İstanbul Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul (Türkiye) ve Almatı (Kazakistan) Şehirlerindeki Aynı Zincire Ait Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

Körkem Nigmetullina

2501080928

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Füsun İSTANBULLU DİNÇER

İstanbul, 2011

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüz **TURİZM İŞLETMECİLİĞİ** Anabilim Dalında ders dönemindeki Eğitim - Öğretim Programını başarı ile tamamlayan **2501080928** numaralı **KORKEM NİGMETULLINA'nın** hazırladığı **"ULUSLAR ARASI ZİNCİR OTEL İŞLETMELERİNDE LİDERLİK VE YÖNETİCİLERİN LİDERLİK YÖNELİMLERİ: İSTANBUL (TÜRKİYE) VE ALMATI (KAZAKİSTAN) ŞEHİRLERİNDEKİ AYNI ZİNCİRE AİT OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA"** konulu **YÜKSEK LİSANS/** ~~**DOKTORA TEZİ**~~ ile ilgili **TEZ SAVUNMA SINAVI,** Lisansüstü Öğretim Yönetmeliği'nin 15.Maddesi uyarınca **02.06.2011** **PERŞEMBE** günü saat: **13.30' da** yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin kabulü.....'ne **OYBİRLİĞİ /** ~~**OYÇOKLUĞUYLA**~~ karar verilmiştir.

JÜRİ ÜYESİ	KANAATİ	İMZA
PROF.DR.FÜSUN İSTANBULLU DİNÇER	Kabul	
YRD.DOÇ.DR.ŞEHNAZ DEMİRKOL	Kabul	
YRD.DOÇ.DR.ÖZGÜR ASLAN	Kabul	
YRD.DOÇ.DRD.SUNA MUĞAN ERTUĞRAL	Kabul	
YRD.DOÇ.DR.ORHAN AKOVA	Kabul	

Adres: Besim Ömerpaşa Caddesi Kaptan-ı Derya Sokağı 34452 Beyazıt/İstanbul
Tel: 0212 440 00 00 / 14219-14220-14221-14222-14226-14227-14243
Fax: 0212 440 03 40 e-mail: sbe@istanbul.edu.tr

ÖZ

Bu araştırmayla, otel işletmelerinde yönetici olarak görev yapan kişilerin, liderlik yönelimlerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, İstanbul'da ve Almatı şehirlerinde faaliyet gösteren uluslararası zincir otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen bir anket çalışmasına da yer verilen bu tez çalışması 3 bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın ana kütlesini İstanbul ve Almatı şehirlerindeki aynı zincire ait otel işletmelerinin yöneticileri oluşturmuştur. Ayrıca aynı zincire ait olan zincir otel işletmelerinin sayısı her iki şehirde 4'er tane olduğu tespit edilmiştir ve otel işletmelerinin yöneticilerine uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümünde demografik özelliklerini saptamak amaçlı 8 soru, ikinci bölümünde ise otel yöneticilerinin liderlik yönelimini belirlemek amaçlı 15 soru, ayrıca liderlik vasıflarını tespit etmek amaçlı 5 örnek vakadan oluşan anket departman müdürlerine ve genel müdür, genel müdür yardımcılarına uygulanmıştır. Araştırma 2010 yılı Mayıs- Eylül ayları içerisinde gerçekleştirilmiştir. Elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve "SPSS 17.0 for Windows" istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Çapraz Tablo, Ortalama, Standart sapma, T Testi ve Korelasyon) kullanılmıştır.

Araştırma sonucunda her iki şehirde de otel işletmelerindeki yöneticilerin daha çok göreve yönelik bir liderlik yönelimini benimsediklerini söyleyebilmek mümkündür. Ayrıca İstanbul şehrindeki yöneticilerin Almatı şehrindeki yöneticilere göre daha çok insana yönelik liderlik yönelimi sergilemişlerdir. Liderlik vasıflarını tespit etmek amaçlı sorulan sorular da ise Almatı şehrindeki otel yöneticilerinin İstanbul'daki otel yöneticilerine göre daha sık risk aldıkları ortaya çıkmıştır.

ABSTRACT

The aim of this research work is to reveal leadership orientation (task orientation and people orientation) of high level managers working in hospitality management. The basic of research work are the management of two hotels in Istanbul and Almaty, which are part of the same international hotels chains. İt is known that the total amount of these hotels in these cities is 4. The survey which is used as source of gathering data includes 3 parts. There are 8 questions about demographic characteristics in first part, second part includes 15 questions concerning reveal of leadership orientation of hotel management, besides there are 5 case-questions about qualities of leader directed to general manager and managers of departments. The survey was made during May-September 2010. The obtaining dates were analyzed by statistics methods (Crosstabulation, Variance, Standart Error Mean, T Test and Korelation) by "SPSS 17.0 for Windows" statistics programme.

As a result of research work we can conclude that task orientation of the managers of the both hotels were higher than people orientation. Moreover managers in Istanbul have more people orientation than the managers in Almaty. During the questionnare it turns that managers of the hotel in Almaty are more likely to take risks than managers in Istanbul. It is proved that managers of hotels in Almaty take risks more often than their collleagues in Istanbul.

ÖNSÖZ

Her şeyin çok çabuk değiştiği bir dünyada yaşamaktayız. Her tarafımızda günbegün değişimler oluyor ve ayakta kalabilmemiz için bu değişimlere uymak zorundayız. Son yılların çok aktüel konularından biri de yöneticilik ve liderliktir. Bu yüzden bilim adamları sık sık bir araya gelmektedirler ve türlü konferanslar düzenlemektedirler. Böyle çalışmalar sonucunda bu kavramlarla ilgili değişik görüşler ortaya çıkmaktadır. Liderlikte günümüzün getirdiği son çalışmalar liderin kişisel niteliklerinden daha çok onun davranışlarına veya çalışanları üzerindeki etkilerine yoğunlaşmıştır. Birçok bilim adamlarının liderin eğilimlerini insana yönelik liderlik ve göreve yönelik liderlik diye ikiye ayırmışlardır.

Turizm sektörünün değişimlerden çok çabuk etkilendiğini ve bu değişimlere zaman kaybetmeden ayak uydurmak zorunda olduğunu düşünecek olursak, özellikle turizm sektöründe faaliyet göstermekte işletmeler için liderlik çok büyük bir önem kazanmaktadır.

Ülkeler çapında sahip oldukları kültürel ve turistik değerler açısından önemli bir destinasyon olan İstanbul ve Almatı şehirleri kendi bünyelerinde otelcilik endüstrisinde önemli konumda bulunan çeşitli zincir otel işletmelerini barındırmaktadırlar. Bu çalışmada bu iki şehirde bulunan zincir otel işletmelerinde yöneticilik yapan kişilerin liderlik yönelimleri belirlenmek amaçlanmaktadır.

Bu amaç doğrultusunda, tez üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgu ve bilgiler değerlendirilerek, yöneticilerin göreve yönelik veya insana yönelik liderliği benimsedikleri belirlenmeye çalışılmaktadır. Çalışmanın sonunda, ortaya çıkan sonuçlara yer verilmektedir.

Bu konuda çalışmalarımı öneri ve katkıları ile yönlendiren değerli hocam, Prof. Dr. Füsun İSTANBULLU DİNÇER başta olmak üzere yüksek lisans eğitim sürecinde bana emekleri geçen tüm öğretim üyelerine sonsuz şükranlarımı sunarım.

İÇİNDEKİLER

ÖZ……..iii

ABSTRACT……...iv

ÖNSÖZ…….....v

İÇİNDEKİLER……vi

TABLOLAR LİSTESİ……..xi

ŞEKİLLER LİSTESİ…..……..xiv

GİRİŞ……1

I. BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ VE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1 Otel İşletmelerinin Tanımı…….....3

1.2 Otel İşletmelerinin Özellikleri…….4

1.3 Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması…….....6

1.4 Uluslararası Zincir Otel İşletmeciliği…… .8

1.4.1 Zincir Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri……8

1.4.2 Zincir Otel İşletmelerinin Üstünlükleri……..9

1.4.3 Türkiye'deki Zincir Otel İşletmeciliği…….11

1.4.4 Kazakistan'daki Zincir Otel İşletmeciliği……13

1.5 Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Yönetim……..15

1.5.1 Otel İşletmeleri Bakımından Yönetim Yaklaşımları……16

1.5.2 Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Yönetim Fonksiyonları…….....18

1.5.2.1 Planlama……...18

1.5.2.2 Örgütleme…….....20

1.5.2.3 Yöneltme……..21

1.5.2.4 Düzenleştirme…….....22

1.5.2.5 Denetim…….……...22

1.6 Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Yöneticilik……..23

1.6.1 Yönetici ve Taşıması Gereken Özellikler……24

1.6.2 Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Yöneticinin Sorumlulukları ……..25

1.7 Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Organizasyon ve Otel İşletmelerinin Örgüt Yapısı…….26

1.7.1 Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Organizasyon….....26

1.7.1.1 Faaliyet Bölümleri ……...27

1.7.1.2 Hizmet Bölümleri…….....28

1.7.2 Otel İşletmelerinde Organizasyon Modelleri…….....31

II. BÖLÜM

LİDERLİK İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

2.1 Liderliğin Tanımı……..33

2.2 Liderliğin Önemi ve Yönetimdeki Yeri……35

2.3 Liderlik İçin Gerekli Beceriler ve Etkin Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler …….38

2.4 Liderin Güç Kaynakları……42

2.5 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar…….....45

2.6 Liderlik Tarzları……47

2.6.1 Otokratik Liderlik…….47

2.6.2 Demokratik Liderlik…….48

2.6.3 Laissez-Faire (Tam Serbestlik Tanıyan) Liderlik……50

2.7 Liderlik Tarzının Seçiminde Rol Oynayan Unsurlar……52

2.8 Liderlik Teorileri……...53

2.8.1 Özellikler Yaklaşımı……..…..53

2.8.2 Davranışsal Liderlik Yaklaşımı……...54

2.8.2.1 Kurt Lewin'in Klasik Ayırımı……54

2.8.2.2 Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları…….55

2.8.2.3 Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları……...57

2.8.2.4 Blake ve Mouton'un Liderlik Çalışmaları…….58

2.8.2.5 McGregor'un X, Y Teorileri ve Ouchi'nin Z Teorisi....59

2.8.2.6 Likert'in Sistem 4 Modeli……..60

2.8.2.7 Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırmaları……...61

2.8.3 Durumsal Liderlik Yaklaşımları……...62

2.8.3.1 Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli……63

2.8.3.2 Yol-Amaç Teorisi……...65

2.8.3.3 Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı..67

2.8.3.4 Vroom-Yetton'un Liderlik Modeli…….68

2.8.3.5 Reddin'in Etkililik Teorisi…….70

2.8.4 Liderlikte Yeni Yaklaşımlar…….70

2.8.4.1 Karizmatik Liderlik Yaklaşımı……71

2.8.4.2 Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı…….72

2.8.4.3 Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı……..73

2.8.4.4 Vizyoner Liderlik Yaklaşımı……..74

2.9 Otel İşletmelerinde Liderlik Üzerine Yapılmış Çalışmalar……...75

2.9.1 Gelişmiş Ülkelerdeki Çalışmalar…….75

2.9.2 Türkiye'de Yapılan Çalışmalar ……...77

2.9.3 Kazakistan'da Yapılan Çalışmalar……...77

III. BÖLÜM

İSTANBUL'DA VE ALMATI'DA FAALİYET GÖSTEREN ULUSLARARASI ZİNCİR OTEL İŞLETMELERİNDEKİ YÖNETİCİLERİN LİDERLİK YÖNELİMLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi…….78

3.2 Araştırma Metodolojisi…….78

3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları…….79

3.4 Araştırma İle İlgili Bulgular……..84

3.5 Bulguların Genel Değerlendirmesi…….104

SONUÇ……109

KAYNAKÇA……...114

EKLER…….122

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Almatı Şehrinin Yıllar İtibariyle Toplam Konaklama Kapasitesi ve Geceleme Sayısı……..14

Tablo 1.2: Almatı'da Bulunan 3, 4 ve 5 Yıldızlı Otellerin Toplam Oda/Yatak Kapasitesi ve Sınıflara Göre Dağılımı……14

Tablo 2.1: Liderlik Tanımları…….34

Tablo 2.2: Çeşitli Araştırmalarda Tespit Edilen Lider Özellikleri…….41

Tablo 2.3: Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Karşıtlıklar……..46

Tablo 2.4: Turizm Sektöründe Yapılan Liderlik Araştırmaları…….76

Tablo 3.1: İstanbul'daki Anket Uygulanan Otel İşletmeleri ve Anket Sayıları……81

Tablo 3.2: Almatı'daki Anket Uygulanan Otel İşletmeleri ve Anket Sayıları……..81

Tablo 3.3: Faktör Yapısı ve Güvenirlik Katsayıları……..83

Tablo 3.4: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Ülke ve Cinsiyetlerine Göre Dağılımları……..84

Tablo 3.5: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Ülke ve Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları……..85

Tablo 3.6: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Ülke ve Yaşlarına Göre Dağılımları……..86

Tablo 3.7: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Ülke ve Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alıp Almadıklarına Göre Dağılımları…….86

Tablo 3.8: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Ülke ve Yönetsel Pozisyonlarına Göre Dağılımları……..87

Tablo 3.9: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Ülke ve Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımları……..88

Tablo 3.10: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Ülke ve Yöneticiliğe İlk Şu Anda Çalıştıkları İşletmede Başlayıp Başlamadıklarına Göre Dağılımları……..88

Tablo 3.11: Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Ülke ve Liderlik Eğitim Görüp Görmemelerinin Dağılımları……...89

Tablo 3.12: Araştırmaya Katılanların Liderlik Özelliklerinin Ülkelere Göre Farklılaşması……..89
Tablo 3.13: Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon…….90

Tablo 3.14: İstanbul'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Cinsiyetleri ile Karşılaştırılması……90
Tablo 3.15: Almatı'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Cinsiyetleri ile Karşılaştırılması……91
Tablo 3.16: İstanbul'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Eğitim Durumları ile Karşılaştırılması……..91
Tablo 3.17: Almatı'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Eğitim Durumları ile Karşılaştırılması……..92
Tablo 3.18: İstanbul'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yaşları ile Karşılaştırılması……...93
Tablo 3.19: Almatı'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yaşları ile Karşılaştırılması……...94
Tablo 3.20: İstanbul'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alıp Almamaları ile Karşılaştırılması……..94
Tablo 3.21: Almatı'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alıp Almamaları ile Karşılaştırılması……..95
Tablo 3.22a: İstanbul'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yönetsel Pozisyonları ile Karşılaştırılması……..96
Tablo 3.22b: İstanbul'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yönetsel Pozisyonları ile Karşılaştırılması……..97
Tablo 3.23a: Almatı'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yönetsel Pozisyonları ile Karşılaştırılması……98
Tablo 3.23b: Almatı'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yönetsel Pozisyonları ile Karşılaştırılması……99

Tablo 3.24: İstanbul'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yöneticilik Kıdemleri ile Karşılaştırılması……..100
Tablo 3.25: Almatı'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yöneticilik Kıdemleri ile Karşılaştırılması……..101
Tablo 3.26: İstanbul'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yöneticiliğe Şu Anda Çalıştıkları İşletmede Başlayıp Başlamadıkları ile Karşılaştırılması……...102
Tablo 3.27: Almatı'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yöneticiliğe Şu Anda Çalıştıkları İşletmede Başlayıp Başlamadıkları ile Karşılaştırılması……...102
Tablo 3.28: İstanbul'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Liderlik Eğitim Alıp Almamaları ile Karşılaştırılması……103
Tablo 3.29: Almatı'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Liderlik Eğitim Alıp Almamaları ile Karşılaştırılması……104

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Otel İşletmelerinin Genel Olarak Sınıflandırılması…….....6

Şekil 2.1: Liderliğin Yönetimin Diğer Fonksiyonları ile İlişkisi……...37

Şekil 2.2: Değişik Yönetim Seviyelerinde Kullanılan Becerilerdeki Farklılık……..40

Şekil 2.3: Blake ve Mouton'un Yönetim Biçim Ölçeği…….58

GİRİŞ

İşletmelerin en azından varlıklarını sürdürebilmeleri için sürekli değişime zorlanmaları ya da değişmeleri, gerek işletmecileri, gerekse bilim insanlarını birçok kavramın yanında liderlik kavramının da üzerinde düşünmeye ve çalışmaya itmiştir. Diğer alanlarda olduğu gibi, turizm ve otel işletmeleri de rekabet, artan müşteri ihtiyaçları, teknoloji ve sosyo-kültürel değişimlerden etkilenmektedir. Turizm ve otel işletmelerinde, bu değişimlere ayak uydurabilecek ve rekabet gücünü arttırabilecek liderlik ve yöneticilik yeteneklerinin önemi giderek artmaktadır. Öncelikli hedefi, hizmet ve müşteri kalitesini artırarak rekabet üstünlüğü sağlamak olan otel işletmelerinin, yöneticilerinden beklediği en önemli özelliklerinden biri, söz konusu yöneticilerin çalışanlarını örgüt amaçları doğrultusunda motive etmeleri ve yönlendirmeleridir. Bu noktada, otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin liderlik yapmalarının önemi ortaya çıkmaktadır.

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

Bu bağlamda, yapılan bu araştırmayla, otel işletmelerinde üst ve orta düzey yönetici olarak görev yapan kişilerin, liderlik yönelimlerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, İstanbul'da ve Almatı şehirlerinde faaliyet gösteren uluslararası zincir otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen bir anket çalışmasına da yer verilen bu tez çalışması 3 bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde, otel işletmeleri, otel işletmelerindeki yönetim ve yöneticilik hakkında bilgiler verilmiştir.

İkinci bölümde, tezin inceleme konusu olan liderliğin tanımı, yönetimdeki yeri ve önemi, etkin bir liderde bulunması gereken özellikler ele alınmıştır. Ayrıca, lider ve yönetici arasındaki farklılıklar ortaya konularak liderlik teorileri, tarzları incelenmiştir. Bu bölümde otel işletmelerindeki liderlik hakkında yapılmış çalışmalara da yer verilmiştir.

Üçüncü ve son bölümde ise, otel işletmeleri yöneticilerinin liderlik yönelimlerini belirleyebilmek amaçlı İstanbul ve Almatı şehirlerinde faaliyet gösteren uluslararası zincir otel işletmelerinde uygulanan anket çalışmasının sonuçları gösterilmiştir.

Araştırmada veri toplama aracı olarak kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü yöneticilerin demografik özelliklerini saptamak amacıyla hazırlanmış 8 kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır; İkinci bölümde ise, otel işletmeleri yöneticilerinin liderlik yönelimleri ile ilgili görüşlerini belirlemeyi amaçlayan yargılar bulunmaktadır. Üçüncü bölümde örnek vakalar verilmiştir.

Araştırmanın ana kütlesi olarak İstanbul ve Almatı şehirlerindeki aynı zincir otel işletmelerinde görev yapan üst ve orta düzey yöneticiler belirlenmiştir.

Elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktarılmış ve “SPSS 17.0 for Windows” istatistik paket programı yardımıyla analiz edilmiştir. Daha sonra da bulgular değerlendirilmiştir.

I.BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ VE YÖNETİMİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

Çalışmanın bu bölümünde genel olarak otel işletmelerinden, özelliklerinden, sınıflandırılmasından bahsedilecektir. Ayrıca, otel işletmelerinde yönetim, yöneticilik ve günümüzde otel işletmelerindeki mevcut otel yönetimi ve yöneticilerinden de söz edilecektir.

1.1 Otel İşletmelerinin Tanımı

Konaklama işletmelerinin en yaygını otel işletmeleridir. Bu alanda araştırma yapan bilim adamları farklı tanımlar sunmuşlardır. Değişik zamanlarda yapılan tanımların bazılarını şöyle gösterebiliriz:

Otel işletmeleri direk müşteriye yönelik ve konaklamaya ilişkin turizm işletmeleridir. Zamanımıza gelinceye kadar, her müessese ve kavramda olduğu gibi oteller ve otelcilik mesleği de; türlü şekillerde, otellerin gördüğü hizmetlere göre, insanlığın hayat ve dünya hakkındaki görüşü ve tekniğin ilerlemesine paralel olarak değerlendirilip buna göre tarif edilmiştir. Zamanla otelcilik basit bir hizmet müessesesi olmaktan çıkarak başlı başına bir endüstri haline dönmüştür. Netice olarak bugün, bazı ülkeler döviz girdilerini turizm endüstrisinden temin etme durumuna ulaşmışlardır.[1]

Uluslararası Turizm Akademisinin yaptığı tanımda ise; "Otel, insanların seyahat boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve beslenme ihtiyaçlarını devamlı olarak karşılayabildikleri işletmelerdir".[2]

---

[1] Metin A. Dereli, **Otel İşletmelerinde Önbüro**, Haz. Metin. A. Dereli, Turban Turizm A.Ş., İstanbul, Slm Matbaası, 1989, s.2

[2] Hasan Olalı ve Meral Korzay, **Otel İşletmeciliği,** İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 1989, s.25

Otelcilikle ilgili çeşitli çalışmalarda bulunan Şener Oteli şöyle tanımlamaktadır; "İnsanların değişik nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme olayı sonucu öncelikle konaklama daha sonra yeme-içme ihtiyaçlarını ve buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmet üreten aynı zamanda insanların psikolojik tatmin duygularını da hitap ederek sunan ticari nitelikli işletmelerdir."[3]

Bu genel açıklamaların ışığında otel işletmelerini şu şekilde tanımlayabiliriz: Turistlerin önce konaklama ve sırasıyla da yeme-içme ve eğlenme gibi gereksinimlerini karşılamak için hazırlanarak hizmet eden sosyal ve ekonomik işletmelerdir.

1.2 Otel İşletmelerinin Özellikleri

Otel işletmelerin diğer ticari ve sanayi işletmelerinden farklılaştıran özelliklerinin de olduğunu söyleyebiliriz. Mesela, otel işletmeleri insan gücüne dayanır ve bu gücü yaratan otel personelidir. Müşteriye hizmet etmek otel işletmelerinin esas işlevidir. Buna ağırlama da denilmektedir. Bu sektörde otomatikleşme ve makineleşmeye geçmek belirli bir sınıra kadardır. Dolayısıyla asıl çalışan insandır. Odaların temizlenmesinden tutup ta konukları ağırlanması daha sonra da uğurlanması da bizzat insanın olmasını gerektiriyor. Bu yüzden, otel işletmelerini emek yoğun işletmeleri diyebiliriz.[4]

Otel işletmeleri zamana duyarlıdır. Buna örnek olarak otel işletmelerinde üretim ve satış eş zamanlı olarak yapılmaktadır. Otellerde üretilen hizmetlerin hiçbir şekilde stoklanması mümkün değilken, üretilen malların ise çok az bölümünün çok kısa sürelerde stoklanabilme özelliği bulunmaktadır. Ayrıca üretilen mal ve hizmetler dayanıksız yapıdadır. Örneğin, bir otel odasının stoklanamayacağı için gününde satılması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde restorandaki bir masanın da o akşam müşterilerin hizmetine sunulması gerekmektedir.[5]

---

[3] Burhan Şener, **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Gazi Kitabevi, Ankara, 1997,s.4
[4] Dereli, **A.g.e**, s.7
[5] Orhan Batman, **Otel İşletmeciliği ve Organizasyonu**, Değişim Yayınları, 1. Baskı, Adapazarı, Ekim, 1999, s.7

Otel işletmeleri zaman zaman durgunluğa ve sarsıntılara uğrama tehlikesi ile beraber çağdaş yaşam şartlarını benimseyen, sürekli değişen dinamik bir sektördür. Çünkü müşteri hep yeni hizmetler bekler.[6]

Otel, yılın tüm günlerinde yirmi dört saat (mevsimlik oteller hariç) sürekli hizmet veren konaklama işletmesidir. Otelde müşteriler dinlenirken veya tatillerini eğlenceli bir şekilde geçirirken otel personelinin çalışması gerekmektedir.

Otel işletmeciliğinde satışlar, politik ve iklim şartları ile yakından ilgilidir. Ayrıca, bu endüstri ekonomideki sarsıntılara karşı hassastır.

