santral şefi, memurları ve teleks memurları çalışır.[42]

Önkasa bölümü, konaklayan konukların kaldıkları süre içinde satın almış oldukları, konaklama, yiyecek-içecek, telefon görüşmeleri, ziyafetler ve ekstra harcamalar gibi mal ve hizmetlerin bedelinin hesaplanması ve işlenmesi bu bölümde olur. Ayrıca, döviz bozdurma işleminin yapılması, konuğun işletmeden ayrılması durumunda hesabının çıkarılması, kontrolü, kapatılması, konuğa sunulması ve hesabın tahsil edilmesi ile ilgili süreç, önkasa bölümünde gerçekleşir. Bu bölümde, önkasa şefi ve memurları çalışır.[43]

2.3.1.2. Yiyecek İçecek Bölümü

Yiyecek içecek bölümü, konaklama işletmelerinin değişik restoranlarında, banket salonlarında, barlarında konuklara sunulmak üzere yiyecek içecek maddelerinin, değişik yöntemlerle tedarik edilmesine, muhafazasına, yiyecek depolarını, içki mahzenlerini, bu fonksiyonlarla ilgili kontrolleri ve bu fonksiyonların rasyonalizasyonu yapmak gibi görevleri gerçekleştirir.[44]

---

[40] Batman, **a.g.e**., s.125.
[41] Burhan Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, 3.b., Detay Yayıncılık, Ankara, 2001, s.131.
[42] Şener**, Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**, s.196.
[43] Şener, **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**, s.203.
[44] Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, s.143.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Yiyecek içecek bölümünden, çalışmanın altmış dördüncü ve seksen üçüncü sayfaları arasında ayrıntılı olarak söz edilecektir.

2.3.1.3. Kat Hizmetleri Bölümü

Kat hizmetleri bölümünün temel sorumluluğu konaklama işletmeleri içerisindeki çeşitli mekânların temizliği, düzeni ve estetik görüntüsünü sağlamaktır. Kat hizmetleri bölümü, misafir odaları, koridorlar, ortak kullanım alanları, havuzlar, idare ofisleri, depolar, çamaşırhane, personel alanlarının temizliğinden sorumludur. Ayrıca büyük konaklama işletmelerinde, toplantı salonları, yemek salonları, sergi ve fuar salonları, işletme içi alışveriş merkezleri, oyun salonları, spor salonlarından sorumludur.[45]

Kat hizmetleri bölümü üçe ayrılır: Odalar bölümü, genel mahalle bölümü ve çamaşırhane bölümüdür. Odalar bölümü, her katın ve kattaki odaların temizlenmesi, düzenlenmesi ile ilgili bölümdür. Bu bölümde, kat şefleri, kat görevlileri (bayan-erkek) çalışır. Genel mahalle bölümü, genel alanların, koridorların, merdivenlerin, camların, duvarların temizlenmesi, düzenlenmesi ile ilgilidir. Bu bölümde, şef meydancı ve meydancılar görev alır.[46]

Çamaşırhane bölümü, konaklama işletmesinin bütün çamaşır stoklarının saklandığı, kirli çamaşırların yıkandığı, ütülendiği, çamaşırların alınıp verildiği bölümdür. Bu bölümde, çamaşırhane şefi, yıkayıcılar, ütücüler, markalayıcılar ve taşıyıcılar görev alır.[47]

Kat hizmetleri yöneticisinin sorumlu olduğu dört alan vardır. Bunlar:[48]

- Çalışanların, ekip ve malzemelerin, en etkili ve verimli şekilde yönetilmesi,

[45] Margaret Kappa & Aleta Nitschke & Patricia Schappert, **Managing Housekeeping Operations**, 2nd.ed., AHMA, USA, 199, s.36.
[46] Meryem Akoğlan Kozak, **Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi**, 3.b., Detay Yayıncılık, Ankara, 2001, s.12-16.
[47] Orhan M. Sezgin, **Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi**, 2.b., Gazi Kitabevi, Ankara, 2000, s.95.
[48] Powers & Barrows, **a.g.e.,** s.186.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Misafir odalarının ve ortak kullanım alanlarının temizliği ve düzenlenmesi,
- Bölümü, genel müdürün bölüme ayırdığı bütçeye göre yönetmesi,
- Bölümle ilgili kayıtların düzenlemesi,

2.3.2. Destekleyici Hizmet Bölümleri

Destekleyici hizmet bölümleri, gelir getirmeyen hizmet faaliyetleridir. Pazarlama ve satış, teknik hizmetler, güvenlik, muhasebe ve personel bölümünden oluşur.

2.3.2.1. Pazarlama ve Satış Bölümü

Pazarlama, bir işletmede üretilen mal ya da hizmetin üretim aşamasından, tüketiciye ulaşma ve tüketim sonrası aşamaya kadar geçirmiş olduğu bütün kademelerdeki eylemleri kapsar.[49]

Büyük bir konaklama işletmesinde pazarlama ve satış bölümünde; satış bölümü, halkla ilişkiler bölümü, reklâm bölümü, kongre hizmet bölümü bulunmaktadır.[50]

Satış bölümü, bireysel olarak veya kuruluşlara yönelik olarak oda ve ziyafet satışlarını en yüksek düzeyde çıkartılmasıyla ilgilenir. Bu bölümde, satış müdürü, satış temsilcisi ve satış memuru bulunur.[51]

Halkla ilişkiler bölümü, kısa ve uzun dönemli planlarla konaklama işletmelerinde yaratılmak istenen imajın kamuoyunca benimsenmesini sağlar. Halkla ilişkiler müdürü ve memurları bu bölümde görev alır.[52]

Kongre hizmet bölümü, satış bölümü tarafından yapılan seminer, toplantı, kongre anlaşmalarının toplantı salonu hizmetlerini karşılar. Toplantılarda yiyecek-

[49] Orhan İçöz, **Turizm İşletmelerinde Pazarlama**, 2.b., Turhan Kitabevi, Ankara, Eylül 2001, s.2.
[50] Batman, **a.g.e.,** s.130.
[51] Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, s.188.
[52] Olalı & Korzay, **a.g.e**., s. 383.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

içecek servisi yapılacaksa, faaliyetleri yiyecek-içecek bölümü ile koordine eder. Bu bölümde, kongre hizmetleri müdürü, kongre koordinatörü ve kongre satış memurları yer alır.[53]

Reklâm bölümü, reklâm bütçesini geliştirir, işletmenin reklâmında kullanılacak araçları tespit eder ve reklâm masraflarını geliştirir veya konaklama işletmeleri reklâm ajansı ile birlikte çalışır. Bu bölümde, reklâm müdürü ve reklâm teknikleri, memurları görev alır.[54]

2.3.2.2. Teknik Hizmetler Bölümü

Konaklama işletmelerinde teknik hizmetler bölümü, ısıtma-soğutma-havalandırma-aydınlatma sistemlerinin işlemesinden, korunmasından ve işletmedeki tüm mekanik teçhizatın işlemesinden sorumludur. Konaklama işletmelerinin bu alanlarında meydana gelebilecek arızalar, hizmetler üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır. Ayrıca, enerji krizleri ve enerji maliyetlerinin yüksek olması, bu kısmın işletmenin tüm alanlarıyla ilgili olması bölümün önemini arttırmaktadır.[55]

Teknik hizmetler bölümünün sunduğu hizmetler aşağıdaki konularda toplanmaktadır.[56]

- Bakım hizmetleri
- Onarım hizmetleri
- Tasarrufa yönelik hizmetler
- Eğitim hizmetleri (bölümleri araç ve gereç kullanmada bilgilendirme)

Bu bölümde, elektrikçiler, su tesisatçıları, soğutucu sorumluları, bilgisayar sorumluları, asansörcüler görev almaktadır. Ayrıca, boya-badanacılar, bahçıvanlar, marangozcular, halı uzmanları, döşemecilerde bulunmaktadır.[57]

---

[53] **A.e.**
[54] **A.e.**
[55] Batman, **a.g.e.**, s.127.
[56] Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon,** s.179.
[57] **A.e.**

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.3.2.3. Güvenlik Bölümü

Konaklama işletmelerinde güvenlik ile ilgili konular giderek önem kazanmaktadır. Konaklama işletmeleri her zaman olağanüstü olaylarla karşılaşabilir. Bu olayların en önemlileri; yangın, ölüm, kaza, eşya kaybı, işletmenin tesis ve demirbaşlarına konuklar tarafından yapılan zarar, hırsızlık, çok asabi insanların kasten oluşturdukları olaylar ve sarhoşluktur. Konaklama işletmeleri yukarıda sıralanmış bulunan olaylara karşı önleyici tedbirler almak ve hazırlıklı olmak zorundadır. Bu zorunluluk işletmenin itibarını korumak amacından doğar.[58]

Güvenlik bölümünde, güvenlik müdürü, yardımcısı, koruma görevlileri, gece bekçileri, mesai kontrol bekçileri ve ekstra güvenlik görevlileri görev alır.[59]

Güvenlik müdürünün sorumlu olduğu alanlar şunlardır:[60]

- İşletmenin çevresindeki fiziki güvenliği sağlamak,
- Elektronik ve modern telekomünikasyon araçlarını, alarmları, gizli kameraları, vb. araçları kullanarak, konaklama işletmelerine yönelik tehlikeleri yok etmeye çalışır,
- Güvenlik için, işletmenin binasına ve yerleşkesine uyan, politikalar ve metotlar belirler,
- Personel alınma sürecinde güvenlik önlemleri alır,
- Kriz ve acil durumları yönetmek için politikalar ve metotlar belirler,
- Çalışanlara ve konuklara güvenli bir ortamın sağlanması için politikalar belirler.

2.3.2.4. Muhasebe Bölümü

Konaklama işletmelerinde yürütülen faaliyetlerle ilgili hesapların kaydedilmesi, sınıflandırılması ve bunlarla ilgili raporların eksiksiz bir şekilde

[58] Olalı & Korzay, **a.g.e.,** s.373.
[59] Batman, **a.g.e.,** s.134.
[60] Dewey Rutherford, **Hotel Management and Operations**, 2nd.ed, John Wiley & Sons INC., 1995, s.139.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

hazırlanması ile ilgilidir. Muhasebeden gelen bilgilerin işletme yönetimindeki rolü şöyle sıralanabilir:[61]

- Planlama ve karar vermede kullanılan bilgileri yöneticilere sağlar,
- İşletme faaliyetlerinin yönetilmesi ve kontrolünde yöneticilere yardımcı olur,
- Çalışanları, işletme amaçları doğrultusunda motive eder,
- İşletmenin çeşitli bölümlerindeki performansı ölçer,

Muhasebe müdürü, işletmenin gelirlerini kontrol eder, işletmenin ödemelerini, geri ödemeleri ve ıskontoları kontrol eder ve uygulanmasını takip eder. Genel müdürüne ve yiyecek-içecek bölümü sorumlularına verilecek maliyet rakamlarının maliyet kontrolörü tarafından hazırlanmasını sağlar. Periyodik olarak döküm sayımı, stok kontrolü yapılmasını sağlar. Bütçenin ve raporların hazırlanmasını, vergilerin ödenmesini sağlar. Muhasebe müdürü, muhasebe müdür yardımcısı, maliyet kontrolörü ve kredi müdürüyle çalışır.[62]

Kredi bölümü, işletme yönetimince belirlenmiş olan kredi politikası doğrultusunda, işletmenin konuklarından kaynaklanan tüm alacakların takibini ve tahsil edilmesini sağlamak, şirket ve seyahat acentelerinin kredili çalışma isteklerini gerekli araştırmalar yaparak değerlendirmek ve ilgili bölümlere aktarmakla sorumludur. Bu bölümde, kredi müdürü, kredi şafi, tahsildar ve önkasa şefi görev almaktadır.[63]

Maliyet kontrol bölümü, işletmenin bünyesindeki tüm maliyet kontrollerinin yapılabilmesi için genel müdürü ve yiyecek-içecek müdürüne satış maliyetleri konusunda gereken bilginin verilmesini sağlarlar. Yiyecek-içecek müdürlüğü karlılığını yüksek standart ve kaliteye sadık kalarak maksimum hale getirmek için

[61] Adnan Türksoy, **Otel Yönetim Muhasebesi,** 1.b., Turhan Kitabevi, Ankara, Mart 1998, s.17.
[62] Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, s.165.
[63] Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, s.174.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

sağlıklı yiyecek-içecek maliyet kontrol sistemlerinin tespit edilmesi, uygulanmasının sağlanması ve denetleme işleminin yapılmasıyla ilgilidir.[64]

2.3.2.5. Personel Bölümü

Personel bölümü nitelikli yönetici ve personeli işletmeye çekmeye, eğitim ve dengeli ilişki ve iletişim aracılığı ile işgücü kaybını asgaride tutmak, personel devrini azaltmak ve şirket politika ve standartlarının her bölümce benimsenmesini ve işlerlik kazanmasını sağlamak görevlerini üstlenmiştir.[65]

Konaklama işletmelerinin emek yoğun bir sektör olmasından ötürü, insan kaynaklarının önemi giderek artmıştır. Müşteri tatmini, kalite, verimlilik gibi konularda insan kaynakları ön plana çıkmıştır. İşletmeler yüksek rekabetten dolayı, hizmet kalitesi için gereken ayrıntıları fiziki yapılardan çok, insan kaynaklarının verimli ve etkin kullanımıyla sağlanacağını anlamıştır.[66]

Konaklama işletmelerinde insan kaynakları yönetimi, işgücü planlaması, iş analizi, personel bulma, işe alma, işe alıştırma, eğitim, motivasyon, personel değerleme, ücretleme, disiplin, verimlilik, endüstriyel ilişkilerle ilgili fonksiyonları yerine getirir. [67]

Bu bölümde, eğitim hizmetleri bölümü, işe alma bölümü, ücret yönetimi bölümü bulunmaktadır.

Eğitim hizmetleri bölümü, çalışanın eğitim gereksinimlerini belirlemek ve işbaşı veya iş dışı eğitimlerle uygulamaya geçirmek. Bu bölümde, eğitim yöneticisi ve eğiticiler görev alır.[68]

---

[64] Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**., s.171.
[65] Olalı & Korzay, **a.g.e**., s.409.
[66] Özkan Tütüncü & Mahmut Demir, **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi**, 1.b., Turhan Kitabevi, , Ankara, 2002, s.12.
[67] Meryem Akoğlan Kozak, **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, 1.b., Detay Yayıncılık, Eylül 1999, s.18.
[68] Tütüncü & Demir, **a.g.e.,** s.24.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

İşe alma bölümü, iş analizleri yaparak, bu işi yapacak olan kişilerdeki özellikleri belirleyerek, nitelikli personel, memur ve yöneticilerinin iyi bir seçme politikası ile değerlendirildikten sonra istihdam edilmesi ile ilgilenir.[69]

Ücret yönetimi bölümü, personelin maaş ve ücret aralıklarının dengeli ve adil dağılımı ve gelişmesiyle ilgilidir. Bu bölümde, ücret yöneticisi ve ücret analisti çalışır.[70]

Endüstriyel ilişkiler bağlamında, insan kaynakları bölümü, sosyal güvenlik, işçi sağlığı, iş güvenliği, sendikalarla ilişkiler, toplu iş sözleşmeleri, toplu iş uyuşmazlıkları, grev ve lokavtlar ve sosyal hizmetlerle ilgilenir.[71]

2.3.2.6. Animasyon Bölümü

Konaklama işletmelerinde turistlere yönelik olarak düzenlenen, turistlerin katılımıyla veya izlemesiyle gerçekleşen, psikolojik, sosyolojik, fiziksel, zihinsel güç kazandırıcı boş zaman değerlendirme etkinlikleridir.[72] Büyük konaklama işletmelerinde yönetici animatör istihdam edilmelidir. Yönetici animatöre bağlı, şef animatör ve işletme içinden veya dış kaynaklardan animatörler temin edilebilir.[73] Animasyon bölümü, genellikle tatil köylerinin örgüt yapısında görülmektedir.

2.4. YİYECEK-İÇECEK BÖLÜMÜNDE YÖNETİM SÜRECİ, YÖNETİCİ KAVRAMI VE DENETİM ODAĞI KAVRAMININ İLİŞKİLENDİRİLMESİ

Çalışmanın bu bölümünde, yiyecek içecek bölümü yönetim süreci üzerinde durulmaktadır. Yiyecek içecek yöneticisiyle birlikte çalışan kişilerin görev ve sorumlulukları ve yiyecek içecek yöneticisinin bağlı olduğu gruplar hakkında bilgi verilmektedir. Ardından, yiyecek içecek bölümünün yöneticisinin görev ve sorumlulukları incelendikten sonra, yiyecek içecek yöneticisinin yönetsel davranışları ile denetim odağı kavramıyla ilişkilendirilmektedir.

---

[69] Akoğlan Kozak, **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar,** s.33.
[70] Tütüncü & Demir, **a.g.e**., s.32.
[71] Akoğlan Kozak, **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar,** s.36.
[72] Atilla Hazar, **Turizm İşletmelerinde Animasyon,** 1.b., Detay Yayıncılık, Ankara, Ekim 1999, s.19.
[73] **A.e.,** s.62.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.4.1. Yiyecek-İçecek Bölümünde Yönetim Süreci

Yiyecek içecek işletmesinde sunulan hizmetler için yürütülen yönetim faaliyetleri aşağıdaki gibidir:[74]

Menü planlama: İşletme gereksinmelerini ve nelerin nasıl yapılması gerektiğini belirleyen menü, yönetim işlevleri arasında koordinasyonu sağlayan temel bir eşgüdüm aracıdır. Menü, yiyecek-içecek bölümünde, hangi malzemelerin satın alınması gerektiğini belirler, sunulan yiyecek-içeceklerin içeriklerini gösterir, araç ve ekipman gereklerini belirler, personel gereklerini belirler, maliyet ve gelir kontrolüne yardımcı olur ve önemli bir pazarlama aracıdır.[75]

Satın alma: Üretim için alınacak malzeme için, satın alma özellikleri formu hazırlanması, alım yapılacak işletmelerle, gerekli anlaşmaların yapılarak siparişlerin verilmesi ve satın alınmasıdır.[76]

Tesellüm: İşletmeye gelen malzemelerin kalite ve miktar kontrolleri yapılarak teslim alınmasıdır. Tesellüm memuru, mutfak şefi ile işbirliği içerisinde çalışır.[77]

Depolama: Malzemelerin gruplarına göre, ayrı ayrı uygun sıcaklıkta depolanması, depoya giriş tarihleri ile miktar kayıtlarının tutulmasıdır.[78]

Ön hazırlık: Sebzelerin ayıklanarak, yıkanıp doğranması, etlerin kemiklerden ayrılarak kıyılması, meyvelerin kasalarından çıkarılarak yıkanması, konserve, peynir, yağ, salça ve benzeri yiyeceklerin ambalajlarının açılmasıdır.[79]

---

[74] Adnan Türksoy, **Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi**, 2.b., Turhan Kitabevi, Ankara, Ekim 2002, s.23.
[75] **A.e.**, s.85.
[76] **A.e.,** s.24.
[77] Ahmet Aktaş, **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Yönetimi**, 1.b., Eren Ofset, Antalya, Ocak 1995, s.153.
[78] Türksoy, **Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi,** s.24.
[79] **A.e.**

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Hazırlık: Konuk sayısı, liste ve standart reçetelere göre yiyeceklerin pişirilmesi ve kalite kontrolünün yapılarak servis yapılana kadar bekletilmesidir.[80]

Servis: Uygulanan servis türüne göre standart biçimde porsiyonlanmış yemeklerin dağıtımıdır.[81]

Sanitasyon: Bölüm temizliğinin yapılması, çöplerin ait olduğu yere dökülmesi, bulaşıkların yıkanması, haşerelerin yok edilmesidir. Bu işlem yiyecek-içecek yönetiminin her aşamasında yapılması gereken temizlik ve sağlık bilgisi işlemlerini de kapsar.[82]

Bu süreçte, yiyecek içecek müdürünün sorumluluğu, yiyecek-içeceğin, konuk istekleri doğrultusunda uygun kalite ve miktarda temini, depolanması, hazırlığı ve servisinin yapılmasını sağlamaktır. Ayrıca, yiyecek içecek yöneticisi, rekabet edilebilir düzeyde fiyatların belirlenmesi, muhasebe kayıtlarının tutulması, çalışanların eğitim ve güdüleme, konuk şikâyetlerinin etkin biçimde alınabilmesi ve geribildirimin sağlanmasından da sorumludur. [83]

2.4.2. Yiyecek-İçecek Yöneticisine Bağlı Çalışan Personel

Birçok konaklama işletmesi yöneticisi, işletmenin bölümlerinde en zor yönetilen kısmın yiyecek içecek bölümü olduğunu belirtir. Zorluğun nedeni, sadece yiyecek içecek üretiminin ve servisinin sağlanması değil, aynı zamanda bu işlevin genellikle, haftanın her günü ve yirmi dört saat boyunca olmasıdır.[84]

Yönetimin fonksiyonlarını yerine getirilmesinde, yiyecek içecek müdürüne yardımcı olacak ekip üç gruba ayrılır: Yöneticiler, servis personeli ve üretim personelidir [85]

---

[80] **A.e.**
[81] **A.e.**
[82] **A.e.**
[83] **A.e.,** s.25.
[84] Robert Bosselman, "Hotel Food and Beverage Organization and Management", **Hotel Management and Operations**, Ed. Dewey Rutherford, 2nd.ed., John Wiley & Sons Inc, 1995, s.191.
[85] Jack Ninemeier, **Management of Food and Beverage Operations**, 3rd.ed., AHMA, 2000, s.22-29.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.4.2.1. Yöneticiler

Genel olarak üç düzey yönetici vardır: Tepe yöneticiler, orta kademe yöneticiler ve alt kademe yöneticiler. Büyük işletmelerde tepe yönetimi, işletmenin genel müdürü veya yönetim kurulu oluştur. Orta kademe yöneticiler, yönetim kademesinin ortasında yer alır. Organizasyonda, iletişimin aşağı ve yukarı akışını sağlarlar. Konaklama işletmelerinde, bölüm müdürleri orta kademe yöneticilerdir ve alt yöneticileri denetlerler. Bu doğrultuda, yiyecek-içecek müdürü orta kademe yöneticisidir. Üst yönetimle, alt yönetim ve çalışanlar arasında köprü kurar. Yiyecek içecek müdürüne bağlı alt yönetim basamakları şunlardır: Yiyecek-içecek müdür yardımcısı, ziyafet müdürü, mutfak şefi, bar müdürüdür.

Yiyecek içecek müdür yardımcısı, yiyecek-içecek bölümünün içinde yer alan tüm birimlerin işleyiş ve yönetimi konusunda yiyecek-içecek müdürünün sorumluluklarını paylaşır, bölümde günlük operasyonların koordine edilmesine yardımcı olarak denetlemelerde bulunur ve bu konuda yiyecek-içecek müdürüne rapor verir.[86]

Ziyafet müdürü, konaklama işletmelerinde yapılacak olan tüm ziyafet ve davetleri organize etmek, yönetmek ve ilgili bölümlere duyurmak, satış bölümü ile koordineli çalışarak, işletme içinde sunulan aktivitelerin, davetlerin ve ziyafetlerin satışını yapar. Ziyafet müdürüne bağlı olarak, ziyafet şef garsonu, barmen, ziyafet içecek şef garsonu, ziyafet servis personeli çalışır.[87]

Bar müdürü, işletmedeki bütün barların çalışmalarını yönlendiren ve denetleyen en üst bölüm yöneticisidir. Görevleri; barda satılacak olan içkilerin cinslerini, kokteyllerin formüllerini hazırlamak ve servis seklini belirlemek, bar stoklarını belirlemek ve denetlemek, maliyetlerini kontrol etmek, personelin çalışmalarını denetlemek, konuk şikâyetleriyle ilgilenmek ve çözüm yolları

[86] Aktaş, **a.g.e.**, s.322.
[87] Ahmet Aktaş, "Otel İşletmelerinde Ziyafet Organizasyonu Önemi ve Yönetimi", **Turizm Yıllığı,** Ankara, 1991, s.200.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

araştırmak, personelin çalışma saatlerini, izinlerini düzenlemek ve terfi önerilerinde bulunmak, personelin eğitimi için programlar hazırlamak ve yürütülmesini sağlamak, içki kartlarını hazırlamak ve bar bölümüyle ilgili bütçe yapmaktır.[88]

Oda servisi müdürü süitlere, odalara ve diğer belirlenmiş bölgelere yemek ve minibar servisi yapılmasını yönetmektedir. Oda servisi müdürüne bağlı olarak, kaptanlar, garsonlar sipariş elemanları ve minibar sorumlusu çalışır.[89]

Restoran müdürü**,** kahvaltı, öğlen ve akşam yemeği organizasyonundan sorumlu olmak ve bu hizmetlerin en iyi kalitede sürekli olarak yürütülmesini sağlamak görevlerini yürütür. Devamlı olarak servis noktalarını ve servis çalışanlarını kontrol etmek ve çalışan personelin verilen işleri standartlarına uygun, düzgün bir şekilde yapmasını sağlamakta ve denetlemektedir.[90]

Bulaşıkhane şefi, mutfak ve restorana ait tüm malzemelerin temizliğinden sorumlu olan kişidir. Malzemeleri yıkar ve kullanılacağı yere götürür. Mutfak taban temizliğinden ve çöplerin düzenli olarak boşaltılmasından da sorumludur. Bulaşıkhane şefine bağlı olarak bulaşıkhane görevlileri çalışır.[91]

Mutfak şefinden, üretim personeli bölümünde söz edilecektir.