Otel hizmetlerinin görülmesi departmanlar ve personel arasında yakın bir işbirliğinin olmasını gerektiriyor.[7]

Otel işletmeleri, yatırımları bakımından da endüstri işletmelerinden ayrılırlar. Öncelikle otel işletmelerinin yatırımları genellikle büyük sermayeyi gerektirir. Bir başka deyişle otel işletmeleri emek-yoğun oldukları kadar, sermaye-yoğun yatırımlardır.

Otel yatırımları, büyük oranda istihdam alanı yaratma potansiyeline sahiptir. Ayrıca, otel yatırımları kurulacakları yerlerde ya da merkezlerde altyapı yatırımlarına son derece yüksek bağımlılık gösterirler. Mesela, karayolunun bulunmadığı, telefon ve diğer iletişim olanaklarının olmadığı yerlerde otel işletmelerinin kurulması imkânsızdır. Otel yatırımlarının sosyal fayda yaratma potansiyelleri endüstri işletmelerine göre yüksek olduğunu da belirtmemiz gerekiyor.[8]

Daha bir özellik olarak ta otel işletmelerinde konukların kendilerine sunulan hizmeti servis ücretiyle birlikte ödüyor olmasını belirtebiliriz. Bunlar başlıca özellikleri olduğunu söylememiz gerek.[9]

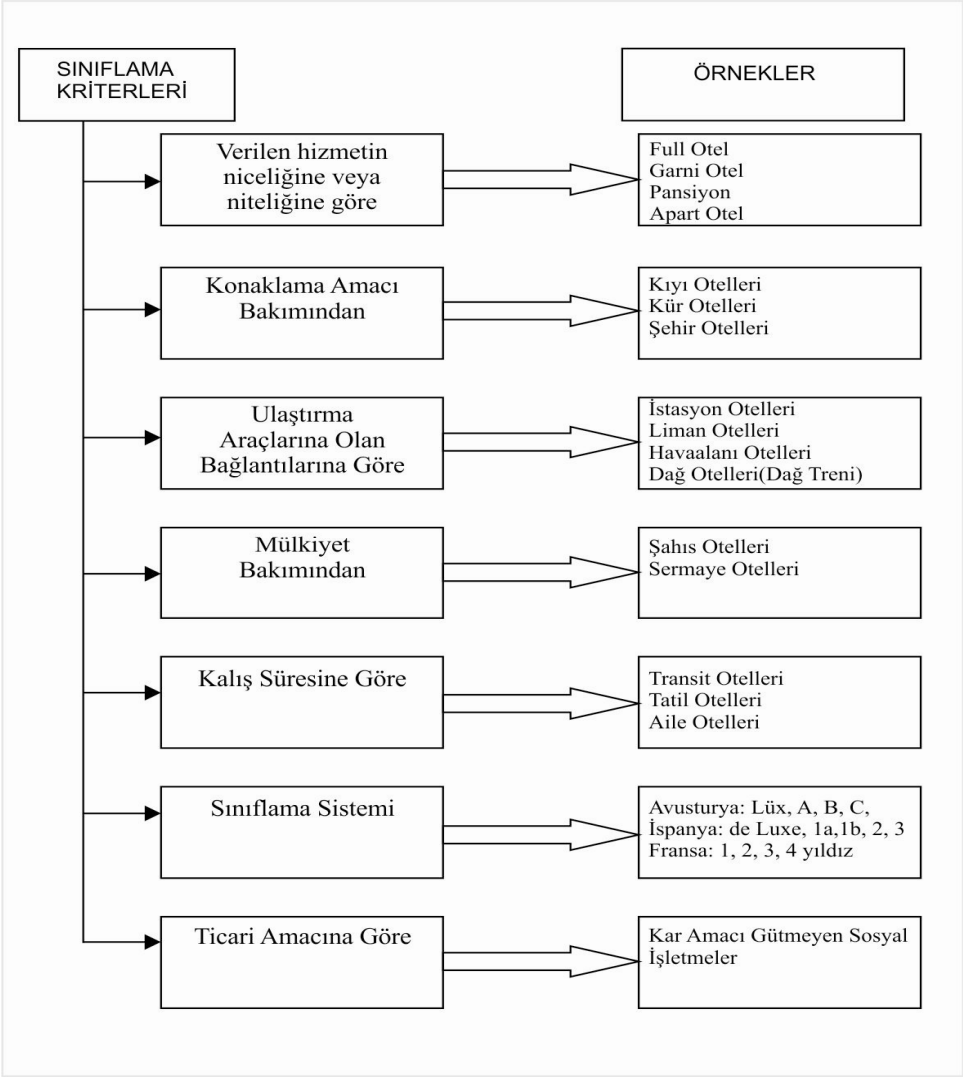
---

[6] Dereli, **A.g.e**, s.s.7-8
[7] Şener, **A.g.e**., s.17
[8] Batman, **A.g.e**., s.s.10-11
[9] Şener, **A.g.e**., s.18

1.3 Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmelerinin sınıflandırılması konusunda değişik görüşler olduğunu belirtmekte fayda var. Bu nedenle her ülke kendi otel işletmelerinin özelliklerini dikkate alarak ayrı bir sınıflandırma yapmıştır. Bu çalışmada, Türkiye'de ve Kazakistan'da uygulamada olan sınıflamalar üzerinde durulacaktır.

Şekil 1.1 Otel İşletmelerinin Genel Olarak Sınıflandırılması



Kaynak: 1) **Turizm İşletmeleri**, Ed. Şehnaz Demirkol ve Burhanettin Zengin, Bölüm Yazarları: Orhan Batman ve Hüseyin Soybalı, Değişim Yayınları, Gözden Geçirilmiş 2.Baskı, İstanbul, 2009, s.100
2) Edgar Schaetzing, **Management in Hotellerie und Gastronomi**, 4.Baskı, Dt. Fachverlag, Frankfurt am Main, 1992, s.112

Bu şekle baktığımızda, otel sınıflandırmasının bir modelin görebiliriz. Ama çoğu ülkeler kendi ülkelerine uygun bir sınıflandırma yaptığından dolayı kesin bir sınıflandırma olmadığını belirtmemiz gereklidir. Bununla birlikte değişen dünyamızda diğer sektörlerde olduğu gibi turizm endüstrisinde de bazı değişikleri, gelişmeler meydana gelmektedir. Doğal olarak turizm endüstrisinin önemli parçası olan konaklama sektöründe daha doğrusu otel işletmeciliğinde de birtakım yenilikler ortaya çıkacağı bellidir. Mesela, son zamanlarda insanların şehir yaşamından uzaklaşıp köylere, doğaya çıkma ihtiyaçları çoğaldığını söyleyebiliriz. Hatta "rural tourism" dediğimiz yeni turizm türünü keşfetmemizi sağlamıştır. Tabii tatil köyleri kadar çok sayıda insan gelmese de günümüzde tatillerini o şekilde geçirmek isteyen insanların sayısı oldukça çoğalmıştır. Mesela Finlandiya, Kuzey Kareliye gibi ormanların ve göllerin çok olduğu ülkelerde turizmin bu türü yaygınlaşmıştır. Turizmin bu türünde konaklama şekli iki türlü olabilir. Biri orada yaşayan insanların evlerinde kalabilmedir, ikincisi ise o yörede bulunan pansiyon şeklinde yapılmış evlerin kiralanmasıdır. Kiraya verilen evlerde bütün rahatlıklar sağlanmıştır. Böyle konaklama şekli hem şehirlilere hem turistlere sunulmaktadır.[10]

Türkiye'deki uygulamalara bakıldığında, 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu'nun 37. maddesinde otel işletmelerinin hukuki açıdan sınıflandırıldığı görülmektedir. Bu yönetmelikte konaklama tesisleri; oteller, moteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kampingler, apart oteller ve hosteller olmak üzere yediye ayrı şekilde sınıflandırılmıştır.[11]

Aynı yönetmelikte oteller; beş yıldızlı, dört yıldızlı, üç yıldızlı, iki ve bir yıldızlı olmak üzere beşe ayrılarak sınıflandırılmıştır. Bu sınıflandırmanın Turizm İşletme Belgesine sahip otel işletmeleri için geçerli olduğunu belirtmemiz lazım.[12]

---

[10] İrina Liyapina, **Organizatsiya i Technologiya Gostiniçnogo Obslujivaniya** (Otel İşletmesi Organizasyonu ve Teknolojisi), Uçebnik Dliya Prof.Obrazovaniya, İzdatelskiy Tsentr, Moskva, 2002,s.208

[11] Şener, **A.g.e.,** s.29

[12] **A.e**., s.30

Bununla beraber, Türkiye'de Turizm İşletme Belgesine sahip olmayan oteller de mevcuttur. Onlar ise belediyelerin belirlediği normlar içinde sınıflandırılmaktadır.[13]

Kazakistan'daki otel sınıflandırılması Türkiye ve dünya çapında birçok ülkeyle hemen hemen aynı olduğunu belirtmemiz gereklidir. Türkiye'den farklı olarak ta Kazakistan'daki otellerin Turizm İşletme Belgeli ya da Belediye İşletme Belgeli olarak ayırt edilmediğini görebiliriz. Ayrıca Kazakistan'daki otel işletmeleri sayılarının Türkiye'ye göre az olduklarını da belirtmemizde fayda var.

1.4 Uluslararası Zincir Otel İşletmeciliği

Son yıllarda zorlaşan ekonomik koşullar, yoğun rekabet ortamı ve işletmelerin giderek artan masrafları, birçok endüstri dalında olduğu gibi otelcilik sektöründe de işletmeleri kurumsallaşmaya yönelik çalışmalar içine sokmuştur. Güçlü olanın gün geçtikçe daha da güçlendiği bir ortamda özel otel işletmelerinin varlıklarını sürdürmeleri, hiç şüphesiz son derece zor olacaktır.

Bu hızlı gelişim içerisinde, bu sektörde faaliyet gösteren bir otel işletmesinin, diğer bir otelin veya otellerin kontrolünü ele almasıyla zincir otel işletmeleri doğmuştur.

1.4.1 Zincir Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Zincir otel işletmesi, zincir yönetimin doğrudan denetimi altında bulunan iki veya daha fazla otelden oluşmaktadır.[14] Zincir otel işletmesi, zincir içinde yer alacak otellerin mülkiyetini kiralayabilir veya satın alabilir. Her iki durumda da faaliyet karının veya zararının tümü kendisine aittir.

[13] Fermani Maviş, **Otel İşletmeciliği ve Kavramlar**, Anadolu Üniversitesi, Yayın No:843, Eskişehir, 1994, s.61

[14] Vildan Demirkan, "Zincir Otel İşletmeciliğinin Gelişimi, Konaklama Sektörünün Gelişmesindeki Rölü ve Etkileri", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa, 1992, s.4)

Günümüzde büyük otel işletmeleri çeşitli ülkelerde tesisler kurarak bir zincir oluşturmakta ve çoğunlukla merkezi bir yönetim, rezervasyon ve reklam sistemi ile milyonlarca tüketicinin talep ve eğilimlerini yönlendirmektedirler. Bu alanda gösterilebilecek en iyi örnekler; InterContinental Hotels Group, Marriot International, Best Western International, Hilton Hotels Corporation zincir otelleridir. Bu zincirlerden InterContinental Hotels Group 3.532 oteli ve 532.701 oda sayısı ile dünyanın en büyük zincir otelleri arasında ilk sırada yer almaktadır.[15]

Zincir otel işletmelerinde idari ve mali yönetim merkezi bir şekilde yürütülmektedir. Otellerin işletim ve kontrol sistemi, standart verilere ve normlara dayanmakta, merkezi satın alma ve rezervasyon sistemi uygulanmaktadır. Bu işletmelerin finansmanları, mülkiyet sahibi kuruluş ile zincir otel işletmesi tarafında ortaklaşa sağlanmaktadır.[16]

Her zincir otel işletmesinin kendine özgü standartları bulunmaktadır. Zincire bağlı olan oteller bu standartlara uymak zorundadır. Müşteri, zincire bağlı her otelde aynı kaliteyi bulacağından emin bir şekilde işletmeye gelmektedir. Böylece otel işletmeleri, zincire katılarak bir müşteri grubu kazanmaktadır.

1.4.2 Zincir Otel İşletmelerinin Üstünlükleri

Büyük zincir işletmelerinin birçok bakımdan üstünlükleri vardır. Bu üstünlükleri şu başlıklar halinde sınıflandırmak mümkündür:

- Finansal üstünlükleri
- Satın alma gücü bakımından üstünlükleri
- Tüketici piyasasına girmek ve reklam yapmak bakımından üstünlükleri
- Yönetim bakımından üstünlükleri

Finansal Üstünlükleri

Gerek kuruluşa gerekse zincir ve işletme birlikleri şeklinde meydana gelen büyük otel işletmeleri daha kolay kredi bulabilmekte ve elverişli finansal olanaklara

[15] http://www.resortdergisi.com/news/news=C4%B0İnterContinental (Erişim Tarihi: 08.11.2009)
[16] Demirkan, A.g.e., s.6

sahip olabilmektedirler. Bu olanaklar büyük otel işletmelerinin kuruluş aşamasında olduğu kadar yeni otellerin satın alınması gibi kapital ihtiyacının ortaya çıktığı durumlarda da söz konusu olabilmektedir.[17]

Yeni otellerin satın alınmasında büyük ölçüde krediye başvurmak birçok yükümlülük yaratmakta, bu yükümlülüğü kaldırabilmek için satın alınmış otelden önceki zamana göre daha yüksek kar elde etmek zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. Böyle bir durumla karşılaşan büyük işletmeler yeni bir yönetim ve teknik donatım ile karı arttırmaya çalışmaktadır. Kimi zaman satın alınan oteli başkalarına daha yüksek bir fiyatla yeniden satmaktadırlar.[18]

Satın Alma Gücü Bakımından Üstünlükleri

Büyük otel işletmeleri donatım cihazlarını ve mobilyaları, yiyecek-içecekleri çok büyük miktarlarda satın alarak indirimlerden yararlanabilirler. Büyük otel sisteminde otellerin her türlü dayanıklı tüketim mallarının satın alınmasında toptan satın alma usulü uygulandığından ve satın alımlar büyük miktarlarda yapıldığından tedarik giderlerin düşürülmesi olanağı bulunmaktadır. Böylece diğer küçük otellere göre giderlerini minimize edebilirler. Organizasyon ve santral sistemindeki üstünlüğü de satın alma işlevlerinin kolaylaşmasına neden olmaktadır.[19]

Piyasaya Girmek ve Reklam Yapmak Bakımından Üstünlükleri

Büyük oteller zincir sistemi ile çalıştıkları zaman zincire bağlı olan her otel satış geliştirme faaliyetleri ile rezervasyon yaptırabilmektedir. Büyük otel işletmelerinde küçük otel işletmelerinin elde edemeyeceği sayıda donatım cihazlarına ve makinelere sahip olabilirler. Ayrıca reklam ve satış geliştirme kampanyaları için daha fazla para harcayabilirler. Böylece ücretleri yüksek olan basın araçlarının hizmetlerinden faydalanabilirler. Otel zincirleri küçük boyutlu otellere oranla daha çok gelir sağlamak ve düşük maliyetler ile çalışmak gibi avantajlara sahip olduklarını da belirtmemiz gerekiyor.[20]

---

[17] Hüseyin Dinç, "Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinin Türk Otel İşletmelerine Etkileri", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas, 2000, s.41)

[18] Serap Akyüz, "Çok Uluslu Otel İşletmelerinde Verimlilik Anlayışı: İstanbul Örneği", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, 2008, s.49)

[19] Dinç, A.g.e., s.42

[20] Akyüz, A.g.e., s.49

Yönetim Bakımından Üstünlükleri

Büyük otel işletmelerinin departmanlar sayısı veya sunduğu hizmetler olsun küçük otel işletmelerine göre daha çoktur. Bu nedenle büyük otel işletmelerinin çok sayıda ve nitelikli personel istihdam etme imkânları bulunmaktadır. Ayrıca büyük otel işletmeleri, çalışanlarına kariyer yapma, yükselme gibi olanaklar sunabilmektedirler. Bununla beraber, otel yönetiminin kendi çalışanlarını otel bünyesinde mesleki yetiştirme kursları açarak nitelikli personel haline getirebilirler. Böylece büyük otel işletmeleri sadece makine ve iş kuvvetlerinin değil, entelektüel işin de ihtisaslaşmasını sağlamaktadırlar.[21]

Büyük işletmelerinde etkili organizasyon ve işbölümü sistemi uygulandığından görev ve sorumluluklar dengeli bir biçimde dağıtılabilmekte ve çalışanlar daha başarılı olmaktadırlar.

1.4.3 Türkiye'de Zincir Otel İşletmeciliği

Türkiye'de ilk zincir otel işletmesi 1955 yılında İstanbul'da Hilton Oteli'nin açılmasıyla başlamıştır. Türkiye'de bu tarihlerde yurtdışı ilişkilerin yoğunlaşması dolayısıyla ülkeye gelen yabancıların konaklama gereksinimlerin artması sonucu doğmuştur.[22]

Uluslararası zincir oteller yalnız Türkiye'de işlettikleri otelleri değil bölgede bulunan bağlı otelleri de buradan yönetmeye bağlamışlardır. Bu da kimi otel zincirlerinin Türkiye'yi bir bölge merkezi olarak kullandıklarını gösterir. Örneğin Sheraton ve Hilton gibi zincirler Türkiye'ye atadıkları genel müdürleri aynı zamanda Ortadoğu'da faaliyet gösteren zincire bağlı bütün otellerin bölge koordinatörü olarak görevlendirmişlerdir. Türkiye'yi ve özellikle de İstanbul'u üs olarak kullanan uluslararası zincirler, bu tercihlerinde İstanbul'un artık gerçek anlamda bir dünya ticaret merkezi olarak kabul edilmesinin rol oynadığını belirtmektedirler. Türkiye'nin uluslararası zincirler için çekici olmasının diğer bir göstergesi olarak da, daha önce

[21] Dinç, A.g.e., s. 43
[22] Önder Met, "Çokuluslu Otel Zincirlerinin Büyüme ve Uluslararasılaşma Stratejileri", **Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2005, sayı:10, s.111

yalnız işletmeci olarak gelen bu zincirlerin giderek yatırımcı olmaya başlamaları kabul edilmektedir.[23]

Hilton ile başlayan uluslararası otel zincirlerinin Türkiye'ye geliş süresi uzun süre durgun bir dönem izlemiştir. Gerçi bu dönemde Inter Continental ve Sheraton gibi uluslararası zincirler şehir otelleriyle Türkiye'ye adım atmışlardır.

Uluslararası otel zincirlerinin Türkiye'ye ilgi göstermeleri esas olarak 1980'lerin ikinci yarısından sonra gerçekleşmiştir. 1985 sonrası artan turizm yatırımları doğal olarak uluslararası zincirlerin de dikkatini çekmiştir. O dönemde sektöre sağlanan teşvikler, düşük faizli krediler, arazi tahsisleri ve vergi muafiyetleri ile Türkiye'de turizm yatırımları cazip hale gelmiştir. İlk olarak İstanbul, Ankara, İzmir gibi şehir otellerinde boy gösteren bu zincirler zamanla yayılmaya başlamıştır.[24]

Ekin Grubu Araştırma Birimi'nin, bünyesinde 3'ten çok tesis bulunduran işletmeler üzerinden yaptığı "Türkiye'de Zincir ve Grup Oteller" araştırması sonuçlanmıştır. Araştırma sonucunda, Türkiye'de faaliyet gösteren zincirler arasında Dedeman'ın 17 tesis ile en büyük yerli zincir, Hilton'un da 8 tesis ile Türkiye'deki en büyük yabancı zincir olduğu belirlenmiştir. Bu arada Amerika'da yayınlanan Hotels Dergisi'nin "Dünyanın En Büyük Otel İşletme Zincirleri Araştırması"na göre bünyesinde bulundurduğu tesislerdeki 556 bin odası olan Inter Continental, dünyanın en büyük zinciri...Inter Continental'in dünya çapında 3 bin 741 oteli bulunmaktadır.[25]

Bu arada Kempinski zincirinin Türkiye'deki ilk oteli Çırağan Kempinski (1991 yılından beri faaliyet göstermektedir) "Leading Hotels of the World" 'ün Türkiye'den ilk üyesi ve her yıl ödüller kazandığını da belirtmemizde fayda var.[26]

Türkiye'de faaliyet gösteren grup ve zincir otel sayısı 2007 yılında 149 iken, 2009'da 171'e yükselmiştir. Grup ve zincirlerin bünyesinde 694 tesis bulunmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan işletme belgeli tesislerdeki toplam 510 bin yatağın 340 bini bir grup ya da zincir olarak faaliyet

[23] A.e., s.113
[24] Met, A.g.e., s.s.114-138
[25] http://www.turizmgazetesi.com/news/news.aspx?id=37477 (Erişim tarihi: 16.03.2010)
[26] "Kempinski Türkiye'de Genişliyor", **Hotel Dergisi**, sayı:33, İstanbul, Eylül, 2005, s.36

gösteriyor. Buna göre işletmedeki yatak kapasitesinin yüzde 67'si bir grup ya da zincir olarak faaliyet gösteren işletmelerde bulunuyor.[27]

1.4.4 Kazakistan'da Zincir Otel İşletmeciliği

Kazakistan için uluslararası turizm ekonomi, kültür ve başka birçok alanda önemlidir. Uluslararası turizm hareketlerinin başlangıcı 1931 yılı olarak algılanmaktadır. 1931 yılında Kazakistan'dan ilk olarak dünya turu yapmış olan Alibi Jangeldin'in gezisi Kazakistan'daki uluslararası turizm faaliyetlerinin ilk adımı olmaktadır. 1956 yılında oluşan Kazakistan'ın uluslararası turizm faaliyetleri bugüne kadar birkaç gelişim dönemini geçerek 1991 yılından itibaren artık egemen olan ülke çerçevesinde gelişmektedir.[28]

1993 yılında Dünya Turizm Örgütü'ne (WTO) üye olan Kazakistan'da aynı yıl içinde turizm endüstrisini geliştirmeye yönelik olarak Milli Program hazırlanmıştır. WTO' ya üye olarak kabul edilen Kazakistan birçok ülkeyle turizm işbirliği anlaşmaları imzalamıştır. 1997'de bir başka devlet programı olan "Türk halklarının kültürel mirasını koruma ve geliştirmesi için Büyük İpekyolu'nun tarihi merkezlerini tekrar canlandırma" kabul edilmiştir.[29] Ayrıca, 1997'de Kazakistan'ın 2030 yılına kadar sürecek olan "turizmi geliştirme stratejisi" de ortaya konmuştur.[30]

---

[27]Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayını, **www.kulturturizm.gov.tr/portal/sektorel_tr.asp?belgeno=45522**, (Erişim tarihi: 05.04.2010) DÜZELTME

[28]Ahmet Aktaş, "Uluslararası Turizm Hareketleri İçinde Kazakistan'ın Yeri ve Önemi", **Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:17,Ankara, 2001, s.121

[29] Aleksandr Pyharev ve E. Omar, Problemy Razvitiya Turizma i Vozrojdeniye İstoriçeskoy Znaçimosti Şelkovogo Puti (Turizm Geliştirme Sorunları ve İpek Yolu'nun Tarihi Önemini Geri Kazandırma Yolları, **Güney Kazakistan Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:34, Şimkent, 1998,) s.126

[30] Aleksandr Pyharev, Abdimanap Zholdasbekov ve diğ., **Organizatsiyonno-Pravovye Osnovıy Turistskoy Deyatelnosti v Respublike Kazakhstan** (Kazakistan'da Turizm Faaliyetlerinin Örgütsel-Hukuksal Temelleri), Galym Yayıncılık, Almatı,1998, s.s.61-62

Kazakistan'da yaklaşık 40 bin yatak kapasiteli çeşitli seviyelerde 400'e yakın otel hizmet vermektedir. Onun çoğunluğu Kazakistan'ın eski başkenti olan Almatı şehrindedir.[31]

Almatı Şehri İstatistik Yönetim Merkezi'nin 1 Şubat 2010 verilerine göre, Almatı'da toplam 7217 yataklı 47 konaklama tesisi bulunmaktadır. Tablo 17'de görüldüğü gibi Almatı'nın toplam konaklama kapasitesi her yıl artış eğilimindedir. Özellikle 2007 yılı toplam konaklama kapasitesi 6290 yatak iken, 2008 ve 2009 yıllarında hızlı artış göstererek 7217'ye kadar yükseldiği dikkat çekmektedir. Buna paralel olarak toplam yıllık geceleme sayısında da sürekli artış gözlenmiştir. Örneğin, 2006'da yıllık toplam geceleme sayısı 906.100 iken, bu rakam 2008'de 1025.300'ye, 2010'un 1 Şubatında ise 1502.200 ulaşmıştır.

Tablo 1.1 Almatı Şehrinin Yıllar İtibariyle Toplam Konaklama Kapasitesi ve Geceleme Sayısı

Yıllar	Tesis Sayısı	Yatak Sayısı	Geceleme Sayısı (bin)
2006	42	6250	906.1
2007	43	6290	957.5
2008	45	6360	1025.3
2009	47	7217	1393.0
2010	47	7217	1502.2

Kaynak: Kazakistan İstatistik Acentası, Almatı Şehri İstatistik Yönetim Merkezi, **Almatı Kalasının Statistikalık Jılnaması–2010**, Almatı, 2010, s.122

Tablo 1.1'de Almatı'nın sahip olduğu 3, 4 ve 5 yıldızlı otellerinin toplam yatak sayısı ve onların otel niteliklerine göre dağılımı gösterilmektedir.

[31] Ardak Aldasheva, İstoriya Razvitiya Mejdunarodnogo Turizma Kazakhstana v 1991-2000 goda. (1991-2000 yıllarda Kazakistan'ın Uluslararası Turizmin Gelişiminin Tarihi), (Yayınlamamış Doktora Tezi, Almatı,2004,) s.13

Tablo 1.2 Almatı'da Bulunan 3, 4 ve 5 Yıldızlı Otellerin Toplam Oda/Yatak Kapasitesi ve Sınıflara Göre Dağılımı

Oteller	Tesis Sayısı	Oda Sayısı	Yatak Sayısı
*****	2	582	681
****	16	1891	2202
***	10	1043	1430
Toplam	28	3516	4313

Kaynak: **Dannye Upravlenii Turizma Po Gorodu Almatı**, Almatı Şehri Turizm Müdürlüğü Verileri, Almatı, 2010, s.82

Tablo 1.2'ye göre Almatı'da bulunan 3, 4 ve 5 yıldızlı otel tesislerinin sayısı 28 ve bu tesislerin toplam oda/yatak kapasitesi 3516/4313'dir. Bu sayı, şehrin toplam yatak kapasitesinin (7217) sadece %63'ünü oluşturmaktadır.

Almatı'da toplam 1334 yatak kapasiteli *"Hyatt Regency Almatı"* ve *"Intercontinental"* adlı sadece 2 adet beş yıldızlı otel faaliyet göstermektedir. Bunun yanı sıra 2010 yılında faaliyete geçen *"Almaty Holiday Inn 3*", "The Kempinski Baiterek"* adlı yatırım belgeli zincir otelleri de belirtmek gerekmektedir.[32]

1.5 Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Yönetim

"Yönetim, evrensel süreç bir süreç, toplumsal yaşam kadar eski bir sanat ve gelişmekte olan bir bilim olarak nitelendirilmektedir. Böyle üç boyutuyla düşünüldüğünde, süreç olarak yönetim, birtakım faaliyet veya fonksiyonları; sanat olarak, bir uygulamayı; bilim olarak da, sistemli ve bilimsel bilgi topluluğunu ifade eder" diye yönetimi güzel bir şekilde özetlemiş Prof.Dr. İsmet Mucuk.[33]

Otel işletmelerindeki yönetim kavramına gelecek olursak, burada da birçok yazarın çeşitli tanımlarıyla karşılaşıyoruz.

[32] Almatı Şehri Web Sitesi, **"Gostinitsi"**, http://www.almaty.kz, (Erişim Tarihi: 23.04.2010)

[33] İsmet Mucuk, **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, Gözden Geçirilmiş 16.Basım, İstanbul, 2008, s.128

Otel işletmelerinin özellikleri dikkate alınarak yapılan bir tanıma göre yönetim, "örgütsel amaçları başarmada birey veya grup aracılığı ile yapılan faaliyet" olarak tanımlanabilmektedir. Yönetim, otel işletmelerinde en güç fakat aynı zamanda en önemli görev olarak kabul edilmektedir.[34]

Diğer bir tanıma göre ise, otel işletmelerinde yönetim fonksiyonu; amaca yönelik olma, insana yönelik olma ve aktif (dinamik süreç) olma yönleri ile diğer işletmelerdeki yönetim olgusu ile benzerlik göstermektedir. Ancak, otel işletmelerinin emek yoğun olma, yeniliklere hızlı uyum sağlama, tedarikçileri ve rakipleri ile oluşturduğu kendine özgü bir çevrede faaliyette bulunma, müşteri ve personeli ile yaşanan ilişkilerin yoğunluğu otel yönetimini diğer işletme yönetimlerinden farklı kılmaktadır.[35]

Görüldüğü üzere, otel işletmeleri başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için yöneticilerin uzmanlaşma ve daha fazla iş zekâsına ve sezgisine sahip olmaları gerekmektedir. Ayrıca, doğru ve etkin bir şekilde otel yönetebilmek, uzun yıllar sektörde çalışmak, işine tam ilgi gösterebilmek gibi uzun bir süreyi kapsayan farklı deneyimleri gerektirmektedir.

1.5.1 Otel İşletmeleri Bakımından Yönetim Yaklaşımları

Otel işletmelerinin bilimsel yönetim yaklaşımlarının kullanılmaya başlangıcı olarak 20.yüzyılın ortalarını söyleyebiliriz. Bu döneme kadar faaliyet gösteren işletmelerin küçük işletmeler hatta aile işletmeleri olmasından dolayı yönetim tekniklerinin uygulanması endüstri işletmelerine göre geç kalmıştır. Günümüzde ise uluslararası zincir otel işletmeleri oluşturan dev kuruluşlar bulunmaktadır. Bu da otel işletmelerinin yönetim ve örgüt yapılarında bilimsel yönetim teknikleri ve teorileri uygulanmaya başladığını göstermektedir.

Modern ve postmodern yönetim teorisinin temeli klasik yönetim yaklaşımıdır. Bu yönetim hareketini ortaya çıkaran bilim adamlarından bazıları:

[34] Fermani Maviş, **Otel İşletmeciliği – İlke ve Kavramlar**, Anadolu Üniversitesi, Yayın No: 843, Eskişehir, 1994, s.51

[35] Meryem Akoğlan Kozak, **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2. Baskı, 2004, s. 3

Ch. Babbage, H. Gannt, F.W. Taylor ve H.Fayol'dur. *Klasik yönetim yaklaşımı* şu özellikleri gösterir[36]:

a- Sınırları katı çizgilerle çizilmiş, biçimsel bir organizasyon yapısının bulunması,
b- Kararlar üst kademede alınır, astların kararlara katılması söz konusu değildir,
c- Haberleşme genellikle yukarıdan aşağıya doğru ve yazılı olarak yapılır,
d- İşgörenler iş konusunda, örgüt ile ilgili konularda ve kendileriyle konularda üstleriyle tartışamazlar,
e- İşgörenler istenen amaçlara göre uygun davranış ve verim gösteremezlerse cezalandırırlar.

Klasik yönetim dönemi büyük bir gelişim sağlamış, ama insan faktörünü ele almadığı için 1930'lu yıllardan itibaren yetersiz kalmaya başladığını söylemeliyiz. *Davranışsal yaklaşım* ile yeni konular gündeme gelmeye başladı. Bu konular arasında liderlik, grup davranışı, güdüleme, biçimsel ve biçimsel olmayan ilişkiler sayılabilir. Davranışsal yaklaşıma katkıları bulunanlar arasında Elton Mayo, Mary Parker Follett, Chester Baenard, Douglas McGregor ve Chris Argyris gibi isimler sayılabilir. Davranışsal yaklaşım bireylerin birbirinden farklı olduğu, insanı bir bütünün oluşturduğu; davranışların bir nedene dayandığı, örgütün bir sosyal sistem niteliği taşıdığı, insanın örgüte ve örgütün de insana bağlı olduğu temel kavramlarına dayanır.[37]

Modern Yönetim Yaklaşımı 1950'li yıllardan sonra, klasik yönetim yaklaşımı ve neo-klasik yönetim yaklaşımının işletme yönetiminde bütün sorunların çözümünde yetersiz kalınmasından sonra yeni bir yönetim yaklaşımı olarak ortaya çıkmıştır. Modern yönetim yaklaşımını oluşturan en önemli yaklaşımlar "Sistem Yaklaşımı" ve "Durumsallık Yaklaşımı"dır. Bu dönemde yönetimdeki yeni gelişmeler, yöneticilerin sorunlarını çözmede büyük yardımı olmuştur.

[36] Şener, **A.g.e.,**s.37
[37] Celil Koparal, **Yönetim Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi, 3.Baskı, Eskişehir, 2005, s.40

"Sistem yaklaşımı", bir sistemde, bütünü oluşturan parçaların birbirleri ile olan ilişkilerini bir arada incelenmesidir. Bu özellik sistem yaklaşımını diğer yönetim yaklaşımlarından ayırmaktadır.[38]

"Durumsallık yaklaşımı",farklı durumların farklı uygulamalar gerektiğini ortaya koymaktadır. Durumsallık yaklaşımı, liderlik, örgütsel değişim, personel motivasyonu, insan kaynakları yönetimi ve örgütsel yapıya kadar birçok alana uygulanabilmektedir. Durumsallık yaklaşımının gelişmesine Joan Woodward, Chandler, Perrow, Burns ve Stalker, Lawrence ve Lorsch yapmış oldukları çalışmalarla katkıda bulunmuşlardır.[39]

"Yeni yönetim yaklaşımları" arasında yer alan *toplam kalite yönetimi* hep daha iyiye ulaşma gayreti içerisinde yenilikleri takip etme, performans ölçümlerine ağırlık verme ve müşteri tatminini arttırma gibi çabaları içermektedir. Birbirine benzer ürün ve hizmetlerin sunulduğu turizm sektöründe rakip işletmelere göre üstünlük kazandırabilecek bir yaklaşım olarak görülen toplam kalite yönetimi işletme yöneticilerini yeni yönetim anlayışlarını ve uygulamalarını yakından takip etmek zorunda bırakmıştır. Kaynakların verimli kullanılması ve müşteri memnuniyeti hedefleniyorsa toplam kalite yönetiminin mevcut ilkeleri ve işletmeler tarafından geliştirilecek yeni stratejiler uygulamaya konulmalıdır.[40]

1.5.2 Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Yönetim Fonksiyonları

Otel işletmelerinin özelliklerini göz önünde bulundurarak yönetim fonksiyonlarını planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim olarak sınıflandırabiliriz.

1.5.2.1 Planlama

Planlama fonksiyonu, yöneticinin; faaliyet alanını incelemesi, günün gerçekleri ışığında amaçlarını belirlemesi ve uygun alternatif yollarını seçmesi süreci

[38] Şener, **A.g.e**., s.s.43-45
[39] Koparal, **A.g.e.,** s.71

[40]Akın Aksu ve Rüya V.Ehtiyar, **Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri**, Ankara, 2007,s. 4

olarak tanımlanabilir.[41] Otel işletmelerinde yapılan planlama faaliyetleri ile ilgili çalışmaların safhaları şu şekilde ifade edilebilir.[42]

- ✓ Ana amacın belirlenmesi, işletmenin varlık nedeni ile ilgili amaç ve ne tür mal ve hizmet üretilecek,
- ✓ Alt amaçların belirlenmesi; işletmenin belirli sürede varmak istediği amaçlar,
- ✓ Üst amaçların gerçekleştirilmesinde ek yolların belirlenmesi, yapılan planlama faaliyetinin, ne zaman, nerede, niçin, ne kadar sürede yapılacağının belirlenmesi,
- ✓ İşletme kaynaklarının belirlenmesi; finansal kaynaklar, beşeri kaynaklar, teknik kaynaklar, fiziksel kaynaklar,
- ✓ Alternatiflerin karşılaştırılması; alternatifleri karşılaştırırken her birinin teknik maliyet, öngörülen zaman ve amacın gerektirdiği çeşit ve niteliğin, sosyal olarak uygulanabilirliğinin karşılaştırılması,
- ✓ İzlenecek alternatifin seçiminin yapılmasıdır.

Bunları şu şekilde de açıklayabiliriz; planlama ile belirlenen amaçlara ne zaman, nasıl ve nerede, nasıl bir şekilde ulaşılacağı önceden saptanmalıdır. Planın belirleyen bir otel yöneticisi, bundan sonra yapılacak işin sadece uygulama olduğunu düşünebilir, ama otel işletmelerinin bir özelliği de onun sürekli değişen bir ortamda işletilmesidir. Bu özelliğini de göz önüne alarak yaptığı planları sürekli gözden geçirmesi ve günün getirdikleri koşullara uymasını sağlayarak değiştirmesi de zorunludur. Mesela, otel işletmelerini ilgilendiren yeni yasalar, müşteri davranışı yöneticilerin stratejilerini etkilemektedir.

Planların yapılmasında ve amaçların belirlenmesinde yeterli ve doğru bilgi çok önemlidir. Bu bilgileri iç ve dış çevredeki yapılmış araştırmalardan, hazırlanmış raporlardan temin edebilmek mümkündür.[43]

Otel işletmelerinde yapılan planlama çalışmalarını iki grupta incelemek gerçekçi bir yaklaşımdır. Bunlar; *taktik* ve *stratejik* planlamadır.

---

[41] Batman, **A.g.e.,** s.22

[42] Şener, **A.g.e**, s.36

[43] Batman, **A.g.e.**, s.22

Taktik planlama; kısa süreler için işletme organizasyonunda yer alan bölümlerden biri için veya işletmenin bütününü ilgilendiren günlük faaliyetlere ilişkin yapılan planlardır.

Stratejik planlama ise; otel işletmelerinin uzun süre içindeki büyüme ve gelişmesini etkileyen, ayrıca işletmenin kontrolü dışındaki faktörleri de dikkate alarak yapılan planlamadır. Ayrıca, otel yöneticileri uygulayacakları stratejik planlama kapsamında, geçmiş yıllardaki faaliyetleri incelemeli, analiz etmeli, gelecekteki gelişmeleri buna göre tahmin ederek uygulamaya dönüştürmelidir.[44]

1.5.2.2 Örgütleme

Örgütleme, bir işletme yöneticisinin yapacağı ikinci temel görevidir. Bu görev, kendisinde planların verimli ve ekonomik bir biçimde uygulanması için gerekli koşulların yapılması ile ilgili tüm faaliyetleri barındırır.

Otel işletmeciliğinde organizasyon yapısının oluşturulmasında en uygun görülen bölümlere ayırma kriterlerini şu şekilde sıralayabiliriz;

- Fonksiyonlarına göre bölümlere ayırma,
- Müşteri ile olan ilişkilerine göre bölümlere ayırma,
- Sorumluluk merkezlerine göre ayırma,
- Gelir ve gider merkezi olmalarına göre bölümlerine ayırma.[45]

Otel işletmelerinde istenilen amaçlara ulaşılması aşağıda belirtilen süreçlere bağlı olarak gerçekleşebilmektedir.[46]

✓ Görülecek işlerin belirlenmesi ve sınıflandırılması,

✓ İş analizleri yardımıyla birbirine çeşitli bakımlardan benzer işleri bir araya getirerek gruplandırmak,

✓ İşe alınacak personelin (yöneticiler ve işgörenlerin) yetenek, bilgi ve tecrübelerinin ne olması gerektiğinin belirlenmesi,

---

[44] Şener, **A.g.e**., s.69
[45] Batman, **A.g.e.**, s.s.22-23
[46] (1)Şener, **A.g.e.**,.s.69. (2) Erol Eren, **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Cilt:1, 3.Baskı, İ.Ü. İ. F. Yayın No:234, İstanbul, 1987,s.s.111-112

✓ En uygun nitelikteki işgörenlerin görevlere atanmasından sonra onlara yetki ve sorumlulukların açıklanması,

✓ Haberleşme kanallarının belirlenmesi,

✓ Organizasyonda görev alan yöneticilerin hangi iş grupları yöneticileri ile ne konularda nasıl ilişki ve işbirliğine gideceklerini açıklama ve aralarında yatay ilişkilerin oluşturulması,

✓ Bütün bu özellikleri taşıyan mevkiler için ise uygun nitelik ve özellikler taşıyan personelin bilimsel yöntemlerle işe alınmasıdır.

1.5.2.3 Yöneltme

Yöneltme, yöneticilerin astlarına emir vermesi veya diğer yollarla ne yapmaları gerektiğini anlatmasıdır. Ayrıca, otel işletmelerinde iyi bir yöneltme düzeninin olması, verimli ve etkin bir haberleşme sisteminin kurulmasına bağlıdır. Çünkü yöneltme tek yanlı ve yukarıdan aşağıya doğru işleyen bir fonksiyondur.[47]

Otel işletmelerinde etkin bir yöneltme sistemi kurmak için şu koşullar üzerinde durulmalıdır;[48]

✓ Örgütte takım ruhunun gerçekleştirilmesi,

✓ İşgörenlerin iyi tanınması,

✓ Görev ve sorumluluk yüklenmeyecek ölçüde yetersiz kalanların işletmede çıkarılmaları,

✓ İşgören ile işletme arasındaki ilişkilerin yakından tanınması,

✓ Yöneticinin, kişiliği ve davranışlarıyla iyi örnek olması,

✓ İşgörenlerin sürekli denetim altında bulundurulması,

✓ Yöneticinin, yardımcılarıyla sık sık toplantılar yapıp onlardan yazılı ve sözlü raporlar alması,

✓ Yöneticinin işgörenlerde birlik, fedakarlık ve çalışma ruhunu canlı tutması,

✓ Astlara, yetenek ve becerilerine uygun mevkiler vermesi,

✓ İyi bir ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin kurulması,

---

[47] Şener, **A.g.e.,** s.71

[48] İlhan Cemalcılar ve diğ., **İşletmecilik Bilgisi**, Hakan Ofset, Eskişehir, 1979, s.106

✓ Astların bir takım hatalarının hoşgörüyle karşılanıp, tecrübe kazanmalarına yardım edilerek kendilerine yol gösterilmesidir.

1.5.2.4 Düzenleştirme

Düzenleştirme, işletmeyi oluşturan tüm unsurların çabalarını birleştirerek, uyumlu, ahenkli ve düzenli bir şekilde istenilen amaca varmak için güçlerini bütünlemelerini sağlayan bir fonksiyondur.[49] Ayrıca, düzenleştirme sürekli bir işlem olarak düşünülmeli ve düzenleştirmenin sağlanması için, bir yandan işgörenler sürekli denetim altında tutulmalıdır.

Küçük otel işletmesinde işlerin basitliği düzenleştirme sorunlarını alt düzeyde tutarken; zincir otel işletmelerinde düzenleştirme (koordinasyon) çok önemli bir rol oynamaktadır. Çoğu kez otel işletmelerinin farklı hizmetler sunması, farklı hizmet birimlerinin bir arada bulunması ve satışların değişik yer ve zamanlarda perakende olarak yapılması bu fonksiyonun önemini daha da arttırmaktadır. Mesela, bir konuğun otele gelmesi veya ayrılması sırasında resepsiyonun hazırlık yapması, son hesabın çıkartılması için odalar bölümünü, restoranı ve çamaşırhaneyi arayarak onlardan gerekli bilgilerin alınması bu bölümler arasında iş birliğinin olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla, bu bölümler arasında düzenleştirme fonksiyonunun önemini vurgulamaktadır.[50]

1.5.2.5 Denetim

Denetim, işletmenin planlama aşamasında belirlenen amaçlarının gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini veya hangi düzeyde gerçekleştirebildiğini aynı zamanda bölümlerin ve işgörenlerin bu süreç de nasıl katkı verdiklerinin belirlenmesidir.[51]

Otel yöneticileri hazırlamış oldukları planların istenilen amaçları gerçekleştirmedeki başarılarını görmek için de denetim yaparlar. Bunu yaparken çeşitli matematiksel, istatistikî araçlardan faydalanırlar. Diğer yönetim fonksiyonlarının başarısı denetim ile ölçüldüğü dikkate alındığında, denetim

[49] Şener, **A.g.e.**, s.72
[50] Batman**, A.g.e**., s.25
[51] Şener, **A.g.e.**, s.73

fonksiyonunun özellikleri şöyle sıralanabilir.[52] Denetim amaçlara ve planlara dayanmalıdır,

- Denetim ilgili faaliyetin giderek ve ihtiyaçlarını yansıtmalıdır,
- Denetim esnek olmalıdır,
- Denetim örgüt yapısına uygun olmalı,
- Denetim ileriye dönük olmalıdır,
- Denetim tarafsız olmalı,
- Denetim düzeltici tedbirleri almalı,
- Denetim kapsayıcı olmalı,
- Denetim sık sık gözden geçirilmelidir.

Buraya kadar açıklanan bu beş fonksiyonu yöneticiler başarılı ya da başarısız bir şekilde uygularlar. Etkin bir yönetici olmak için bu fonksiyonların zamanında ve doğru bir biçimde yerine getirilmesi gerekmektedir.

1.6 Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Yöneticilik

Yöneticilik, eldeki ihtimallerin her birini değerlendirdikten sonra örgüte en büyük faydayı sağlayacak ihtimalin seçilebilmesi için sahip olunan muhakeme gücü ve sağduyuyu gerektiği şekilde kullanmayı bilen bir analiz ve karar verme yetkisini gerektirir.[53]

Otel yöneticisi kavramı ise ilgili literatürde işletme bilimi içerisindeki genel yönetici kavramından farklı bir şekilde değerlendirilmemiş ve dolayısıyla da geniş bir yer bulamamıştır. Bununla birlikte, otel yöneticisi kavramının, konaklama endüstrisinin insanın insana hizmet etmesi ve dolayısıyla emek-yoğun bir endüstri olması açısından önemli olduğu ifade edilebilir. Otel işletmelerinin çoğu zaman insanın psikolojik tatmin duygusuna hitap eden hizmetler veren işletmeler olduğunu

[52] İnan Özalp, **Yönetim ve Organizasyon**, Birlik Ofset, Eskişehir, 1992, s.s.231-235

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

dikkate alırsak, yöneticilerin de birtakım farklı yetenek ve becerilere sahip olma gerekliliği ortaya çıkar.

Fermani Maviş de: "Başarılı bir otel yöneticisi, bu faaliyet ve işlevleri yerine getirirken otel bölümlerinin ayrı ayrı faaliyetleri hakkında bilgi sahibi olmasını" belirtmiş. [54]

1.6.1 Yönetici ve Taşıması Gereken Özellikler

Otel işletmelerinin günümüzde çok gelişme göstermesi ve her geçen gün rekabetin artması birçok sorunları da beraberinde getirmektedir. Bu doğrultuda, otel işletmelerinin yönetimini gerçekleştirecek olanların, yöneticilik konusunda özel eğitim görmüş, yetenekli ve tecrübeli yöneticiler olma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Otel işletmeleri insanların psikolojik tatmin duygusuna yönelik hizmetler üreten ve sunan işletmeler olması nedeniyle, yöneticilerinin de bir takım özel beceri ve yeteneklere sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle, otel işletmelerinde faaliyet gösteren iyi bir yöneticinin sahip olması gereken nitelikler:

- Kendine güvenmek ve başkalarından çabuk etkilenmemek,
- Personel ile görev, yetki ve sorumluluklar arasında denge sağlamak,
- Tarafsız ve adil olmak,
- Yerinde ve zamanında kararlar almak, peşin hüküm vermemek,
- Girişken, yaratıcı ve zeki olmak,
- Başarıyı ve zaferi kontrollü bir heyecanla karşılamak,
- Güçlü bir azim ve iradeye sahip olmak,
- Sorumluluk duygusuna sahip olmak,
- Çok ideal ve çok tutucu amaçlardan uzaklaşmak,
- İnsanları tanımak ve onların sosyolojik ve psikolojik sorunlarına ilgi duymak olarak sınıflandırılabilmektedir.[55]

Diğer taraftan, otel işletmeciliğinin kendine özgü özellikleri bu işletmeleri, çalışanlar için katlanılması zor koşullara bağlı bir çalışma alanı haline getirmektedir.