2.4.2.2. Servis Personeli

Mutfağın, büfelerin ve barların hazırladığı yemeği ve içecekleri, konuğa sunan ve servisini yapan personeldir. Restoran müdürüne bağlı olarak, şef garson, kaptan, garson, şef komi, komi, stajyer personel çalışır.[92]

---

[88] Alptekin Sökmen, **Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, 1.b., Detay Yayıncılık, Ocak 2003, s.44-45.
[89] Aktaş, **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Yönetimi**, s.331.
[90] Sökmen, **a.g.e.**, s.38.
[91] Aktaş, **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Yönetimi**, s.344.
[92] Nilüfer Koçak, **Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi**, 2.b., Detay Yayıncılık, Ankara, Şubat 2004, s.36-37.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Şef garson, büyük konaklama işletmelerinde yemek ve içki servisi ile ilgili bölümlerden birisinin, restoran müdürüne karşı sorumluluğu olan şefidir. Görevleri; yönetim ile görevli bulunduğu bölümde, konuklara karşı işletmeyi temsil etmek, işlerin aksamaması için personel arasında iş bölümü yapmak, eğitimleri ile ilgilenmek, bölümün çalışmaları ile ilgili raporları üstlere iletmek, rezervasyonları kabul etmek, konukları karşılamak, masalarına yerleştirmek, siparişleri almak, mutfak ve servis personeli arasındaki ilişkileri düzenlemek, servis başlamadan önce beraber çalıştığı personeliyle toplantı yaparak personelin mesleki bilgisini ölçmek, kıyafet ve temizlik kontrolü yapmak, günlük menü hakkında bilgi vermek, VIP konukları hatırlatmak.[93]

Kaptan, bölümden sorumlu olan şef garsonun yardımcısı olarak çalışan servis personelidir. Normal servis sürecinde olduğu gibi yoğun zamanlarda da servis çalışanlarına yardımcı olarak ve onların işlerine yoğunlaşmasını sağlayarak servisin en iyi derecede yapılmasını sağlar.[94]

Garson, 4–8 masadan meydana gelen bir postanın, bütün servis hizmetlerinden sorumlu personeldir. Garson, ekibin bir üyesi olarak, iş arkadaşlarıyla birlikte yiyecek ve içecek servisinin en iyi derecede yapılmasını sağlar. Konukların istek ve ihtiyaçlarını karşılar ve restoranı en iyi şekilde temsil eder.[95]

Şef komi, komilikte en az iki yılını tamamlamış olan kimselerden seçilir. Şef komilik garsonluğa geçiş basamağıdır. Bu görevde başarılı olanlar bir süre sonra garsonluğa geçerler.[96] Komi, restoranda yeni çalışmaya başlamış genç ve tecrübesiz personeldir. İşlerin yürümesinde garsona ve şef komiye yardımcı olur.

Stajyer**,** otelcilik ve turizm eğitimi gören öğrenciler ve mesleğe yeni girmiş vasıfsız personeldir.[97]

---

[93] **A.e.,** s.38.
[94] Sökmen, **a.g.e**., s.39.
[95] **A.e.,** s.40.
[96] Koçak, **a.g.e.,** s.40.
[97] **A.e.**

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Şef barmen, barın idaresinden sorumludur. Birden fazla barı olan konaklama işletmelerinde, şef barmen, içkilerin reçetelere uygun yapılmasını, konuklara kusursuz hizmet verilmesini ve bar personelinin çalışmasını denetler. Barmen, herhangi bir barda içkileri hazırlayan ve konuklara hizmet veren personeldir. Bar komisi, barda yeni çalışmaya başlamış genç ve tecrübesiz personeldir.[98]

Ayrıca, eti, kümes hayvanlarını ve balığı müşteri masasında kesen, porsiyonlara ayıran trancheur, konuklara içki servis etmekle görevli olan sommelier ve restoran ve lobi gibi yerlerde özel kahve arabası ve milli kıyafetleri ile dolaşarak konuklara kahve pişiren kahveci kızı da servis personelidir.[99]

2.4.2.3. Üretim Personeli

Üretim personeli, yiyecek üretimiyle ilgilidir ve konuklarla çok az kontak kurar. Üretim personelinin başında mutfak şefi bulunmaktadır.

Mutfak şefi, mutfağın yöneticisidir. Çalışma alanı geniş bir bölgeye yayılmış olan restoran mutfağında veya birden fazla mutfağı olan konaklama işletmelerinde hareket düzenini sağlayan yönetici konumundaki bir kişidir. Mutfak şefinin, mutfağın bütün bölümleri hakkında çok köklü bilgi ve becerisi olması gerekmektedir. Mesleki bilgilerinin yanında, planlama, örgütleme, yöneltme ve kontrol gibi yönetsel bilgilere de sahip olmalıdır. Mutfak şefi, insan ilişkileri açısından rahat iletişim kurabilen, pozitif bir yapıya sahip olan bir kişi olmalıdır. Sektördeki yenilik ve gelişmeleri uygulamaya dönüştürmekte kendisi öncülük etmelidir.[100]

Mutfakta daha çok kalite kontrolü yapar, menü planı ve modellerini çıkartır ve geliştirilmesine yardımcı olur. Personelin nöbet çizelgelerini hazırlar ve eğitimi ile yakından ilgilenir. Sipariş ve stok kontrolü yapar. Satın alınacak gıda ürünlerinin listesini hazırlar, fiyatlarını denetler, kaliteli ve taze olarak alınmasını sağlar. Çok

---

[98] **A.e**., s.41-42.
[99] **A.e**., s.41.
[100] Ahmet Kaya, **Misafirperverlik Endüstrisinde Temel Mutfak Bilgisi**, Antalya, 2000, s.58.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

özel günlerde veya durumlarda menüde bulunan birkaç yemeğin hazırlanmasına ve pişirilmesine katkıda bulunur. Ayrıca, menü maliyet kontrol hesaplarına yardımcı olur. Bütün bu görevleri yaparken, yiyecek içecek müdürüyle işbirliği içinde çalışır.[101]

Mutfak şefi yardımcısı, mutfak şefi olmadığı zaman, mutfakta tüm sorumluluğu üstlenir. Bu nedenle, mutfak şefinin taşıdığı bütün mesleki özellikleri taşıması gerekmektedir. Bölümdeki bütün fiziki operasyondan sorumludur ve operasyona daha yoğun olarak katılırlar.[102]

Bölüm şefleri, mutfak organizasyonunun büyüklüğüne göre, yiyecek üretimlerini, değişik kısımlarda gerçekleştirmektedir. Her farklı bölümden sorumlu kısım şefleri bulunmaktadır. Kendi bölümleriyle ilgili olarak, mesleki bilgilerinin ve tecrübelerinin çok iyi durumda olması gerekmektedir. Kendi bölümlerinde çalışan personeli çok iyi motive etmeleri, aynı zamanda yönlendirmeleri gerekmektedir. Her bölüm, kendi bölüm şeflerinin denetiminde ve kontrolünde, üretimlerden sorumludur. Büyük işletmelerde bölümler şu şekildedir: Sıcak bölümü, soğuk bölümü, pastane bölümü, personel mutfağı bölümü, kasap ve sos bölümünden oluşmaktadır. Bu bölümlerde, bölüm şeflerine bağlı olarak aşçılar görev alır.[103]

Ayrıca, mutfak bölümünde kahvaltı büfesinin hazırlanmasından sorumlu olan kahvaltı aşçısı, aşçıların üretim performanslarının artmasına yardımcı olan mutfak komisi ve mesleğe yeni başlayan öğrenci, stajyer veya aşçı çırağı bulunmaktadır. [104]

2.4.3. Yiyecek-İçecek Yöneticisinin Sorumlu Olduğu Gruplar

Konaklama işletmesinin yiyecek içecek bölümlerinde yönetimin ilişkide olduğu kişiler iki gruba ayrılır: Birincil gruplar ve ikincil gruplar.[105]

---

[101] **A.e**.
[102] **A.e.**
[103] Kadir Öztaş & Hilmi Uçan, **Turizm Sektöründe Mutfak Hizmetleri**, Nobel Yayın, Ankara, 2002, s.20-21, Koçak, **a.g.e.,** s.36.
[104] Kaya, **a.g.e**., s.60.
[105] Ninemeier, **a.g.e.,** s.49.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2.4.3.1. Birincil Gruplar

Yöneticinin, en çok ve doğrudan sorumlu olduğu gruptur. Birincil grup, konuklar, işletme sahipleri, üst yönetim ve çalışanlardan oluşur.[106]

En önemli birincil grup, konuklardır. Konukların beklentilerini karşılamak her zaman mümkün değildir. Çünkü her bireyin, işletmeye gelme amacı farklı olduğu için, konukları tamamıyla memnun etmek zordur.[107]

Yöneticiler, konuklara temiz ve güvenli bir ortam sağlamalıdır. Yöneticiler, konukların ne istediklerini ve geldiklerinde neye ihtiyaçları olacağını belirlemelidirler. Yöneticiler bunları belirledikten sonra, bu ihtiyaçları karşılamaya çalışarak başarıyı garanti etmektedirler. [108]

Yöneticilerin diğer sorumlu olduğu grup işletme sahipleridir. İşletme sahiplerinin temel amacı, karı maksimize etmek ya da masrafları minimize etmektir. Yöneticinin mal sahibine karşı temel sorumluluğu, işletmeyi ekonomik açıdan başarılı bir hale getirmektir. Bunun için de, yönetici işletmenin bütçe ve kar planlarındaki hedeflerine ulaşmalı veya geçmelidir.[109]

Yöneticiler aynı zamanda üstlerindeki yöneticilere karşı sorumludurlar. Büyük bir işletmede çalışıyorsa, üstünde bağımlı olduğu tepe yöneticisi bulunmaktadır. Yönetici olarak, üst yönetimden verilen görev ve sorumlulukları yerine getirmelidir. [110]

Çalışanlar da yöneticilerin sorumluluk alanındadır. Yöneticiler, çalışanları yönettikleri gibi, çalışanlar için de yönetirler. Çünkü onların başarısı, işletmeyi daha

---

[106] **A.e.**
[107] **A.e.**
[108] **A.e.**
[109] **A.e.**, s.50.
[110] **A.e.**

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

iyi konuma getireceğinden, çalışanlara daha çok kazanç, iyi bir iş ortamı ve gelecek sağlayacaktır. [111]

2.4.3.2. İkincil Gruplar

Yöneticinin doğrudan sorumlu olmadığı gruptur. İkincil grup, satıcılar, yerel toplum ve devlet kurumlarından oluşur.[112]

Yöneticilerin satıcılara karşı sorumluğu vardır. Satıcılarla iş ilişkileri oluşturmalıdır ve tüm alışverişlerde dürüst ve adil davranmalıdır. Ayrıca, iyi ilişkiler kurmanın iki açıdan önemi vardır: [113]

- Satıcılar ve onların çalıştıkları kişiler, potansiyel müşteri olabilir.
- Yöneticinin iş ahlakını, potansiyel müşterilerle tartışabilir.

Yiyecek-içecek işletmesi, içinde bulunduğu toplumun bir üyesidir. Yönetici, işletmeyi çevreye karşı sorumlu bir biçimde yönetmelidir. Bu doğrultuda, gürültüye neden olmamak, çevre kirliliğine yol açmamak, bulundukları kültüre uygun eğlenceler düzenlemek, yardımsever aktivitelere katkıda bulunmak yöneticinin sorumluluk alanıdır.[114]

Yöneticiler, yasa yönetmelik ve kurallara uygun çalışmalıdırlar. Sağlık koşullarına uygun, güvenli, çalışanların sigortası yapılan ve diğer tüm yasalara uygun hareket etmelidirler. [115]

2.4.4. Yiyecek İçecek Yöneticisinin Görev ve Sorumlulukları

Günümüzde, yiyecek-içecek müdürünün sahip olması gereken beceriler alanı gitgide gelişmektedir. Yiyecek-içecek yöneticisinin sorumlulukları şöyle sıralayabiliriz:[116]

---

[111] **A.e.**
[112] Sökmen, **a.g.e.**, s.32.
[113] Ninemeier, **a.g.e.,** s.50.
[114] **A.e.,** s.51.
[115] **A.e.**
[116] Powers & Barrows**, a.g.e.,** s.203.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Yiyecek-içecek işletmelerinde, konuk beklentilerinden daha fazlasını sunmak,
- Önderlik,
- Eğilimleri belirlemek,
- Girişken personel bulmak ve uzun süreli istihdam etmek,
- Eğitim,
- Güdülemek,
- Bütçeleme,
- Maliyet kontrolü,
- Kâra geçmek,
- Detaylı iş bilgisi.

Bu sorumlulukları yerine getirirken, yiyecek içecek yöneticisi, yönetim fonksiyonları aracılığı ile işletmede etkinliği ve verimliliği sağlayabilir. Bu bölümde, yiyecek içecek bölümünden sorumlu yöneticinin görev ve sorumlulukları, yönetim fonksiyonları altında incelenmektedir.

Yiyecek içecek müdürünün planlama görevleri :[117]

§ Günlük, haftalık ve aylık dönemlerde tüm yiyecek içecek bölümünün, amirlerince işlenmesi gereken çalışmaları planlamak ve işler hale getirmek,

§ Yiyecek içecek birimlerinde uygulanacak servis ve fiyat standartlarını belirlemek,

§ Aylık satış programını hazırlamak, satışları artırma çalışmaları yapmak,

§ Ziyafet müdürünün işletmenin programlarını en iyi şekilde satmasını sağlamak, işletmedeki ziyafet ve davet hareketlerini takip etmek, boş devreleri belirleyerek satış bölümü ile koordineli çalışarak, banket programlarındaki boşlukları kapatma konusunda tedbir almak. Grup yemekleri, toplantı, kongre yemekleri gibi organize yemeklerin pazarlanmasını pazarlama ve satış bölümü kanalıyla sağlamak,

[117] Aktaş, **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Yönetimi,** s.319–321; Şener**, Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon,** s.145-150; Koçak, **a.g.e.,** s.33-34; Sökmen, **a.g.e.,** s.37-38.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Yiyecek içecekle ilgili reklamları organize etmek, reklam kanalları seçmek, zamanlamasını tespit etmek ve genel müdüre bilgi vermek, reklam ve tanıtım faaliyetleri ile ilgili tüm çalışmaları satış bölümü ve halkla ilişkiler müdürü ile birlikte yürütmek,
- Konaklama işletmelerinde, yiyecek-içecekle ilgili birimlerin vermekte oldukları servisleri incelemek, ihtiyaçlar ve istekler doğrultusunda yenilikler getirmek, verilebilecek yeni servisler konusunda önerilerde bulunmak,
- Rakip işletmeleri yiyecek-içecek ile ilgili iş potansiyellerini, fiyat politikalarını, konukları çeken unsurlarını ve imkânlarını araştırmak,
- Kuvvetli ve zayıf olunan noktaları tespit etmek, zayıf olanları gidermeye çalışmak, kuvvetli noktaları kullanarak konuklara ulaşmaya çalışmak,
- Mutfak şefi ve maliyet kontrolle birlikte periyodik olarak, menülerin hazırlanışını, düşük maliyetle en iyi kalitede porsiyon hazırlanması, yemeklerin kalitesini, müşteriye sunuluşunu, planlamak.

Yiyecek içecek müdürünün örgütleme görevleri :[118]

- Amaçlar doğrultusunda gereksinim duyulan personeli işletmeye kazandırmak. Personelin, hizmet içi eğitim almasını sağlamak. İşletme hedefleri doğrultusunda bilgilendirmek,
- Astı olan bölüm müdürlerine, işe eleman alımı, çalışanların performans değerlendirmeleri ve elemanların işletme ile ilişkilerinin kesilmesi gibi konularda yardımcı olmak,
- Bölüm yöneticilerine elemanlarını eğitme konusunda yardımcı olmak, fikir vermek ve eğitimin performans kalitesi üzerindeki etkilerini düzenli olarak gözden geçirmek,
- İşletmede yiyecek içecek bölümü ile ilgili olarak alınacak tüm yeni alet, malzeme ve donanımın satın alınmasında, satınalma müdürü ile koordinasyon sağlamak. Bunların doğru olarak kullanılması için gerekli teknik eğitimin verilmesini sağlamak.

[118] **A.e.**

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Yiyecek içecek müdürünün yöneltme görevleri:[119]

- Kar amaçlarının sağlanmasında, hedeflenen servisin, yemek kalitesinin satın alma tekniklerinin ve amaçlara ulaşmada kullanılacak uygun bir metodun devreye sokulmasında bölüm yöneticilerine yol göstermek,
- Faaliyetlerini ve yiyecek içecek aktivitelerini diğer bölüm müdürleri ile koordine etmek ve çalışanlara iletilmesini sağlamak,
- Altında yer alan tüm bölüm amirleri ve asistanları ile birlikte en az haftada bir kez toplanarak, sorun ve problemlere çare bulmak, bölüm yöneticilerine sorumluluk alanları ile ilgili konularda çeşitli öneri ve tavsiyelerde bulunmak,
- Yiyecek kuver hacmi, yiyecek içecek kâr tespiti, kuver başı ortalama gelir, tüm giderler toplamı, tüm yiyecek içecek operasyonu aylık özeti hakkında rapor hazırlamak ve genel müdüre iletmek,
- Rekabet içinde bulunan diğer rakip işletmeleri ziyaret edip inceleyerek bu konuda genel müdüre rapor sunmak,
- Konuk anketlerini değerlendirmek, konukların öneri ve uyarılarını göz önünde bulundurarak gereken önlemleri almak ve uyarılarda bulunmak,
- Yöneltme kapsamında, çalışanların gözetimi ve görevini etkin bir biçimde yerine getiren personeli ödüllendirmek veya uygunsuz davranışı cezalandırmak,
- Satış maliyeti, personel masrafları, bardak ve gümüş takımları temizlenme masrafları, mutfak gazı, müzik ve eğlence giderlerinin bütçe karşılaştırmasını yaparak genel toplantıda bilgi vermek,
- Hareket planı hazırlamak, onaya sunmak ve yürütülmesini sağlamak,
- Maliyet kontrolöründen alınan bilgi ışığında maliyet artışlarını göz önünde bulundurarak, rakip benzer işletmelere ve restoranlara rekabet yaparak menü değiştirilmesi, menülerin fiyatlandırılması çalışmalarını yapmak, belirlenen fiyatları genel müdür, genel müdür yardımcısı, ziyafet müdürü, satış ve pazarlama müdürü, muhasebe müdürü ve işletme analistinin de katılacağı fiyat toplantısında önermek ve benimsenen yeni fiyatın uygulanması için

[119] **A.e.**

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

gerekli talimatları vermek ve yeni menülerin basılması konusunda yiyecek-içecek müdür yardımcısını yönlendirmek.

Yiyecek içecek müdürünün kontrol görevleri:[120]

- Bölüm yöneticilerinin performanslarını sürekli takip ederek, görevlerinde aşama kaydetmek isteyen kişilerin, kendilerini geliştirmesine yardımcı olmak,
- Yiyecek içecek işçi maliyetinin etkili kontrolünü sağlamak, maliyet azaltıcı önlemler almak,
- Ziyafet maliyetleri ile restoranların konuk devamlılık ve potansiyelini düzenli olarak denetlemek, satışlar düşüş gösterdiğinde bunun nedenini araştırmak ve alternatif satış ve pazarlama önerileri geliştirmek,
- Yapacağı günlük denetlemelerde, tüm yiyecek içecek birimlerine nazik ve tutarlı bir servis verilmesini, mevcut servis kural ve standartlarının korunmasını sağlamak,
- Her davet ve faaliyetin gelir-gider raporunun çıkarılarak yiyecek-içecek satışları, maliyetleri, karlılığın hesaplanması ve sonuçlarını satış ve ziyafet bölümü ile tartışarak ileriye dönük işlerde kullanılmasını sağlamak,
- Tüm yiyecek-içecek faaliyetlerinde işletmenin iyi ev sahipliği ve profesyonelliği imajının yaratılması için gerekli kontrolleri yapmak,
- Haftalık iş durumunu gözden geçirerek, hafta içinde yapılmış banket anlaşmalarını, pazarlama ve satış bölümü kanalıyla gelen işleri, iptal edilen işleri gözden geçirmek,
- Kaybedilen işler konusunda hazırlanan raporları incelemek, iptallerinin sebeplerini araştırmak, banket menü ve satışlarını gözden geçirmek, banket müdürünü, yapacağı önerilerle yönlendirmek,
- Yiyecek içecek müdürü, işletmenin yiyecek-içecek bölümünün kâr ve zararından sorumlu olduğu için, maliyet kontrolle birlikte günlük olarak bölümün satış durumunu incelemek, yiyecek maliyetlerini gözden geçirmek,
- Yiyecek-içecek gelir ve giderlerinin analizini yapmak ve yaptırmak. Gelir ve giderleri çıktılarına göre ayırımlı olarak incelemek. Aylık gelir ve giderleri

[120] **A.e.**

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

bütçe ve öngörülenlerle karşılaştırmak, sapmaların sebeplerini tespit etmek, işletme genel müdürüne rapor sunmak,

- Maliyet kontrolörünün ay sonu raporlarının analizi sonucunda maliyet artış ve düşüşlerin sebeplerini araştırmak. Az hareket gören malların işlem görmesi için gerekli kişileri uyarmak, gerekirse menüde değişiklik önermek, maliyetleri düşürmek için mutfak şefiyle ve maliyet kontrolörüyle birlikte gerekli önlemleri almak,
- Mutfakla ilgili olarak**,** üretimin kontrolü, kalite sunuş, miktar, lezzet kontrolü, depo kontrolü, stokların düzenlenmesi, personel kılık, kıyafet, temizlik, çalışma durumunun kontrollerini yapmak veya yaptırmak.
- Servisle ilgili olarak**,** servis kalitesinin kontrolü, masa düzeni kontrolü, personel kılık, kıyafet, temizlik, çalışma durumunun kontrolü, servis personelinin günlük eğitimin denetimini yapmak,
- Tüm banket faaliyetlerinin zamanlaması belirsiz olan spot kontrollerini yapmak veya yaptırmak,
- Genel mahallerin ve kullanılan malzemenin temizlik kontrolünü yapmak veya yaptırmak,
- Teknik konularla ilgili olarak**,** tüm bölümlerde görülebilen teknik aksamaları (kırık fayans, bozuk fırın, kırık sandalye) tespit etmek ve nedenlerinin araştırılmasını sağlamak,
- Malzeme ile ilgili olarak, periyodik olarak demirbaş ve malzeme envanterinin kontrolünü yapmak,
- Servislerin kullanılan malzeme standartlarının tüm bölümlerde uygunluğunu sağlanmak ve kontrol etmek,
- Kalite konusunda**,** test etme komisyonu oluşturarak, menüdeki değişiklikleri ve değişik banketlerde sunulan yiyecek-içecek çeşitlerini, komite elemanlarının eleştirmelerini sağlamak, yapılan eleştirileri dikkate alarak değişiklikler yapmak,
- Kalite geliştirme komitesinin önerilerine yönelik olarak kaliteyi geliştirme konusunda tedbirler almak,
- Yiyecek-içecek bölümünün aylık ve yıllık bütçesini hazırlamak, bir önceki yılla karşılaştırmak ve bütçe arasındaki farkları tespit etme nedenlerini

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

araştırarak çözüm bulmak, yiyecek-içecek bölümünün masraf kontrollerini yapmak.