[54] Maviş, **A.g.e**.,s. 69
[55] Şener, **A.g.e.,** s.s.79-80

Özellikle; düzensiz çalışma saatleri, düşük ücret, kalifiye eleman bulma ve sunulan hizmetlerin stoklanamaması gibi sıkıntılar, otel işletmelerinde yönetsel pozisyonda çözümüne ilişkin yöneticide etkin ve işlevsel becerileri ve özellikleri gerektirmektedir.[56]

1.6.2 Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Yöneticinin Sorumlulukları

Günümüzde otel yöneticisinin; yönetim, psikoloji, yiyecek-içecek, pazarlama, hukuk, mimarlık, sosyoloji, muhasebe gibi birçok alanda bilgi sahibi gerekmektedir. İşletme sahibinin veya yönetim kurulunun belirlediği politikaları uygulamaya geçirmek amacıyla yetkilendirilen otel yöneticisinin sorumlulukları dört grupta toplanabilmektedir.[57]

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

Personel ile ilgili Sorumluluk: Otel işletmesi birçok çalışanı kapsayan ve yönetilmesi ustalık isteyen karmaşık bir örgüt yapısına sahiptir. Bu nedenle, personel konusu, otel yöneticisinin başlıca sorumluluk alanlarındandır. Otelin sunduğu hizmetin kaliteli olabilmesi için nitelikli personelin tedarik edilmesi, belli başlı dönemlerde hizmet içi veya dışı eğitim verilmesi, personelin iş tatminin ve motivasyonunun sağlanması ve performans düzeyinin en üst seviyede tutulması gerekmektedir. Yönetici, bu sorumluluğu alan kişidir.

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

---

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

[57] Maviş, **A.g.e**., s.s.70-72

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

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

1.7 Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Organizasyon ve Otel İşletmelerinin Örgüt Yapısı

İşletmelerde planlama aşamasında belirlenen hedeflere ulaşabilmek için kurulması gereken sistemli yapı organizasyonu oluşturmaktadır. Organizasyon, işletmeyi meydana getiren bölümler arasındaki ilişkileri düzenleyen ve belirlenen amaçları gerçekleştirmek gayesiyle üst yönetimce oluşturulan biçimsel bir yapı olarak ifade edilebilir.[58]

1.7.1 Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Organizasyon

Son zamanlarda ortaya çıkan teknolojik ve sosyal gelişmeler otel işletmelerinin organizasyon yapılarını da etkilediğini görmek mümkündür. Bu değişiklikler otellerin kapasiteleri, sayıları, satış biçimlerinde önemli değişiklikler gösterdiğini de belirtmemiz gereklidir. Mesela, "1970'li yıllardan sonra, özellikle büyük otel işletmelerinde odalar bölümü, yiyecek-içecek bölümü için her birine ayrı yöneticiler tayin edilmiş, hatta bölümlerin alt kademeleri için de yönetici

[58] Şener, **A.g.e.,** s.111

yardımcıları atanmıştır. Yine bu dönemde zincir otellerde halkla ilişkiler, satış, pazarlama ve satınalma bölümleri oluşturulmuş ve bu bölümlerde uzman personel çalıştırılmaya başlanmıştır."[59]

Çoğu literatürde otel işletmelerinin organizasyon yapısını *faaliyet bölümleri* ve *hizmet bölümleri* olarak ikiye ayırarak incelenmiştir. Biz de böyle iki kısımda incelemeyi uygun gördük.

1.7.1.1 Faaliyet Bölümleri

Faaliyet Bölümlerinin diğer adı gelir getiren bölümler diyebiliriz. Faaliyet bölümlerini önbüro, kat hizmetleri ve yiyecek-içecek bölümleri oluşturmaktadır.

Önbüro, konuk ile işletme arasındaki ilişkiyi sağladığından konaklama işletmesinin merkezi durumundadır. Önbüronun fonksiyonları şöyle sıralanabilir:

- 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. Büyük boy otellerde, zincir otellerde bu bölüm önbüro müdürüyle yönetiliyor.

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.

[59] **A.e.,** s.115

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.[60]

Yiyecek-İçecek 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.[61]

1.7.1.2 Hizmet Bölümleri

Hizmet Bölümlerini ise personel bölümü, muhasebe bölümü, teknik bölüm, çamaşırhane bölümü, satış bölümü, güvenlik bölümü oluşturmaktadır.

Personel Bölümü, otel 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. Bu bölümde, eğitim hizmetleri bölümü, işe alma bölümü, ücret yönetimi bölümü de bulunmaktadır.[62]

Muhasebe bölümü, konaklama işletmelerinde yürütülen faaliyetlerle ilgili hesapların kaydedilmesi, sınıflandırılması ve bunlarla ilgili raporların eksiksiz bir şekilde hazırlanması ile ilgilidir. Muhasebeden gelen bilgilerin işletme yönetimindeki rolü şöyle sıralanabilir:[63]

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

[60] Meryem Akoğlan Kozak, **Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi**, 3.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001, s.s. 12-16
[61] Şener, **A.g.e.,** s.143
[62] Kozak, **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, 1.b., Detay Yayıncılık, Eylül 1999, s.18.
[63] Adnan Türksoy, **Otel Yönetim Muhasebesi,** 1.Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara, 1998, s.17

- 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.[64]

Teknik Bölüm, bu bölüm 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.

Teknik hizmetler bölümünün sunduğu hizmetler aşağıdaki konularda toplanmaktadır.

- 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.[65]

Çamaşırhane Bölümü, bu bölümde kirli çamaşırlar yıkanır, kurutulur, ütülenir ve çamaşırlar alınıp verilir.

Modern bir otel işletmesinde çamaşırhanede yapılan işlere göre altı bölüm meydana gelmektedir. Onlar aşağıdaki gibidir:[66]

- Kirli çamaşır bölümü (ayırma ve sayım odası),

---

[64] Şener, **A.g.e.,** s.165
[65] **A.e.,** s.179
[66] Orhan Mesut, **Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi**, Ankara, Gazi Kitabevi, 1994, s.95

- Yıkama ve kurutma bölümü (çamaşır yıkama ve kurutma makinaları bölümü),
- Dikiş ve tamir bölümü,
- Ütü ve kola bölümü,
- Temiz çamaşır bölümü,
- Kuru temizleme bölümü.

Günümüzde, otel çamaşırhane bölümlerinde otel müşterilerinin kullandığı çamaşırlarının yanı sıra dışarıdan da kirli çamaşır yıkama ve kuru temizleme yapılmaktadır. Böylece bu bölüm otele ek gelir getirmektedir.

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

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.[67]

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

Güvenlik müdürünün sorumlu olduğu alanlar şunlardır:[68]

- 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.

[67] Şener**, A.g.e.,** s.188
[68] DeweyRutherford, **Hotel Management and Operations**, 2nd.ed, John Wiley & Sons INC., 1995,s.139

1.7.2 Otel İşletmelerinde Organizasyon Modelleri

Otel işletmelerinde çeşitli organizasyon modelleri kullanılmaktadır. Çünkü otel işletmelerinin kuruluş yeri, büyüklüğü, bina planı, personel sayısı, niteliği, izlediği politika ve hizmetlerin şekli birbirinden farklıdır. En yaygınlaşmış modeller olarak fonksiyonel organizasyon modeli, doğrusal organizasyon modeli ve karma organizasyon modellerini gösterebiliriz. Hangi organizasyon şemasına bakılırsa bakılsın, otel işletmeleri temelde aynı tür işleri yapmaktadırlar ve organizasyon şemalarında görüldüğü gibi çeşitli bölümleri içermektedir.[69]

Fonksiyonel organizasyon, sınırları açıkça belirlenmiş yetki alanında bir yöneticinin kendi emirlerini uygulatmasına imkan veren ve aynı zamanda birçok üstün bir asta emir verme yetkisine sahip olduğu organizasyon modelidir.

Fonksiyonel organizasyon modelinin faydaları olarak şunları belirtebiliriz: [70]

- İhtiyaç olan yerde uzmanlaşmış bilgi ve yeteneği sağlar,
- Tek kişinin yönetim ve kontrolünü ortadan kaldırır,
- İşbirliğini sağlar.

Sakıncaları ise,

- İşletmede komuta birliği bozulur. Çünkü ast birçok üstten emir alır. Ast onların komutlarını yerine getirmek ve hepsini memnun etmek durumundadır,
- İşler aksar, verimlilik azalır. Çünkü hata ve başarısızlık durumunda her üst suçu diğer üste atar,
- Psikolojik sakıncalar ortaya çıkar. Çünkü ast, üstlerden birine müracaat ederse, aynı basamakta bulunan diğer üst, kendini atlanmış hisseder.

Doğrusal Organizasyon Modeli, bu modelde sorumluluk ve yetki en üst kademedeki yöneticiden en alttaki işgörene doğru yönelmektedir. Böylece üst sadece kendi astına emir verebilmektedir. Bu nedenle organizasyonun bu modeli küçük işletmelerde daha çok tercih edilmektedir.

Doğrusal organizasyon modelinin faydaları şunlardır:

- Hiç kimse sorumluluğu bir başkasına yükleyemez,
- Herkesin yetki, görev ve sorumluluk sınırları kesin olarak belirlenmiştir,

[69] Dereli, **A.g.e**, s.6
[70] Şener, **A.g.e**., s.200

- Komuta zincirinin direkt olarak akışı kesin ve çabuk karar vermesini sağlar. Sakıncaları olarak şunları gösterebiliriz:
- Doğrusal organizasyon modeli küçük işletmeler için uygulanabilir. Büyük işletmelerde uygulanması faaliyetleri sürüncemede bırakabilir,
- Uzmanlaşmaya ve işbirliğine gidilmesini önler,
- Çok çeşitli işler bir üste bağlandığından, üst birçok fonksiyonları bir arada yürütmek zorunda olduğu için her fonksiyonun gereğine göre uzmanlaşması güç ve ihtisaslaşma başarısı azdır.

Karma Organizasyon Modeli, bu model fonksiyonel ve doğrusal organizasyon modellerinin faydaları ve sakıncalarını göz önüne bulundurarak en iyi organizasyon modelini bulmak amaçlı meydana gelen organizasyon modelidir.

Bu modelde üst kademelerde komutayı sağlamak için doğrusal organizasyon modeli kullanılır. Bu aşamada üstler çeşitli fonksiyonlarındaki eksiklerini gidermek için danışmanlardan tavsiye almaktadırlar. Danışmanlar ise kendi görüşlerini üst kademedeki yöneticiye de ve orta kademedeki yöneticiye de bildirebilmektedir. Bu tür iletişim bize fonksiyonel organizasyon modelini hatırlatmaktadır. Böyle bir konumda danışman ve yönetici arasında ön plana çıkmak için çekişme olabilir. O yüzden yönetim kurulu bu durumu göz önünde bulundurarak zamanında gerekli önlemleri almalıdır. Otel işletmeleri için karma organizasyon modelinin uygulanması öngörülmektedir.[71]

Ek-1'e bakarak büyük boy otellerde ve uluslararası zincir otellerinde karma organizasyon modelinin uygulandığını görebiliriz.[72]

[71] Şener, **A.g.e**, s.203
[72] **A.e.**, s.207

II. BÖLÜM

LİDERLİK İLE İLGİLİ GENEL KAVRAMLAR

Sosyal bir olgu olma özelliği gösteren "liderlik" bütün sosyal öğeler gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir. Özellikle üzerinde sistematik olarak yoğun bir şekilde çalışılan "liderlik" olgusunun gelişim göstermesi ve yeni yaklaşımların literatüre kazandırılması oldukça normal karşılanmaktadır. Buna bağlı olarak bilgi çağının özelliklerine uygun bir liderlik anlayışının oluşturulması çalışmaları da yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olur.[1]

Bu bölümde tezin inceleme konusu olan liderliğin tanımından, öneminden ve yönetimdeki yerinden, liderin güç kaynaklarından, lider ve yönetici arasındaki farklılıktan bahsedilecektir. Ayrıca, otel işletmelerinde liderlik üzerine yapılmış çalışmalar da söz konumuz olacaktır.

2.1 Liderliğin Tanımı

Toplum halinde yaşamanın doğal sonucu olarak insanlar kendi yaşama alanlarındaki çeşitli görev ve sorumlulukları belirli bir işbölümü düzeni içerisinde birlikte paylaşmışlardır. Bireyler amaçlarını gerçekleştirebilecekleri ve aynı zamanda içinde bulundukları insan grubunda amaçlarıyla çatışmayacak ya da ters düşmeyecek ortamlara sahip olmayı arzularlar. Ancak, belirli amaçlara ulaşmayı arzulayan bu bireylerin koordineli ve belli prensiplere bağlı olarak hareket etmelerini gerektirir. Bunun doğal sonucu olarak bu insan gruplarının içinde diğerlerini ikna edebilecek, onları belli hedeflere yoğunlaştıracak insanlara ihtiyaç vardır.[2]

İngilizce "leadership" kelimesinden Türkçeye liderlik olarak geçen bu kavrama Türkçe karşılık olarak "önderlik" gibi kelime de önerilmişse de genel olarak liderlik sözcüğü kullanılmaktadır.[3] Liderlik kavramı konusunda birçok farklı tanım vardır. Stogdill liderlik teorileri konusunda yaptığı araştırmasında, liderlik kavramının

[1] Niyazi Altılar, **Liderliğe Yolculuk,** Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul,2004, s.17
[2] Mustafa Özel, **Liderlik Sanatı**, İz Yayıncılık, İstanbul, 2003, s. 9
[3] Mehmet Şişman, "Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik", **21.yy. Liderlik Sempozyumu**, İstanbul: Deniz Harp Okulu, 1997,s. 162

neredeyse bu kavramı tanımlamaya çalışan kişi sayısına denk olacak biçimde çok farklı şekillerde tanımladığını ifade etmiştir. Bununla beraber tanımlamalarda genellikle "etkileme, ikna etme, yönlendirme ve güdüleme" gibi nitelikler ön plana çıkmaktadır.[4] İnsanlığın günümüzde bilgi, yetenek düzeyleri ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık "düşünce oluşturan kişi", izleyeni de "iş yapan kişi" olmaktan çıkarmaktadır. Rekabetin yoğunlaştığı hatta yok edici hale dönüştüğü, çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkililiğe yansıdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüzde, toplumlarda liderin varlığı ve fonksiyonu geçmişin basit lider-izleyen ilişkisinden çok daha karmaşık hale gelmiştir.

Liderlik konusunda önemli görülen tanımlar aşağıdaki gibi sınıflandırılabilir;

Tablo 2.1 Liderlik Tanımları

Yazar	Yıl	Tanımlama
Stogdill	1950	Hedeflerin oluşturulması ve hedeflere ulaşılmasına doğru örgütlenmiş grubun faaliyetlerini etkileme sürecidir
Hemphill ve Coon	1957	Bireyin, grup çalışmalarını ortak amaçlar doğrultusunda yönlendirirken gösterdiği davranıştır
Katz ve Kahn	1978	Örgüt üyelerini yönelimlerine mekanik bir uyum sağlamanın ötesinde, performans göstermeye güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır
Hollander	1978	Lider ve izleyicileri arasındaki etkileşim sürecidir.
Bennis	1981	Görüşleri, eylemleri ve eğilimleri etkileme, yönlendirme ve yönetmedir
Raunch ve Behling	1984	Hedefleri başarmada grubun çalışmalarını yönlendirme sürecidir
Leihwood	1992	İnsanların misyon ve vizyonlarının tekrar belirlenmesi, sorumluluklarının tazelenmesi ve amaca

[4] Tamer Keçecioğlu, **Liderlik ve Liderler**, Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul,2003, s.29

		ulaşabilmek için sistemi tekrar yapılandırmasıdır
Kowalski ve Reitzig	1993	Liderlik, karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir
Ogawa ve Bossert	1995	Liderlik, örgüt üyelerinin etkileşim görüntülerini olaylara bağlı olarak anlamlı kılıp, şekillendirmektir
Gallagher	1997	Liderlik, tüm potansiyelleri ve istekliklerıyle amaca ulaşma çabası sarfetmek için insanları etkileme sürecidir

Kaynak: Aylin Aktaş ,"Farklı Kültürlerdeki Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine Dayanarak Liderlik Anlayışlarının Belirlenmesi: Türk ve Amerikan Otel Yöneticilerinin Karşılaştırmalı Analizi", Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Antalya, 2006, s.43

Bir başka tanıma göre lider, grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete getiren kimsedir.[5] Şu halde, bu tanımlardan da çıkarılacağı üzere, liderlik sürecinin esasını bir kişinin başkalarını etkileyebilmesi oluşturmaktadır. Bir kişi (lider) nasıl başkalarını etkileyebilir? Veya neden bir grup insan lider olarak beliren kişi tarafından etkilenir? Bu etkilemede hangi mekanizmalar rol oynamaktadır? İşte bunlar gibi soruların cevaplarını liderlik konusu ile ilgili teori ve yaklaşımlar vermektedir. Onlara ise daha sonra döneceğiz.

2.2 Liderliğin Önemi ve Yönetimdeki Yeri

İşletme yöneticilerinin ilgilenmek zorunda oldukları önemli konulardan birisi de liderlik konusudur. Yöneticilerin liderlik yapmaları gerektiği anlayışı, konunun önemini daha da arttırmaktadır.

[5] Mustafa Özel, **Yöneticilik Dersleri**, İz Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.27

Bir grupta bağlılık sağlayan ve onu belirli amaçların gerçekleştirmesi için teşvik eden unsur insandır. Lideri bulunmayan bir örgüt insan ve makine topluluğundan ibarettir. Liderlik belirli amaçları şevk ve heyecanla gerçekleştirebilmek için başkalarına ikna edebilme yeteneğidir.

Liderlik anlayışının iş hayatında giderek önem kazanmasının başlıca nedenleri şu şekilde özetlenebilir[6]:

- Bilgi toplumuna doğru hızla ilerlenen günümüzde, her geçen gün her alanda yaşanan değişime uyum sağlayabilmek ve örgüt içinde çalışanların bu değişime ilgilerini çekebilmek, bunun yanında direnenleri karşısına almadan ikna edebilmek başlı başına bir yetenektir,
- Bürokratik engeller kaçınılmaz bir sorundur. Her alanda iş yapabilmek ve yetkiyi kullanabilmek için somut belgelere ihtiyaç vardır. Bu gibi sorunlarla uğraşabilmek için liderin maksimum sorumluluk alabilme yeteneğine sahip olması gerekmektedir,
- Takım çalışmasına açık, yaratıcı, girişken, enerjik, üretken, vizyon sahibi bireylerden oluşan iş ortamını oluşturabilen yöneticiler iş hayatında çok sayıda bulunmakta ve sayıları da giderek artmaktadır.

Liderliğin yönetim içindeki yeri oldukça önemlidir. Çünkü yöneticilerin astlarını yönlendirmeleri ve amaçların gerçekleştirilmesindeki etkilemeleri, onların liderlik vasıflarının en önemli ve ayrılmaz parçasıdır. Dolayısıyla, yönetim üzerine çalışan birçok araştırmacı ve uzman, liderliği yönetimin en önemli unsuru olarak görmektedir. Yöneticiliğin ve liderliğin birbirinin içine geçmiş kavramlar olduğunu vurgulamışlardır.[7]

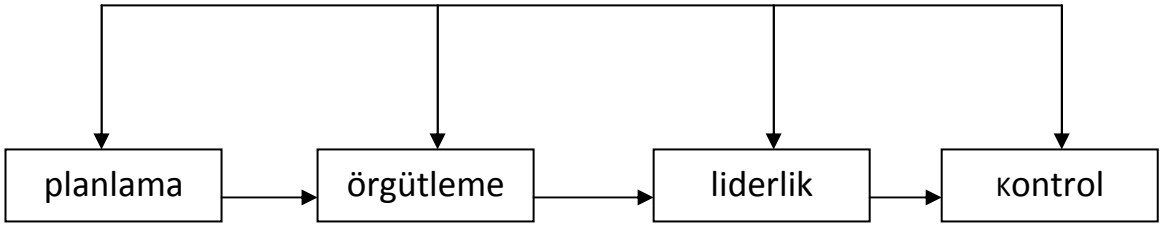
Liderlik Şekil 2.1'de görüldüğü gibi yönetim sürecinin 4 işlevinden birisidir.

---

[6] Emel Selimoğlu, "Günümüzde Liderlik Anlayışı", http://www.isguc.org/arc_view.php.232, (Erişim Tarihi 12.12.2010)

[7] S. R. Gillet ve R. Morda, **Effective leadership in tourism and hospitality organizations in the 21st Century**. İçinde S. Kuşluvan (Editör), Managing employee attitudes and behaviors in the tourism and hospitality industry, Nova Science Publishers İnc., New York, 2003, s.618

Şekil 2.1 Liderliğin Yönetimin Diğer Fonksiyonları ile İlişkisi



(*Çok çalışmayı teşvik etmek)

(*Çabayı amaç doğrultusunda yöneltmek)

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

Şekil 2.1'e göre, lider pozisyonundaki yönetici, yönetimin istediği hedef ve amaçları belirleyerek planlama fonksiyonunu gerçekleştirmektedir.

Örgütlemede planların gerçekleştirilmesi için gerekli kaynaklar bir araya getirilerek işbölümü yapılmaktadır. Liderlik sürecinde yönetici, astlarının örgüte bağlılığını artırmaya çalışmakta ve astlarının önceden belirlenen örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için yeteneklerini kullanılabilecek bir ortam yaratmaktadır. Son olarak, kontrol sürecinde ise, işlerin doğru yapılıp yapılmadığı denetlenmektedir.

Birçok işletmede, kesin olarak tanımlanmış bir hiyerarşi bulunmaktadır. Bunun yanında hangi işgörenin hangi yönetici veya yöneticilere bağlı olduğu da açık bir şekilde bilinmektedir. Ayrıca yöneticilerin ellerinde de, işgörenlerini istedikleri şekilde yönlendirmekte kullanılabilecekleri birçok mekanizma bulunmaktadır. Bu durumda liderliğe, yani işgörenlerin yöneticiyi kendi istekleri ile takip etmelerine

ihtiyaç kalmadığı öne sürülebilmektedir. Ancak bu şekilde belirlenmiş bir otorite yapısı, liderliğe duyulan ihtiyacı ortadan kaldırmamaktadır.[8]

Modern işletmeler giderek büyümekte, daha karmaşık bir durum almakta oldukları göz önüne alınırsa, liderliğin işletmeler açısından öneminin artacağı kuşkusuzdur. İşletme topluma açık bir sistem olarak çevresiyle sürekli etkileşim içindedir. Çevrede olan değişimler çoğu kez işletmenin kendisini uyarlama hızından daha hızlı olmaktadır. Çevredeki hızlı değişim, kimi kez örgütün yaşamını yitirmesine yol açabilmektedir. Bu can alıcı durumlarda işletmenin varlığını sürdürebilmesi yöneticilerin göstereceği liderlik niteliklerine bağlı olmaktadır.[9]

Sonuç olarak, yıllarca birçok insan liderliğin önemi ve liderlik yeteneğinin kaynağı üzerinde tartışmışlardır. Bunlardan çoğu liderlik yeteneğinin doğuştan var olduğunu ve buna sahip olanların yönetimde başarılı olduklarını savunmuşlardır, ama hala bir ortak karara varılmamıştır.

2.3 Liderlik İçin Gerekli Beceriler ve Etkin Bir Liderde Bulunması Gereken Özellikler

Liderlik ve yönetim kavramlarına ilişkin yapılan tanımlar incelendiğinde, kendine özgü işlev ve özellikleri olan ve birbirini tamamlayan eylem sistemleri olduğu görülmektedir. Belirli bir amaca yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi farklı beceri ve ikna yeteneğini gerektirmektedir. Aynı yetenek ve becerinin, örgütler çalışmaya başladıktan sonra doğal olarak ortaya çıkan hiyerarşik yapı içerisinde de gösterilmesi kaçınılmazdır. Genel kabul görmüş sınıflandırmaya göre üst, orta ve alt kademe olmak üzere üç farklı yönetim seviyesi vardır. Bu seviyelerdeki liderlik davranışı farklı kavrama yeteneği, farklı derece ve tipte bilgileri ve farklı duygusal özellikleri gerekmektedir. Örgütün bir düzeyinde geçerli olan liderlik becerileri bir diğer kademede geçersiz olabileceği gibi, istenmeyen sonuçlar da doğurabilmektedir. Bu nedenle örgütlerin farklı seviyelerinde yer alan liderlerin bulundukları konuma uygun sergileyecekleri liderlik davranışları,

[8] Niyazi Altılar, **İçimizdeki Lider**, Okumuş Adam Yayıncılık, 3.Baskı, İstanbul, 2005, s. 68
[9] **A.e**., s.69

kendileri için olduğu kadar bulundukları örgütün geleceği açısından da büyük önem taşımaktadır.