Yiyecek içecek müdürünün koordinasyon görevleri:

Koordinasyon, planlama, örgütleme, yürütme, personelin yetiştirilmesi ve kontrol gibi işlevlerin birleşmesi olduğundan, iyi bir koordinasyon sağlamanın yolu, bu işlevlerin eksiksiz yerine getirilmesidir. İşletme koordinasyonun derecesinde ve ölçüsünde güç kazanır.[121] Yiyecek içecek müdürü, yukarda sıralanan görev ve sorumlulukları tam anlamıyla yerine getirdiğinde, etkin koordinasyonu sağlamış olur

2.4.5. Yiyecek-İçecek Yöneticisinin Yönetsel Davranışlarının, Denetim Odağı Kavramı ile İlişkilendirilmesi

Örgütün etkinliği ve verimliliği açısından kişi-örgüt bütünleşmesi sağlanması gereklidir. Bu bütünlüğün sağlanabilmesinde, yöneticinin kişisel özellikleri önemli bir faktördür. Kişilik özelliklerini tanımlayan yaklaşımlardan denetim odağı bu bağlamda önemlidir. Denetim odağı yaklaşımı, örgütsel davranışının nedenini anlamada yol gösterici olabilir. Çalışanlar, hangi davranışlarının hangi sonuçları doğuracağı ve hangi sonuçların kendi davranışlarından kaynaklandığı, hangilerinin kendi davranışları ile bağlantısız olduğu konusunda oldukça tutarlı beklentiler geliştirir. Bu beklentiler iki eğilimden birine bağlı olarak genelleşir. Çalışanlar iç denetim odaklı ise, davranışı karşılığında elde edeceği sonucun kendi kontrolünde olduğunu düşünür. Davranışı sonucunda elde edeceği pekiştiricileri, yeteneği, becerisi veya çabalarıyla etkileyebileceğine inanır. Çalışanlar dış denetim odaklı ise, davranışı sonucunda elde edeceği pekiştiricilerin, kendi kontrolünün dışında olduğunu düşünür ve sonucu değiştirmek için hiçbir çaba harcamaz.[122]

İç denetim odaklı olmanın, örgütsel etkinliğin ve verimliliğin sağlamasında olumlu bir kişilik özelliği olduğu bilindiğinden, yöneticilerin iç denetim odaklı olması beklenir.

---

[121] Tosun, **a.g.e.,** s.274.
[122] Binnur Yeşilyaprak, "Denetim Odağı", **Eğitimde Bireysel Farklılıklar**, Ed. Yıldız Kuzgun, Deniz Deryakulu, 1.b., Nobel Yayınevi, Mart 2004, s.239-240.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Konaklama işletmelerinin, yiyecek içecek müdürlerinin de görev ve sorumlulukları ve bunları yerine getirirken gösterdikleri davranışların yapısı gereği, iç denetim odaklı olmaları uygun olur. Bu doğrultuda, yiyecek içecek müdüründen beklenen yönetsel davranışlarla, iç denetim odaklı bir tutuma sahip olmanın ilişkilendirilmesi yararlı olacaktır.

Yetki hiyerarşisinde orta kademe yöneticisi olan, yiyecek ve içecek müdürü, ast ve üstlerle sürekli etkileşim içindedir. Yiyecek ve içecek müdürü, üstü olarak genel müdüre bağlıdır. Astları ise; yiyecek içecek müdür yardımcısı, mutfak şefi, ziyafet müdürü, restoran müdürleri, oda servisi müdürü, bar şefi, bulaşıkhane müdürü ve bu birimlerin altındaki personeldir. Üst düzeylerde oluşan politika ve planları, uygulamaya yönelik planlara dönüştürüp, astlarıyla birlikte örgütsel hedeflere ulaşmayı sağlar.

Yiyecek içecek yönetimi, konaklama işletmesi yönetiminin en zor ve karışık bölümlerinden biridir. Birçok konuda teknik beceri, mutfak ve servis bilgisi gerektirir. Yiyecek içecek yöneticisi, yirmi dört saat, yedi gün-yedi gece, operasyonu etkili şekilde organize etmelidir.[123] Bütün bu karmaşık işleri, yiyecek içecek bölümünün iyi organizasyonuyla çok basitleşebilir ve iyi eğitim görmüş, yeterli tecrübeye sahip bir yönetici tarafından yönetildiği sürece, sürekli olarak karlı işletmeler olurlar.[124] İç denetim odaklı kişilerin de çalışmalarda, entelektüel ve akademik etkinliklere daha fazla zaman harcadıkları, okul başarılarının daha yüksek olduğu ve eğitim-öğretime önem verdikleri ortaya çıkmıştır. Ayrıca, iç denetim odaklı bireyler sorun çözmede daha başarılı ve sorunu çözmek için daha çok caba harcayan bireyler olduğu görülmüştür. [125]

[123] Nebel Eddystone & v.d., "Career Paths in American Luxury Hotels: Hotel Food and Beverage", **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.6, Iss. 6, 1994, s.3.
[124] Sökmen, **a.g.e.**, s.34.
[125] Yeşilyaprak, **"Denetim Odağı",** s.241.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

İç denetim odaklı yöneticiler, astlarıyla daha yakından ilgilenir ve katılımcı yönetim tarzına daha pozitif yaklaşırlar. İç denetim odağı, kaliteli ast-üst ilişkisi sonucunda işe tam katılımlı süreç için ön şarttır.[126]

Yiyecek içecek müdürünün, etkili plan yapabilmesi için, işletme içi ve bölüm içi tam bilgiye ulaşması gerekir. Geleceğe dönük kararlar alınırken, bilgiyi tam araştırmalı, etkin kararlar almalıdır. İç denetim odaklı bireyler, bilgi edinmek için daha çok caba harcayan, edindikleri bilgilerden daha az tatmin olan, ancak bilgiyi derleme ve kullanmada daha başarılı olan kimselerdir.[127]

Yiyecek içecek müdürünün en önemli görevi, konuk memnuniyetinin üst düzeyde olmasını sağlamaktır. Ayrıca, yiyecek içecek müdürü, rakip işletmeleri veya restoran yerlerini takip ederek, kuvvetli ve zayıf olunan noktaları tespit etmeli, zayıf olanları gidermeye çalışmalı, kuvvetli noktaları kullanarak konuklara ulaşmalıdır. Bu ise, dış çevreyle sürekli olarak iletişim içinde olmasını gerektirir. İç denetim odaklı bireyler, kişilerarası ilişkilerde daha rahat ve başarılıdırlar.[128]

Yiyecek içecek müdürlerinin, genellikle konaklama işletmesi müdürü olarak yükseldikleri belirlenmiştir.[129] Bu doğrultuda, iyi yönetici bilgilerini tazeleme, verimliliğini artırma, üst kademelere hazırlanma bakımından kendini geliştirmeye önem verir. Ayrıca, kendini geliştirirken, astlarını da geliştirmeye önem verir. Yanında, onu yükseltecek kuvvetli bir ekip ister.[130] Özellikle, yiyecek içecek servis personelinin, konukla karşılıklı iletişim içinde olmasından dolayı, personelin eğitimi ve geliştirilmesine önem vermelidir. Üretim personeli de, rakip işletmelerle rekabet edebilecek düzeyde, mesleki bilgi ve becerilerini geliştirici eğitimler almasını sağlamalıdır. İç denetim odaklı yöneticiler, kontrolün kendinde olduğunu bildiğinden, yanında güçlü çalışma arkadaşları olmasından memnun olur.

---

[126] Kinicki & Vecchio, **a.g.e.,** s.76–77.
[127] Dönmez , **"Denetim Odağı: Temel Araştırma Alanları",** s.264.
[128] Ali Dönmez, "Belirli Toplumsal Durumların Algılanmasında Denetim Odağının Etkisi", **A.Ü Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt.18, Sayı.1–2, 1985, s.147.
[129] Adele Ladkin, "The Career Paths of Hotel General Managers in Mauritus", **International Journal of Contemporary Hospitality Management,** Vol.12, Iss. 2, 2000, s.122.
[130] Tortop, **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**, s.273–274.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Yiyecek içecek müdürünün, personelinin istek, ihtiyaç ve beklentilerini anlaması gerekmektedir. Astın bilgi, beceri ve yeteneği kadar, bu işi görme isteği de önemlidir. Bu doğrultuda, yiyecek içecek müdürünün, çalışanları motive etmesi, uygun davranışları ödüllendirmesi gerekmektedir. Aynı doğrultuda, olumsuz davranışları cezalandırmalıdır. Ödül ve ceza türleri, çalışanların davranışlarını daha etkin ve verimli çalışmaya yönlendirecek düzeyde olmalıdır. Çalışanlar, ödül ve cezanın kendi davranışları sonucunda geleceğini bilmelidirler.

Yiyecek içecek yöneticisinin, orta düzey yönetici olarak, birçok görev ve sorumlulukları bulunmaktadır. Çeşitli görev ve sorumlukları yerine getirirken göstereceği rollerin çokluğu, rollerin çatışması veya bazı durumlarda rollerin belirsizliği, yöneticiye stres kaynağıdır. Ayrıca, yiyecek içecek bölümünde, aynı anda birçok kişiye hizmet verilmesinden, hizmetin üretildiği an tüketilmesinden, çalışma saatlerinin uzun süreli olmasından dolayı, kaliteyi kontrol etmek yönetim için önemli bir stres kaynağıdır. Yapılan çalışmalarda, iç denetim odaklı yöneticilerin stresli ve belirsiz ortamlarda etkili biçimde başa çıkabildikleri, uzun süreli çalışma saatlerine daha dayanıklı oldukları belirlenmiştir.[131]

Çalışmada söz edildiği gibi, konaklama işletmelerinin, yiyecek içecek bölümüne bağlı ünitelerde sunulan hizmetler, çok çeşitli güç ve bir o kadar da sorumluluk gerektirmektir. Son derece karmaşık faaliyetlerin gerçekleştirildiği bu bölümün organizasyonu çok iyi şekilde düzenlenmelidir. İyi organize edilmiş, nitelikli insan gücü kaynağı ile desteklenmiş, iyi eğitim görmüş ve yeterli tecrübeye sahip bir yönetici tarafından yönetildiğinde, hedeflenen sonuçlara ulaşılabilecektir.[132]

Bu doğrultuda, yöneticilerin iç denetim odaklı olması gereklidir. Çünkü olayları başlatabilme, hızlandırma ve sonuçlandırma yeteneği, bilişsel bir faktöre yani denetim odağının içten yönelimli olmasına bağlıdır. İç denetim odaklı yönetici,

[131] Paul Spector, "Development of the Work Locus of Control Scale", **Journal Occupational Psychology**, Vol. 61, 1988, s.335.
[132] Olalı & Korzay, **a.g.e.,** s.364-365.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

karar vermede, başkalarını amaçlara doğru yönlendirmede daha etkili olacaktır. Bu da örgütün sürekliliğinin sağlanmasında önemli bir faktördür.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
YÖNETİCİLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN DENETİM ODAĞI AÇISINDAN İNCELENMESİ ÜZERİNE ÖRNEK BİR ÇALIŞMA

Çalışmanın üçüncü bölümünde, Muğla yöresindeki beş, dört yıldızlı otellerin ve birinci sınıf tatil köylerinin yiyecek içecek bölümünden sorumlu yöneticilerinin, iç denetim odaklı veya dış denetim odaklı tutumlarından hangisini benimsedikleri incelenmektedir. Yiyecek içecek bölümünün yapısı itibariyle, iç denetim odaklı yöneticiler tarafından yönetilmesi beklenir. Bu varsayımın doğrululuk düzeyi söz konusu çalışmayla araştırılmaktadır.

3.1. ARAŞTIRMANIN SÜRECİ VE YÖNTEMİ

3.1.1. Araştırmanın Problemi

Kişilik özellikleri, bireyin sıklıkla yaptığı davranışlar bütünüdür. Bu davranışlar kişiye özeldir ve bireyi diğerlerinden farklılaştırır. Örgütsel davranış yönünden ele alındığında, kişilik ile iş çevresi arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Örgüt içinde herhangi bir iş, o işi yerine getirecek bireyin kişilik özellikleri ile bütünleşirse, bireyler o işte daha yüksek performans ve işe karşı daha olumlu tutum gösterirler. Bu doğrultuda, işe alımlarda ve görev dağılımında, kişi-örgüt bütünleşmesi sağlandığında her iki taraf için de kazanç yüksek olacaktır.

Kişiliğin açıklanması için birçok kuram geliştirilmiştir. Öğrenme kuramları da bunlardan biridir. Öğrenme kuramcıları, bireyin inanç sisteminde yoğunlaşarak, kişilik özellikleri ve davranışı açıklamaya çalışırlar. Kişilik özelliklerini tanımlayan yaklaşımlarından biri olan denetim odağı da, öğrenme kuramına dayanarak, iç denetim odaklılık ve dış denetim odaklılık kişilik özelliklerini açıklayan bir kavramdır.

Yöneticilerin iç denetim odaklı veya dış denetim odaklı tutumlarından hangisini benimsediklerinin belirlenmesi, örgütsel davranışların nedenini anlamada yol gösterici olabilir.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Bu doğrultuda araştırmanın problemi, tek değişkenli tanımlayıcı bir problem olarak, konaklama işletmelerinde orta kademe yöneticisi olarak çalışan yiyecek içecek bölümünden sorumlu yöneticilerin, iç denetim odaklı veya dış denetim odaklı tutumlardan hangisini benimsediklerinin belirlenmesidir.

3.1.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Konaklama işletmeleri, emek yoğun özellik gösteren işletmelerdir. Konuklara sunduğu hizmeti önceden görme ve deneme olanağı olmadığı için yapılacak herhangi bir hatanın düzeltilmesi çok zordur. Bu doğrultuda, konaklama işletmeleri yöneticilerine büyük sorumluluklar düşmektedir. Örgütün amaçlarına ulaşması için etkin ve verimli yönetim gerekmektedir.

Kişilik özellikleri, yönetimin verimliliğine ve etkinliğine etki eden unsurlardan biridir. Yöneticilerin kişilik özelliklerinin, çalışanlardan daha farklı olması gerekir. Bu kişilik özelliklerinin belirlenmesi, kimlerin bu tip göreve uygun olduğunun öngörülmesi, personel seçimi ve geliştirilmesinde önem taşıyacaktır.

Konaklama işletmelerinde, yiyecek içecek bölümünün örgüt yapısı itibariyle, yiyecek içecek müdürü, bazı durumlarda üst, bazı durumlarda alt kademe yöneticisi olarak hareket eder. Davranışlar da, yönetim kademeleriyle orantılı olarak çok çeşitlilik gösterir.

Bu araştırmada, orta kademe yöneticisi olan konaklama işletmelerinin, yiyecek içecek bölümünden sorumlu yöneticilerin, örgütsel davranışa etki eden kişilik özellikleri yaklaşımlarından biri olan denetim odağı yaklaşımına göre, iç denetim odaklı veya dış denetim odaklı tutumların hangisini benimsedikleri belirlenmeye çalışılacaktır.

Davranışların tüm oluş nedenlerini denetim odağı kuramı açıklayamaz. Denetim odağı yaklaşımı davranışları anlamada yol gösterici olabilir. Yiyecek içecek müdürlerinin davranışların nedenini anlamada, yöneticilerin işe alımlarında, terfide ve yönetici eğitim programlarında bu ölçek kullanılabilir.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Denetim odağının belirlenmesi ve örgütsel davranışlarla ilişkilendirilmesi, Türkiye'de birçok çalışmanın konusu olmuştur. Fakat, literatür taraması sırasında, turizm sektöründe bu konuda yapılmış bir araştırmayla karşılaşılmamıştır. Çalışmanın bu özelliğinden dolayı önemi bulunmaktadır.

3.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma sonucunda elde edilecek bulgulara ilişkin genellemeler aşağıda belirtilen sınırlılıklar dâhilinde geçerlidir.

- Araştırma, Muğla Yöresindeki beş, dört yıldızlı otellerin ve birinci sınıf tatil köylerinin sayısı ile sınırlıdır.
- Araştırma, Muğla Yöresindeki beş, dört yıldızlı otellerin ve birinci sınıf tatil köylerinin**,** yiyecek içecek müdürleriyle sınırlıdır.
- Araştırmada, yöneticilerin kişilik özelliklerinin tanımlanmasında bir boyut olarak görülen denetim odağı kavramı, Rotter'in İç-Dış Kontrol Odağı ölçeğindeki denetim kavramlarının kapsadığı özellikler ile sınırlıdır.

3.1.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Konaklama işletmelerinde, yiyecek içecek bölümünden sorumlu yöneticilerin, iç denetim odaklı veya dış denetim odaklı olduğunu belirlemeye yönelik araştırma, Muğla yöresindeki beş ve dört yıldızlı otellerde ve birinci sınıf tatil köylerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın evrenini, Muğla yöresindeki tüm beş, dört yıldızlı otellerin ve birinci sınıf tatil köylerinin yiyecek içecek bölümünden sorumlu yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni ayrıntılı liste olarak Ek-3'dedir. Araştırmada, örneklem alma yoluna gidilmeyerek tüm evren üzerinde çalışılması planlanmış, tam sayıma gidilmiştir.

Araştırma, turizm açısından Türkiye'nin önde gelen en büyük tatil ve turizm merkezi olmasından dolayı seçilen, Muğla yöresindeki konaklama işletmelerinde uygulanmıştır.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Konaklama işletmelerinin sınıflandırılması göz önünde bulundurulduğunda, konaklama işletmelerinin örgüt yapısı içinde yiyecek içecek bölümü sadece, otellerde ve tatil köylerinde bulunmaktadır. Bununla birlikte, otellerin ve tatil köylerinin yıldız sayısı düştükçe, bölümleşmenin daha az olacağı bilinmektedir. Bu doğrultuda, bir yöneticinin birkaç işi birden yapması ve yönetici olanların da alanlarında uzman olma özelliğinin daha az aranması gibi nedenlerle, araştırma bir, iki ve üç yıldızlı otellerde ve ikinci sınıf tatil köylerinde uygulanmamaktadır.

Araştırmanın evrenini, Muğla yöresindeki beş, dört yıldızlı otellerin ve birinci sınıf tatil köylerinin yiyecek içecek bölümünden sorumlu yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırmanın evreni belirlenirken, Muğla Valiliğinin 2003 yılında hazırlattığı tüm Muğla İlinde yer alan işletme belgeli konaklama işletmelerinin gösterildiği Muğla Rehberi esas alınmıştır. Araştırmanın evrenini oluşturan, beş, dört yıldızlı oteller ve birinci sınıf tatil köylerinin, Marmaris, Bodrum ve Fethiye ilçelerinde yer aldığı görülmektedir. Marmaris, Bodrum ve Fethiye'de bulunan beş, dört yıldızlı otellerin ve birinci sınıf tatil köylerinin dağılımı şu şekildedir:[1]

Araştırmanın evrenini oluşturan konaklama işletmelerinin dağılımı:

Beş Yıldızlı Oteller:	14
Dört Yıldızlı Oteller:	39
Birinci Sınıf Tatil Köyü:	20
	73

Toplam 73 adettir.

Yanıt alınan konaklama işletmelerinin dağılımı şu şekildedir:

Beş Yıldızlı Oteller:	12
Dört Yıldızlı Oteller:	36
Birinci Sınıf Tatil Köyü:	16
	64

Toplam 64 adettir.

[1] Muğla Valiliği, **Muğla İl Rehberi**, Ekin Yazın Grubu, 2003, s.316–396.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Bazı yöneticilerin uygulamayı zaman yokluğundan dolayı kabul etmemesinden, bazılarının izinli olmalarından, bazı otellerin sezonu erken kapamasından ve bir otelin yiyecek içecek müdürünün yabancı olması nedeniyle Türkçe hazırlanmış anketi cevaplandıramadığından, toplam yetmiş üç konaklama işletmesine ulaşılmış, altmış dördünden yanıt alınmıştır.

Dolayısıyla, anket kâğıtlarının geri dönüş oranı yaklaşık % 87'dir. Tablo 3'de toplam olarak Muğla yöresinde yer alan beş, dört yıldızlı oteller ve birinci sınıf tatil köyleri ve yanıt alınan işletmeler ile anket kâğıtlarının geri dönme oranları görülmektedir.

Tablo 3

Araştırma Kapsamındaki Konaklama İşletmeleri ve Anket Kâğıtlarının Geri Dönüş Oranları

Sayı ve (%) olarak

İşletme Türü	Toplam İşletme Sayısı	Yanıt Alınan İşletme Sayısı	Anket Kâğıdının Geri Dönüş Oranı (%)
Beş Yıldızlı Oteller	14	12	% 86
Dört Yıldızlı Oteller	39	36	% 92
Birinci Sınıf Tatil Köyleri	20	16	% 80
Toplam	73	64	% 87

3.1.5. Araştırmanın Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Araştırmanın verileri, 2004 yılı Eylül ve Ekim ayları içerisinde toplanmıştır. İşletmelerin farklı yerlerde olması ve tek tek randevu alarak gidilmesi sonucu, anket çalışmaları yaklaşık bir ayda tamamlanmıştır. Uygulama, araştırmacı tarafından yapılmıştır. Araştırmanın evrenindeki yöneticilerin, kendilerini hissettikleri gibi yansıtmalarını sağlamak için anket formlarına isimlerini yazmaları istenmemiştir. Katılımcı, anket uygulamasını yaklaşık on beş dakika içinde cevaplandırmıştır. Katılımcılar, uygulama başlamadan önce, araştırmanın neden ve niçin yapıldığı konusunda bilgilendirilmişlerdir.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Bu araştırmada, veri toplama yöntemi olarak anket kullanılmıştır. Yiyecek içecek bölümlerinin sorumlu yöneticilerine, iç denetim odaklı veya dış denetim odaklı tutumlardan hangisini benimsediklerini ölçmek amacıyla, Ek-4'de görülen "Rotter'in Denetim Odağı Ölçeği"ne uygun olarak hazırlanan anket uygulanmıştır.[2]

Rotter tarafından 1966 yılında geliştirilen bu ölçek 29 maddeden oluşmakta ve bireylerin genelleşmiş kontrol beklentilerinin, içsellik-dışsallık boyutunu saptamayı amaçlamaktadır. Her madde zorunlu seçmeli cevaplama türünde ikişer seçeneği kapsamaktadır. Altı madde, ölçeğin amacını gizlemek için dolgu olarak yerleştirilmiştir, diğer 23 maddenin dışsallık yönündeki seçenekleri 1'er puanla değerlendirilirken, içsellik yönündeki seçeneklere puan verilmemektedir. Ölçek puanları, 0 ile 23 puan arasında değişmektedir. Yüksek puan; yöneticilerin dış denetim odaklı tutumunu, düşük puan; yöneticilerin iç denetim odaklı tutumuna sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmada 0–11 arası alınan puanların iç denetim odağı tutumunu, 12–23 arası alınan puanların dış denetim odağı tutumunu gösterdiği kabul edilmiş ve değerlendirme bu doğrultuda yapılmıştır.[3]

3.2. ARAŞTIRMANIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Bu araştırmada, orta kademe yöneticisi olan konaklama işletmelerinin yiyecek içecek bölümünden sorumlu yöneticilerin, örgütsel davranışa etki eden kişilik özelliklerini açıklayan yaklaşımlarından biri olan denetim odağı yaklaşımına göre, iç denetim odaklı veya dış denetim odaklı tutumların hangisini benimsedikleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Bu varsayımı belirlemek amacıyla, Muğla yöresinde yer alan beş, dört yıldızlı otellerin ve birinci sınıf tatil köylerinin yiyecek içecek bölümünden sorumlu yöneticilerine denetim odağı ölçeği uygulanmıştır.