Bir liderin rol davranışı teknik, beşeri ve kavramsal olmak üzere değişik beceriyi içine almaktadır. Bunlar uygulamada birbiriyle ilgili olmakla birlikte veya ayrı ayrı incelenebilirler.[10]

Yönetim kademelerinde yer almayan kişilerin genellikle bazı üstün yeteneklere sahip olduğu bilinmektedir. Mesela, güzel konuşmak veya bilgisayar kullanmak gibi, ancak bu yeteneklerinin olması bile bu yöneticilerin lider olacağını gösteremiyor. Liderlerin sahip olması gereken bazı özellikleri vardır. Bu özellik veya becerileri üç başlık altında toplayabilmek mümkündür. Bunlar; teknik beceri, beşeri beceri ve kavramsal becerilerdir.[11]

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

Beşeri Beceri insanlarla etkili bir biçimde ilişkide bulunma ve ekip çalışması yapabilme kabiliyetidir. Örgütün hangi düzeyinde olursa olsun her lider için etkin bir beşeri beceri kaçınılmaz bir zorunluluktur.[12]

Kavramsal Beceri, bir yöneticinin çeşitli parçaları bir bütün içerisinde, uyumlu şekilde nasıl bir araya getirebileceğini kapsar. Kavramsal beceri, yöneticiler yönetim basamaklarında yukarıya tırmandıkça önemini arttırır. Üst kademe yöneticileri

[10] Keith Davis ve John W.Newstorm, **Human Relations at Work Organizational Behavior**, 8th.Ed. McGraw Hill Pub., New Jersey, 1989, s.s.205-206

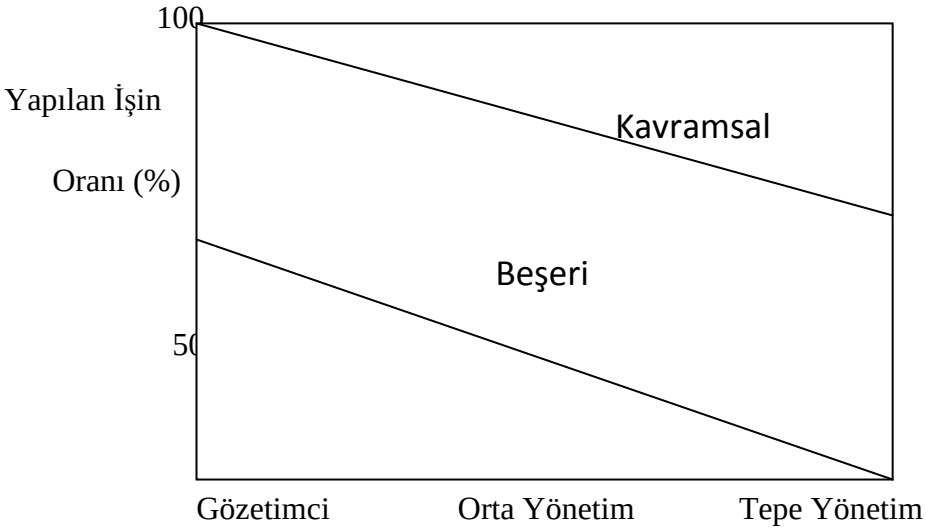
[11] Erdal Tekarslan ve Tanıl Kılınç, **Davranışın Sosyal Psikolojisi,** Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:278, İstanbul, 2000, s.72

[12] Davis ve Newstorm, **A.g.e.,** s.206

özellikle uzun dönemli ve kapsamlı planlar yaparken kavramsal becerilere ihtiyaç duyarlar.[13]

Değişik yönetim seviyelerinde kullanılan becerilerdeki farklılık Şekil 2.2'de verilmiştir.

Şekil 2.2 Değişik Yönetim Seviyelerinde Kullanılan Becerilerdeki Farklılık



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

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

[13] Tekarslan ve Kılınç, **A.g.e.,** s.73

kavramsal beceri ise daha ziyade hiyerarşinin üst kademelerinde görev yapan liderler için önem taşımaktadır.[14]

Peter F. Drucker "Geleceğin Lideri" adlı kitabının önsözünde, etkin lideri en basit ifadeyle "kendisini izleyen kişilerin doğru şeyler yaptığı kişi" olarak tanımlamıştır. [15] Tanımlamada dikkati çeken husus etkin liderin net olarak doğru şeyler yapması gerektiğidir.

Lider özelliklerini tespit etmede en geçerli yöntemlerden biri, liderliği konusunda şüphe duyulmayan, "evrensel kabul görmüş" liderlerin otobiyografilerine ulaşmak, davranışlarını gözlemlemek ve yaptıkları işlere tanık olmaktır. Bu yöntemle, liderin tepkileri, düşünce sistemi, kısaca "kişiliği" hakkında "geçerli" bulgulara ulaşmak mümkün olmaktadır. Gerek otobiyografi analizi gerekse de anket uygulaması sonucu elde edilen bulgulardaki benzerlikleri kullanma yöntemi sonucunda belli başlı araştırmalardan elde edilen bulgular Tablo 2.2'de sunulmaktadır.[16]

Tablo 2.2 Çeşitli Araştırmalarda Tespit Edilen Lider Özellikleri

	Yıl	Yazar/ Araştırmacı	Liderlik Özellikleri
1	1993	John Adair	Yenilikçi, öğretici, destekleyici, motive eden,enerjik, iletişimci
2	1993	Francis Yammarino	Bireyselleşmiş ilgi, entelektüel etki ilham veren motivasyon, amaca yönelik etkileme
3	1990	Bernard Bass ve B.J. Avolio	Etkileme kabiliyeti
4	1996	Ruth Tait	Vizyon sahibi olma,iletişim becerisi, içe dönük olma, karakter/bütünlük, ihtiras, örgüte bağlılık

[14] Bahattin Ergezer, **Liderlik ve Özellikleri,** Ocak Yayınları, Ankara, 1992, s.156
[15] Frances Hesselbein ve Marshall Goldsmith, Richard Beckhard, **Geleceğin Lideri**, çev. Hayrettin Tok, İstanbul, Form Yayınları, 2000, s. 10
[16] Burhan Taner ve Şeyma Çetin, Ağırlama İşletmelerinde Başarılı Lider Yönetici Tipolojisi: Kavramsal Bir Çalışma, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 2(2), Ankara, 2006, s.s.14-21

5	1979 1989	G. Tibbits ve B. Bird	Yenilikçilik, risk alabilme, mesleki bilgi, işbirlikçi davranabilme kabiliyeti, içten denetim odaklı
6	1961 1990 1992 1998	D.C. McClelland, J.B. Rotter, K. Vesala, K.G. Vivien ve S. Thompson	İçten denetim odaklı
7	1998	Joe Jordan ve Sue Cartwright	Duygusal tutarlılık, kendine güven, entelektüel birikim, dogmatik seviyeli gerginlik, stresle başaçıkabilme becerisi
8	2000	Montserrat Entrialgo	Başarı ihtiyacı, belirsizliğe tahammül edebilme, içten denetim odaklı, proaktif
9	2000	Avolio ve Bass	Çevrelerini değiştirebilen, yeni bir çevre yaratabilen
10	2000	Allix	İzleyenlerin değerlerini, yargılarını ve isteklerini kullanarak yüksek ve genel içerikli etkileme

Kaynak: Uğur Zel ve B. Özkarahan, "Liderlik Kapsamında Yapılan Araştırmaların Bilinmeyen Yüzü: Siz Liderleştirebildiklerimizden Misiniz?", 10. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Antalya, 23-25 Mayıs 2002, s.358

Liderde bulunması gereken özellikleri kısaca özetleyerek olursak; lider insanları kendi doğrultuları üzerine inandırmak ve onları etkilemek, onların güvenini kazanmak ve güvenmek, heyecan yaratmak ve kararlı olmak, risk alabilmek ve hızlı karar almak gibi özelliklere sahip olmalıdır.

2.4 Liderin Güç Kaynakları

Güç kavramı, ele alınan amaca göre çok değişik şekilde tanımlanmakla birlikte en genel anlamda, "bir kişi veya grubun diğerlerinin kararlarını ve

davranışlarını etkileme ve denetleme yeteneği" olarak ifade edilmektedir. Otorite ile güç arasında ince çizgi birisinin "hak" diğerinin "yetenek" olmasından ileri gelmektedir. Otorite kullanıldığı toplumun normlarına, inançlarına ve değerlerine uygun biçimde oluşan bir güç biçimidir. Kaynağını örgütsel yapıdan alan otorite kişiye mevkiinden dolayı verilen olanak ve ayrıcalıkları ifade etmektedir. Kim o mevkii işgal ederse olanak ve ayrıcalıkları o kullanmaktadır.

Güç ise kişinin kendinden doğmaktadır. Bu otoritenin kullanılmasıyla olabileceği gibi güç kaynaklarının harekete geçirilmesiyle de olanaklı olmaktadır.[17] Liderlik güç ve aklın birleşimidir: Akıl olmazsa güç zalimcedir; Güç olmazsa akıl manasızdır, boştur. Güç; bir kişinin emirlerini ya da desteklediği diğer kuralları uygulaması için diğer kişiyi ikna etme ya da etkileme yeteneği olarak tanımlamakta ve kişi diğerlerinin davranışlarını kendi isteklerine uygun olarak etkileyebildiği ölçüde güç sahibi olmaktadır.[18]

Organizasyonlarda liderlerin gücünü alabileceği beş önemli kaynakları vardır. Onları şöyle sıralayabiliriz;

- Yasal Güç: Örgütsel hiyerarşi tarafından sağlanan güçtür. Bir başka deyişle liderin örgüt içindeki işgal etmiş olduğu makamdan kaynaklanmaktadır. Yasal güç aslında otoriteyi ifade etmektedir. Astlar, üst kademeden gelen isteklere kendilerini mecbur hissetmektedirler. Kişinin bulunduğu pozisyon nedeni ile etrafındaki kişileri etkileyebilme gücüdür.
- Ödüllendirme Gücü: Bir yöneticinin yada liderin ödüle dayanarak başkalarını etkileme gücü olarak gösterebiliriz. Yöneticiler ödül vererek ya da vermeyerek çalışanlarının davranışlarını yönlendirme yeteneğine sahiptirler. Ödüllendirmenin çeşitli yollarının olduğunu söyleyebiliriz. Mesela, ücretleri arttırma, terfi ettirme, iş yerini değiştirme, güzel sözler söyleme birer güç kaynağıdır. Ödüllendirme gücünün etkililiği iki temel faktörden oluşur. Birincisi, ödülün büyüklüğü ise, ikincisi ödülün

[17] Ergezer, **A.g.e**., s. 89
[18] Gary A. Yukl, **Leadership in Organizations,** 5th Edition, Upper Saddle River, New Jersey, 2002, s.42

verileceğine ilişkin inançtır. Bu iki faktör astların ne derece liderlerine bağlı olacağının da göstergesidir.[19]

- Zorlayıcı Güç: Ödüllendirme gücü ödüllerin verilmesiyle ilgili ise, zorlayıcı güç bunun tam tersi, cezaların verilmesiyle ilgilidir. Daha doğrusu ceza tehdidi ile etkilemedir. Başkalarını korkutan şey bir liderin ya da yöneticinin güç kaynağı olabilir. Zorlayıcı gücün etkinliği, cezanın türüne, verilme olasılığına ve istenilen davranış ölçülerine bağlı kalmaktadır. Eğer ceza, ceza olarak bilinmişse, daha hafif olduğu düşünülmüşse zorlayıcı gücün etkisi daha azdır ya da tam tersidir. Zorlayıcı gücün örnekleri olarak maaş kesintisi, fiziki güç kullanma, ikramiye kesme, işten kovma gibi olumsuz ödülleri söyleyebiliriz.
- Uzmanlık Gücü: Bir liderin ya da yöneticinin yetenek, bilgi ve iş tecrübelerine dayanarak sahip olduğu güç kaynağıdır. Çalışanların bu gücü kabul etmeleri için liderin bilgili olduğuna inanmalarına bağlıdır. Bir lider ya da yönetici tecrübeli, bilgili olarak algılanıyorsa eğer, o zaman çalışanlarını kolay bir şekilde etkileyebilmektedir. Mesela, bir bilim adamı, bilgi sistemi uzmanı sahip oldukları uzmanlıkları sayesinde uzmanlık güçlerini kullanabilmektedirler.
- Karizmatik Güç: Bu güç kaynağı liderin ya da yöneticinin kişilik özelliklerine dayanarak astlarını etkileme yeteneği olarak algılanmaktadır. Karizması olan kişiler diğer insanları arkasından çekme özelliğine sahiptirler. Bu güce örnek olarak politik liderleri, iş dünyasında da çok örnek olabilecek insanları biliriz. [20]

Yukarıda belirttiğimiz gibi bir liderin kendini izleyenlerini etkileyebilmesi için kullandıkları güç kaynaklarını inceledik. Başarılı bir lider için önemli olan bu güç kaynaklarını iyi bir derecede kavrayabilmek ve doğru zamanda doğru yerde bu güçleri kullanabilmesi lazım. Ayrıca bu güç kaynaklarını örgütsel ve kişisel olarak ikiye ayırabiliriz. Örneğin, bir örgütte olmazsa olmaz olan hiyerarşiyi koruyabilmek için kullanılan ödüllendirme gücü, yasal güç ve zorlayıcı güç kaynaklarını örgütsel güç kaynağı, liderin kişisel özelliklerine bağlı olan uzmanlık gücü ve karizmatik gücü ise kişisel güç kaynağını oluşturduğunu söyleyebiliriz.

[19] Mehmet Şahin, **Yönetim Bilgi Sistemi**, Anadolu Üniversitesi, 5.Baskı, Eskişehir, 2007, s.145
[20] **A.e**., s.146

2.5 Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Yöneticileri liderlerden ayıran nedir? Bir insana güçlü kişiliğini, vizyon yeteneğini, etkileme ve hayran bırakma becerilerini veren nedir? Bazı insanlar neden belirli kişilerin çekiciliğine kendilerini kaptırırlar, fikirlerini izlerler ve bu kişilerin her dediklerine inanırlar? Bu insanlar büyüleyici bir güç mü yayarlar yoksa liderlerle izleyenler arasındaki farkı yaratan liderlik unsurları var mıdır?

Yöneticilik, amaç belirleme, bu amaçları gerçekleştirmek için gerekli faaliyetlere ilişkin kararlar verme, bu kararları uygulama ve bu uygulamalarla, alınan sonuçları denetleme işlemidir.[21]

Yöneticiler işlerin belli bir düzen içerisinde yürüdüğü, geleceğin az çok kestirebildiği zamanlarda statüsünü koruma veya küçük değişiklerle sürdürmede etkilidirler. Yöneticiler insanların kendilerini rahat ve güvende hissettikleri ortamlarda başarılıdırlar. Yani, yapılması gerekenin ne olduğu bilindiğinde yöneticilik özellikleri yeterlidir, liderliğe ihtiyaç duyulmaz. Diğer yanda, büyük değişimlerin yaşandığı, yeni değerlerin yükseldiği, ne yapılması gerektiği konusunda bir tür kaosun yaşandığı, geleceğin kestirilemediği dönemlerde yeni bir yön çizecek liderlere ihtiyaç vardır.[22]

Aşağıdaki tabloda yönetici ile lider arasındaki farklar ortaya konulmuştur. Bu tabloya göre lider yenilikçidir, orijinaldir ve mevcut duruma kafa tutandır. Bu özelliklerine ilave olarak kendisini izletebilendir, doğru kararları doğru yerde alır ve riske girebilen, karizmaya sahip bir insandır.

[21] Özel, **Yöneticilik Dersleri,** İz Yayıncılık, İstanbul, 1996, s.23
[22] Burt Nanus, **Visionary leadership**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1992, s.3

Tablo 2.3 Yönetici ve Lider Özellikleri Arasındaki Karşıtlıklar

Yönetici	Liderlik
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orjinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerinde odaklanır	İnsanlar üzerinde odaklanır
Denetime güvenir	Dürüsttür, doğruluğa güvenir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli perspektife sahiptir
Nasıl ve ne zaman biçiminde soru sorar	Neden ve niçin soruları önemlidir
Her zaman gözlerini tavanda gezdirir	Gözlerini yatay düzlemde gezdirir
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar

Kaynak: W. Bennis, **Bir Lider Olabilmek**, Çev. Utku Teksöz, Sistem Yayıncılık, Dördüncü Basım, İstanbul, Eylül 2003,s.8-9

Diğer bir tanımda liderliği, çalışanların başarıya özendirildiği bir çevre içerisinde faaliyette bulunmalarını sağlayacak yönetsel yetenekler toplamı denilmiş, yönetici ise sadece çalışanları yönetme otoritesine sahiplilik olarak tanımlanmış.[23]

Sonuç olarak, her ne kadar yönetici ve lider kavramları aynı anlamda kullanılıyorsa da iki kavramın ortak özellikleri olduğu gibi birbirlerinden ayıran özellikleri de vardır. Yöneticilik ile liderliğin ortak özellikleri olarak her ikisinin de başkalarını yönlendirme çabası içinde olduğunu söyleyebiliriz. Hem lider hem yönetici, başlarında bulundukları insan veya grupların belli bir amaçlara ulaştırmak için yönlendirme ve yönetme sorumluluğunu üstlenmişlerdir. Farkları ise bu amaçlara ulaşırken kullandıkları araçlardan kaynaklanmaktadırlar. Yönetici astlarını amaçlara yönetmek ve otorite kurmak için yetkisini kullanıyor. Çünkü yasal olarak

[23] Tekarslan ve Kılınç, **A.g.e**., s.66

bir pozisyonda bulunan yönetici, pozisyonunun sağladığı yönetme yetkisine sahip olmaktadır. Böylece yöneticinin belli bir kişisel özelliklere ihtiyaç duymaksızın yönetmeye hakkı vardır. Lider ise, kişisel özelliklere sahip olmalıdır. Türlü koşulların veya durumların gerektirdiği beceri ve birikime sahip olan kişinin çevresinde onu izleyenler oluşur. İnsan, izleyicileri ile birlikte belirli özelliklerini de ekleyerek güç sahibi konumuna gelmektedir. Bu durumda lider başkalarını yönlendirmede yöneticiden farklı bir şekilde gücünü kullanabilir.

2.6 Liderlik Tarzları

Liderlik ile ilgili birçok araştırma yapan bilim adamları liderlik tarzlarının hangisi en uygun olabileceğine dair çok tartışmışlardır. Ancak belli bir liderlik tarzını tamamıyla benimseyememişler. Çünkü bir yerde uygun olan liderlik tarzı başka bir yerde uygun olmamaktadır.

Günümüz liderlik tarzları otokratik liderlik, demokratik liderlik, karar serbestisi tanıyan liderlik olarak ayrılmaktadırlar.[24]

2.6.1Otokratik Liderlik

Otokratik lider, çalışanlarının iş tatminine önem veren ve kendisine güven duyulmasını isteyen babacan kişi rolündedir. Bu tip liderlikte bağlılık ve saygı yaratacak kişilik başarı getirmektedir. Ancak bu bağlılığı ve saygıyı kazanabilmesi için o kişinin akıllı ve güçlü olması ile mümkün olabilir. Çalışanların tatmini, yöneticilerin iyi niyetlerine bağlı olmaktadır. Bu tür liderlikte lider genellikle tek başına karar verir; çalışanların liderliğe yetişme imkanı çok azdır. İşler sadece liderin kendisi iş başındayken yürür.[25]

Göreve yönelik liderlik yöneliminde olan otokratik liderde, ileri düzeyde planlama, organizasyon ve örgütleme eğilimi bulunmaktadır. Bu tarz liderler inisiyatif alma faktöründe yoğunlaşarak haberleşme sistemi, iş ile ilgili uygulama yöntemleri ve standartları belirleme, amaç geliştirme, başarıya odaklanma ve aşırı

[24] Mucuk, **A.g.e**., s. 166
[25] **A.e**., s.167

güvenden kaçınarak kontrolü elinde tutma eğilimindedir. Değişmez kurallar koymak, sorgulanmayacak şekilde isteklerini bildirmek, davranışlarının nedenini açıklamamak gibi davranışlar, göreve yönelik liderin otokratik ve keyfi davranış kalıpları olmaktadır. Böylece, göreve yönelik liderlik yönelimleri, işlerin programlamasının yapılması, yürütülmesi ve görevlerin belirlenmesi için belirli sistematik programların oluşturulmasına odaklanmak faaliyetleri ile ifade edilmektedir.[26]

Başka bir kaynakta bu tarz liderlerin makamlarının verdiği otoriteyle hareket ettiği ve karar verip ne yapılması gerektiğiyle ilgili emir verdiği, ayrıca çalışanlarının fikirlerini hiç önemsemediği gösterilmiş.[27]

Otokratik liderliğin yarar ve sakıncalarını şöyle sıralayabiliriz:[28]

Yararları;

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

Zararları;

- Düşük motivasyona neden olabilir,
- Yaratıcılık ve yenilik yapmayı engeller,
- Grup üyeleri sorumluluktan kaçabilir,
- Tek yönlü iletişimden dolayı yanlış anlaşılmalar olabilmektedir.

2.6.2 Demokratik Liderlik

Bu tip liderler çalışanlarıyla karşılıklı haberleşmeye önem verilir, karar verme sürecine ise çalışanlarının katılmasını istenilir. Demokratik liderlerin karar alma

[26] Fırat Türeli, "Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışlarının Astların Kendilerini Takım Olarak Algılamaları Üzerindeki Etkisi", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2003), s. 77
[27] Tekarslan ve Kılınç, **A.g.e**., s.66
[28] Türeli, A.g.e., s.82

süreci otokratik liderlere göre daha uzun sürebilmektedir. Bunun nedeni ise başkalarının da katkıda bulunmalarını istemesindendir. Bu tür liderlikte alınan kararlar sadece bir kişinin değil bir grubun kararını temsil eder. Diğer astların kararlara katılması dolayısıyla, çalışanlar denetilmeden kendi başlarına rahat çalışma imkanı alırlar.[29]

Demokratik lider çalışanlarını planlama ve örgütleme faaliyetlerine de katılması sağlar ve astların yöneticilik yeteneklerini geliştirir. Liderliğin bu türünde iş tatmini grup başarısı olarak algılanır.[30]

Diğer bir kaynakta, demokratik liderlik tarzında lider, astların, ortaya çıkan problemlere getirdiği çözümleri ve farklı fikirleri alarak, onların karar verme sürecine katılmalarını istemektedir. Bu tarz liderlikte, lider ile astlar arasında açık, karşılıklı güvene dayanan ve dostça bir iletişim bulunmaktadır. Lider ve astlar sosyal bir birim olarak hareket etmektedir.[31]

Demokratik liderliğin yarar ve sakıncalarını sıralayacak olursak;

Yararları;

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

Zararları;

- Lider açısından zaman alıcı olabilir,
- Bireyler, katılım sürecinde hükmedici olmaya yönelebilir,
- Tarafların karşılıklı ödünç vererek anlaşmaya varmaları etkisiz bir faaliyete neden olabilir,

[29] Tekarslan ve Kılınç, **A.g.e**., s.66
[30] Mucuk, **A.g.e**., s.167
[31] Keith Davis, Örgütlerde İnsan Davranışı, çev. Kemal Tosun – Tomris Somay ve diğ., **İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları**, No:199, İstanbul, 1988, s.s.152-153

➢ Sorumlulukların net olarak belirlenmediği durumlarda anlaşmazlık çıkabilme olarak özetlenebilmektedir.