Araştırma, iki şekilde değerlendirilmektedir. Birinci olarak, denetim odağı ölçeğinde değerlendirmeye alınan 23 soru için, her bir yöneticinin verdiği yanıt tek tek değerlendirilmektedir. İkinci olarak, araştırmaya katılan tüm yöneticilerin

[2] http://konya.meb.gv.tr/formator/rehberlik/rehber/rehber.htm, (Ağustos 2004).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

aldıkları denetim odağı puanları belirlenmektedir. Bu verileri kullanarak, dağılımın frekansı, ortalaması, orta noktası (medyan), tarzı (mode), dağılım genişliği (range) ve standart sapması bulunmaktadır.

3.2.1. Araştırmada Yer Alan Soruların Değerlendirilmesi

Soru formunda yer alan 1–14–19–20–27–29 uncu sorular, dolgu sorusu olduğu için değerlendirilmeye alınmamıştır. Bu sorular aşağıdaki gibidir.

Soru 1: (a) Ana-babaları çok fazla cezalandırdıkları için çocuklar problemli oluyor.
(b)Günümüz çocuklarının çoğunun problemi, ana-babaları tarafından serbest bırakılmalıdır.

Soru 14: (a) Hiçbir yönü iyi olmayan insanlar vardır.
(b) Herkesin iyi bir tarafı vardır.

Soru 19: (a) İnsan hataları kabul edebilmelidir.
(b) Genelde en iyisi insanın hatalarını örtbas etmesidir.

Soru 20: (a) Bir insanın sizden gerçekten hoşlanıp hoşlanmadığını bilmek zordur.
(b) Kaç arkadaşınız olduğu, ne kadar iyi olduğunuza bağlıdır.

Soru 27: (a) Liselerde atletizme gereğinden fazla önem veriliyor.
(b) Takım sporları kişiliğin oluşumu için mükemmel bir yoldur.

Soru 29: (a) Siyasetçilerin neden öyle davrandıklarını anlamıyorum.
(b) Yaşamımın alacağı yön üzerinde bazen yeterince kontrolümün olmadığını hissediyorum.

[3] http://www.ballarat.edu.au./ard/bssh/psych/rot.htm, (Ağustos 2004).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Geriye kalan yirmi üç soru için, yiyecek içecek bölümünden sorumlu yöneticilerin, her bir soruya verdikleri yanıt doğrultusunda, iç denetim odaklı veya dış denetim odaklı oldukları belirlenmiştir. Her bir soru için verilen iç denetim odaklı ve dış denetim odaklı yanıtların frekans ve yüzde dağılımları tablolarda ve grafiklerde gösterilmiştir.

Soru 2: (a) İnsanların yaşamındaki mutsuzlukların çoğu, biraz da şansızlıklarına bağlıdır.

(b) İnsanların talihsizlikleri yaptıkları hataların sonucudur.

İkinci soruya; (b) yanıtını veren yöneticiler iç denetim odaklı, (a) yanıtını veren yöneticiler dış denetim odaklı oldukları belirlenir. Tablo 4 ve Grafik 1'de görüldüğü gibi, soruyu yanıtlayan yöneticilerin, 53'ünün iç denetim odaklı yanıt verdiği, 11'inin dış denetim odaklı yanıt verdiği belirlenmiştir. Yüzdesel dağılımlar incelendiğinde; % 83'ünün iç denetim odaklı, % 17'sinin dış denetim odaklı yanıt verdikleri görülmektedir.

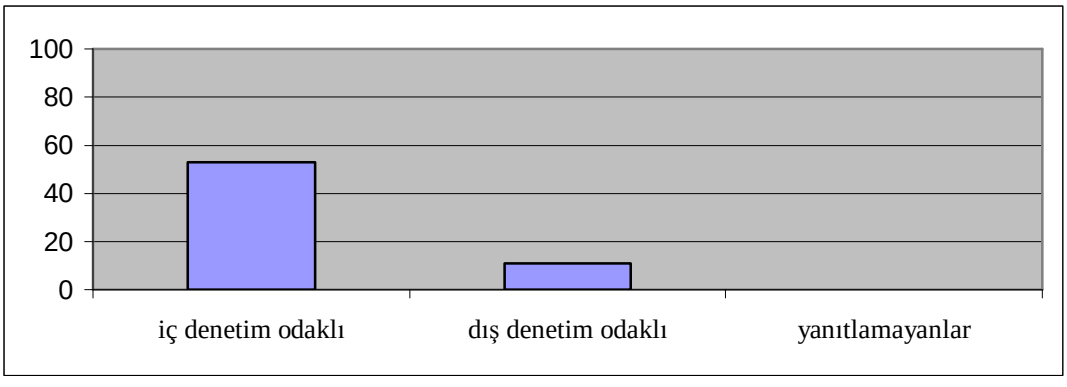
Tablo 4

Yöneticilerin Mutsuzluklara ve Talihsizliklere Bakışı

	Yönetici Sayısı	İç Denetim Odaklı	Dış Denetim Odaklı	Yanıtlamayanlar
Frekans	64	53	11	-
Yüzde	100	83	17	-

Grafik 1

Yöneticilerin Mutsuzluklara ve Talihsizliklere Bakışı



PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Soru 3: (a) Savaşların başlıca nedenlerinden biri, halkın siyasetle yeterince ilgilenmemesidir.

(b) İnsanlar savaşı önlemek için ne kadar çaba harcarsa harcasın, her zaman savaş olacaktır.

Üçüncü soruya; (a) yanıtını veren yöneticiler iç denetim odaklı, (b) yanıtını veren yöneticiler dış denetim odaklı oldukları belirlenir. Tablo 5 ve Grafik 2'de görüldüğü gibi, soruyu yanıtlayan yöneticilerin, 2'sinin yanıt vermediği, 38'sinin iç denetim odaklı yanıt verdiği, 25'inin dış denetim odaklı yanıt verdiği belirlenmiştir. Yüzdesel dağılımlar incelendiğinde; % 2'si yanıt vermemişken, % 83'ünün iç denetim odaklı, % 17'sinin dış denetim odaklı yanıt verdikleri görülmektedir.

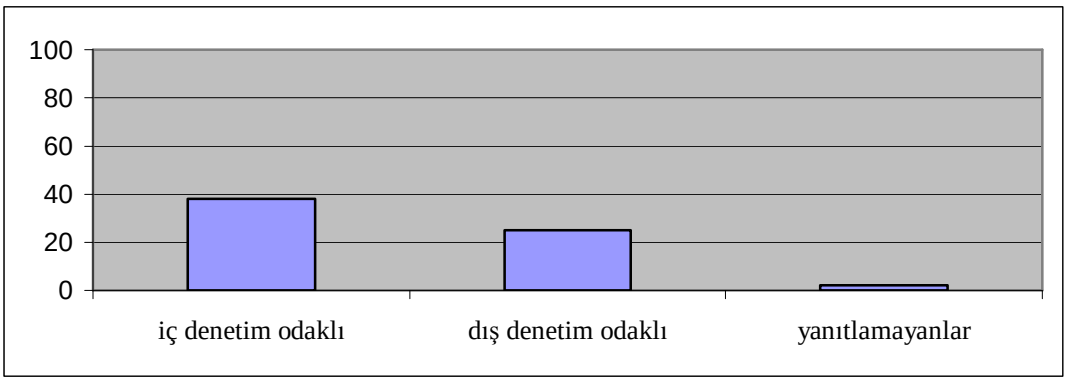
Tablo 5

Yöneticilerin İnsanların Dünya Meseleleri Üzerindeki Etkisine Bakışı

	Yönetici Sayısı	İç Denetim Odaklı	Dış Denetim Odaklı	Yanıtlamayanlar
Frekans	64	38	25	2
Yüzde	100	59	39	2

Grafik 2

Yöneticilerin İnsanların Dünya Meseleleri Üzerindeki Etkisine Bakışı



Soru 4: (a) İnsanlar ne kadar çabalarsa çabalasın ne yazık ki değerleri genellikle anlaşılmaz.

(b) İnsanlar bu dünyada hak ettikleri saygıyı er geç görürler.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Dördüncü soruya; (b) yanıtını veren yöneticiler iç denetim odaklı, (a) yanıtını veren yöneticiler dış denetim odaklı oldukları belirlenir. Tablo 6 ve Grafik 3'de görüldüğü gibi, soruyu yanıtlayan yöneticilerin, 1'inin yanıt vermediği, 49'unun iç denetim odaklı yanıt verdiği, 14'ünün dış denetim odaklı yanıt verdiği belirlenmiştir. Yüzdesel dağılımlar incelendiğinde; % 1'i yanıt vermemişken, % 77'sinin iç denetim odaklı, % 22'sinin dış denetim odaklı yanıt verdikleri görülmektedir.

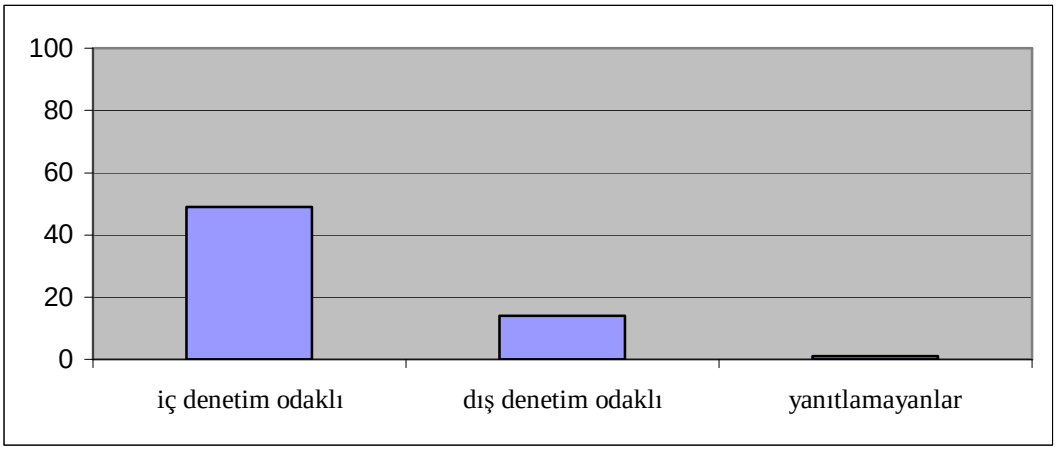
Tablo 6

Yöneticilerin İnsanlara Verilen Saygıya ve Değere Bakışı

	Yönetici Sayısı	İç Denetim Odaklı	Dış Denetim Odaklı	Yanıtlamayanlar
Frekans	64	49	14	1
Yüzde	100	77	22	1

Grafik 3

Yöneticilerin İnsanlara Verilen Saygıya ve Değere Bakışı



Soru 5: (a) Öğretmenlerin öğrencilere haksızlık yaptığı fikri saçmadır.
(b) Öğrencilerin çoğu, notların tesadüfî olaylardan etkilendiğini fark etmez.

Beşinci soruya; (a) yanıtını veren yöneticiler iç denetim odaklı, (b) yanıtını veren yöneticiler dış denetim odaklı oldukları belirlenir. Tablo 7 ve Grafik 4'de

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

görüldüğü gibi, soruyu yanıtlayan yöneticilerin, 2'sinin yanıt vermediği, 43'ünün iç denetim odaklı yanıt verdiği, 19'unun dış denetim odaklı yanıt verdiği belirlenmiştir. Yüzdesel dağılımları incelendiğinde; % 2'si yanıt vermemişken, % 67'sinin iç denetim odaklı, % 30'unun dış denetim odaklı yanıt verdikleri görülmektedir.

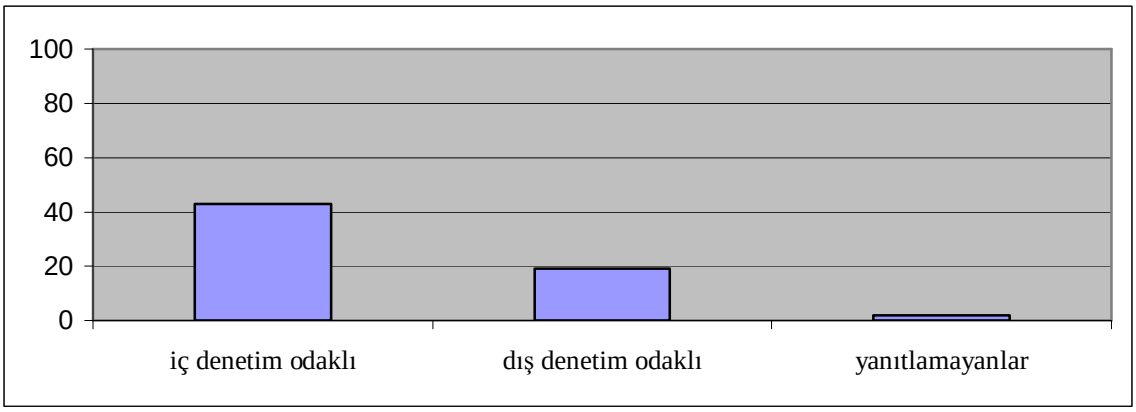
Tablo 7

Yöneticilerin Çalışanların Değerlendirilmesine Bakışı

	Yönetici Sayısı	İç Denetim Odaklı	Dış Denetim Odaklı	Yanıtlamayanlar
Frekans	64	43	19	2
Yüzde	100	67	30	3

Grafik 4

Yöneticilerin Çalışanların Değerlendirilmesine Bakışı



Soru 6: (a) Koşullar uygun değilse, insan başarılı bir lider olamaz.

(b) Lider olamayan yetenekli insanlar, fırsatları değerlendirememiş kişilerdir.

Altıncı soruya; (b) yanıtını veren yöneticiler iç denetim odaklı, (a) yanıtını veren yöneticiler dış denetim odaklı oldukları belirlenir. Tablo 8 ve Grafik 5'de görüldüğü gibi, soruyu yanıtlayan yöneticilerin, 1'inin yanıt vermediği, 36'sının iç denetim odaklı yanıt verdiği, 27'sinin dış denetim odaklı yanıt verdiği belirlenmiştir. Yüzdesel dağılımlar incelendiğinde; % 1'inin yanıt vermemişken, % 57'sinin iç denetim odaklı, % 42'sinin dış denetim odaklı yanıt verdikleri görülmektedir.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

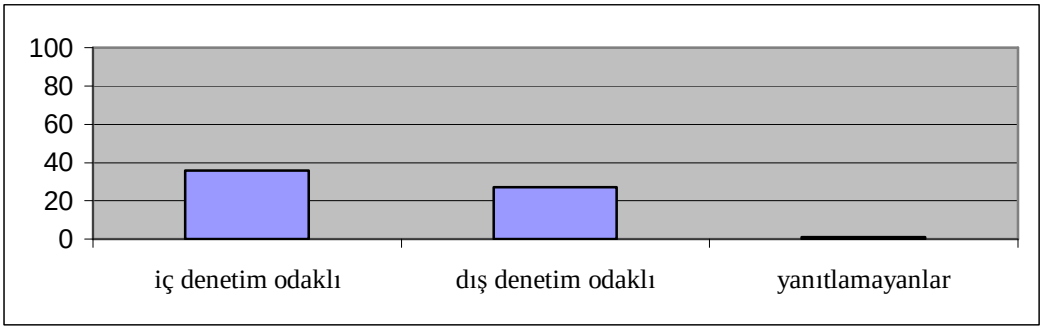
Tablo 8

Yöneticilerin Lider Olmaya Bakışı

	Yönetici Sayısı	İç Denetim Odaklı	Dış Denetim Odaklı	Yanıtlamayanlar
Frekans	64	36	27	1
Yüzde	100	57	42	1

Grafik 5

Yöneticilerin Lider Olmaya Bakışı



Soru 7: (a) Ne kadar uğraşsanız da bazı insanlar sizden hoşlanmazlar.
(b)Kendilerini başkalarına sevdirmeyen kişiler, başkalarıyla nasıl geçinileceğini bilmeyenlerdir.

Yedinci soruya; (b) yanıtını veren yöneticiler iç denetim odaklı, (a) yanıtını veren yöneticiler dış denetim odaklı oldukları belirlenir. Tablo 9 ve Grafik 6'da görüldüğü gibi, soruyu yanıtlayan yöneticilerin, 1'inin yanıt vermediği, 36'sının iç denetim odaklı yanıt verdiği, 27'sinin dış denetim odaklı yanıt verdiği belirlenmiştir. Yüzdesel dağılımlar incelendiğinde; % 1'i yanıt vermemişken, % 57'sinin iç denetim odaklı, % 42'sinin dış denetim odaklı yanıt verdikleri görülmektedir.

Tablo 9

Yöneticilerin Kurum İçi İlişkilere Bakışı

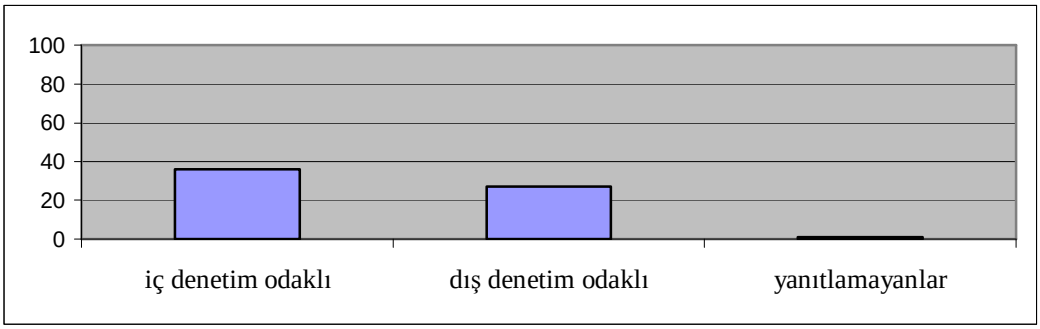
	Yönetici Sayısı	İç Denetim Odaklı	Dış Denetim Odaklı	Yanıtlamayanlar

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Frekans	64	36	27	1
Yüzde	100	57	42	1

Grafik 6

Yöneticilerin Kurum İçi İlişkilere Bakışı



Soru 8: (a) İnsanın kişiliğinin belirlenmesinde en önemli rolü kalıtım oynar.
(b) İnsanların nasıl biri olacakları kendi hayat tecrübeleri belirler.

Sekizinci soruya; (b) yanıtını veren yöneticiler iç denetim odaklı, (a) yanıtını veren yöneticiler dış denetim odaklı oldukları belirlenir. Tablo 10 ve Grafik 7'de görüldüğü gibi, soruyu yanıtlayan yöneticilerin, 1'inin yanıt vermediği, 48'sinin iç denetim odaklı yanıt verdiği, 15'inin dış denetim odaklı yanıt verdiği belirlenmiştir. Yüzdesel dağılımlar incelendiğinde; % 1'i yanıt vermemişken, % 76'sının iç denetim odaklı, % 23'ünün dış denetim odaklı yanıt verdikleri görülmektedir.

Tablo 10

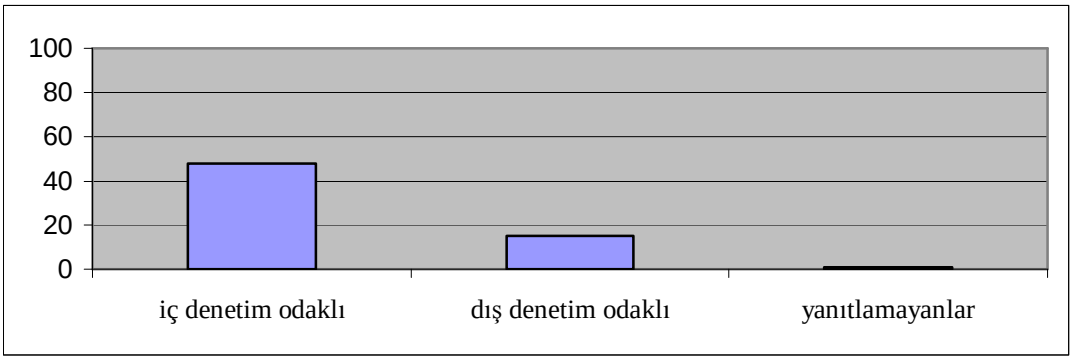
Yöneticilerin Kişiliğin Belirlenmesindeki Nedenlere Bakışı

	Yönetici Sayısı	İç Denetim Odaklı	Dış Denetim Odaklı	Yanıtlamayanlar
Frekans	64	48	15	1
Yüzde	100	76	23	1

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Grafik 7

Yöneticilerin Kişiliğin Belirlenmesindeki Nedenlere Bakışı



Soru 9: (a) Bir şey olacaksa eninde sonunda olduğuna sık sık tanık olmuşumdur.

(b) Ne yapacağıma kesin karar vermek, kadere güvenmekten daima daha iyidir.

Dokuzuncu soruya; (b) yanıtını veren yöneticiler iç denetim odaklı, (a) yanıtını veren yöneticiler dış denetim odaklı oldukları belirlenir. Tablo 11 ve Grafik 8'de görüldüğü gibi, soruyu yanıtlayan yöneticilerin, 56'sının iç denetim odaklı yanıt verdiği, 8'inin dış denetim odaklı yanıt verdiği belirlenmiştir. Yüzdesel dağılımlar incelendiğinde; % 2'si yanıt belirtmemişken, % 88'inin iç denetim odaklı, % 12'sinin dış denetim odaklı yanıt verdikleri görülmektedir.

Tablo 11

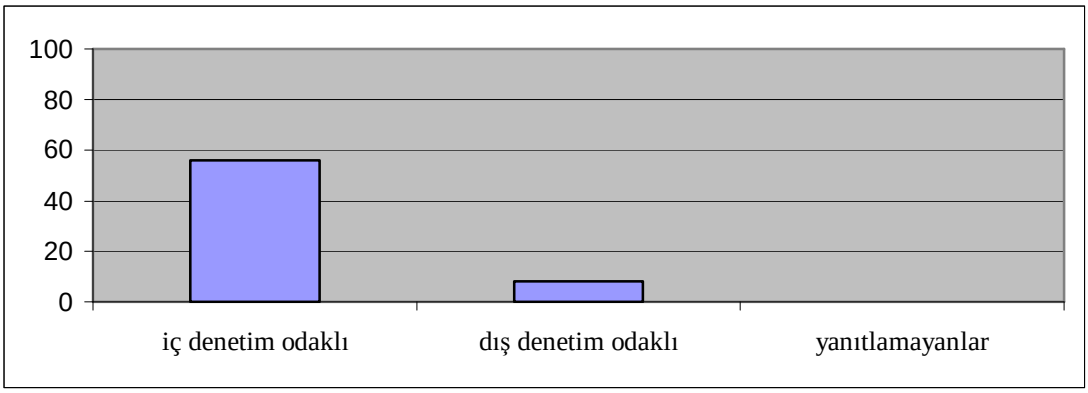
Yöneticilerin Etkin Karar Vermeye Bakışı

	Yönetici Sayısı	İç Denetim Odaklı	Dış Denetim Odaklı	Yanıtlamayanlar
Frekans	64	56	8	-
Yüzde	100	88	12	-

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Grafik 8

Yöneticilerin Etkin Karar Vermeye Bakışı



Soru 10: (a) İyi hazırlanmış bir öğrenci için, adil olmayan bir sınav hemen hemen söz konusu olmaz.

(b) Sınav soruları derste işlenenle çoğu kez o kadar ilişkisiz oluyor ki çalışmanın anlamı kalmıyor.

Onuncu soruya; (a) yanıtını veren yöneticiler iç denetim odaklı, (b) yanıtını veren yöneticiler dış denetim odaklı oldukları belirlenir. Tablo 12 ve Grafik 9'da görüldüğü gibi, soruyu yanıtlayan yöneticilerin, 56'sının iç denetim odaklı yanıt verdiği, 8'inin dış denetim odaklı yanıt verdiği belirlenmiştir. Yüzdesel dağılımlar incelendiğinde; % 88'inin iç denetim odaklı, % 12'sinin dış denetim odaklı yanıt verdikleri görülmektedir.

Tablo 12

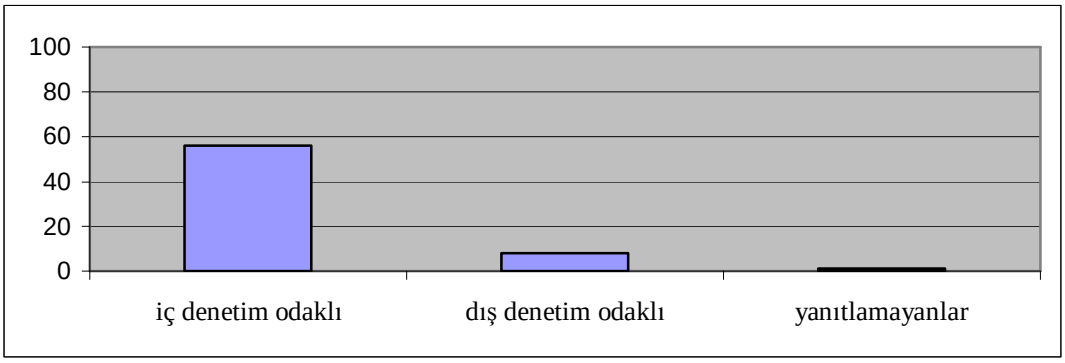
Yöneticilerin İş Hayatından Beklentileri Karşılamaya Bakışı

	Yönetici Sayısı	İç Denetim Odaklı	Dış Denetim Odaklı	Yanıtlamayanlar
Frekans	64	56	8	-
Yüzde	100	88	12	-

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Grafik 9

Yöneticilerin İş Hayatından Beklentileri Karşılamaya Bakışı



Soru 11: (a) Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır, şansın bunda ya hiç ya da çok küçük bir payı vardır.
(b) İyi bir iş bulmak, temelde doğru zamanda doğru yerde bulunmaya bağlıdır.

On birinci soruya; (a) yanıtını veren yöneticiler iç denetim odaklı, (b) yanıtını veren yöneticiler dış denetim odaklı oldukları belirlenir. Tablo 13 ve Grafik 10'da görüldüğü gibi, soruyu yanıtlayan yöneticilerin, 3'ünün yanıt vermediği, 45'inin iç denetim odaklı yanıt verdiği, 16'sının dış denetim odaklı yanıt verdiği belirlenmiştir. Yüzdesel dağılımlar incelendiğinde; % 5'i yanıt vermemişken, % 70'inin iç denetim odaklı, % 25'inin dış denetim odaklı yanıt verdikleri görülmektedir.

Tablo 13

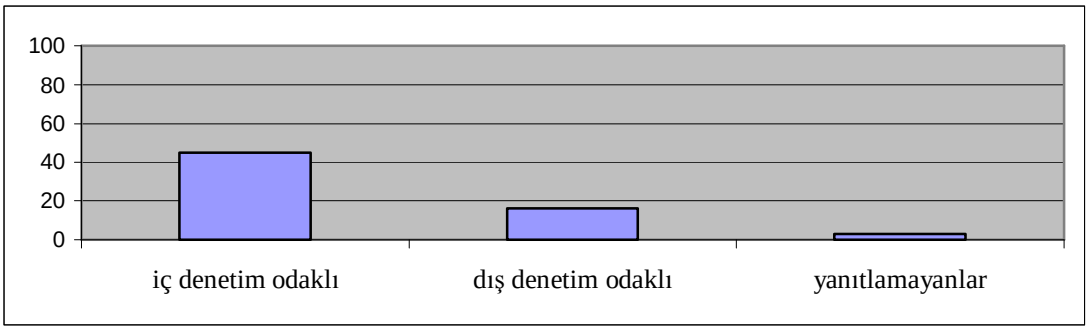
Yöneticilerin İş Hayatında Başarılı Olmaya Bakışı

	Yönetici Sayısı	İç Denetim Odaklı	Dış Denetim Odaklı	Yanıtlamayanlar
Frekans	64	45	16	3
Yüzde	100	70	25	5

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Grafik 10

Yöneticilerin İş Hayatında Başarılı Olmaya Bakışı



Soru 12 : (a) Hükümetin kararlarında sade vatandaşta etkili olabilir.
(b) Bu dünya güç sahibi birkaç kişi tarafından yöneltilmektedir ve sade vatandaşın bu konuda yapabileceği fazla bir şey yoktur.

On ikinci soruya; (a) yanıtını veren yöneticiler iç denetim odaklı, (b) yanıtını veren yöneticiler dışsal odaklı oldukları belirlenir. Tablo 14 ve Grafik 11'de görüldüğü gibi, soruyu yanıtlayan yöneticilerin, 2'sinin yanıt vermediği, 28'inin iç denetim odaklı yanıt verdiği, 36'sının dış denetim odaklı yanıt verdiği belirlenmiştir. Yüzdesel dağılımlar incelendiğinde; % 1'i yanıt vermemişken, % 43'ünün iç denetim odaklı, % 56'sının dış denetim odaklı yanıt verdikleri görülmektedir.

Tablo 14

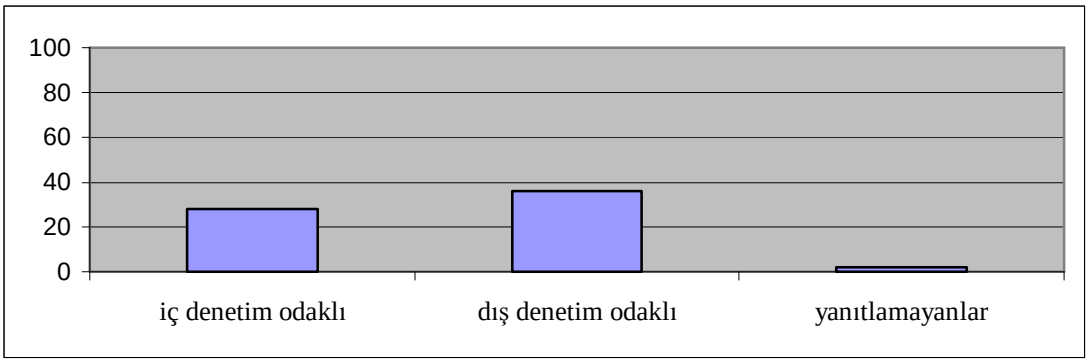
Yöneticilerin Sade Vatandaşın Ülke ve Dünya Yönetimine Etkisine Bakışı

	Yönetici Sayısı	İç Denetim Odaklı	Dış Denetim Odaklı	Yanıtlamayanlar
Frekans	64	28	36	2
Yüzde	100	43	56	1

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Grafik 11

Yöneticilerin Sade Vatandaşın Ülke ve Dünya Yönetimine Etkisine Bakışı



Soru 13: (a) Yaptığım planları yürütebileceğimden eminim.

(b) Çok uzun plan yapmak her zaman akıllıca olmayabilir, çünkü birçok şey zaten iyi ya da kötü şansa bağlıdır.

On üçüncü soruya; (a) yanıtını veren yöneticiler iç denetim odaklı, (b) yanıtını veren yöneticiler dış denetim odaklı oldukları belirlenir. Tablo 15 ve Grafik 12'de görüldüğü gibi, soruyu yanıtlayan yöneticilerin, 43'ünün iç denetim odaklı yanıt verdiği, 21'inin dış denetim odaklı yanıt verdiği belirlenmiştir. Yüzdesel dağılımlar incelendiğinde; % 67'sinin iç denetim odaklı, % 33'ünün dış denetim odaklı yanıt verdikleri görülmektedir.

Tablo 15

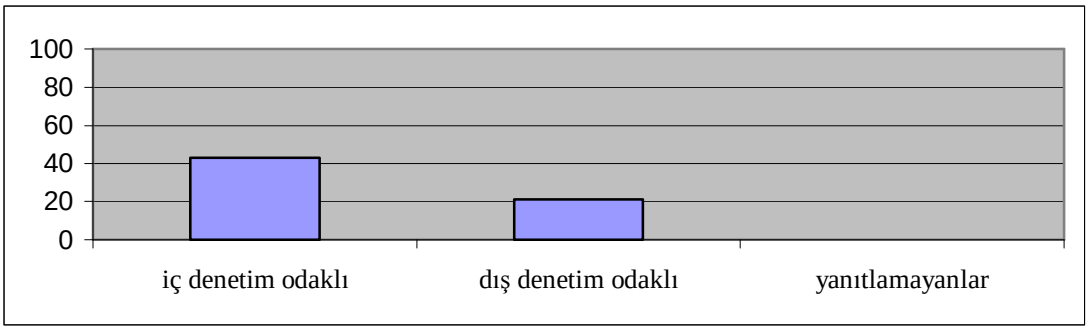
Yöneticilerin Planların Uygulanmasına Bakışı

	Yönetici Sayısı	İç Denetim Odaklı	Dış Denetim Odaklı	Yanıtlamayanlar
Frekans	64	43	21	-
Yüzde	100	67	33	-

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Grafik 12

Yöneticilerin Planların Uygulanmasına Bakışı



Soru 15: (a) Benim açımdan istediğimi elde etmenin talihle bir ilgisi yoktur.
(b) Çoğu zaman yazı-tura atarak da isabetli kararlar verebiliriz.

On beşinci soruya; (a) yanıtını veren yöneticiler iç denetim odaklı, (b) yanıtını veren yöneticiler dış denetim odaklı oldukları belirlenir. Tablo 16 ve Grafik 13'de görüldüğü gibi, soruyu yanıtlayan yöneticilerin, 60'ının iç denetim odaklı yanıt verdiği, 4' ünün dış denetim odaklı yanıt verdiği belirlenmiştir. Yüzdesel dağılımlar incelendiğinde; % 94'ünün iç denetim odaklı, % 4'ünün dış denetim odaklı yanıt verdikleri görülmektedir.

Tablo 16

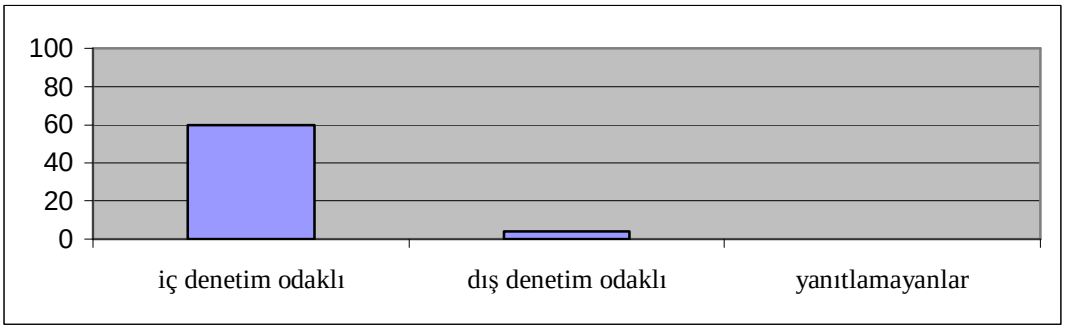
Yöneticilerin Hedeflere Ulaşılmasını Etkileyen Nedenlere Bakışı

	Yönetici Sayısı	İç Denetim Odaklı	Dış Denetim Odaklı	Yanıtlamayanlar
Frekans	64	60	4	-
Yüzde	100	94	6	-

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Grafik 13

Yöneticilerin Hedeflere Ulaşılmasını Etkileyen Nedenlere Bakışı



Soru 16: (a) Kimin patron olacağı genellikle doğru yerde ilk önce bulunma şansına kimin sahip olduğuna bağlıdır.

(b) İnsanlara doğru şeyi yaptırmak bir yetenek işidir, şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.

On altıncı soruya; (b) yanıtını veren yöneticiler iç denetim odaklı, (a) yanıtını veren yöneticiler dış denetim odaklı oldukları belirlenir. Tablo 17 ve Grafik 14'de görüldüğü gibi, soruyu yanıtlayan yöneticilerin, 58'inin iç denetim odaklı yanıt verdiği, 7'sinin dış denetim odaklı yanıt verdiği belirlenmiştir. Yüzdesel dağılımlar incelendiğinde; % 90'ının iç denetim odaklı, % 10'unun dış denetim odaklı yanıt verdikleri görülmektedir.

Tablo 17

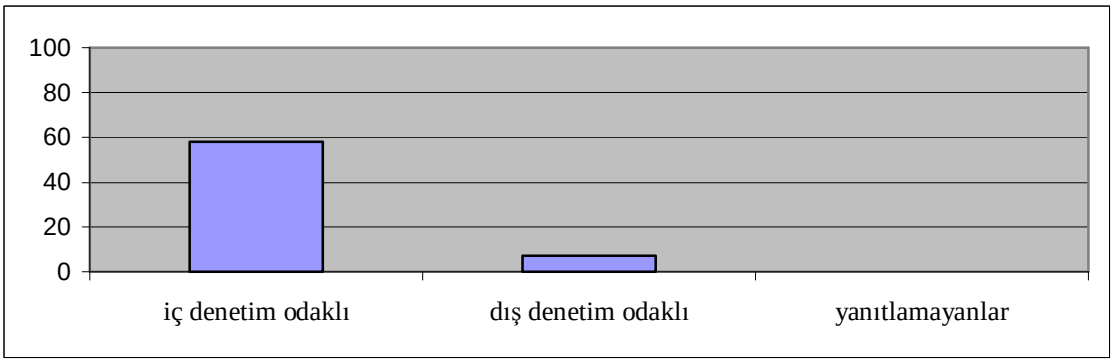
Yöneticilerin Yönetici Olmaya Bakışı

	Yönetici Sayısı	İç Denetim Odaklı	Dış Denetim Odaklı	Yanıtlamayanlar
Frekans	64	58	7	-
Yüzde	100	90	10	-

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Grafik 14

Yöneticilerin Yönetici Olmaya Bakışı



Soru 17: (a) Dünya meseleleri söz konusu olduğunda çoğumuz anlayamadığımız ve kontrol edemediğimiz güçlerin kurbanıyızdır.
(b) İnsanlar siyasal ve sosyal konularda aktif rol alarak dünya olaylarını kontrol edebilir.

On yedinci soruya; (b) yanıtını veren yöneticiler iç denetim odaklı, (a) yanıtını veren yöneticiler dış denetim odaklı oldukları belirlenir. Tablo 18 ve Grafik 15'de görüldüğü gibi, soruyu yanıtlayan yöneticilerin, 37'sinin iç denetim odaklı yanıt verdiği, 27'sinin dış denetim odaklı yanıt verdiği belirlenmiştir. Yüzdesel dağılımlar incelendiğinde; % 1'i yanıt vermemişken, % 58'inin iç denetim odaklı, % 42'sinin dış denetim odaklı yanıt verdikleri görülmektedir.

Tablo 18

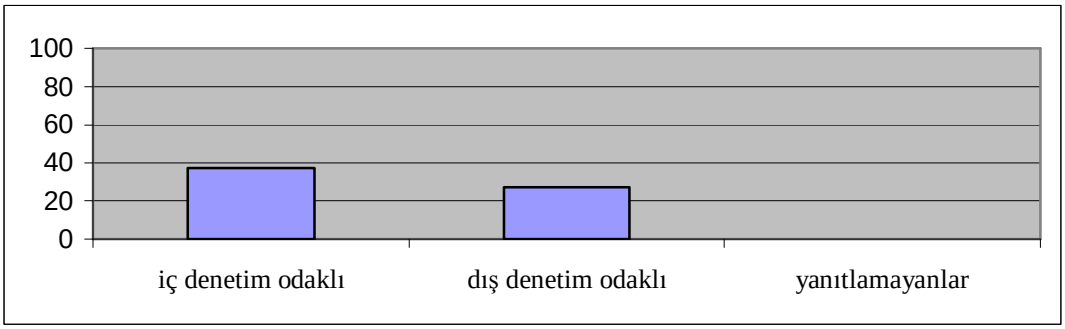
Yöneticilerin Dünya Meselelerinde Rol Almaya Bakışı

	Yönetici Sayısı	İç Denetim Odaklı	Dış Denetim Odaklı	Yanıtlamayanlar
Frekans	64	37	27	-
Yüzde	100	58	42	-

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Grafik 15

Yöneticilerin Dünya Meselelerinde Rol Almaya Bakışı



Soru 18: (a) Birçok insan, rastlantıların yaşamlarını ne derece etkilediğini farkında değildir.

(b) Aslında "şans" diye bir şey yoktur.

On sekizinci soruya; (b) yanıtını veren yöneticiler iç denetim odaklı, (a) yanıtını veren yöneticiler dış denetim odaklı oldukları belirlenir. Tablo 19 ve Grafik 16'de görüldüğü gibi soruyu yanıtlayan yöneticilerin, 2'sinin yanıt vermediği, 19'unun iç denetim odaklı yanıt verdiği, 43'ünün dış denetim odaklı yanıt verdiği belirlenmiştir. Yüzdesel dağılımlar incelendiğinde; % 3'nün yanıt vermemişken, % 30'unun iç denetim odaklı, % 67'sinin dış denetim odaklı yanıt verdikleri görülmektedir.

Tablo 19

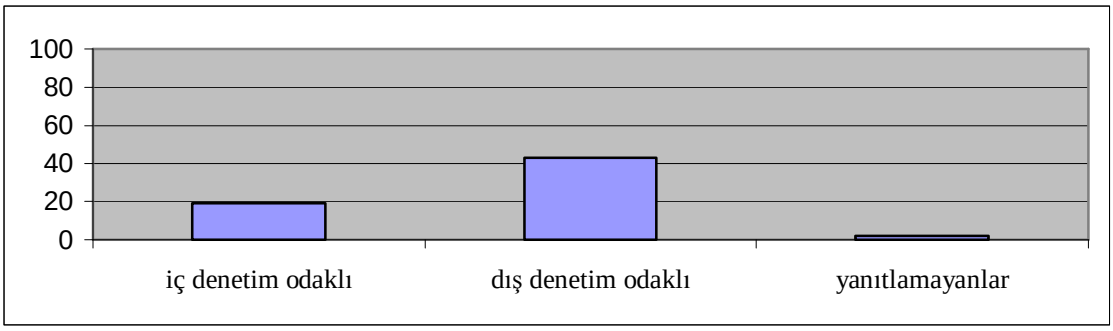
Yöneticilerin Şansa Bakışı

	Yönetici Sayısı	İç Denetim Odaklı	Dış Denetim Odaklı	Yanıtlamayanlar
Frekans	64	19	43	2
Yüzde	100	30	67	3

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Grafik 16

Yöneticilerin Şansa Bakışı



Soru 21: (a) Uzun vadede yaşamımızdaki kötü şeyler, iyi şeylerle dengelenir.
(b) Çoğu talihsizlikler yetenek eksikliğinin, ihmalin, tembelliğin ya da her üçünün birden sonucudur.

Yirmi birinci soruya; (b) yanıtını veren yöneticiler iç denetim odaklı, (a) yanıtını veren yöneticiler dış denetim odaklı oldukları belirlenir. Tablo 20 ve Grafik 17'de görüldüğü gibi soruyu yanıtlayan yöneticilerin, 1'inin yanıt vermediği, 48'inin iç denetim odaklı yanıt verdiği, 15'inin dış denetim odaklı yanıt verdiği belirlenmiştir. Yüzdesel dağılımlar incelendiğinde; % 2'si yanıt vermemişken, % 75'inin iç denetim odaklı, % 13'ünün dış denetim odaklı yanıt verdikleri görülmektedir.

Tablo 20

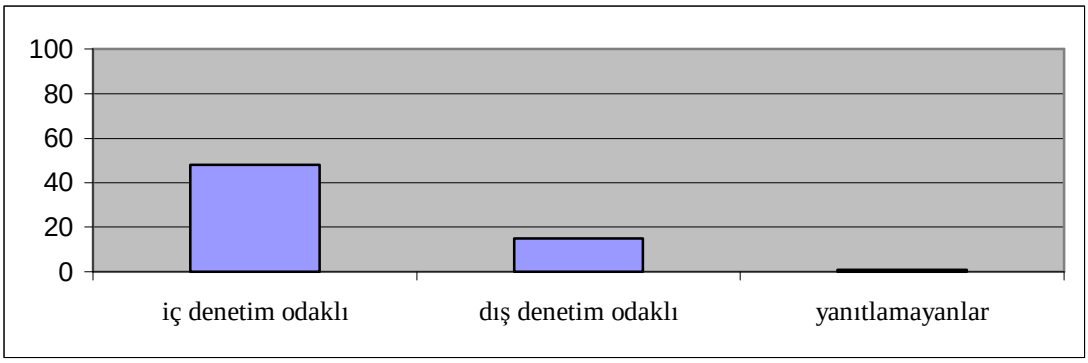
Yöneticilerin Talihsizliklerin Çalışma Üzerindeki Etkisine Bakışı

	Yönetici Sayısı	İç Denetim Odaklı	Dış Denetim Odaklı	Yanıtlamayanlar
Frekans	64	48	15	1
Yüzde	100	75	13	2

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Grafik 17

Yöneticilerin Talihsizliklerin Çalışma Üzerindeki Etkisine Bakışı



Soru 22: (a) Yeterli çabayla, siyasal bozuklukları ortadan kaldırabiliriz.
(b) Siyasetçilerin kapalı kapılar ardında yaptıkları üzerinde halkın fazla bir kontrolü yoktur.

Yirmi ikinci soruya; (a) yanıtını veren yöneticiler iç denetim odaklı, (b) yanıtını veren yöneticiler dış denetim odaklı oldukları belirlenir. Tablo 21 ve Grafik 18'de görüldüğü gibi soruyu yanıtlayan yöneticilerin, 2'sinin yanıt vermediği, 26'sının iç denetim odaklı yanıt verdiği, 36'sının dış denetim odaklı yanıt verdiği belirlenmiştir. Yüzdesel dağılımlar incelendiğinde; % 3'ü yanıt vermemişken, % 41'inin iç denetim odaklı, % 56'sının dış denetim odaklı yanıt verdikleri görülmektedir.

Tablo 21

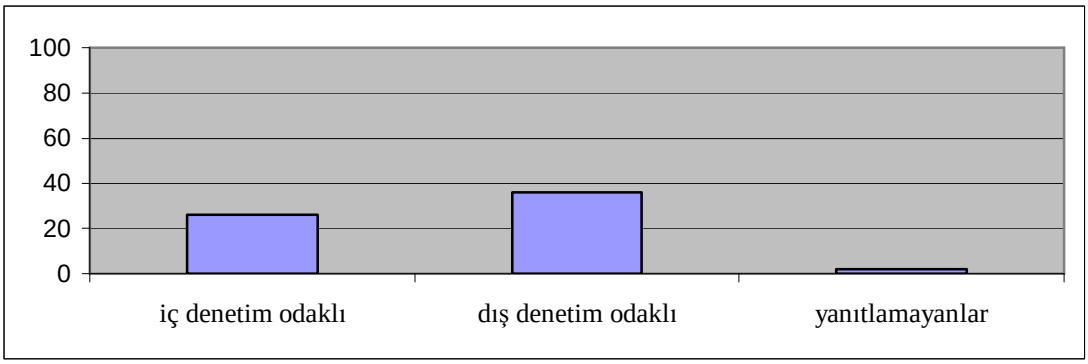
Yöneticilerin Halkın Siyasi Kararları Etkilemesine Bakışı

	Yönetici Sayısı	İç Denetim Odaklı	Dış Denetim Odaklı	Yanıtlamayanlar
Frekans	64	26	36	2
Yüzde	100	41	56	3

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Grafik 18

Yöneticilerin Halkın Siyasi Kararları Etkilemesine Bakışı



Soru 23: (a) Öğretmenlerin verdikleri notları nasıl belirlediklerini bazen anlamıyorum.

(b) Aldığım notlarla çalışma derecem arasında doğrudan bir bağlantı vardır.

Yirmi üçüncü soruya; (b) yanıtını veren yöneticiler iç denetim odaklı, (a) yanıtını veren yöneticiler dış denetim odaklı oldukları belirlenir. Tablo 22 ve Grafik 19'da görüldüğü gibi soruyu yanıtlayan yöneticilerin, 60'ının iç denetim odaklı yanıt verdiği, 4' ünün dış denetim odaklı yanıt verdiği belirlenmiştir. Yüzdesel dağılımlar incelendiğinde; % 94'nün iç denetim odaklı, % 6'sının dış denetim odaklı yanıt verdikleri görülmektedir.