2.6.3 Karar Serbestisi Tanıyan Liderlik

Karar serbestisi tanıyan liderler grupların kararlarını kendileri almaları için imkan sunarlar. Denetimden de uzak bırakırlar. İşletmeye ait bir meseleyi grup önüne bırakarak karar verme sorumluluğunu da gruba bırakır. [32] Diğer bir deyişle, sorumluluk tamamen astlara bırakılmıştır. Astlar, amaçları belirlemekte ve grup içinde sorun çıktığında kendileri çözümlemektedir. Bu yaklaşım tarzı, ancak, astlar amaçları gerçekleştirmek üzere tam olarak motive olduklarında etkili olabilmektedir.[33]

İnsana yönelik olma, liderlerin, izleyicileri üzerinde güven ve saygı yaratması, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını tanımlamaktadır. Bu liderler sonuçlardan çok, sonuçlara ulaşılmak için kullanılan araçlar üzerinde yoğunlaşır ve astlarına tam olarak güvenirken kontrol gereksinimini de en az düzeyde tutmak eğilimindedirler.[34] Lider, kendi rolünü de diğer çalışanlarınki gibi görür. Grubun bireysel hareket etmesine izin verdiği için grup farklı bir yönlere kayabileceğini belirtmemiz gereklidir.[35]

Bu tür liderliğin yarar ve sakıncaları;[36]

Yararları;

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

[32]Tekarslan ve Kılınç, **A.g.e**., s.67
[33] Türeli, A.g.e., s.84
[34] A.e., s.87
[35] Mucuk, **A.g.e**., s.167
[36] Türeli, A.g.e., s.88

Zararları;

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

Sonuç olarak lider yukarıda belirttiğimiz liderlik tarzlarının hangisini benimsesin ancak aşağıdaki rolleri yerine getirmeye mecburdur.[37]

- İşletmenin verimliliğini yükseltecek tedbirleri almak,
- İşgörenleri örgütlemek,
- Kaynak kullanımı konusunda öncelikleri belirlemek,
- Haberleşme ortamını sağlamak,
- İşletmeyi başarıyla temsil etmek,
- Çalışanları tarafsız gözle değerlendirmek,
- Sahip olduğu yetki ve kuvveti dengeli şekilde kullanabilmek,
- Eş güdüm ve işbirliğini sağlamaktır.

Etkili liderlik yönelimi göstermek isteyen bir yöneticinin, hem göreve ve hem de insana yönelik olması beklenmektedir. İnsana yönelik liderlik yönelimi, iş tatminini etkilerken; göreve yönelik liderlik yönelimi, yapılan işin verimliliğini etkilemektedir. Göreve yönelik liderlik yönelimini ifade eden otokratik liderlik gösteren bir yönetici, astlarıyla mesafeli, güvenden uzak ve kontrolü önemseyen bir tutum sergilerken; insana yönelik liderlik yönelimini ifade eden karar serbestisi tanıyan liderlik ise, yöneticinin sadece övgüyü ön plana alması, astlarının yetersiz kalmasının önemsenmemesi ve kontrolden uzaklaştıkça verimliliğin azalmasına neden olabilmektedir.[38]

Liderlik tarzları ile ilgili bu genel açıklamalardan sonra, bir liderin, liderlik tarzını seçiminde rol oynayan unsurlardan bahsetmemiz gerekeceğini düşündük.

[37] Tekarslan ve Kılınç, **A.g.e**., s.67
[38] Türeli, A.g.e., s.91

2.7 Liderlik Tarzının Seçiminde Rol Oynayan Unsurlar

Uygun yönetsel liderlik tarzının seçiminde önem taşıyan unsurlar şunlardır:[39]

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

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

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

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

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

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

✓ Görevin Gerekleri ve Çalışma Çevresi: Etkili liderliğin önündeki olanak ve engeller duruma göre farklılık göstermektedir.

✓ Örgütün Gerekleri: Örgütün felsefesi, atmosferi ve hızı ile örgüt üzerindeki basınçlar, liderlik davranış tipini (tarzını) belirlemektedir.

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

2.8 Liderlik Teorileri

Liderlik konusunda çok sayıda literatür çalışmalarını bulabilmek mümkündür. Onlardan biri de liderlik teorileridir. Yapılan literatür taraması sonucunda, liderlik teorilerinin farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmüştür. Bu araştırmada liderlik

[39] Keçecioğlu, **A.g.e**., s.85

teorileri; Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Liderlik Teorileri, Durumsal Liderlik Teorileri ve Liderlikte Yeni Yaklaşımlar olmak üzere dört ayrı grupta incelenmiştir.

2.8.1 Özellikler Yaklaşımı

Özellikler Yaklaşımında (Great-Man-Theory) liderin ortak bireysel özelliklerini saptayarak liderlik ve kişilik arasında kesin bir ilişki kurmaya çalışılmıştır. Ancak her insan farklı bir kişiliğe sahip olduğundan dolayı böyle bir ilişkiyi kurabilmek zor olduğunu söylemeliyiz.

E.Ghiselli çevresel değişkenleri bağımsız tutarak liderin genel özelliklerini incelemiştir ve başlıca beş yönetim kabiliyeti özelliği hipotezini geliştirmiştir.
Bunlar; Zeka:
Girişim: Yeni doğrultularda ilerleme isteği
Yönetim kabiliyeti: Diğerlerini yönetme kabiliyeti
Kendine güven: Kendi-kendini değerlendirmeyi tercih etme
Meslek düzeyi (kendi algılamasıyla): Bir kimsenin kendini "düşük" yerine "yüksek" sosyo-ekonomik bireylere dâhil görme derecesi.[40]

Özellikler yaklaşımı 2.Dünya Savaşı sırasında çok tutulmuştur. Özellikler yaklaşımında liderde bulunan özellikleri üç gruba ayırarak incelemek mümkündür. Bunlar, kişisel özellikler, fiziksel özellikler ve sosyal özelliklerdir. Kişisel özelliklere örnek olarak, zekâ, insan ilişkilerindeki özel becerilerini, kendine güvenen ve girişimci ruhlu olmayı gösterebiliriz. Fiziksel özelliklerine ise liderin boy, kilo, yaş, cinsiyet, mükemmel bir görünüme sahipliliği, sağlık durumu örnek olabilir. İyi eğitim almışlık ve sosyal açıdan yükselme, başarı göstermesi ise sosyal özelliklerine örnektir.[41] Ancak yukarıda belirttiğimiz gibi bu özelliklerin tüm liderde bulunması ve bu özelliklere sahip olanlar sadece lider olabilmesi mümkün olmadığından dolayı bu

[40] 1) Koparal, **A.g.e.,** s.s.122-123, 2) Edwin E. Ghiselli, **Personnel Psychology**, "The Validity of Management traits related to occupational level", University of California, Berkeley, 1963, s.s.109-113

[41] Seher Armağan Ören, "Günümüzün Liderlik Profilleri; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2006) s.19

yaklaşım zayıflık göstermiştir. Ve bilim adamları bu konuyu daha farklı boyutlarda incelemeye başlamışlardır.

2.8.2 Davranışsal Liderlik Yaklaşımı

1940'ların sonlarına doğru bazı araştırmacılar gözlemlenebilen süreçler veya faaliyetler olarak bakmışlar ve özellik yaklaşımından uzaklaşmaya başlamışlardır.

Davranışsal yaklaşımda ağırlık liderin özelliklerinden, liderlik yaparken gösterdiği davranış biçimlerine kaydırılmıştır. Özellikler yaklaşımından farklı olarak davranışsal yaklaşım, liderin ortaya çıkısını değil etkinliğini incelemiştir.

Davranışsal liderlik yaklaşımı etkin olan ve olmayan liderlerin davranışları üzerinde odaklanmıştır. Bir başka ifade ile bu yaklaşım etkin olan ve olmayan liderlerin gerçekte ne yaptıkları, astlarına nasıl iş devrettikleri, çalışanlarla nerede ve ne zaman iletişim kurdukları, rollerini nasıl gerçekleştirdikleri gibi konular üzerinde durmuştur. Bu bağlamda yaklaşımın özünü, ast ile lider rolünü üstlenen yönetici davranışı arasındaki etkileşim oluşturmaktadır.[42]

2.8.2.1 Kurt Lewin'in Klasik Ayırımı

1938 senesinde Kurt Lewin'in yönetimi altında R.Lippitt ile R.White çocuk gruplarına deney yapmışlar. Deneyin amacı, "otoriter" ve "demokratik" lider tiplerine göre hareket eden yetişkinlerin yönetimi altındaki çocukları teşkil etmektir. Otoriter liderin davranış biçimleri; grubun gayesini ve politikalarının tamamen kendi başına saptamak, iş dağılımını ve işleri kendisi belirlemek, grup faaliyetlerinden ayrı durmak ve çalışanları hakkındaki değerlendirmelerde kişisel tutum sergilemek gibi özetlenebilir.

Demokratik liderin davranış şekli ise liderin katkısı altında politikalar oluşturulması, tüm faaliyetler tartışılarak belirlenmesi, iş dağılımı gruba bırakılması, lider grubun bir üyesiymiş gibi davranması, ancak eleştirilerde bulunabilmesi ve övgülerde nesnel olması olarak algılanır.

[42] Keçecioğlu, **A.g.e**., s.156

Karar serbestisi tanıyan lider politikalar oluşturulmasında çok az derecede katkıda bulunur, iş ile ilgili grup tartışmalarında da katkısı azdır, sadece kendisinden yardım istenildiği zaman katkıda bulunur gibi tutum sergilemektedir.

Bu araştırma sonucu, otoriter gruplarda iş miktarının, demokratik gruplarda iş niteliğinin yüksek olduğu, karar serbestisi tanıyan grupta ise ne nitelik ne de verimin etkin olduğu olarak çıkmıştır. Otoriter lider gruptan ayrıldığı zaman işler tamamen durduğu, demokratik lider ayrıldığı zaman iş performansında küçük düşüş olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulardan yola çıkarak bilim adamları uzun bir dönem demokratik yaklaşımın daha verimli ve daha etkin olduğu sonucunu varmalarına sebep olmuştur.[43]

2.8.2.2 Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine büyük katkıda bulunan ve diğer araştırmalara da temel teşkil eden Ohio State Üniversitesi liderlik çalışması II. Dünya Savaşının bittiği yıllarda başlatılmıştır. Psikoloji, sosyoloji ve ekonomi bölümlerinden araştırmacılar bir araya gelerek lider davranışları tanımları (Leader Behaviour Description Questionnaire LBDQ) adlı anket ile liderin çeşitli grup ve durumlardaki davranışlarını analiz etmek istemişlerdir. Bu çalışma hava kuvvetleri komutanları bombalama timleri, askeri memurlar, deniz kuvvetlerinde çalışan sivil memurlar, fabrika müdürleri, bölgesel kooperatif müdürleri, fakülte yöneticileri, okul müdürleri, öğretmenler, öğrenci liderleri ve sivil gruplar üzerinde uygulanmıştır. Ohio çalışma grubunun bu çalışmayı başlattığında amacı organizasyon veya bir grup liderinin davranışlarını belirlemektir. Grup amaçlarını ve astları esas alan etkin lider davranışını tanımlamak amacıyla 1000 değişik boyutun araştırılması ile başlayan bu çalışmada lider davranışlarının bağımsız boyutları tespit edilmeye çalışılmıştır. Çalışmaların sonucunda lider davranışlarını tanımlamada temelde iki ayrı boyutun önemli rol oynadıkları belirlenmiştir.[44] Bunlara; "yapıyı harekete geçirme" ve "bireyi önemseme" adı verilmiştir. Yapıyı harekete geçirme; liderin kendi görevi ya da grubun görevleri ile ilgili olarak işi ve amaçları tanımlamaya, şekillendirmeye ve

[43]Koparal, **A.g.e**, s.124
[44] Keçecioğlu, **A.g.e**., s. 160

harekete geçirmeye yönelmiş faaliyetleri kapsamaktadır. Bu boyutta elde edilen yüksek puanlar, grup faaliyetini yönetme, grup planlaması, haberleşme, programlama, yeni fikirleri uygulamaya koyma gibi faaliyetler açısından oldukça ileri algılama yeteneğini ifade etmektedir. Yapıyı harekete geçirmeye önem veren bir liderin gösterdiği davranış ya da eğilim, özellikle yapılan isin başarıya ulaşması amacından kaynaklanmaktadır ve bu sonuca yönelik olmaktadır.

Bireyi önemseme boyutu ise kişilerarası ilişkilerde karşılıklı güven, iletişim, astların fikirlerine saygı ve onların duygularıyla ilgilenme gibi faaliyetleri kapsamaktadır. Bu faktör liderin grup üyelerinin ihtiyaçlarına ve arzularına yakından ilgi göstermesini ve bu doğrultuda davranmasını ifade etmektedir.[45]

Bu konudaki daha ileriki çalışmalar, hem yapıyı harekete geçirme hem de çalışanlarla ilgilenme davranışlarında yüksek randıman gösteren liderlerin, çalışanların randımanlarının ve iş tatminlerinin artmasında daha yüksek başarı sağladıklarını göstermiştir. Fakat bazı istisna durumlar da ortaya çıkabilmektedir. Veya bir davranışta daha fazla özellik gösteren liderler bazı olumsuzluklara da sebebiyet verebilmektedirler. Mesela yapıyı harekete geçirme davranışında daha belirgin özellik gösteren liderler, çalışanlarda takdir edilmedikleri duygusu ile şikâyete, işten kaçmaya, iş tatminsizliğine sebep olurken, çalışanlara ilgi davranışı konusunda daha belirgin özellikler gösteren lider, kendi üstleri tarafından başarısız olarak algılanabilmektedir.

Ohio State araştırmalarında temel olarak ortaya çıkan bulgular özetle şöyle ifade edilmektedir.

- Liderin davranışları bireye odaklandıkça personel devir hızının ve devamsızlığın azaldığı gözlenmektedir.
- Liderin davranışları işe odaklandıkça bireylerin performanslarında artışın yükseldiği gözlenmektedir.[46]

[45] Yukl, **A.g.e.,** s.50
[46] Keçecioğlu, **A.g.e**., s.163

2.8.2.3 Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Michigan Üniversitesi'ndeki liderlik çalışmaları, Ohio Üniversitesi'ndeki çalışmalarla hemen hemen aynı zamanda Rensis Likert öncülüğünde yürütülmüştür. Prudential Insurance Company'de 20 yüksek 20 düşük verimlilikteki ekipler üzerinde uygulanmıştır. Araştırmanın amacı, grubun verimliliğini ve güvenliğini arttırmada en etkili liderlik davranışını belirlemek olmuştur. Verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, devamsızlık, şikayetler, maliyet ve motivasyon vb. kriterler kullanılarak, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörler araştırılmak istenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda işe yönelik ve insana yönelik olmak üzere iki temel liderlik davranışı tanımlanmıştır. Göreve yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eder, büyük ölçüde cezalandırma ve makama dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. İnsana yönelik lider ise yetki devrini esas alan, grup üyelerinin doyumunu arttıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve grup üyelerinin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen davranış gösterir.[47]

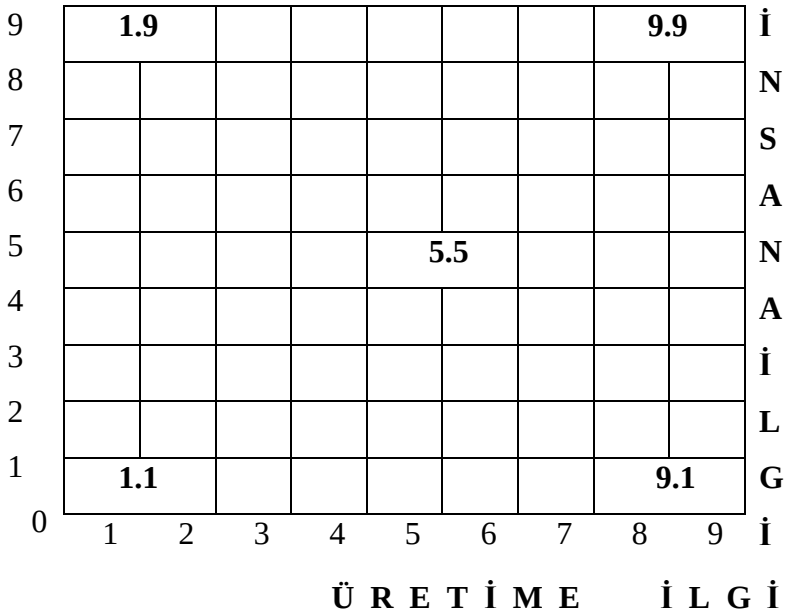
"Bu araştırmaların Ohio State araştırmalarından ayrıldığı önemli bir nokta lider davranışlarının kişilere dönük bir uçtan üretime dönük karşıt uca kadar yayılan bir süreç olarak ele alınmasıdır. Ohio State araştırmalarında bulgular insan ilişkilerine ve göreve dönüklük öğeler tanım bakımından Michigan araştırmalarındaki bu iki uçla aynı doğrultudaysa da Ohio State araştırmalarının sonucu bu iki öğenin bağımsız olduğu, yani bir yöneticinin her iki öğeye de yüksek ya da alçak düzeylerde sahip olabileceği merkezindeydi. Buna karşıt olarak Michigan araştırmaları bir yöneticinin ne kadar kişilere dönük bir eğilim gösterirse o kadar üretime dönüklükten uzaklaşmış olacağını ileri sürer. Başka bir deyimle, öğeler özdeş, öğeler arasındaki ilişki ise değişik olarak saptanmıştır."[48]

[47] Yukl, **A.g.e.,** s.52
[48] Mustafa Dilber, "Yönetsel ve Örgütsel Etkinliliğe Davranışsal Yaklaşım", Boğaziçi Üniversitesi, Yayın 76-52/02, İstanbul, 1976, s.54

2.8.2.4 Blake ve Mouton'un Liderlik Çalışmaları

Robert Blake ve John Mouton Ohio Üniversitesi'nin ve Michigan Üniversitesi'nin çalışmalarını kendilerine temel alarak aslı "The Managerial Grid" olan Türkçede ise değişik karşılıkları olan, örneğin, yönetim kafesi, yönetim gözeneği, yönetim ızgarası, yönetim tarzı matriksi, yönetim ölçeği, yönetim tarzı ölçeği gibi bir ölçek oluşturmuşlardır. Blake ve Mouton biri insana ilgi (concern for people), ikincisi üretime ilgi (concern for production) olmak üzere iki boyutu dikkate almaktadırlar.[49]

Şekil 2.3 Blake ve Mouton'un Yönetim Biçim Ölçeği



Kaynak: 1) Celil Koparal, **Yönetim Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi, 3.Baskı, Eskişehir, 2005, s.128 2) http://en.wikipedia.org/wiki/Managerial_grid_model

- 1,1 Etkili Olmayan Lider: Örgütte kalmak için gerekli işin yerine getirilmesi için en az seviyede çaba harcamaktadır.
- 1,9 Klüp Lideri: Lider düşünceli, astları ile rahat ve arkadaşça ilişkiler yaratmaya büyük önem verir buna karşılık üretime, göreve ilgisi en alt seviyededir.

[49]Koparal, **A.g.e**., s.128

- 9,1 Görev Lideri: Lider astlarını bir makine gibi görür, insan ilişkileriyle ilgisi yok denilecek kadar azdır, lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır.
- 5,5 Örgüt Lideri: Lider hem işe hem de insana önem vermektedir. Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışarak uzlaştırıcıdır.
- 9,9 Ekip Lideri: Hem göreve hem de insana en fazla önem veren liderlik biçimidir. Lider ortak örgüt amacı etrafında sosyal ilişkileri maksimum düzeyde tutarken, yüksek verime de yönelmiştir.

Bu modele göre beş liderlik tipinden "ekip liderliğinin" en etkili liderlik tipi olduğu ileri sürülmektedir. Bu yaklaşım araştırmacılara göre artan iş başarısı, düşük devamsızlık ile sonuçlanır. İşin zenginleştirilmesi ve astların karara katılması durumlarında ekip liderinin etkisi daha da artacaktır.[50]

Bu modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlerin gösterdikleri davranışların kavram halinde tanımlanmasına imkân vermesidir. Dolayısıyla kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan yönetici çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile tarzında istediği değişikliği yapabilir.

2.8.2.5 McGregor'un X ,Y Teorileri ve Ouchi'nin Z Teorisi

Dougles McGregor'un 1950'lerde geliştirdiği X ve Y kuramları lider davranışlarını açıklamak için kullanılabilmektedir. McGregor'a göre bir yöneticinin insan tabiatına dair duyguları o yöneticinin seçeceği liderlik tarzını saptamaktadır. X ve Y kuramları iki farklı insan varsayımına işaret etmektedir ve bu varsayımların benimsenmesiyle ortaya çıkacak iki farklı liderlik stilini açıklamaktadır. X teorisi, çalışan bir kimsenin iş yapmayı sevmediğini veya sorumluluktan kaçındığını; insanların çoğu yaratıcı değildir ve değişikliklere karşı direnç gösteri, ne yapması gerektiğinin kendisine bildirilmesini beklediğini ve organizasyonun amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için adeta zorlanmaları gerektiğini varsayar. X teorisine uyan bir yönetici, Y teorisini benimsemiş bir yöneticiye nazaran büyük bir olasılıkla daha otokratik liderlik tarzını seçer. Çünkü Y teorisi iş görmenin doğal olduğunu, çalışanları zorlamanın gerekmediğini ve çalışanların sorumluluktan kaçınmadığını

[50] Koparal, **A.g.e**., s.129

varsayar. Dolayısıyla bir yöneticinin kendisine bağlı astların tabiatlarına dair yaptığı varsayımlar, o kimsenin liderlik tarzı ile ilgili olarak yapacağı seçimi büyük ölçüde etkiler. Liderin insan hakkındaki varsayımları Y kuramına uyuyorsa demokratik bir davranış gösterecek. X kuramına uyuyorsa otokratik davranış gösterecektir.[51]

1980'lerde William Ouchi "Z Teorisi" diye adlandırdığı farklı bir yaklaşımı ortaya atmıştır. Japon İşletmelerinin kendilerine özgü yönetim tarzını ABD ortamında uygulamalarına dayanan "Z Teorisi", "Y Teorisi"nden farklıdır. "Z Teorisi"nin başlıca unsurları şunlardır;

- Çalışanlara uzun dönemli istihdam,
- Birlikte (kollektif) karar verme,
- Nispi olarak seyrek performans değerlendirme ve terfiler,
- Yakınlık duygusunun yaratılması ve aile havası içinde işbirliği,
- Kişisel sorumluluk beklentisi ("Y Teorisi"ndeki gibi),
- Tüm yöneticilere ve işçilere yönelik güven duygusu,
- Az sayıda yönetim kademesi ve az sayıda yönetim pozisyonu.

"Z Teorisi"ne göre yeniden şekillenen işletmelerde, yöneticiler çalışanlarına işlerin nasıl geliştirileceğini sormakta ve önerileri uygulama yetkisini vermektedirler. Bu yönetim tarzında kısa dönemli istihdam, hızlı terfiler ve işten çıkarmalar, bireysel karar verme gibi uygulamalar yoktur. İşin sürekli geliştirilmesi ve verimliliği arttırılması için bütün çalışanlar kilit olarak görülmektedir. Ancak bu yaklaşım tamamen Japon modeli değil "Y Teorisi" ile kısmi bir karması veya karışımıdır diyebiliriz.[52]

2.8.2.6 Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan ve Ohio Üniversitesi çalışmalarının devamı olarak, liderlerin farklı davranış tarzlarını araştırmak amacıyla Rensis Likert tarafından "Sistem Dört" modeli geliştirilmiştir.

[51] Yukl, **A.g.e.,** s.56
[52] Mucuk, **A.g.e**., s.s.168-169

Model, liderlerin yönetim biçimlerini, sistem 1'den 4'e kadar belli varsayımları içeren davranış süreci çerçevesinde incelemiştir. Bu davranışlar şu şekilde özetlenebilir.

- Sistem 1 (İstismarcı / Otokratik) : Bu tip liderler, astlara güvenmezler. İşle ilgili konularda astlar rahat değildirler. Çünkü ceza ve korku hâkimdir. Kararlar üst kademe tarafından verilmektedir.
- Sistem 2 (Yardımsever / Otokratik): Çalışma ortamında güven zorunluluktan oluşur. İşle ilgili konularda astlar kendilerini rahat hissetmezler çünkü ödül ceza sistemi hâkimdir. Kararlar üst düzey tarafından alınır ancak astlara da fikirleri sorulur.
- Sistem 3 (Katılımcı): Çalışma ortamında tamamen olmasa da önemli ölçüde güven vardır. İşle ilgili konularda astlar kendilerini rahat hissederler. Birimlere ait kararlar alt kademelerce alınırken, genel kararlar üst kademelerde alınır.
- Sistem 4 (Demokratik): Lider astlara tam olarak güvenir. Astlar kendilerini tamamen rahat hissederler. Karar verme sürecine örgütün tüm birimleri dâhil edilir. Alt kademelerin daima fikirleri alınır. Tüm çalışanlara sorumluluk verilir. İletişim sistemi, aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, bölümler arası yatay ve çaprazdır.