Tablo 22

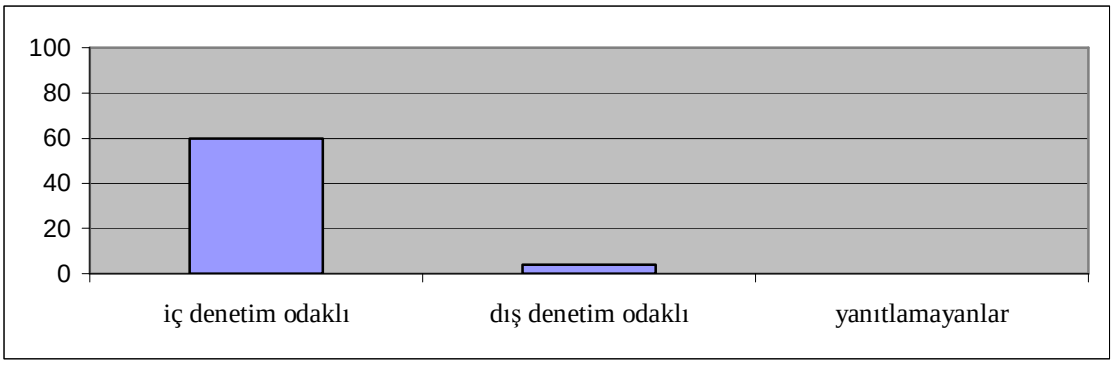
Yöneticilerin Alınan Ödül ve Cezaların Nedenlerine Bakışı

	Yönetici Sayısı	İç Denetim Odaklı	Dış Denetim Odaklı	Yanıtlamayanlar
Frekans	64	60	4	-
Yüzde	100	94	6	-

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Grafik 19

Yöneticilerin Alınan Ödül ve Cezaların Nedenlerine Bakışı



Soru 24: (a) İyi bir lider, ne yapacaklarına halkın bizzat karar vermesini bekler.
(b) İyi bir lider, herkesin görevinin ne olduğunu belirler.

Yirmi dördüncü soruya; (b) yanıtını veren yöneticiler iç denetim odaklı, (a) yanıtını veren yöneticiler dış denetim odaklı oldukları belirlenir. Tablo 23 ve Grafik 20'de görüldüğü gibi soruyu yanıtlayan yöneticilerin, 1'inin yanıt vermediği, 56'sının iç denetim odaklı yanıt verdiği, 7'sinin dış denetim odaklı yanıt verdiği belirlenmiştir. Yüzdesel dağılımlar incelendiğinde; % 2'si yanıt vermemişken, % 87'sinin iç denetim odaklı, % 11'inin dış denetim odaklı yanıt verdikleri görülmektedir.

Tablo 23

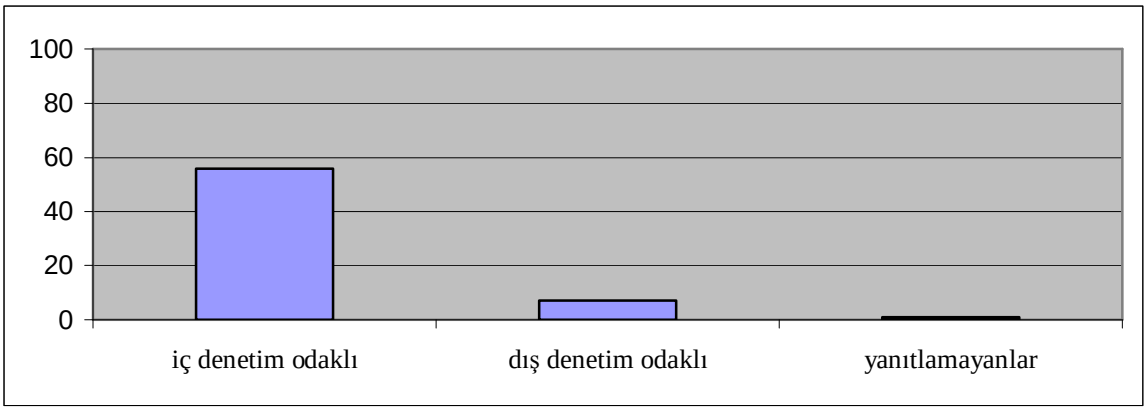
Yöneticilerin Liderin Görev Verme Davranışına Bakışı

	Yönetici Sayısı	İç Denetim Odaklı	Dış Denetim Odaklı	Yanıtlamayanlar
Frekans	64	56	7	1
Yüzde	100	87	11	2

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Grafik 20

Yöneticilerin Liderin Görev Verme Davranışına Bakışı



Soru 25: (a) Çoğu kez başıma gelenler üzerinde, çok az etkiye sahip olduğumu hissettim.

(b) Şans ya da talihin yaşamımda önemli bir rol oynadığına inanmam.

Yirmi beşinci soruya; (b) yanıtını veren yöneticiler iç denetim odaklı, (a) yanıtını veren yöneticiler dış denetim odaklı oldukları belirlenir. Tablo 24 ve Grafik 21'de görüldüğü gibi soruyu yanıtlayan yöneticilerin, 4' ünün yanıt vermediği, 43'ünün iç denetim odaklı yanıt verdiği, 17'sinin dış denetim odaklı yanıt verdiği belirlenmiştir. Yüzdesel dağılımlar incelendiğinde; % 7'si yanıt vermemişken, % 67'sinin iç denetim odaklı, % 26'snın dış denetim odaklı yanıt verdikleri görülmektedir.

Tablo 24

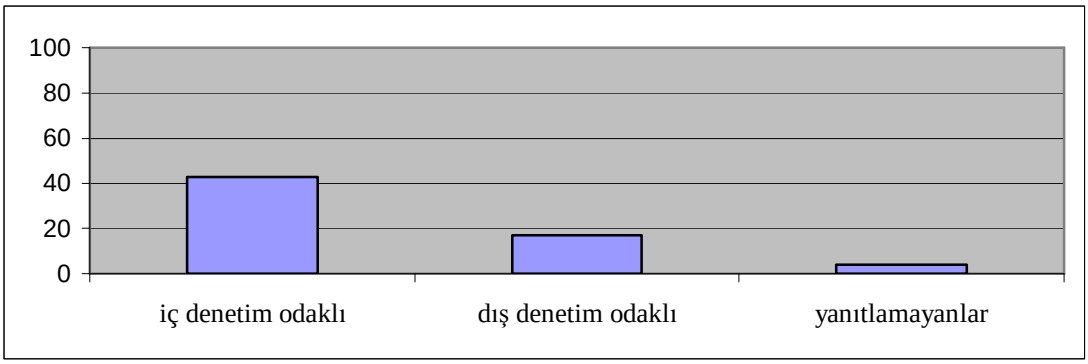
Yöneticilerin Yaşamları Üzerindeki Kendi Etkilerine Bakışı

	Yönetici Sayısı	İç Denetim Odaklı	Dış Denetim Odaklı	Yanıtlamayanlar
Frekans	64	43	17	4
Yüzde	100	67	26	7

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Grafik 21

Yöneticilerin Yaşamları Üzerindeki Kendi Etkilerine Bakışı



Soru 26: (a) İnsanlar arkadaşça olmaya çalışmadıkları için yalnızdırlar.
(b) İnsanları memnun etmek için çok fazla çabalamanın yararı yoktur, sizden hoşlanırsa hoşlanırlar.

Yirmi altıncı soruya; (a) yanıtını veren yöneticiler iç denetim odaklı, (b) yanıtını veren yöneticiler dış denetim odaklı oldukları belirlenir. Tablo 25 ve Grafik 22'de görüldüğü gibi, soruyu yanıtlayan yöneticilerin, 1'inin yanıt vermediği, 30'unun iç denetim odaklı yanıt verdiği, 33'ünün dış denetim odaklı yanıt verdiği belirlenmiştir. Yüzdesel dağılımlar incelendiğinde; % 2'si yanıt vermemişken, % 47'sinin iç denetim odaklı, % 51'inin dış denetim odaklı yanıt verdikleri görülmektedir.

Tablo 25

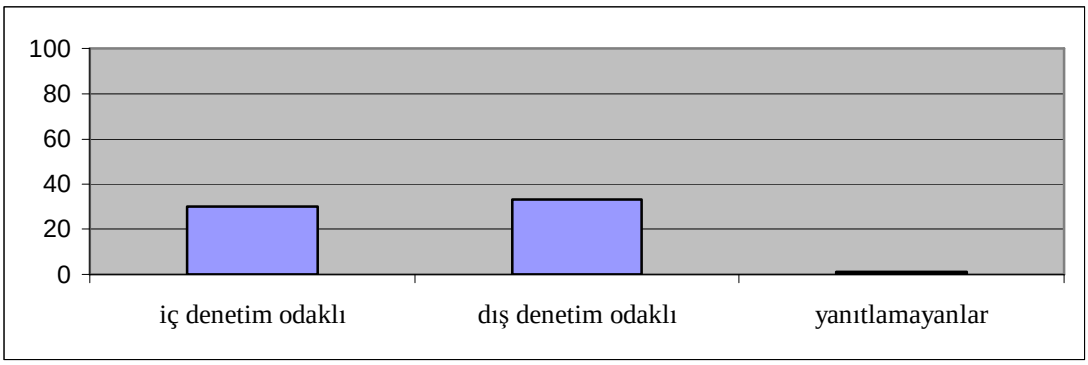
Yöneticilerin Kişiler Arası İlişkilere Bakışı

	Yönetici Sayısı	İç Denetim Odaklı	Dış Denetim Odaklı	Yanıtlamayanlar
Frekans	64	30	33	1
Yüzde	100	47	51	2

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Grafik 22

Yöneticilerin Kişiler Arası İlişkilere Bakışı



Soru 28: (a) Başıma ne gelmişse kendi yaptıklarımdandır.
(b)Yaşamımın alacağı yön üzerinde bazen yeterince kontrolümün olmadığını hissediyorum.

Yirmi sekizinci soruya; (a) yanıtını veren yöneticiler iç denetim odaklı, (b) yanıtını veren yöneticiler dış denetim odaklı oldukları belirlenir. Tablo 26 ve Grafik 23'de görüldüğü gibi soruyu yanıtlayan yöneticilerin, 43'ünün iç denetim odaklı yanıt verdiği, 21'inin dış denetim odaklı yanıt verdiği belirlenmiştir. Yüzdesel dağılımlar incelendiğinde; % 2'si yanıt vermemişken, % 67'sinin iç denetim odaklı, % 33'ünün dış denetim odaklı yanıt verdikleri görülmektedir.

Tablo 26

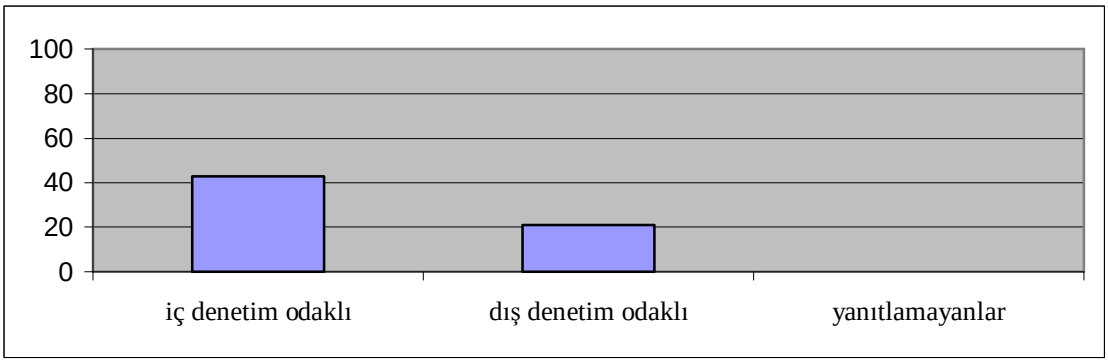
Yöneticilerin Yaşamları Üzerindeki Kendi Etkilerine Bakışı

	Yönetici Sayısı	İç Denetim Odaklı	Dış Denetim Odaklı	Yanıtlamayanlar
Frekans	64	43	21	-
Yüzde	100	67	33	-

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Grafik 23

Yöneticilerin Yaşamları Üzerindeki Kendi Etkilerine Bakışı



3.2.2. Araştırmanın Genel Değerlendirilmesi

Bu araştırmada, orta kademe yöneticisi olan konaklama işletmelerinin, yiyecek içecek bölümünden sorumlu yöneticilerinin, örgütsel davranışa etki eden kişilik özellikleri yaklaşımlarından biri olan denetim odağı yaklaşımına göre, iç denetim odaklı veya dış denetim odaklı tutumların hangisini benimsedikleri belirlenmeye çalışılmıştır.

Bu varsayımı belirlemek için, Muğla yöresinde yer alan beş, dört yıldızlı otellerin ve birinci sınıf tatil köylerinin yiyecek içecek bölümlerinden sorumlu yöneticilerine denetim odağı ölçeği uygulanmıştır. Yöneticilerin denetim odağı ölçeğine göre aldıkları puanlar Ek-5'te sunulmaktadır.

Yöneticilerin aldıkları puanların istatistiksel analizi sonucu elde edilen değişkenlerin değerleri Tablo 27'de görülmektedir.

Tablo 27

Yöneticilerin Denetim Odağı Ölçeğine Göre Aldıkları Puanların İstatistiksel Analizi

DEĞİŞKENLER	Ortalama	Orta Nokta	Tarz	Standart Sapma	Dağılımın Genişliği	Minimum Değer	Maksimum Değer
Denetim Odağı	7,06	7,5	5	3,35	13	1	14

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Ölçeği							

Ortalama

Ortalama değer, araştırmaya katılan yöneticilerin denetim odağı ölçeğine göre aldığı puanlar toplanıp, katılımcıların sayısına bölünmesiyle elde edilir. Bu çalışmada ortalama değer, "7,06" dır. Araştırmada, 0–11 arası alınan puanların iç denetim odağı inancını, 12–23 arasında alınan puanların dış denetim odağı inancını gösterdiği kabul edilmiştir. Bu doğrultuda, denetim odağı ölçeğine göre alınan puanların ortalama değeri belirlendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin genellikle iç denetim odaklı tutum içinde oldukları görülmektedir.

Orta Nokta

Orta nokta, grubun ortasındaki puanı gösterir. Denetim odağı ölçeğine göre alınan puanlar, küçükten büyüğe doğru sıralanır ve en ortadaki değer orta noktadır. Bu araştırmanın orta noktası "7" dir.

Tablo 28

Denetim Odağı Ölçeğine Göre Alınan Puanların Dağılımının Frekans ve Yüzde Değerleri

Sayı ve (%) olarak

Puan	Frekans	Yüzde
1,00	3	4,7
2,00	2	3,1
3,00	4	6,3
4,00	7	10,9
5,00	9	14,1
6,00	6	9,4
7,00	4	6,3
8,00	7	10,9
9,00	4	6,3
10,00	5	7,8
11,00	7	10,9
12,00	3	4,7
13,00	1	1,6
14,00	2	3,1
Toplam	64	100,0

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Tarz

Tarz, dağılımda en çok tekrarlanan değerdir. Denetim odağı ölçeğine göre alınan puanların frekans dağılımları Tablo 28'de görülmektedir. En çok tekrarlanan değer, dokuz kişi tarafından alınan 5'tir. Bu doğrultuda, araştırmanın tarz değerinin "5" olduğu görülmektedir.

Standart Sapma

Standart sapma bir değerin, ortalamadan ne kadar uzaklıkta olduğunu ifade eder. Bu araştırmanın standart sapması "3,35" tir. Yöneticilerin aldığı puanlar, yaklaşık ortalamadan bir ve iki standart sapma uzaklıktadır.

Dağılım Genişliği

Dağılımın genişliği, maksimum değerden, minimum değer çıkarılarak elde edilir. Denetim odağı ölçeğine göre alınan puanlar, 0–23 arasında dağılmaktadır. Bu araştırmada, yöneticilerin aldığı puanlar 1–14 arasında dağılmaktadır. Bu doğrultuda, araştırmanın dağılım genişliğinin değeri "13"tür.

3.3. ARAŞTIRMANIN SONUCU

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak, Muğla yöresinde yer alan beş, dört yıldızlı otellerin ve birinci sınıf tatil köylerinin yiyecek içecek bölümünün sorumlu yöneticilerine denetim odağı ölçeği uygulanmıştır. Kaderciliğin, dış denetim odağı ile paralel olduğu düşünülürse, Türk kültüründe yetişmiş insanların dış denetim odağına yakın olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda, bireylerin ve örgütlerin daha edilgen olduğunu düşünülebilir.

Yöneticilerin denetim odağı ölçeğine göre aldıkları puanlar değerlendirildiğinde, 64 yöneticiden, 58'inin iç denetim odaklı olduğunu gösteren puan aldığı görülmektedir. Bu doğrultuda, araştırmaya katılan yöneticilerin, % 91'inin iç denetim odaklı olduğu belirlenmektedir. Bu sonuç, yiyecek içecek bölümünden sorumlu yöneticilerin, davranışları sonucu elde edecekleri pekiştiricilerin, kendi davranışlarının bir sonucu olduğuna inanarak örgüt içinde gelişen olaylar hakkında kısmet, rastlantı, şans gibi değerlendirmelere daha az yer

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

vermekte, kendi yeteneğine, becerisine, zekasına, mesleki bilgisine daha çok güvenmektedir. Başarısızlık durumunda kendini suçlu görmekte ve başarısızlığa neyin neden olduğunu araştırarak, bu nedeni yok etmeye çalışmaktadır. Bu durum, iş performanslarını artırmakta, yaptıkları işte daha fazla tatmin olmalarına neden olmakta, işe katılımları ve örgüte bağlılıkları artmakta, iş değiştirme sıklıkları azalmaktadır.

Turizm yönünden rekabetin çok yüksek olduğu Muğla yöresinde yapılan bu çalışma, rekabetin artmasıyla bireylerin iş hayatında daha etkin olduklarını göstermektedir. Bu çalışmanın, turizm yönünden rekabetin daha düşük olduğu başka bölgelerdeki konaklama işletmelerinde veya farklı bölümlerde yapıldığında farklı sonuçlar vermesi beklenebilir.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

SONUÇ VE ÖNERİLER

Her birey kişiliği bakımından birbiriden farklı özellikler taşır. Bireyler aynı amaca yönelseler bile, bu amacı elde etmek için farklı kişisel özellikler gösterirler. Örgütsel yaşamda da bu farklılıkların bilinmesi, çalışanların verimliliği ve etkinliğini artırmada rol oynamaktadır.

Kişilik özellikleri yaptıkları işe uygun olmayan insanlar, kendi kişiliklerine ve çevrelerine ters düşen, saygı duyulmayan hareketlerde bulunabilir, kendilerini toplumdan soyutlanmış hissederek yalnızlık ve yabancılaşma duygusuna kapılabilir, kaygı ve gerilimler başlayabilir, davranış ve uyum bozuklukları artabilir. Sonuçta iş yerinde çatışma ve huzursuzluk olabilir. Kişisel verim düştüğü için, örgütsel verimlilikte de düşme görülebilir. Kişiliğin değerlendirilmesi, çalışanların kişiliklerine uygun işlerin verilmesi, çalışanların iş tatminini ve performanslarını artıracaktır. Kişilik özelliklerin bilinmesi ve örgüte etkilerinin anlaşılmasıyla ilgili çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Örgütsel davranışa etkisi olduğu savunulan çeşitli kişilik özelliklerine ilişkin yaklaşımlar vardır. Bunlardan birisi de denetim odağı yaklaşımıdır.

Birinci bölümde de söz edildiği gibi, denetim odağı kuramına göre davranışlar, iki temel faktör tarafından belirlenmektedir:

1. Belirli bir faaliyetin sonucuna ilişkin beklentiler,
2. Bu sonuca verilen değer,

Bu kuramda birey, belli bir davranışı, o davranıştan bir sonuç beklediği için yapar, birey için davranıştan elde edeceği sonucun bir değeri vardır. Belirli bir davranış sonucuna ilişkin beklenti ya da bu sonuca verilen değerden biri çok düşükse davranış ortaya çıkmaz. Birey, davranışları karşılığında elde edeceği pekiştiricileri, kendi kişisel özelliklerinin sonucu olarak görürse, iç denetim odaklıdır. Birey**,** davranışları sonucu elde edeceği pekiştiricileri, genellikle şans, kader ve benzerlerine ya da başkalarının denetimine ya da çevresindeki güçlere bağlarsa, bireyin dış denetim odaklı olduğu belirtilmektedir.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Buna göre, bireyin kişiliğini analiz edebilmek için beklentileri ve davranışları sonucunda elde edeceği, ödül ve ceza olarak gördüğü faktörleri iyi analiz edebilmek gerekmektedir. Ödül ve cezaların büyük ölçüde kendi eseri olduğu, bunların ortaya çıkışından daha çok kendi davranışlarının etkili olduğu doğrultusundaki genel beklentiye sahip olan bireylere iç denetim odaklı bireyler denir. Ödül ve cezaların, kişinin kendi dışındaki başka güçler tarafından yönetildiği ya da denetlendiği, böylece ödüle ulaşma ve cezadan kaçınma konusunda kişisel çabaların etkili olamayacağı doğrultusundaki genel beklentiye sahip olan bireylere dış denetim odaklı bireyler denir.

Yönetici, davranışlarının kontrolünü kendinde olduğunu bildiğinde yani iç denetim odaklı olduğunda, pekiştirmelerin kendi davranışlarını bir sonucu olduğuna inanarak örgüt içinde gelişen olaylar hakkında kısmet, rastlantı, şans gibi değerlendirmelere daha az yer vermekte, kendi yeteneğine, becerisine, zekâsına, mesleki bilgisine daha çok güvenmektedir. Başarısızlık durumunda kendini suçlu görmekte ve başarısızlığa neyin neden olduğunu araştırarak, bu nedeni yok etmeye çalışmaktadır. Bu durum, iş performanslarını artırmakta, yaptıkları işte daha fazla tatmin olmalarına neden olmakta, işe katılımları, örgüte bağlılıkları artmakta ve iş değiştirme sıklıkları azalmaktadır.

Yönetici davranışlarının kontrolünü, dış güçlere bağladığında yani dış denetim odaklı olduğunda, pekiştirmenin kendi davranışlarının bir sonucu olmadığına inanarak, örgüt içinde gelişen olayları kısmet, rastlantı, şans gibi değerlendirmelerle ele almaktadır. Kendine güveni az olduğundan, iş performansları yüksek bile olsa, işte fazla tatmin olmamakta, işe katılımları ve örgüte bağlılıkları iç denetim odaklı yöneticilere göre daha az olmaktadır.

Konaklama işletmelerinin, yiyecek içecek bölümüne bağlı ünitelerde sunulan hizmetler, çok çeşitlidir. Son derece karmaşık faaliyetlerin gerçekleştirildiği bu bölümün organizasyonu çok iyi şekilde düzenlenmelidir. Bu doğrultuda; yiyecek içecek bölümünden sorumlu yöneticinin etkin ve verimli olabilmesi için, iç denetim odaklı veya dış denetim odaklı olmasının belirlenmesi önemlidir.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Çalışmada, yiyecek içecek bölümünün işleyişi, örgüt yapısı ve işletmedeki yeri açısından yöneticisinin, iç denetim odaklı olması gerektiği üzerinde durulmuştur. Çalışmanın amacı doğrultusunda, Muğla yöresindeki beş, dört yıldızlı otellerin ve birinci sınıf tatil köylerinin yiyecek içecek bölümünden sorumlu olan yöneticilere, denetim odağı ölçeği uygulanmıştır. Bu yöneticilerin, iç denetim odaklı veya dış denetim odaklı tutumlardan hangisini benimsedikleri incelenmiştir. Araştırmanın sonucunda elde edilen bulgular, bu pozisyonda bulunan yöneticilerin % 91'inin, iç denetim odaklı olduğunu göstermektedir. Araştırma bulguları, daha önce yapılan çalışmalarla ve ikinci veri kaynaklardan elde edilen bilgilerle de paralellik göstermektedir.