Sonuç olarak, Sistem 1; görev eğilimli, otoriter ve biçimsel bir yönetim seklini temsil etmektedir. Sistem 4 ise grup çalışmasına ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere eğilimli bir yönetim sistemidir. Sistem 2 ve 3 ise, bu iki ucun arasındaki orta aşamalardır. Likert'e göre örgütün yönetim tipi Sistem 4'e ne kadar yakınsa o ölçüde yüksek ve sürekli bir verim sağlanmaktadır. Sistem 4 Mayo ve McGregor'un öncülüğünü yaptığı beşeri ilişkiler ekolünden büyük ölçüde esinlenerek geliştirilmiştir.[53]

2.8.2.7 Bale'in Harvard Üniversitesi Araştırması

Robert Bale'in araştırmasıyla vardığı sonuçlar, liderlik davranışının herhangi bir grup üyesi tarafından ifade edilebileceği noktası üzerinde yoğunlaşmıştır. Ancak, belirli kişiler grupların şekillenmeye başladığı ilk andan itibaren diğer grup üyelerine nazaran daha fazla liderlik davranışında bulunmaktadırlar. Bale ayrıntılı bir gözlem

[53] Yukl, **A.g.e.**, s.57

yeteneği kullanarak üniversite öğrencilerinden meydana gelen yeni kurulmuş grupların davranışlarını gözlemlemiş ve liderlik davranışı ile ilgili üç boyutun varlığını belirlemiştir.

Bunlar,

- Faaliyet seviyesi
- Görevi başarabilme yeteneği
- Üyeler tarafından sevilme derecesidir.

Bale'in bulgularına göre, hem en iyi fikirleri ortaya atan, hem de grup tarafından en fazla sevilen üye, lider olabilmektedir. Dolayısıyla bireyin gerçekleştirdiği iletişim miktarı liderlikte belirleyici bir rol oynamaktadır. Bale gruplarda iki liderin aynı anda bulunabileceğini tespit etmiştir. Bunlardan birisi, grup içindeki duygusal (ya da sosyal) özellikler ile ilgilenmekte, grubun rahat ve huzurlu çalışmasını sağlama yönünde çaba göstermektedir. Diğeri ise, işin başarıyla yapılması yönünde çaba sarf etmektedir. Bu noktada, Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki araştırmaların bulgularında "işe yönelik" ve "insana yönelik" davranışlar tek bir lider tarafından yapılırken, Bale'in araştırmasında iki ayrı lider tarafından davranışsal boyuta dönüştürülmektedir.[54]

2.8.3 Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Özellikler ve davranışsal yaklaşımlar birbirinden farklı olmasına rağmen birisi liderin özellikleri hakkında genellemeler yapmaya çalışırken diğeri liderin davranışları konusunda genellemeler yapmaya çalışmıştır. Her iki yaklaşımda da organizasyonların ve çalışanların içinde bulundukları durumsal faktörler göz ardı edilmiştir.[55]

[54] İ.S. Halan, **İskusstvo byt Liderom** (Lider olma Sanatı), çev., Dilya Yayınları, Saint-Petersburg, 2007, s.71
[55] Halan, **A.g.e.,** s.72

Durumsallık yaklaşımının genel varsayımı değişik koşulların değişik liderlik tarzları gerektirdiğini 1960 sonundan 1980'lere uzanan durumsallık yaklaşımlarına göre liderlik yere ve zamana göre değişen yönetsel bir rol davranışıdır.[56]

Durumsal liderlik yaklaşımları, liderin etkinliğini liderlik biçimini karşılaştığı duruma uygun olacak şekilde değiştirebilmesine bağlı görmektedir. [57] Bu yaklaşımlara göre liderlik, farklı koşullarda (durumlarda) değişebilen davranışlar haline dönüşmüştür. Bu bağlamda bu yaklaşımda, liderlik sürecinin oluşumuna etki eden koşullar da göz önüne alınmıştır.[58]

Durumsal yaklaşımlar kapsamında değerlendirilebilecek çalışmalar, etkili liderliğin, a)izleyenlerin b) liderin özelliklerinin c) liderlik biçiminin d) liderin içinde bulunduğu durumun bir fonksiyonu olduğu görüsünü paylaşmaktadır.[59] Bu yaklaşım genel anlamda, en uygun lider davranışının durumlara göre değişebileceğini ileri sürmektedir.

Durumsal liderlik yaklaşımlarında, liderlik davranışını belirleyen faktörlerin birbirleriyle etkileşimleri göz önünde bulundurularak, liderlik tarzının hangi durumlarda etkin olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Bu konuda en yaygın olarak bilinen çalışma Fiedler'in etkin liderlik çalışmasıdır.

2.8.3.1 Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fred Fiedler tarafından geliştirilen bu teori liderlerin etkinliğinin koşullara bağlı olduğunu, bir liderin bir koşul veya örgütte etkin olurken diğer koşul veya örgütte bu etkinliği gösteremeyebileceğini içermektedir.[60]

Fiedler geliştirmiş olduğu "En az tercih edilen çalışma arkadaşı, LPC" (Least Preffered Co-worker) olarak adlandırılan ölçek ile temelde liderin liderlik biçimini ölçmeyi amaçlamaktadır. Dolayısıyla bu ölçekle liderin görev merkezli mi? yoksa

[56] http://www.insankaynaklari.com/aspx?id=54781 , (Erişim Tarihi: 15.04.2010)
[57] Uğur Zel, **Kişilik ve Liderlik,** Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001, s.154
[58] William Bennis, **On Becoming a Leader**, Arrow Books, London, 1998, s.65
[59] İsmail Bakan ve Yakup Bulut, "Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemine Dayalı Bir Alan Çalışması", **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 31, İstanbul, 2004, s.151
[60] **A.e**., s.153

ilişki merkezli mi? olduğunu tespit etmeyi amaçlamıştır. Liderin LPC ölçeğinden aldığı puana göre liderlik stili belli olmaktadır. Uygulanan ölçekte, liderden birlikte çalışmakta en çok güçlük çektiği bireyleri kişilik özelliklerine göre tanımlaması istenir. Bu, o liderin LPC puanı olarak belirlenir. LPC ölçeği on altı ayrı zıt niteliklerden oluşan bir ölçektir. Ölçekteki zıt özellikler şu şekilde belirlenmiştir. Memnun-memnun değil, arkadaşça-arkadaşça değil, kabul edici reddedici, destekleyici-düşmanca, heyecanlı-heyecansız, stresli-rahat, uzak-yakın, soğuk-candan, birlikte iş yapmayı sever-birlikte iş yapmayı sevmez, yardımcı-moral bozucu, can sıkıcı-enteresan, tartışmaya girer-uyumu sever, kararlı-kararsız, verimli-verimsiz, neşeli-hüzünlü, açık-net değil.

LPC puanı yüksek olan bir lider "en az tercih edilen çalışma arkadaşını" pozitif bir şekilde değerlendirmiştir. O zaman cevaplayıcı çalışma arkadaşı ile temelde iyi ilişkiler kurabilen bir kişidir. Dolayısıyla bu tür kişiler "ilişki merkezli" olarak sınıflanacaklardır. Yani yüksek LPC puanına sahip bulunan liderin daha çok kişilerarası ilişkilere yönelmiş liderlik biçimine sahip olduğu görülmüştür. Eğer kişi en az hoşlandığı çalışma arkadaşını kötü bir şekilde değerlendirmişse, LPC puanı düşük ise bu kişinin "görev merkezli" yani görevi yakından kontrol edici, direktif verici ve otoriter bir tarza yönelik liderlik biçimine sahip olduğu görülmüştür. Göreve yönelik liderler yönlendirici olup, şartları oluştururlar ve son tarihleri belirlerler. İlişkiye yönelik liderlik ise insanlar üzerinde odaklanarak onların problemleri ile ilgilenirler.[61]

Liderin davranışını (bağımsız değişken) bu ölçeğe dayalı olarak Fiedler iki tarzda ayırmaktadır.

- ✓ İşe yönelik
- ✓ İlişkiye yönelik.

Durumun lidere hangi dereceye kadar güç ve etki sağladığını tespit edebilmek için iş grupları şu üç ölçüte göre ayrılması gerekmektedir;

[61] Bakan ve Bulut, **A.g.e**., s.155

- Lider-Üye İlişkileri, liderler grup üyeleri ile iyi ilişkiler içinde ve onlar lidere güveniyorsalar o zaman lider daha fazla etkileme ve güç imkanına sahiptirler.
- Güç Durumu, eğer liderler grup üyelerini işe alabiliyor ve işten çıkarabiliyorsa, bununla beraber ceza kullanıp ödüllendirebiliyorsa, o zaman lider daha fazla güce sahip demektir.
- İşin yapısı, işi nasıl yapılacağını iyi şekilde bilen ve bunu planlanmış bir şekilde yürütmekte olan lider bunu bilmeyen lidere göre daha fazla güce sahip olabilmektedir.

Bu grup dağılımının bir ucunda lider sevilir, güç kullanabilecek bir pozisyona sahiptir ve çok iyi bildiği ve planladığı iş yapısı vardır. Ancak diğer ucunda lider sevilmez, az gücü ve belirsiz bir işlevi vardır.[62]

F. Fiedler'in çalışmalarından çıkan sonuç bir liderden iyi ya da kötü diye bahsetmek anlamsız. Bir durumda iyi başka bir durumda kötü verim veren liderler vardır.

2.8.3.2 Yol – Amaç Teorisi

Robert House (1971) ve Martin Evans (1970) birbirinden habersiz olarak 1970'lerin basında yeni bir yaklaşım geliştirmişler ve ikisinin çalışmaları "yol-amaç teorisi" altında birleştirilmiştir. Bu teori temelde, lider davranışının, astın motivasyonu, tatmini ve performansı üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmaktadır.[63]

Bu teori güdülemedeki beklenti kuramına dayanmaktadır. Beklenti teorisine göre; lider grup üyelerini iki konuda motive edebilir. Bunlar;

- Liderin astların beklentilerini etkileme derecesi (yol)
- Liderin astların "sonuca verdiği değeri" etkileme derecesi (amaç)

Burada liderin iki işlevi vardır; (a) örgütsel amaçları saptama, böylece astlara hangi davranışlarının ödüllendirileceğini bildirme, (b) arzulanan davranışlar

[62] Koparal, **A.g.e**., s.s.137-138
[63] Bennis, **A.g.e**., s.72

doğrultusunda astları destekleyerek amaçlara ulaşmalarını sağlamak ve bunun sonucunda da ödülleri arttırmak.

Liderin davranışı, astların amaçlarına ulaşma derecesini yükselttiği ve bu amaçlara giden yolları ortaya çıkarttığı ölçüde motive edici ve tatminkar olmaktadır.[64]

Amaç- yol teorisinde dört çeşit lider davranış stili tanımlanmaktadır. Bunlar;

- Otoriter Liderlik: Lider neyin ne zaman yapılacağını belirtir. Beklentileri netleştirir. Astlar karar vermeye katılmazlar.
- Destekleyici Liderlik: Lider astlarına dostça davranır ve onlara yakın ilgi gösterir.
- Katılımcı Liderlik: Lider astlarından öneriler bekler ve astları karara katılıma teşvik eder.
- Başarıya Yönelik Liderlik: Lider hedefleri yüksek tutar ve astların belirlediği düzeye ulaşacaklarına olan inancını belli eder.

House, bu dört tip liderlik davranışının, değişik durumlar karşısında tek bir lider tarafından kullanılabileceğini belirtmiştir.[65]

Durum teorilerinin genelinde, yönetim terazisinin bir kefesinde yapılacak iş diğer kefesinde ise işi yapan insan bulunmaktadır. Terazinin kefelerinin değişik ağırlıklarda olması, değişik görüşlerin ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir. Amaç yol teorisinde de her değişik durum için bir liderlik davranışı söz konusudur. Lider devamlı bir çelişki içindedir ve dengeyi sağlamak zorundadır. Amaç- yol kuramında astların nitelikleri ve çevresel etmenler iki temel durumsal değişken olarak ele alınmaktadır. Kurama göre, görev belirsiz ve karmaşık bunun yanı sıra astların öz güçlerini bilme dereceleri ve beceri düzeyleri düşük ise liderin yönlendirici davranış göstermesi astları tatmin edecektir. Görev belirli, rutin ve astların beceri düzeyleri yüksek ise katılımcı liderlik davranışı astların tatmin olmasını sağlayacaktır.

---

[64] Bennis, **A.g.e**., s.73

[65] E.V. Agamirova, **Upravlenie Personalom v Turizme i Gostiniçno-Restorannom Biznese** (Turizm ve Otel İşletmelerinde Personel Yönetimi), 2. Baskı, Daşkov i Ko. Yayınevi, Moskva, 2008, s.134

Amaç-yol kuramı, liderler ve astlar arasındaki ilişkiyi liderin etkililiği ve astların güdülenmesi boyutunda çözümlemeye çalışmıştır. Güdülemeye ilişkin kuramların bulgularıyla da tutarlı görünen bu çözümleme biçimi, astların güdülenmesi ve bunu sağlayan gereksinimlerin karşılanması aracılığıyla örgütlerde etkili bir liderlik sürecinin nasıl gerçekleştirilebileceğini algılama kolaylığı sağlamaktadır.[66]

2.8.3.3 Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Ohio State liderlik çalışmaları ile Blake ve Mouton'un liderlik çalışmalarından büyük ölçüde yararlanılarak Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen bu modele yasam eğrisi yaklaşımı da denilmektedir. Bu model pratikte oldukça kabul görmüş ve birçok büyük firmada yönetici geliştirme/yetiştirmede aracı olarak kullanılmıştır.[67]

Hersey-Blanchard'in liderlik modeli görev davranışı ve ilişki davranışı olmak üzere ikiye ayrılmıştır. Bunlar;

Görev Davranışı (Task Behavior): Lider grup üyelerinin rollerini belirler, organize eder, herkesin görevini açıklar, diğer bir deyişle lider çalışanlara neyin, nerede, kim tarafından, nasıl ve ne zaman yapılacağını öğretir.

İlişki davranışında ise, lider çalışanları ile kişisel ilişki içindedir. Bu yerde çalışanlarla iyi bir iletişim ve psikolojik destek vardır. Lider çoğu zaman teşvik etme, düşüncelere açıklık kazandırma ve dinleme gibi davranış sergilemektedir.

Burada belirtmemiz gereken bir husus daha var, bu modelde liderin tutumları değil davranışları, daha doğrusu grup yeleri tarafından algılanan davranışları göz önünde tutulmuştur.

Hersey-Blanchard görev ve ilişki davranışı tarzlarından yola çıkarak 4 temel liderlik tarzı üzerinde durmaktadırlar.

---

[66] Agamirova, **A.g.e**., s.135

[67] Koparal, **A.g.e**., s.150

Tarz 1 (Yüksek Görev-Düşük İlişki): Rolleri lider belirleyip çalışanlara neyi, nasıl, ne zaman yapacaklarını anlatmaktadır. Bu tarzda tek yönlü iletişim söz konusu olmaktadır. Lider işlerin yapılması ve amaçlara ulaşma için üyeleri yönlendirmektedir.

Tarz 2 (Yüksek Görev-Yüksek İlişki): Lider hem yönlendirici hem de destekleyici davranışlar sergilemektedir.

Tarz 3 (Yüksek İlişki-Düşük Görev): Lider ve izleyicileri ortak karar almaktadır. Liderin asıl görevi gerekli imkanları sağlama ve iletişim kurma olarak ortaya çıkmaktadır.

Tarz 4 (Düşük İlişki-Düşük Görev): Lider çok az yönlendirmekte ve çok az desteklemektedir.[68]

Hersey – Blanchard modeline göre, yöneticinin tek tip bir tarz veya davranış şekli tutmamalıdır. Lider daha uygun bir davranış tarzını seçmesi için çalışanlarını iyi tanımalıdır.

2.8.3.4 Vroom – Yetton'un Liderlik Modeli

İlk olarak Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından ortaya atılan daha sonra Vroom ve Arthur G.Jago tarafından yaygınlaştırılan bu model, liderin karar verme süreci üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu modelin üzerinde durduğu belirlenen durumlar için, lider ile astların ortak katılımından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarıdır. Bu modelin bir diğer amacı astlar tarafından kabul edilen kararların, daha iyi sonuçlar verdiğini açıklamaktır. Bu modelde, belirli koşullar altında verilecek kararlara astların katılmalarını sağlamak amacıyla onlara nasıl cesaret verileceği ve sonuçta ne kadar astın katılımının sağlanacağı saptanmak istenmiştir. Lider karar verme aşamasında, katılım şeklini ve katılım düzeyini bir karar kuralı ile sağladığından, model "normatif model" olarak da adlandırılmaktadır.[69]

[68] Mahmut Paksoy, "Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli", İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Sayı:16, İstanbul, 1993, s.s.19-20
[69] Agamirova, **A.g.e**., s.177

Vroom-Yetton Yaklaşımı, beş ayrı tarzde liderin farklı durum ve koşullarda başvurabileceği karar verme ve liderlik süreçlerini ele almaktadır.

AI Tarzında; Lider mevcut bilgisi ile sorunu kendi başına çözer ya da kararı kendi başına verir.

AII Tarzında; Lider karara varabilmesi için gerekli olan bilgiyı astlarından elde edip, sorunun çözümüne kendisi karar verir.

CI Tarzında; Lider sorunla ilgili olan astlarının fikir ve önerilerini, onları bir araya getirmeden alır ve daha sonra kararı tek başına verir.

CII Tarzında; Lider sorunla ilgili olan çalışanlarının fikir ve önerilerini, onlara bir araya toplayarak alır daha sonra kararı tek başına verir.

GII Tarzında; Lider sorunu astlarıyla bir grup oluşturarak tartışır, alternatifleri birlikte oluşturur, değerler ve yine çözüm üzerinde birlikte bir karara varır.

Buradaki A-Autocratic-Otokratik, C-Consultation-Danışmacı ve G-Grup Yönelimini bildirir.[70]

Vroom ve Yetton modeli, yöneticilerin değişik durumlarda liderlik tarzlarını değiştirebileceklerine işaret ederek daha etkin liderler olma fırsatını sunmaktadır. Modele göre lider, davranışlarını içinde bulunduğu duruma uymak amacı ile değiştirip daha etkin hale gelmesine rağmen, daha sonra Vroom ve Jago tarafından yapılan çalışmalarda modelin kısıtları olduğu ortaya çıkmıştır. Liderlik sürecinin karmaşık yapısı içinde hazırlanan sorulara daima evet ya da hayır cevabı vermek mümkün olmayabilir. Liderler daha ayrıntılı cevap aramak durumunda kalabilirler. Bu nedenle modelin kullanımı uygulamada çok rağbet görmemiştir.[71]

[70] 1)Tanıl Kılınç, "Durumsal Liderliğe Vroom, Yetton Yaklaşımı", İstanbul Üniversitesi Fakültesi Dergisi, Cilt 18, sayı 1,İstanbul, 1989, s.23 2) Victor H.Vroom, A New Look at Managerial Decision-Making, Der. Bowen Lewicki ve Hall, **Experiences in Management and Organizational Behavior**, St. Clair Press, 4 East Huron Street, Chicago, İllinois, 1978, s.100

[71] Agamirova, **A.g.e.,** s.s. 181-183

2.8.3.5 Reddin'in Etkililik Teorisi

William J. Reddin'in üç boyutlu lider etkinliği modeli, Ohio çalışmalarının ve Blake ve Mouton'un liderlik modelinin göreve ve ilişkilere dönük boyutlarını temel almaktadır. Lider çevresel etki ile bazı alışkanlıklar edinerek, çevre tarafından koşullanmış davranışlar geliştirmektedir. Yani liderden belli durumlarda belli davranışlar beklenmektedir. Bu davranış kalıbı sonucu lider benzer durumlarda benzer davranışlar gösterir. Gösterilen davranışların geneli diğerleri tarafından liderin kişiliği olarak görülür. Bireyin lider kişiliği veya tipi yönetsel davranış modelini yansıtmaktadır. Modele göre lider göreve yönelik, ilişkiye yönelik veya her iki davranışı beraber göstermektedir. W. Reddin, lider davranış tarzlarına ilk kez "etkinlik" boyutunu ilave ederek 3 boyutlu liderlik modelini geliştirmiştir. Tanımlanan etkinlik, yöneticinin görevin gerektirdiği işleri başarma derecesidir. Liderin davranış biçimlerinin çevre koşullarına bağlı olarak etkin veya etkin olmayacağı gösterilmeye çalışılmıştır. Duruma uygunluk boyutuyla, her bileşim etkili/etkisiz sonuçlara neden olmaktadır. Böylece duruma uygun lider etkili, duruma uygun olmayan lider ise etkin olamayabilmektedir. Etkin veya etkin olmayan liderler arasındaki ayrım, davranışlarını gösterdikleri duruma uygunlukları ile yapılabilmektedir. Yani, liderin etkinlik derecesi davranıştan değil de durumdan kaynaklanmaktadır. Model, tüm durumlara uygun olacağı öne sürülen tek bir ideal lider davranış tipi üzerinde durmamaktadır.[72]

2.8.4 Liderlikte Yeni Yaklaşımlar

Geliştirilen yeni liderlik yaklaşımları ile önceki liderlik yaklaşımları arasında çeşitli farklılıklar ve benzerlikler bulunmaktadır. Yeni liderlik yaklaşımları; vizyon oluşturma gerekliliği, işletme yöneticisi kavramının yerini örgüt lideri kavramının alması ve böylece örgüt kültürünün oluşturulmasında kurumun sadece sembolik bir özellik taşımasının önüne geçilmek istenmesi, lider ile izleyicileri arasında duygusal iletişimin önemsenmesi ve liderlik çalışmalarının daha çok gözlem, görüşme ve alan

[72]Bennis, **A.g.e**., s.132

çalışmalarına dayanması açısından önceki liderlik yaklaşımlarından farklılaşmaktadır.

Son yıllarda liderlik literatüründe dikkat çeken karizmatik liderlik (charismatic leadersip), vizyoner liderlik (visionary leadership) ve kendi kendine liderlik (self-leadership) yaklaşımları da yeni liderlik yaklaşımları arasında değerlendirilmektedir. Bu başlık altında, bu teoriler kısaca açıklanacaktır.

2.8.4.1 Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

1980'lerin sonunda eski teoriler yerini karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik teorileri almaya başladı. Karizmatik liderlik teorisi Robert House tarafından bin dokuz yüz yetmiş yedi senesinde geliştirilmiştir.[73]

Karizmatik liderler psikolojik olarak çok iyi durumda olup, takipçilerine kendi duydukları heyecanı aktarabilirler. Karizmatik liderlerin özellikleri arasında kendini adam, akılcılık ve heyecanda vardır.

2001'de Howel karizmatik lideri, şahsi ve sosyal karizmatik lider olarak ikiye ayırarak, şahsi karizmatik liderleri, güçlerini, kendisini takip edenlerin itaatini ağlamak üzere kullanıp, kendilerine "Olağanüstü" imajı vermeye çalışan kişiler olarak tanımlamıştır. Sosyal karizmatik liderler ise etkilerini, fikirlerini ve vizyonlarını tekrar ederek kendilerini takip edenlerin kabullerini sağlamaktadırlar.

Karizma kavramı tanımlanırken lider ve takipçileri arasındaki özel bağ üzerinde durulmuştur. Daha doğrusu bu bağın varlığı ve özelliği karizmanın göstergesi olarak algılanmaktadır. İşte bu bağ çerçevesinde karizmatik liderin takipçilerini özellikleri de aşağıdaki gibi belirtilmektedir;[74]

- Grup üyeleri liderlerinin düşüncelerinin doğruluğuna inanırlar,
- Lideri sorgusuzca kabul ederler,
- Liderle kendilerini özdeşleştirirler,
- Diğer grup üyeleri ve vizyon ile duygusal bağımlılıkları vardır,

[73] Gillet ve Morda, A.g.e., s.618
[74] Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., İstanbul, 2003, s.605

- Yüksek hedeflere sahiptirler,
- Başaracaklarına dair hisleri vardır,
- Liderlerini severler.