Yöneticilerin kişilik özelliklerinin denetim odağı açısından incelenmesi ve bu konuda Muğla yöresindeki beş, dört yıldızlı otellerin ve birinci sınıf tatil köylerinin yiyecek içecek bölümlerinde anket yapılması sonucu elde edilen bulgular değerlendirilerek şu öneriler yapılabilir:

1. Bu araştırma, yiyecek içecek müdürlerinin iç denetim odaklı veya dış denetim odaklı olduklarını belirlemek amacıyla yapılmıştır. Bundan sonra yapılacak çalışmalar, turizm sektörünün farklı alanlarında, farklı yönetim düzeylerinde gerçekleştirilebilir. Farklı örgütsel davranış konularında da iç denetim odaklılık ve dış denetim odaklılık tutumlarının ilişkisi araştırılabilir.
2. İç denetim odaklı yöneticilerin davranışları, örgütün etkinliğini ve verimliliğini artıracak yönde olmaktadır. Bu doğrultuda, dış denetim odaklı yöneticiler belirlenerek, verilecek eğitim programlarıyla, bu yöneticilerin iç denetim odaklı olmaya yönlendirilmeleri sağlanabilir.
3. Rotter'in sosyal öğrenme kuramında, pekiştirici beklentileri, çevrenin gözlemlenmesi sonucunda oluşabilir. Yönetici, bir asta verdiği ödül veya cezanın, diğer tüm çalışanları da etkileyeceği bilincinde olmalıdır. Astların doğru yaptıkları davranışları, mümkün olduğu kadar çabuk ödüllendirilmelidir. Davranış sonuçlarına ilişkin bilgiyi, mümkün olduğu kadar kısa bir zamanda vermesi gerektiği öğretilmelidir.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

4. Madde üçte belirtildiği üzere, pekiştirici beklentilerinin oluşmasında, çevrenin gözlemlenmesinin de rolü bulunmaktadır. Yöneticiler, yaptıkları davranışlarla astlarına örnek olurlar. Bu konuda, yöneticilerin bilgilenmesi yararlı olabilir.
5. Yöneticiler kendilerine benzeyen astlarla çalışmayı tercih edebilir. Etkinliğin ve verimliliğin sağlanması açısından, iç denetim odaklı yöneticinin ekibinde iç denetim odaklı çalışanların olması yararlı olabilir.
6. Yöneticiler, iç denetim odaklı elemanlarla çalışmayı tercih ederler. Çünkü iç denetim odaklı çalışan, ödül ve cezanın kendi kontrolünde olduğuna inanır, ödüle ulaşmak ve cezadan kaçmak için çaba harcar. Bu doğrultuda, denetim odağı ölçeği, işe alımlarda, terfilerde ve personel değerlendirme kullanılabilir.
7. Bireylerin çalışmalarının nedeni, ihtiyaçların karşılanmasıdır. Beklentiler ihtiyaçlar doğrultusunda oluşmaktadır. İhtiyaçlarını karşılayan ve beklentilerine ulaştıran pekiştiricilerin, kendi kontrolünde olduğuna inanan bireylerin, örgüte bağımlılıkları artar. Bunun sonucunda, yüksek performans sergilerler.
8. Kaderciliğin, dış denetim odağı ile paralel olduğu düşünülürse, Türk kültüründe yetişmiş insanların dış denetim odağına yakın olduğu söylenebilir. Bu doğrultuda, bireylerin ve örgütlerin daha edilgen olduğunu düşünülebilir. Denetim odağı ölçeğini kullanarak, dış denetim odaklı bireyler belirlenebilir. Bu bireylerin, düzenlenecek eğitim programlarıyla, iç denetim odaklı bireyler olmaları sağlanabilir. Bu doğrultuda, edilgen yani dış denetim odaklı bireylerden oluşan örgütlerin yerini, etken bireylerden yani iç denetim odaklı bireylerden oluşan örgütlerin alması sağlanabilir.

Bütün bu çalışmaların sonucunda, iç denetim odaklı kişilik özelliğine sahip olmanın, yöneticilerde etkinliği ve verimliliği artırdığı kabul edilebilir. Bu yaklaşımla, işe alımlarda, terfilerde, yönetici eğitim ve geliştirme programlarında denetim odağı ölçeği kullanılabilir.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

Akoğlan Kozak, Meryem: **Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi**, 3.b., Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.

Akoğlan Kozak, Meryem: **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, 1.b., Detay Yayıncılık, Eylül 1999.

Akoğlan Kozak, Meryem: **Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticiler**, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:994, Eskişehir, 1997.

Aktaş, Ahmet: **Ağırlama Hizmet İşletmelerinde Yiyecek-İçecek Yönetimi**, 3.b., Eren Ofset, Antalya, Ocak 1995.

Arı, Ramazan: **Gelişim ve Öğrenme**,1.b., Atlas Kitabevi, Konya, Kasım 2003.

Artan, İnci: "Yönetsel Başarının Kaynağı:İnsan" **Endüstri ve Örgüt Psikolojisi-II**, Ed. Suna Tevrüz, 1.b., Türk Psikologlar Derneği Yayınları No: 16, Ankara, 1998.

Atkinson, Rita & v.d.: **Psikolojiye Giriş,** Çev.Yavuz Alogan, 12th.ed., Arkadaş Yayınları, Ankara, 1999.

Aydın, Ayhan: **Öğrenme Psikolojisi**, 1.b., Anı Yayıncılık, Ankara, 1999.

Aytürk, Nihat: **Yönetim Sanatı**, 2.b., Emel Yayınevi, Ankara, 1990.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Başaran, Ethem İbrahim: **Yönetimde İnsan İlişkileri:Yönetsel Davranış**, 2.b., Gül Yayınevi, Ankara, 1998.

Batman, Orhan: **Otel İşletmelerinin Yönetimi**, 2.b., Değişim Yayınları, Adapazarı, 1999.

Baymur, Feriha: **Genel Psikoloji**, 14.b., İnkilap Kitabevi, İstanbul,1994.

Baysal, Ayşe & Tekarslan, Erdal: **Davranış Bilimleri**, 4.b., Avcıol Basım Yayın, İstanbul, 2004.

Can, Halil: **Organizasyon ve Yönetim**, 4.b., Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999.

Cemalcılar, İlhan & v.d.: **İşletmecilik Bilgisi**, 3.b., Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 1989.

Cook, Curtis & Hunsaker, Philip: **Management and Organizational Behavior**, 3rd.ed., McGraw-Hill, Boston, 2001.

Cüceloğlu, Doğan: **İnsan ve Davranışı**, 5.b., Remzi Kitabevi, İstanbul, Kasım 1994.

Daft, Richard: **Organization Theory and Design**, 7th.ed., South-Western College Publishing, USA, 2001.

Daft, Richard: **Management**, 2nd.ed., The Dryden Press, 1991.

Dale, Ernest: **Yönetim Teorileri: Geçmiş ve Gelecek**, Çev. Osman Akınbay, Öteki Matbaası, Aralık 1999.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Davis, Keith: **İşletmelerde İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**, Çev. Kemal Tosun, İstanbul Üniversitesi Yayın No: 3028, İstanbul,1982.

Davis, Keith & Newstroom, John: **Organizational Behavior:Human Behavior at Work**, 10th.ed., McGraw-Hill, 2001.

Eddystone, Nebel**: Managing Hotels Effectively**, 1st.ed., Van Nostrand Reinhold, NY., 1991.

Eren, Erol: **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8.b., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş, İstanbul, 2004.

Eren, Erol: **Yönetim ve Organizasyon**, 5.b., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 1999.

Eroğlu, Feyzullah: **Davranış Bilimleri**, 5.b., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Ekim 2000.

Ertürk, Mümin**: İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 3.b., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Eylül 2000.

Fındıkçı, İlhami: **Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme**, 1.b., Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları No: 2, İstanbul, 1996.

Greenberg, Jerold & Baron, Robert: **Behavior in Organization**, 4th.ed., Library of Congress Catologing, 1993.

Gordon, Judith: **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior**, 4th.ed., Allyn and Bacon, 1993.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Güney, Salih: **Davranış Bilimleri,** 2.b., Nobel Yayın, Ankara, 2000.

Hazar, Atilla: **Turizm İşletmelerinde Animasyon,** 1.b., Detay Yayıncılık, Ankara, Ekim 1999.

Hersey, Paul & Blanchard, Kenneth & Johnson, Dewey: **Management of Organizational Behavior**, 7th.ed., Prentice Hall, 1996.

İçöz, Orhan: **Turizm İşletmelerinde Pazarlama**, 2.b., Turhan Kitabevi, Ankara, Eylül 2001.

Kantarcı, Kemal & Yörükoğlu, Altuğ: **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**, 1.b., Detay Yayıncılık, Ankara, Ekim 1998.

Kappa, Margaret & Nitschke, Aleta & Schappert, Patricia: **Managing Housekeeping Operations**, 2nd.ed., AHMA, USA, 1997.

Kaya, Ahmet: **Misafirperverlik Endüstrisinde Temel Mutfak Bilgisi**, Antalya, 2000.

Kaynak, Turgay: **Organizasyonel Davranış ve Yönlendirilmesi**, 2.b., Alfa Yayım, İstanbul, t.y.

Kreitner, Robert & Kinicki, Angelo: **Organizational Behavior**, BPIIrwin Inc, 1989.

Koçak, Nilüfer: **Yiyecek İçecek Hizmetleri Yönetimi**, 2.b., Detay Yayıncılık, Ankara, Şubat 2004.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Koçel, Tamer: **İşletme Yöneticiliği**, 9.b., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Eylül 2003.

Koptagel, Günsel: **Davranış Bilimleri: Tıpsal Psikoloji**, 4.b., Nobel Tıp Kitapevleri, İstanbul, 2001.

Köknel, Özcan: **Kaygıdan Mutluluğa Kişilik,** 15.b., Altın Kitaplar, İstanbul, 1985.

Luthans, Fred: **Organizational Behavior**, 6th.ed., McGraw-Hill Inc, 1992.

Medlik, S.: **Otel İşletmeciliği,** Çev. Ömer Met , 3.b., Uludağ Üniversitesi, Bursa, Nisan 1997.

Morgan, Clifford & King, Richard: **Introduction to Psychology**, 3rd.ed., McGraw-Hill Book Company, 1986.

Mucuk, İsmet: **Modern İşletmecilik**, 13.b., Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2003.

Mullins, Laurie: **Hospitality Management and Organizational Behavior**, 4th.ed., Longman, England, 2001.

Muğla Valiliği: **Muğla İl Rehberi**, Ekin Yazın Grubu, 2003.

Nahavandi, Afsaneh & Malekzadeh, Ali: **Organizational Behavior**, Prentice Hall, New Jersey, 1999.

Ninemeier, Jack: **Management of Food and Beverage Operations**, 3th.ed., Educational Institute, AHMA, 2000.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Olalı, Hasan & Korzay, Meral**: Otel İşletmeciliği**, 2.b., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Kasım 1993.

Özkalp, Enver & Kırel, Çiğdem: **Örgütsel Davranış**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 149, Eskişehir, 2001.

Öztaş, Kadir & Uçan, Hilmi: **Turizm Sektöründe Mutfak Hizmetleri**, Nobel Yayın, Ankara, 2002.

Pervin, Lawrence & John, Oliver: **Personality Theory and Research**, 8th.ed., John Wiley&Sons Inc, 2001.

Phares, Jerry: **Locus of Control in Personality**, General Learning Press, New Jersey 1976.

Powers, Tom & Barrows, Clayton: **Introduction to Management in the Hospitality Industry**, 7th.ed., John Wiley&Sons Inc., New York, 2003.

Robbins, Stephen: **Essentials of Organizational Behavior**, 6th.ed., Prentice Hall, 2000.

Rotter, Julian & Chance, June & Phares, Jerry: **Applications of a Social Learning Theory of Personality**, Holt, Rinehart and Winston Inc, 1972.

Rutherford, Dewey; **Hotel Management and Operations**, 2nd.ed., John Wiley&Sons, Inc., 1995.

Sabuncuoğlu, Zeyyat & Tokol, Tuncer: **İşletme**, Ezgi Yayınları, Bursa, 2001.

Sabuncuoğlu, Zeyyat & Tüz, Melek: **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Yayınları, Bursa, 2001.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Schermerhorn, John & Hunt, James & Osborn, Richard: **Basic Organizational Behavior**, John Wiley&Sons Inc, 1995.

Sezgin, Mesut Orhan: **Genel Turizm ve Turizm Mevzuatı**, 2.b., Detay Yayıncılık, Ankara, Ocak 2001.

Sezgin, Mesut Orhan: **Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi**, 2.b., Gazi Kitabevi, Ankara, 2000.

Sökmen, Alptekin: **Ağırlama Endüstrisinde Yiyecek ve İçecek Yönetimi**, 1.b., Detay Yayıncılık, Ocak 2003.

Şimşek, Şerif: **Yönetim ve Organizasyon**, 5.b., Nobel Yayın, Ankara, Kasım 1999.

Şener, Burhan: **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, 3.b., Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.

Şener, Burhan: **Konaklama İşletmelerinde Önbüro Yönetimi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.

Tevrüz, Suna & Artan, İnci & Bozkurt,Tülay: **Davranışlarımızdan Seçmeler**, 1.b., Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, Nisan 1999.

Thompson, Brad Lee: **Yönetimin Fonksiyonları**, Çev.Vedat Diker, Hayat Yayın, İstanbul, Nisan 2002.

Tortop, Nuri: **Personel Yönetimi**, 5.b., Yargı Yayınları, Ankara, 1994.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Tortop, Nuri: **Yönetim Biliminin Temel İlkeleri**, TODAİE, Ankara, 1990.

Tosun, Kemal: **İşletme Yönetimi: Genel Esaslar,** Birinci Cilt, Savaş Yayınları, Ankara, 1992.

Türkel, Asuman: **Globalleşen Dünyanın Lider Yöneticilerine**, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 1999.

Türksoy, Adnan: **Otel Yönetim Muhasebesi**, 1.b., Turhan Kitabevi, Ankara, Mart 1998.

Türksoy, Adnan: **Yiyecek ve İçecek Hizmetleri Yönetimi**, 2.b., Turhan Kitabevi, Ankara, Ekim 2002.

Tütüncü, Özkan & Demir, Mahmut: **Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve İşgücü Hareketlerinin Analizi**, 1.b., Turhan Kitabevi, Ankara, 2002.

Wood, Roy: **Organizational Behavior for Hospitality Management**, Butterworth, t.y.

Vecchio, Robert: **Organizational Behavior**, 2nd.ed., The Dryden Press, 1991.

Yozgat, Osman: **İşletme Yönetimi,** 8.b., M.Ü. Nihad Sayar Eğitim Vakfı Yayınları No: 435-668, İstanbul, 1992.

Zel, Uğur: **Kişilik ve Liderlik**, 1.b., Seçkin Yayıncılık, Ankara, Ağustos 2001.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

MAKALELER

Ashkanasy, Neal: "Rotter's Internal-Extarnal Scale:Confirmatory Factor Analysis and Correlation with Social Desirability for Alternative Scale Formats", **Journal of Personality and Social Psychology**, 1985, Vol.48, No.5, s.1328-1341.

Bosselman, Robert: "Hotel Food and Beverage Organization and Management", **Hotel Management and Operations**, Ed. Dewey Rutherford, 2nd.ed., John Wiley&Sons Inc, 1995, s.191-198.

Brownell, Judi: "Personality and Career Development: A Study of Gender Differences", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,** Vol.35, Iss.2, Nisan 1994, s.36–44.

Coleman, Daniel: "Another Look at the Locus of Control–Organizational Commitment Relationship:It Depends on the Form of Commitment", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.20, Iss. 6, Kasım 1999, s.995–1000.

Dağ, İhsan: "Kontrol Odağı Ölçeği: Ölçek Geliştirme, Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması", **Türk Psikoloji Dergisi**, Cilt.17, Sayı. 49, Ankara, Haziran 2002, s.77–93.

Dönmez, Ali: "Denetim Odağı", **A.Ü Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt.17, Sayı.1–2, 1984, s.31–43.

Dönmez, Ali: "Belirli Toplumsal Durumların Algılanmasında Denetim Odağının Etkisi", **A.Ü Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt.18, Sayı.1–2, 1985, s.143–158.

Dönmez, Ali: "Denetim Odağı: Temel Araştırma Alanları", **A.Ü Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi**, Cilt.19, Sayı.1–2, 1986, s.256–280.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Eddystone, Nebel & the others: “Career Paths in American Luxury Hotels: Hotel Food and Beverage”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Vol.6, Iss. 6, 1994, s.3–11.

Ellis, Rebecca & Taylor, Susan: “Role of Self Esteem Within the Job Search Process”, **Journal of Applied Psychology,** Vol.68, No.4, 1983, s.632–640.

Ersanlı, Kurtman: “Öğrenmede Davranışsal Yaklaşımlar”, **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi,** Ed.Binnur Yeşilyaprak, 6.b., Pegem A Yayıncılık, Ankara, Mart 2004, s.168-195.

Gray, Blau: “Testing the Relationship of Locus of Control to Different Performance Dimensions”, **Journal of Occupational and Organizational Psychology,** Vol.66, Iss.2, Haziran 1993**,** s.135–139.

Hodgkinson, Gerard: “Development and Validation of the Strategic Locus of Control Scale”, **Strategic Management Journal**, Vol.13, Iss. 4, Mayıs 1992, s.311–318.

Hunter, John & Gerbing, David & Boster, Franklin: “Machiavellian Beliefs and Personality: Construct Invalidity of the Machiavellianism Dimension”, **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 43, No. 6, 1982, s.1293–1305.

Katz, Robert: “Skills of an Effective Administrator”, **Readings in Management**, Ed. Max Richards, Nielander William, 4th.ed., South Western Publishing Co., 1971, s.609-622.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Kinicki, Angelo & Vecchio, Robert: "Influences on the Quality of Supervisor-Subordinate Relations: The Role of Time-Pressure, Organizational Commitment, and Locus of Control", **Journal of Organizational Behavior,** Vol.15, Ocak 1994, s.75–82.

Korkmaz, İsa: "Sosyal Öğrenme Kuramı", **Gelişim ve Öğrenme Psikolojisi,** Ed. Binnur Yeşilyaprak, 6.b., Pegem A Yayıncılık, Ankara, Mart 2004, s.197-220.

Ladkin, Adele: "The Career Paths of Hotel General Managers in Mauritus", **International Journal of Contemporary Hospitality Management,** Vol.12, Iss.2, 2000**,** s.119–135.

Lefcourt, Herbert & v.d.: "Locus of Control for Affiliation and Behavior in Social Interactions", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.48, No.3, 1985, s.755–759.

Parkes, Katherine: "Locus of Control, Cognitive Appraisal and Coping in Stressful Episodes", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.48, No.3, 1984, s.655–668.

Spector, Paul: "Development of the Work Locus of Control Scale", **Journal Occupational Psychology**, Vol. 61, 1988, s.335–340.

Synder, Mark & Cantor, Nancy: "Thinking About Ourselves and Others: Self Monitoring and Social Knowledge", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol.39, No.2, 1980, s.222–234.

Taylor, Ronald & Dunnette, Marvin: "Influence of Dogmatism, Risk Taking Propensity and Intelligence on Decision-Making Strategies For a Sample of Industrial Managers", **Journal of Applied Psychology,** Vol.39, No.4, 1974, s.420-424.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Topaloğlu, Melih & Uygur, Selma & Uygur, Akyay: "Üst Düzey Yöneticilerin Rol, Aktivite ve Sorumlulukları Konusunda Otel İşletmelerinde Bir Uygulama", **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 4, 2001, s.40–62.

Wood, Robert & Bandura, Albert: "Social Cognitive Theory of Organizational Management", **Academy of Management Review**, Vol.14, No.3, 1989, s.361–384.

Yeşilyaprak, Binnur: "Denetim Odağı", **Eğitimde Bireysel Farklılıklar**, Ed. Yıldız Kuzgun, Deniz Deryakulu, 1.b., Nobel Yayınevi, Mart 2004, s.239-258.

Yeşilyaprak, Binnur: "Denetim Odağının Belirleyicileri ve Değişimine İlişkin Araştırmalar: Bir Eleştirisel Değerlendirme", **Türk Psikoloji Dergisi**, Cilt.7, Sayı.5, Ankara, 1990, s.41–52.

Ülgen, Hayri: "Organizasyonda Beşeri Unsurun Önemi", **İşletme Fakültesi Dergisi**, Cilt. 3, Sayı.1, Nisan 1974, s.181–192.

BİLDİRİLER

Aktaş, Ahmet: "Otel İşletmelerinde Ziyafet Organizasyonu Önemi ve Yönetimi", **Turizm Yıllığı,** Ankara, 1991, s.199–212.

Küskü, Fatma: "Otel İşletmelerinde Yönetim Fonksiyonlarından Kaynaklanan Sorunlar ile Verimlilik ve Etkenliği Azaltıcı Genel Sorunları", **I. Ulusal Turizm Kongresi**, Kuşadası, Kasım 1990, s.163–169.

Özmen, Ömür & Bölüklüoğlu, İlhan & Birgili, Erhan: "Konaklama Sektöründe Yöneticilerin Başarılarını Etkileyen Faktörler", **I. Ulusal Turizm Kongresi**, Kuşadası, 16–18 Kasım 1990, s.119–134.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Zel, Uğur: “Yönetimde “Kişilik Kavramının Önemi: Türk ve İngiliz Yöneticilerin Mesleki Kişilik Özelliklerinin Karşılaştırmalı Olarak İncelenmesi”, **8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi,** Erciyes Üniversitesi, Mayıs 2000, s.325–338.

TEZLER

Dağ, İhsan: “Kontrol Odağı, Stresle Başa Çıkma Stratejileri ve Psikolojik Belirti Gösterme İlişkileri”, (Basılmamış Doktora Tezi**,** Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1990).

Fındıkçı, İlhami: “Otel Yöneticilerinin Kişilik Özellikleri ile İlgili Bir Araştırma”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**,** İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi Davranış Anabilim Dalı, İstanbul, 1990).

Genç, Esma: “Öğretmenlerde Denetim Odağının Problem Çözmeye Yönelik Yaratıcılıklarıyla İlişkisi”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**,** Marmara Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2000).

Hacımusaoğlu, Kadriye: “Kişilik Özellikleri ve Yöneticilere Uygulanması”, (Basılmamış Yüksek Lisans Tezi**,** İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Davranış Anabilim Dalı, İstanbul,1990).

Yeşilyaprak, Binnur: “Lise Öğrencilerinin İçsel ya da Dışsal Denetimli Oluşlarını Etkileyen Etmenler”, (Basılmamış Doktora Tezi**,** Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 1988).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

İNTERNET SİTELERİ

Bone, Christopher: **"**CEO Locus of Control and Small Firm Performance - Chief Executive Officer"**, Organization Studies,** (Çevirimiçi) www.findarticles.com/p/articles/mi_m4339/is_3_21/ai_65379612-27k, (Mayıs 2000).

Drez, Janet: "Individual Differences: Personality, Attidues, Abilities and Emotions", (Çevirimiçi)http://www.siu.edu/departments/cola/psycho/psycho323/chap05/sld011.htm, (Ekim 2004).

Mearns, Jack: "The Social Learning Theory of Julian B.Rotter", (Çevirimiçi)http://www.psych.fullerton.edu/jmearns/rotter.htm, Rev.10 Mayıs 2004, (Ağustos 2004).

Neill, James: "Psychological Exercises for Insight and Self Awareness Groups" **Locus of Control-A Class Tutorial,** (Çevirimiçi) http://www.wilderdorn.com/games/descriptions/LocusofControlExercise.htm,(25 Temmuz 2004).

Taştan, Seçil: "Stres ve Stres Yönetimi", (Çevirimiçi) http// www.insankaynakları.gokceada.com/stress.html, (30 Kasım 2004).

Kültür ve Turizm Bakanlığı, "Turizm Tesisleri Yönetmeliği", (Çevirimiçi) http://www.kulturturizm.gov.tr/portal/turizm_tr.asp?,belgeno= 45522, (5 Kasım 2004).

Kültür ve Turizm Bakanlığı, "Turizm Tesisleri Yönetmeliği", (Çevirimiçi) http://www.kulturturizm.gov.tr/portal/turizm_tr.asp?, belgeno= 45523, (5 Kasım 2004).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Kültür ve Turizm Bakanlığı, “Turizm Tesisleri Yönetmeliği”, (Çevirimiçi) http://www.kulturturizm.gov.tr/portal/turizm_tr.asp?, belgeno= 45524, (5 Kasım 2004).

Kültür ve Turizm Bakanlığı, “Turizm Tesisleri Yönetmeliği”, (Çevirimiçi) http://www.kulturturizm.gov.tr/portal/turizm_tr.asp?, belgeno= 45525, (5 Kasım 2004).

Kültür ve Turizm Bakanlığı, “Turizm Tesisleri Yönetmeliği”, (Çevirimiçi) http://www.kulturturizm.gov.tr/portal/turizm_tr.asp?, belgeno= 45526, (5 Kasım 2004).

Kültür ve Turizm Bakanlığı, “Turizm Tesisleri Yönetmeliği”, (Çevirimiçi) http://www.kulturturizm.gov.tr/portal/turizm_tr.asp?, belgeno= 45527, (5 Kasım 2004).

Kültür ve Turizm Bakanlığı, “Turizm Tesisleri Yönetmeliği”, (Çevirimiçi) http://www.kulturturizm.gov.tr/portal/turizm_tr.asp?, belgeno= 45528, (5 Kasım 2004).

http://www.ballarat.edu.au/ard/bssh/psych/rot.htm, (Ağustos 2004).

http://www.konya.meb.gv.tr/formator/rehberlik/rehber/rehber.htm, (Ağustos 2004).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

EK–1

Turizm Tesisleri Yönetmeliğine Göre Otel İşletmelerinin Sınıflandırılma Özellikleri

Turizm Tesisleri Yönetmeliği, dördüncü kısım, birinci bölüm, madde 19'a göre, oteller aşağıda belirtilen özelliklere göre sınıflandırılırlar.[1]

Bir Yıldızlı Oteller; aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 10 oda kapasiteli otellerdir.

1) Girişte rüzgarlık, otel kapasitesine uygun düzenlenmiş resepsiyon, bekleme yerini kapsayan, telefon hizmetinin de verildiği lobi ve vestiyerden oluşan bir kabul holü (sadece yaz sezonu boyunca açık tutulan tesislerde rüzgarlık ve vestiyer şartı aranmaz),

2) Kahvaltı ofisi ve bağlantılı kahvaltı salonu (yeterli büyüklükteki oturma salonu veya varsa lokanta bu amaçla kullanılabilir, yazlık tesislerde bu amaçla kullanılan salonun bir kısmı açık olabilir),

3) Kent içinde oda sayısının % 30'u, kent dışında % 50'si oranında oturma imkânı sağlayan oturma salonu (yazlık tesislerde bir kısmı açık olabilir),

4) Ayrıca;

- Yönetim odası,
- Müşterinin ineceği veya çıkacağı kat sayısının üçten fazla olması halinde otel kapasitesi ile orantılı müşteri asansörü,
- Genel mahaller ve yatak odaları döşemelerini tamamen kaplayan nitelikli malzeme (halı, seramik gibi),
- Lokanta yok ise büfe hizmeti,
- İlk yardım malzeme ve gereçleri bulunan dolap,
- Odalarda telefon hizmeti,

[1] Kültür ve Turizm Bakanlığı, "Turizm Tesisleri Yönetmeliği", (Çevirimiçi) http://www.kulturturizm.gov.te/portal/turizm_tr.asp?belgeno=45522, (5 Kasım 2004).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

- Oda sayısının % 25'ine hizmet verebilecek sayıda, şifreli veya çift anahtarlı kasa gibi müşteriye emanet hizmeti verilen düzenleme.

İki Yıldızlı Oteller; bir yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 20 oda kapasiteli otellerdir.

1) İlave bir yönetim odası,
2) Oturma salonu veya bağımsız bölümlerde bar düzenlemesi,
3) İklim koşullarına göre genel mahallerde klima sistemi,
4) Yatak katlarında kat hizmetleri için ofis veya dolap.

Üç Yıldızlı Oteller; iki yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 40 oda

1) İkinci sınıf lokanta veya kafeterya,
2) İklim koşullarına göre odalarda klima,
3) Yatak odalarında TV ,
4) Banyolarda saç kurutma makinesi,
5) Kişi başına 1,2 metrekare olmak üzere en az 50 kişilik çok amaçlı salon,
6) Çamaşır yıkama ve ütüleme hizmeti.

Dört Yıldızlı Oteller; üç yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 80 odalı otellerdir.

1) Otel kapasitesine uygun servis girişi, servis asansörü veya merdiveniyle bağlantılı bagaj odası, telefon kabinleri yerlerinden oluşan kabul holü,
2) Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörleri ile servis merdiveni veya asansörü,
3) Her katta kat ofisi düzenlemesi (servis merdiveni veya asansörü bulunması durumunda bu mahaller kat ofisleri ile bağlantılı düzenlenir, ayrık yerleşim düzenlerinde hizmetin aksamaması kaydıyla kat ofisinin her katta bulunması zorunlu değildir),
4) Kuru temizleme hizmeti ile terzi mahalli,
5) Odalarda kıymetli eşya kasası,

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

6) Doktor ve hemşire hizmetinin verildiği ilkyardım araç ve gereçleri bulunan revir,

7) Odalarda minibar,

8) Turizm amaçlı satış ünitesi,

9) Lokantanın, özel yemek ve kokteyl salonu bulundurma zorunluluğu olmaksızın, kapasitenin % 50'sine hizmet veren birinci sınıf olarak düzenlenmesi,

10) Yerleşim merkezlerinde 06:00–24:00 saatleri arasında oda servisi,

11) Personel sayısının en az % 15'i oranında konusunda eğitim almış personel,

12) Ayrıca;

- Kişi başına en az 1.2 metrekare düşecek şekilde en az 100 kişilik ikinci bir çok amaçlı salon ve fuayesi,
- Kapalı veya açık yüzme havuzu,
- En az 100 kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,
- Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşen, en az 100 kişilik konferans salonu, fuayesi, salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası, sekreterlik ve simultane tercüme hizmetlerinin verildiği mahaller,
- Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşecek şekilde en az 100 kişilik gece kulübü, diskotek veya benzeri eğlence imkanı veren ayrı bir salon,
- En az 40 metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna, türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol sahası, bowling salonu, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, squash salonu veya benzeri imkânlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi,
- Pasta ve içki servisi verilen en az 100 kişilik salon,
- En az beş çeşit türk yemeğinden oluşan bir menünün de sunulduğu ikinci bir lokanta,
- Telefon, faks, bilgisayar vb. büro hizmetlerine yönelik çalışma salonu,
- Kafeterya ve snack bar, ünitelerinden en az üç adedi.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Beş Yıldızlı Oteller; yerleşme durumu, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren, dört yıldızlı oteller için aranılan şartlarla birlikte aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan en az 120 odalı otellerdir.

1) Yukarıda (d) bendinin 12 numaralı alt bendinde belirtilen ünitelerden ilave olarak en az üç adedi,
2) Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörleri ile servis merdiveni veya asansörü,
3) Oda sayısının en az % 20'si kadar park yeri imkânı olan garaj veya üzeri kapalı otopark,
4) Uydu veya video yayınları imkânı,
5) Bay ve bayan kuaförü,
6) Banyolarda küvet, resepsiyonla bağlantılı telefon,
7) 24 saat oda servisi,
8) Turizm amaçlı satış ünitesi.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

EK–2

Turizm Tesisleri Yönetmeliğine Göre Tatil Köylerinin Sahip Olması Gereken Özellikleri

Turizm Tesisleri Yönetmeliği, dördüncü kısım, birinci bölüm, madde 21'e göre, tatil köyleri aşağıda belirtilen özelliklere göre sahip olması gerekir.[2]

Giriş ve park üniteleri: Tatil köyü hudutları emniyet altına alınır, girişte kontrol ünitesi ile tesis bünyesinde oda sayısının en az % 25'i oranında park yeri olan otopark yapılır.

Yönetim tesisleri: Yönetim tesisleri aşağıdaki nitelikleri taşır.

1) Resepsiyon, danışma, bagaj, telefon kabini ve bekleme yerinden oluşan bir kabul alanı,

2) En az iki adet yönetim odası,

3) Oda sayısının % 25'ine hizmet verebilecek sayıda, şifreli veya çift anahtarlı kasa gibi müşteriye emanet hizmeti verilen düzenleme,

4) Bagaj taşıma hizmeti,

5) Doktor ve hemşire hizmetinin verildiği ilkyardım araç ve gereçleri bulunan revir,

6) Açık alanlara müzik ve ses yayını yapabilen sistem.

Geceleme birimleri: Geceleme birimlerinde aşağıda belirtilen nitelikler sağlanır.

1) Bu birimlerin; tatil köyünün diğer ünitelerinin gürültü ve rahatsız edici etkilerinden korunacak biçimde düzenlenmesi,

2) Odaların yer döşemelerinin nitelikli malzeme ile kaplanması,

3) Telefon hizmeti,

4) Kat hizmetinin verilmesini sağlayacak sayıda kat ofisleri.

[2] Kültür ve Turizm Bakanlığı, "Turizm Tesisleri Yönetmeliği", (Çevirimiçi) http://www.kulturturizm.gov.te/portal/turizm_tr.asp?belgeno=45524, (5 Kasım 2004).

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

Spor, eğlence, yeme-içme, dinlenme tesisleri ve çevre düzenlemesi: Bu ünitelerde aşağıda belirtilen nitelikler sağlanır.

1) Tesiste tatil köyünün yapı ve işletme nitelikleri ile uyumlu ve yatak sayısının en az %30'u oranında kapalı, yatak kapasitesinin en az % 70'i oranında açık oturma yeri sağlayacak şekilde ikinci sınıf lokanta, kapalı kısımda klima, açık kısımda güneş ve yağmurdan koruyucu gerekli önlemler, mutfak için servis avlusu ve servis girişi,

2) Aletli jimnastik, aerobik, bilardo, bowling, golf, tenis, voleybol, squash, su oyunları, kayak ve deniz sporları gibi tesisin kuruluş yerine uygun nitelikteki çeşitli spor imkanlarından en az dört adedi,

3) Serbest zamanların değerlendirilmesi amacıyla dinlenme terasları, oturma ve okuma salonu, açık veya kapalı bar, açık hava tiyatrosu, açık dans yeri gibi yardımcı tesisler,

4) Oyun ve TV salonu,

5) Kapalı ya da açık yüzme havuzu,

6) Genel mahallerde iklim koşullarına göre klima sistemi,

7) Genel mahallerin fonksiyonuna uygun ve nitelikli döşeme malzemesi ile kaplanması,

8) Çocuk oyun parkı ve bu yerlerde çocuklar için özel tuvaletler,

9) Kadın ve erkek müşteriler için ayrı tuvaletler,

10) Satış yerleri,

11) Arazinin muhtelif yerlerinde yardım çağırılabilecek resepsiyon irtibatlı tesisat.

Servis ve bakım tesisleri: Tesis kapasitesi ile uyumlu bakım ve onarım atölyeleri, çamaşırhane hizmetlerinin dışarıdan sağlanamaması halinde çamaşırhane ile çamaşırhaneye bağlı kurutma, ütüleme, dikiş ve temiz çamaşır depolama tesisleri bulunur.

Sınıflandırma: Yukarıda belirtilen nitelikleri taşıyan tesisler dört yıldızlı tatil köyü, yerleşme özellikleri, yapı, tesisat, donatım, dekorasyon ve servis yönünden üstün özellikler gösteren ve ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşıyan tesisler beş yıldızlı tatil köyü olarak sınıflandırılır.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

1) Yatak odalarında uydu veya video yayınları imkânı olan TV, minibar, kıymetli eşya kasası ve iklim koşullarına göre klima, banyolarda küvet ve saç kurutma makinesi,

2) Lokantanın birinci sınıf olarak düzenlenmesi (Tesis bünyesinde ayrıca kafeterya veya ikinci sınıf lokanta bulunması halinde birinci sınıf lokantanın kapasitesi en az 100 kişilik olacak şekilde ve özel yemek salonu olmaksızın düzenlenebilir. Toplam kapasitenin en fazla % 70'i açık alanlarda olabilir.),

3) Diskotek veya gece kulübü veya benzeri eğlence imkânı veren ayrı bir salon,

4) Kreş,

5) Türk hamamı veya sauna,

6) Bay ve bayan kuaförü,

7) Kuru temizleme hizmeti.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

EK–3

Araştırmanın Evreni

BEŞ YILDIZLI OTELLER	DÖRT YILDIZLI OTELLER	BİRİNCİ SINIF TATİL KÖYLERİ
Aqua Otel	Ambresia Otel	Anıktur TK
Azka Otel	Armar Otel	BarcelOra TK
Elegance Otel	Art Marmaris Otel	Belcekız Beach Otel
Grand Azur Otel	Cesars Otel	Bodrum Park Ps
Karia Princess Otel	Colossus Otel	Clup Blue Dream
Kervansaray Resort	Feya Pınara Otel	Clup M
Knidos Marmaris Residence	Forever Club	Clup Kadıkale
Mares Otel	Grand Cettia Hotel	Ersan Tatil Köyü
Medasa Otel	Grand Levent Otel	Grand Yazıcı-BOD.
Munamar Otel	Greenland Ote Otel	Grand Yazıcı-MRS
Ra Otel	Gökçe Clup Armania	Hillside Beach Club
Robinson Club	Hotel S Otel	İber Marmaris Park
Samara Otel	İdeman Beach Otel	Letonya Club Otel
World of Wonder	İzer Otel	Lykia World
	Kaya Maris Otel	Magic Life Der Club
	Kervansaray Otel	Majesty Club Tauna
	Laguna Azur Otel	Martı Tatil Köyü
	L'etoile Otel	Onura Tatil Köyü
	Magiclife Der Clup	Sea Garden
	Manastır Otel	Val. Bodrum Park
	Marina Vista	
	Martı La Perla	
	Mavi Kumsal	
	MGM Grand	
	Milpa Otel	
	Montana Pine Resort	
	Osiris Otel	
	Önderhan Beach	
	Ölüdeniz Resort	
	Paşa Beach	
	Poseidon	
	Resort Dedeman	
	Sea Clup Metem	
	Suncity Otel	
	Tansel Otel	
	Tropicano Otel	
	Turunç Otel	
	3S Beach Club	
	Wow Beach Club	

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

EK–4

Muğla Yöresi'ndeki Beş, Dört Yıldızlı Otellerin ve
Birinci Sınıf Tatil Köylerinin Yiyecek-İçecek Müdürlerinin
Denetim Odağının Belirlenmesine Yönelik
Anket Formu:

Yönetici davranışlarında kişilik özelliklerinin etkisi olup olmadığını belirlemek amacıyla yaptığım tez çalışması için, düzenlenmiş anket formu aşağıdadır. Her soruda "a" ya da "b" harfleriyle gösterilen iki seçenek bulunmaktadır. Lütfen, her seçenek çiftinde sizin kendi görüşünüze göre gerçeği yansıttığına en çok inandığınız cümleyi (yalnız bir cümleyi) seçiniz ve cevap kâğıdında seçtiğiniz cümleyi gösteren harfin yanındaki parantezin içine (X) işareti koyunuz.

İsimlerinizin ve cevaplarınızın gizli kalacağı araştırmada seçiminizi yaparken, seçmeniz gerektiğini düşündüğünüz veya doğru olmasını arzu ettiğiniz cümleyi değil, sizin için gerçekten doğru olduğuna inandığınız cümleyi seçiniz. Bazı maddelerde her iki cümleye de inandığınızı ya da hiçbirine inanmadığınızı düşünebilirsiniz. Böyle durumlarda, size en uygun olduğuna inandığınız cümleyi seçiniz. Seçim yaparken her bir seçenek için bağımsız karar veriniz önceki tercihlerinizden etkilenmeyiniz.

Katkılarınız için teşekkür ederim.

SORULAR

1. **a) ( )** Ana-babaları çok fazla cezalandırdıkları için çocuklar problemli oluyor.

b) ( ) Günümüz çocuklarının çoğunun problemi, ana-babaları tarafından serbest bırakılmalarıdır.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

2. **a) ( )** İnsanların yaşamındaki mutsuzlukların çoğu, birazda şanssızlıklarına bağlıdır.

b) ( ) İnsanların talihsizlikleri yaptıkları hataların sonucudur.

3. **a) ( )** Savaşların başlıca nedenlerinden biri, halkın siyasetle yeterince ilgilenmemesidir.

b) ( ) İnsanlar savaşı önlemek için ne kadar çaba harcarsa harcansın, her zaman savaş olacaktır.

4. **a) ( )** İnsanlar ne kadar çabalarsa çabalasın ne yazık ki değerleri genellikle anlaşılmaz.

b) ( ) İnsanlar bu dünyada hak ettikleri saygıyı er geç görürler.

5. **a) ( )** Öğretmenlerin öğrencilere haksızlık yaptığı fikri saçmadır

b) ( ) Öğrencilerin çoğu, notların tesadüfî olaylardan etkilendiğini fark etmez.

6. **a) ( )** Koşullar uygun değilse, insan başarılı bir lider olamaz

b) ( ) Lider olamayan yetenekli insanlar, fırsatları değerlendirememiş kişilerdir.

7. **a) ( )** Ne kadar uğraşsanız da bazı insanlar sizden hoşlanmazlar.

b) ( ) Kendilerini başkalarına sevdiremeyen kişiler, başkalarıyla nasıl geçinileceğini bilmeyenlerdir.

8. **a) ( )** İnsanın kişiliğinin belirlenmesinde en önemli rolü kalıtım oynar.

b) ( ) İnsanların nasıl biri olacakları kendi hayat tecrübeleri belirler.

9. **a) ( )** Bir şey olacaksa eninde sonunda olduğuna sık sık tanık olmuşumdur.

b) ( ) Ne yapacağıma kesin karar vermek kadere güvenmekten daima daha iyidir.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

10. **a) ( )** İyi hazırlanmış bir öğrenci için, adil olmayan bir sınav hemen hemen söz konusu olamaz.

b) ( ) Sınav soruları derste işlenenle çoğu kez o kadar ilişkisiz oluyor ki çalışmanın anlamı kalmıyor.

11. **a) ( )** Başarılı olmak çok çalışmaya bağlıdır, şansın bunda ya hiç ya da çok küçük bir payı vardır.

b) ( ) İyi bir iş bulmak, temelde doğru zamanda doğru yerde bulunmaya bağlıdır.

12. **a) ( )** Hükümetin kararlarında sade vatandaşta etkili olabilir.

b) ( ) Bu dünya güç sahibi birkaç kişi tarafından yönetilmektedir ve sade vatandaşın bu konuda yapabileceği fazla bir şey yoktur.

13. **a) ( )** Yaptığım planları yürütebileceğimden eminim.

b) ( ) Çok uzun plan yapmak her zaman akıllıca olmayabilir, çünkü birçok şey zaten iyi ya da kötü şansa bağlıdır.

14. **a) ( )** Hiçbir yönü iyi olmayan insanlar vardır.

b) ( ) Herkesin iyi bir tarafı vardır.

15. **a) ( )** Benim açımdan istediğimi elde etmenin talihle bir ilgisi yoktur.

b) ( ) Çoğu zaman yazı-tura atarak da isabetli karar verebiliriz.

16. **a) ( )** Kimin patron olacağı genellikle doğru yerde ilk önce bulunma şansına kimin sahip olduğuna bağlıdır.

b) ( ) İnsanlara doğru şeyi yaptırmak bir yetenek işidir, şansın bunda payı ya hiç yoktur ya da çok azdır.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

17. **a) ( )** Dünya meseleleri söz konusu olduğunda çoğumuz anlayamadığımız ve kontrol edemediğimiz güçlerin kurbanıyızdır.

b) ( ) İnsanlar siyasal ve sosyal konularda aktif rol alarak dünya olaylarını kontrol edebilirler

18. **a) ( )** Birçok insan, rastlantıların yaşamlarını ne derece etkilediğini farkında değildir.

b) ( ) Aslında "şans" diye bir şey yoktur.

19. **a) ( )** İnsan hatalarını kabul edebilmelidir.

b) ( ) Genelde en iyisi insanın hatalarını örtbas etmesidir.

20. **a) ( )** Bir insanın sizden gerçekten hoşlanıp hoşlanmadığını bilmek zordur.

b) ( ) Kaç arkadaşınızın olduğu, ne kadar iyi olduğunuza bağlıdır.

21. **a) ( )** Uzun vadede yaşamınızdaki kötü şeyler, iyi şeylerle dengelenir.

b) ( ) Çoğu talihsizlikler yetenek eksikliğinin, ihmalin, tembelliğin ya da her üçünün birden sonucudur.

22. **a) ( )** Yeterli çabayla, siyasal bozuklukları ortadan kaldırabiliriz.

b) ( ) Siyasetçilerin kapalı kapılar ardında yaptıkları üzerinde halkın fazla bir kontrolü yoktur.

23. **a) ( )** Öğretmenlerin verdikleri notları nasıl belirlediklerini bazen anlayamıyorum.

b) ( ) Aldığım notlarla çalışma derecem arasında doğrudan bir bağlantı vardır.

.

24. **a) ( )** İyi bir lider, ne yapacaklarına halkın bizzat karar vermesini bekler.

b) ( ) İyi bir lider, herkesin görevinin ne olduğunu bizzat belirler.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

25. **a) ( )** Çoğu kez başıma gelenler üzerinde, çok az etkiye sahip olduğumu hissettim.

b) ( ) Şans ya da talihin yaşamımda önemli bir rol oynadığına inanmam.

26. **a) ( )** İnsanlar arkadaşça olamaya çalışmadıkları için yalnızdırlar.

b) ( ) İnsanları memnun etmek için çok fazla çabalamanın yararı yoktur, sizden hoşlanırlarsa hoşlanırlar.

27. **a) ( )** Liselerde atletizme gereğinden fazla önem veriliyor.

b) ( ) Takım sporları kişiliğin oluşumu için mükemmel bir yoldur.

28. **a) ( )** Başıma ne gelmişse kendi yaptıklarımdandır.

b) ( ) Yaşamımın alacağı yön üzerinde bazen yeterince kontrolümün olmadığını hissediyorum.

29. **a) ( )** Siyasetçilerin neden öyle davrandıklarını çoğu kez anlayamıyorum.

b) ( ) Yerel ve ulusal düzeydeki kötü idareden uzun vadede halk sorumludur.

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

EK–5

Ankete Katılan Yöneticilerin Denetim Odağı Ölçeğinden Aldığı Puanlar

Yiyecek İçecek Müdürü	Denetim Odağı Ölçeğinde Aldığı Puan	Denetim Odağı Ölçeği Puanının Değerlendirilmesi
1	1	İç Denetim Odaklı
2	1	İç Denetim Odaklı
3	1	İç Denetim Odaklı
4	2	İç Denetim Odaklı
5	2	İç Denetim Odaklı
6	3	İç Denetim Odaklı
7	3	İç Denetim Odaklı
8	3	İç Denetim Odaklı
9	3	İç Denetim Odaklı
10	4	İç Denetim Odaklı
11	4	İç Denetim Odaklı
12	4	İç Denetim Odaklı
13	4	İç Denetim Odaklı
14	4	İç Denetim Odaklı
15	4	İç Denetim Odaklı
16	4	İç Denetim Odaklı
17	5	İç Denetim Odaklı
18	5	İç Denetim Odaklı
19	5	İç Denetim Odaklı
20	5	İç Denetim Odaklı
21	5	İç Denetim Odaklı
22	5	İç Denetim Odaklı
23	5	İç Denetim Odaklı
24	5	İç Denetim Odaklı
25	5	İç Denetim Odaklı
26	6	İç Denetim Odaklı
27	6	İç Denetim Odaklı
28	6	İç Denetim Odaklı
29	6	İç Denetim Odaklı
30	6	İç Denetim Odaklı
31	6	İç Denetim Odaklı
32	7	İç Denetim Odaklı
33	7	İç Denetim Odaklı
34	7	İç Denetim Odaklı
35	7	İç Denetim Odaklı
36	8	İç Denetim Odaklı
37	8	İç Denetim Odaklı
38	8	İç Denetim Odaklı
39	8	İç Denetim Odaklı
40	8	İç Denetim Odaklı
41	8	İç Denetim Odaklı
42	8	İç Denetim Odaklı
43	9	İç Denetim Odaklı

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com

44	9	İç Denetim Odaklı
45	9	İç Denetim Odaklı
46	9	İç Denetim Odaklı
47	10	İç Denetim Odaklı
48	10	İç Denetim Odaklı
49	10	İç Denetim Odaklı
50	10	İç Denetim Odaklı
51	10	İç Denetim Odaklı
52	11	İç Denetim Odaklı
53	11	İç Denetim Odaklı
54	11	İç Denetim Odaklı
55	11	İç Denetim Odaklı
56	11	İç Denetim Odaklı
57	11	İç Denetim Odaklı
58	11	İç Denetim Odaklı
59	12	Dış Denetim Odaklı
60	12	Dış Denetim Odaklı
61	12	Dış Denetim Odaklı
62	13	Dış Denetim Odaklı
63	14	Dış Denetim Odaklı
64	14	Dış Denetim Odaklı

PDF created with pdfFactory Pro trial version www.pdffactory.com