2.8.4.2 Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

Dönüşümcü liderler, uzun dönemli hedeflere odaklanma, vizyona önem verme ve belirlenen vizyonun peşinden gidilmesi için astları teşvik etme ve sonuçta onların güven ve bağlılığını arttırma çabası içindedir. Böylece astlar, görevlerinin önemini daha fazla kavramakta ve işletmenin çıkarlarını, kendi bireysel çıkarlarının üzerinde tutmaktadır. İşte, bu değişimi sağlayan, böylece işletmede yenilik ve değişiklikleri başlatan kişi, dönüşümcü lider, "astların tarzlarını, inançlarını ve değerlerini değiştirerek, onların tahmin ettiklerinden daha fazla performans göstermeleri için onları motive eden kişi" olarak da tanımlanabilir.[75]

Dönüşümcü liderlik davranışı, artan işgören tatmini, örgütsel bağlılık, azalan işgören stresi ve bunların sonucunda yüksek işgören performansını beraberinde getirmektedir. Ayrıca, dönüşümcü liderliğe bağlı olarak oluşan yeni örgütsel çevre içerisinde, güven ve motivasyon düzeyi de artacaktır. Dönüştürücü liderlik, liderin küreselleşen iş ortamı içerisinde faaliyette bulunan bir işletme için gerekli değişimi, gerçekleştirmesini sağlayacaktır. Lider ve çalışanlar arasında bulunabilecek karizmatik bağ, değişime karşı olabilecek psikolojik ve duygusal direncin üstesinden gelecektir. Entelektüel teşvik, yeni çözüm şekillerini ve yenilikleri ortaya çıkaracak ve çalışanları güçlendirecektir. Lider ve çalışanlar arasındaki bireysel ilişki, çalışanları daha fazla cesaretlendirecek ve onlara ek motivasyon sağlayacaktır.[76]

Dönüşümcü liderlik anlayışına sahip olan üst yönetimin örgüt üzerinde ve işgörenler üzerinde önemli etkileri vardır. Bu konuda yapılan çalışmaların sonuçları da bunu desteklemektedir. Örneğin dönüşümcü liderlik ile iş performansı arasında güçlü ilişki bulunmuştur. Bunun yanında dönüşümcü liderliğin çalışanların

[75] Aykut Berber, "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçindeki Rolü", **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Yönetim Dergisi**, Sayı 36, İstanbul, 2000, s.43
[76] **A.e**., s.44

davranışları ve örgüte sadakatleri üzerinde de etkili olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca işyerinde adaletin sağlandığı düşüncesi, lidere güven duyma ve işten tatmin olma ile de güçlü ilişkiler bulunmuştur. Yapılan çalışmalar sonucu etkileşimci liderlerin eğitilip yetiştirilmesi suretiyle dönüşümcü liderler haline gelebilecekleri belirtilmiştir.[77]

Sonuç olarak atılım yapmak isteyen ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda kuşkusuz dönüşümcü liderlik biçimine ihtiyaç olduğu söylenebilir. Çünkü astların bu yenilikleri öğrenme havasında ve yeniliklere açık bir bakış açısına sahip olması gerekmektedir. Bireysel istek ve heves uyandırmada, kişinin kendini geliştirmesinde, çevresine ayak uydurabilmesinde liderlere büyük bir görev düşmektedir. Dönüşümcü liderler sadece yenilikler ve performans üzerinde durmaz, çalışanlarda güven ve mutluluğu da arttırmayı düşünürler.

2.8.4.3 Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı

Etkileşimci liderlik, liderin örgüt içinde sahip olduğu hiyerarşik yetkiye ve yasal otoriteye dayanmaktadır. Bu liderler, iş standartlarına, belirlenen görevlere ve işe yönelik amaçlara önem vermektedir. Ayrıca, verilen görevin tamamlanmasına ve çalışanların buna uymasına odaklanmıştır. Çalışanların performanslarını etkilemek için örgüt içindeki ödül ve ceza sistemlerine tam olarak güvenmektedirler.[78] Eğer, astlar kendisinden beklenilen performansı gösterir ve böylece beklentilere uygun davranırsa, ihtiyaçları karşılanmaktadır. Etkileşimci liderlik, bu çeşit bir karşılıklı etkileşime dayalı süreçtir. Bu kapsamda etkileşimci liderin amacı;[79]

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

[77] Kevin E.Kelloway ve Julian Barling, "What We Have Learned About Developing Transformational Leaders", **Leadership & Organization Development Journal**, C. 21,Sayı 7,Mersin, 2000, s.555
[78]Ralph J. Masi, "Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms and Organizational Productivity", **İnternational Journal of Organizational Analysis**, Sayı 1, 2000, s.17
[79] **A.e**., s.s. 18-19

Etkileşimci liderlik, lider ve izleyen arasındaki karşılıklı alış verişe dayanmaktadır. Etkileşimci liderlikte izleyenlerin davranışları, liderlerin vaatleri ve ödülleri ile motive edilmekte veya negatif dönüş (negative feedback), disipline dayalı davranışlar ve azarlama gibi enstrümanlar ile düzeltilmektedir. Etkileşimci liderler yönetim fonksiyonlarını yerine getirmeye çalışmaktadır. Astların görevlerini ve rollerini tanımlamakta ve yapıyı oluşturma yoluna gitmektedirler. Belirlenen amaca ulaşıldığında ise, astlarına geri bildirimde bulunur ve ödüllendirme yoluna giderler. Buna karşılık, amaçlara ulaşılmadığında ise, belli yaptırımlara başvurmaktadırlar.

Özetle bu liderler, yasal ödül-ceza sistemi ile biçimsel otoritelerini kullanma eğilimindedir. Çalışanların çabaları, hedeflere ulaşma açısından değerlendirilmektedir.

2.8.4.4 Vizyoner Liderlik Yaklaşımı

Vizyon kavramının önem kazanması ile birlikte vizyona dayalı liderlik ön plana çıkmıştır. Dinçer'e göre vizyon, "geleceğin resminin çizilmesi" olarak tanımlanmaktadır.[80] Diğer bir tanımla Wadsworth'a göre "vizyon, kolaylıkla göz önüne getirilebilen, somut, basit, açıkça anlatılmış büyük ve kapsamlı bir amaçtır".[81] Örgütsel anlamda vizyon ise, geçmişi değiştirmeye çalışmak ya da şu anda uğraşmak yerine başarı ve sürekliliği sağlamak için geleceğe odaklanmak olarak ifade edilebilmektedir.[82] Bu tanıma göre, geçmişin ve şimdiki durumun örgüt üzerinde yarattığı etkilere ve gelişmelere bağlı olarak, onlardan çıkardığımız derslerden hareketle geleceğin planlanması şeklinde ifade edilebilir.

Bu kapsamda, vizyoner liderden, örgütsel, gelecek için, kişisel ve stratejik olmak üzere dört farklı vizyon geliştirmesi beklenmektedir. Gelecekle ilgili vizyonu ise, örgütün gelecekte hangi noktada olabileceğine ilişkin oluşturduğu resmin çizilmesi ile ilgilidir. Kişisel vizyonu, liderin örgüt içindeki kişisel amaçları ile ilgili

[80] Ömer Dinçer, **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım, İstanbul, 1998, s. 6
[81] Walter J.Wadsworth, **Atak Yöneticinin Liderlik Rehberi,** çev. E. Sabri Yarmalı, Hayat Yayınları, İstanbul, 1999, s.35
[82] **A.e**., s.37

ve son olarak stratejik vizyonu ise, liderin örgütsel, gelecekle ilgili ve kişisel vizyonunu, örgüte en uygun şekilde uyumlaştırarak oluşturduğu vizyon ile ilgilidir.[83]

2.9 Otel İşletmelerinde Liderlik Üzerine Yapılmış Çalışmalar

Turizm bilimi, iktisat, isletme, maliye politika, hukuk, mimarlık, çevre bilimi, sosyoloji, psikoloji ve benzeri birçok bilim dalından yararlanarak insanın yasadığı yer dışındaki geçici konaklama ve seyahatlerinden doğan tüm olay ve ilişkileri bilimsel yöntemlerle ele alan ve inceleyen sosyal bilim dalıdır.[84]

Turizm, birbirinden farklı çok sayıda üretim biriminin bir araya gelebildiği ender sektörlerden biridir. Turizm sektörü 38 farklı sektörü ve farklı özellikteki üretim birimlerini yan yana getirmesi ile ulusal, bölgesel ve yerel ölçekte iş hacmini arttırırken yeni pazarların gelişmesine de katkıda bulunmaktadır. Bu özelliğinden ötürü turizm, günümüzde daha fazla dikkat çeken bir sektör görünümü kazanmaktadır. Sektördeki ticari ve ekonomik değişiklikler işletmelerin istihdam sorunlarının, konaklama tesislerinin fazlalığından kaynaklanan sorunlarının ve rekabetin artışı gibi güçlüklerinin yaşanmasına neden olmuştur. Var olan bu durumdan ötürü işletmelerin ayakta kalabilmesinin ancak etkin liderlerle olabileceği konusu gündeme gelmiştir. Bu bağlamda yapılan liderlik araştırmalarından yararlanan ve yöneticilerinin eğitimlerinde kullanan işletmeler başarılı olmaya başlamışlardır.

2.9.1 Gelişmiş Ülkelerdeki Çalışmalar

Turizm sektöründe yapılan araştırmaların çoğu liderlikle ya doğrudan ya da dolaylı ilgilenmiştir. Bu alanda yapılan bazı önemli çalışmalar Tablo 2.4'te gösterilmektedir.[85]

---

[83] http://www.sedl.org/change/leadership/history.html , (Erişim tarihi: 12.12.2010)
[84] Kültür ve Turizm Bakanlığı Yayını, www.kulturturizm.gov.tr/portal/sektorel_tr.asp?belgeno=37846 ,(Erişim Tarihi: 11.12.2010)
[85] Ahmet Aktaş, "Uluslararası Turizm Hareketleri İçinde Kazakistan'ın Yeri ve Önemi", **Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:17, Ankara, 2001, s. 60

Tablo 2.4 Turizm Sektöründe Yapılan Liderlik Araştırmaları

Yazar	Yıl	Açıklama
Nebel ve Stearn	1977	Otel ve yeme-içme işletmelerinde Fiedler'in durumsallık modeli uygulanmış ve işe yönelik lider tarzının en uygun tarz olduğu ortaya çıkmıştır
Ley	1978	Genel müdürler üzerinde Mintzberg'in yönetsel roller matriksi kullanılmıştır
Arnaldo	1981	Genel müdürlere Mintzberg'in yönetsel roller matriksi uygulanmış ve liderlik rolünün en önemli rol olduğu vurgulanmıştır
Keegan	1983	Araştırma ile yöneticilerin etkin liderlik tarzlarını bildiklerini fakat hiçbirini kullanma taraftarı olmadıkları tespit edilmiştir
Worsfold	1989	Ohio State Üniversitesi Liderlik çalışmaları kullanılmış, genel müdürlerin düşünce ve yetki yapıları analiz edilerek kişilik özellikleri belirlenmiştir
Shortt	1989	Mintzberg'in yönetsel roller matriksi ile yöneticilerin iş etkinlikleri ölçülmüştür
Trasey ve Hinkin	1994	Bir turizm işletmesinde dönüşümcü ve karizmatik tarzlarının kullanımı incelenmiş ve yöneticilerin genellikle dönüşümcü liderlik davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Likert'in X ve Y teorileri ile çalışanların liderlerinin etkililiğini değerlendirmeleri istenirken, Bass'ın çok faktörlü liderlik envanteri ile de yöneticilerin kişilik tipleri belirlenmeye çalışılmıştır

Kaynak: L. Pittaway, R. Carmouche ve E.Chell, "The Way Forward: Leadership Research In The Hospitality Industry", **Hospitality Management** 17, 1998, s.413

2.9.2 Türkiye'de Yapılan Çalışmalar

Türkiye'de yapılan az sayıdaki liderlik (Bakan ve Bulut;2004, Ceylan, Keskin ve Eren; 2005, Karıoğlu; 2004, Özkaya Onay; 2003) çalışmaları, batılı çalışmalarda ortaya konan bazı liderlik yaklaşımları ve örgüt kültürü tiplerinin buradaki varlığına işaret etmektedir. Örneğin, Kozan ve İlter'in (1994) çalışmasında, Türk yöneticilerinin güç aralığının yüksek olduğu ve katılımcı bir yaklaşımı benimsedikleri gözlenmiştir. Bundan başka aynı çalışma astların da yöneticilerin katılımcı değil otoriter bir tutum içinde olmasını beklediklerini ortaya koymuştur. Bu durum beklenin aksine çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişkileri germemekte, otoriter lider sorgulanmayan bir baba figürü olarak ortaya çıkmaktadır.[86]

2.9.3 Kazakistan'da Yapılan Çalışmalar

Kazakistan Cumhuriyetinin Sovyetler Birliği'nde olması nedeniyle liderlikle ilgili çalışmalar biraz geç başlamıştır. 1991 senesinde bağımsızlığını ilan eden Kazakistan'da çeşitli araştırma merkezleri kurularak akademik bir ortam sağlanmıştır. Ama günümüzde Kazakistan'daki liderlikle ilgili kitaplara ya da yapılmış çalışmalara bakılırsa hepsinin yabancı yazarlar tarafından yazıldığını görmekteyiz. Turizm dalında yapılan çalışmalar arasında liderlikle ilgili çalışmaları bulmamız mümkün değildir. Çoğu çalışmaların otel işletmelerindeki yönetimle ya da turizm coğrafyasıyla ilgili olduğunu görebiliriz. Biraz önce bahsettiğimiz gibi liderlikle ilgili çalışmalar Rus yazarları ya da Kazak yazarları tarafından batılı literatürün çevrilmiş hali olduğu dikkatinizi çekecektir. Rusya Federasyonu'nda yapılmış olan çalışmalar da batılı yazarların çevirileridir. Ama Kazakistan bağımsızlığını aldıktan sonra akademik çalışmalara, araştırma merkezlerine çok önem verilmektedir. İnanıyoruz ki yakın bir tarihte liderlikle ilgili çalışmalar da çoğu bilim dalındaki çalışmalar gibi Kazak yazarları tarafından yazılacaktır.

[86]Nihal Mamatoğlu, "Kültür Tipini Yordayan Lider Davranışları", **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı 11, 2005,s.170

III. BÖLÜM

İSTANBUL'DA VE ALMATI'DA FAALİYET GÖSTEREN ULUSLARARASI ZİNCİR OTEL İŞLETMELERİNDEKİ YÖNETİCİLERİN LİDERLİK YÖNELİMLERİNİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde ise, öncelikle araştırmanın modeli ve yöntemi ortaya konulacak daha sonra da araştırmadan elde edilen veriler analiz edilerek araştırma bulguları sunulacaktır.

3.1 Araştırmanın Amacı ve Önemi

Günümüz işletmelerinin yöneticileri yöneticilik yeteneklerini lider vasıflarıyla birleştirebilen ve bunu etkin kullanabilen kişiler olmalıdır. Günümüz ve geleceğin işletmeleri tehlikeleri önceden görebilen, tehditleri fırsatlara dönüştürebilen, değişim ve yeniliği sürekli olarak takip eden ve işletmesinde uygulamaya geçiren, çalışanlarıyla yakından ilgilenen bir yönetimle üstün başarı ve süreklilik sağlayabilirler.

Bu gereklilikten yola çıkarak hazırlanan bu tez çalışması çerçevesinde yapılan araştırmanın amacı, İstanbul ve Almatı şehirlerinde faaliyet gösteren uluslararası zincir otel işletmelerindeki yöneticilerinin liderlik yönelimlerini belirleyebilmektir. Bu amaç doğrultusunda otel işletmelerinde hizmet veren genel müdür yardımcıları, genel müdür sekreterleri, departman müdürleri ve departman şeflerinin liderlik yönelimleri belirlenmeye çalışılmıştır.

3.2 Araştırma Metodolojisi

Çalışmanın analiz birimini İstanbul (Türkiye) ve Almatı (Kazakistan) şehirlerinde faaliyet gösteren uluslararası zincir oteller oluşturmaktadırlar. Bu bağlamda her iki şehirde aynı zincire ait 8 tane otel bulunmuştur ve yöneticilerin sayısı belirlenmiştir. Bu sayının belirlenmesinde otel işletmelerindeki bir zincir otel işletmesinde genel müdür, genel müdür yardımcısı ve departman müdürleri gibi

yöneticiler dikkate alınmıştır, her bir departman müdürü yönetici olarak kabul edilmiştir. Otellerin resmi sitelerine başvurularak bir zincir otel işletmesinde, 1 genel müdür, 2 genel müdür yardımcısı ve 14 departman müdürü olmak üzere toplam 17 yöneticinin olduğu varsayımı elde edilmiştir. Bu sayıyı esas alarak her otele anket soruları yönlendirilmiştir. Anket sorularının hazırlanmasında E. Taşkıran'ın çalışmasından esinlenmiştir.[1] Daha sonra anket sorularından elde edilen veriler toplanarak SPSS for Windows 17.0 programına aktarılarak değerlendirilmiştir. Çalışma verileri değerlendirilirken çapraz tablo, ortalama, standart sapma, T-testi ve Korelasyon analizleri kullanılmıştır.

3.3 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmalarda incelenen konularda ana kütlenin tümünü incelemek çok zaman alıcı ve maliyeti çok yüksek olduğu için ana kütleyi temsil etme yeteneği olan bir örnek kütlenin belirlenmesi tercih edilir.

Bu doğrultuda, İstanbul ve Almatı şehirlerinde faaliyet gösteren zincir otel işletmelerinin yöneticileri araştırmanın ana kütlesi olarak saptanmıştır. İstanbul ve Almatı'daki otellerin mevsimlik olmayıp yıl boyu faaliyette bulunmaları ve dolayısıyla, bu işletmelerdeki personel devir hızı oranının mevsimlik otel işletmelerine kıyasla daha düşük olması, araştırmanın şehir otellerindeki yöneticiler üzerinde gerçekleştirilmesi fikrini vermiştir. Ayrıca, İstanbul ile Almatı ülkeler çapında sahip oldukları kültürel ve turistik değerler açısından önemli bir destinasyon olması ve dolayısıyla, otelcilik endüstrisinde önemli konumda bulunan çeşitli zincir otel işletmelerinin (InterContinental, Hilton, Hyatt, Ritz Carlton, Holiday Inn gibi) birer şubelerinin bu şehirlerde bulunması, araştırmanın burada yapılmasında etkili olmuştur.

Anket uygulamasına, zincir otel işletmelerinde görev üstlenen yöneticilerin dahil edilmesi ise; söz konusu bu yöneticilerin konumları gereği altında çalışan çok sayıda astın bulunduğu, astlarıyla aralarında etkin bir iletişim sürecinin olduğu ve bu süreç içerisinde astlarını örgüt amaçları doğrultusunda motive ettikleri ve

[1] Erkan Taşkıran, "Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2005, s.167)

yönlendirdikleri, diğer bir deyişle onlara liderlik ettikleri varsayımından kaynaklanmaktadır. Yöneticilerin astlarına gerek vizyon ve misyon kazandırdıkları, gerekse de sahip oldukları güç kaynakları ile onları etkiledikleri ve yönlendirdikleri düşünülmüştür.

Araştırmanın ana kütlesi olarak belirlenen yöneticilerin görev yaptıkları, İstanbul ve Almatı şehirlerindeki aynı zincir otel işletmelerinin sayısı; Şubat 2010 itibarı ile 8 olarak tespit edilmiştir. Ana kütleyi oluşturacak otel işletmeleri yöneticilerinin sayısının belirlenmesinde ise otel işletmelerindeki yönetsel pozisyonlar esas alınmıştır. Buna göre, söz konusu yöneticilerin sayısı belirlenirken, bir zincir otel işletmesinde genel müdür, genel müdür yardımcısı ve departman müdürleri gibi üst düzey yöneticiler dikkate alınmıştır. Otel işletmelerinde her bir departman müdürünün gerek otel işletmesinin zorlu rekabet koşullarında doğru stratejileri geliştirip uygulamasında gerekse de otel yönetimi ile ilgili kararların alınmasında doğrudan önemli bir role sahip oldukları düşüncesiyle, her bir departman müdürü yönetici olarak kabul edilmiştir.

Bu doğrultuda, İstanbul'daki her bir zincir otel işletmesinde, 1 genel müdür, 2 genel müdür yardımcısı ve 14 departman müdürü olmak üzere toplam 17 yöneticinin görev yaptığı varsayılmaktadır. Bu sayıyı elde edebilmemiz için otellerin resmi sitelerine başvurulmuştur. Çırağan Kempinski Palace otelinde 5 tane anket uygulanmıştır.

Anket demografik özellikler bölümü ve otel yöneticisinin liderlik yönelimini belirlemek amaçlı 15 sorudan, ayrıca liderlik vasıflarını tespit etmek amaçlı 5 örnek vakadan oluşmuştur.

Yöneticilere, anket formlarının uygulanması öncesinde, verilecek cevapların sadece yüksek lisans tez çalışması araştırması olarak kullanılacağı açıklanmıştır ve herhangi bir şekilde otel işletmesinin veya çalışanların isminin açıklanmayacağı belirtilmiştir.

Almatı şehrindeki zincir otellere ise bizzat gidilerek sorulmuştur ve işletmelerin kabul ettiği sayıda anket formları dağıtılmıştır. Almatı'daki Holiday İnn otelinin yeniden faaliyete geçmesi sebebiyle 15 tane anket dağıtılmıştır. Kempinski Baiterek otelinin butik otel olduğundan dolayı yöneticiler sayısı 10 olduğu için bu sayıda anket dağıtılmıştır.

Araştırmanın ana kütlesini oluşturan iki şehirdeki 8 otel işletmesinin tüm yöneticilerine anket formlarının ulaştırılabileceği varsayımından yola çıkarak bu araştırmada örneklem seçilmemiştir.

Anket uygulamasında şu yol izlenmiştir: her bir otel işletmesinin yöneticilerine uygulanmak üzere yukarıda belirtildiği gibi anket formu oluşturulmuştur ve işletmelerin kabul ettiği sayıdaki anket formunun, İstanbul'daki zincir otel işletmelerindeki insan kaynakları müdürü ya da eğitim müdürü yardımıyla dağıtılması sağlanmıştır. Bazı yöneticiler kendilerine e-posta yoluyla anket yollanmasını istemiştir, bazılarıyla yüzyüze görüşülmüştür. Almatı şehrindeki zincir otel işletmelerine ise bu otellere gidilerek uygulanmıştır.

Araştırma 2010 yılı Mayıs- Eylül ayları içerisinde gerçekleştirilmiştir. Anket formlarının dağıtıldığı otel işletmelerinin adları, dağıtılan anket sayısı, geri dönen anket sayıları aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo 3.1 İstanbul'daki Anket Uygulanan Otel İşletmeleri ve Anket Sayıları

Sıra No	Otel İşletmesinin Adı	Dağıtılan Anket Sayısı	Dönen Anket Sayısı
1	Ceylan InterContinental	17	16
2	Hyatt Regency Hotel	17	8
3	Holiday Inn Şişli	17	14
4	Çırağan Kempinski Palace Hotel	5	5

Tablo 3.2 Almatı'daki Anket Uygulanan Otel İşletmeleri ve Anket Sayıları

Sıra No	Otel İşletmesinin Adı	Dağıtılan Anket Sayısı	Dönen Anket Sayısı
1	Hotel InterContinental Almatı	17	16
2	Hyatt Regency Almatı	17	10
3	Holiday Inn	15	14
4	Kempinski Baiterek Hotel	10	5

Bu tablolara göre İstanbul'daki otel işletmelerinden Almatı'daki otel işletmelerine göre daha fazla geri dönüş olmuştur.

Bu araştırmada pek çok araştırmada olduğu gibi, Likert Ölçeği model olarak alınmıştır. 1932 yılında Likert'in "Tutumların ölçümü için bir teknik" başlıklı makalesiyle ortaya atılan ve Spearman'ın faktör teorisinden beslenen bu ölçekle konuyla ilgili olarak hazırlanan bir dizi önermeye bireylerin tepkide bulunmaları ve her bir önermeyi kabul etme derecesini göstermeleri beklenir. Ölçekte yer alan ifadeler beşli bir ölçeğe göre değerlendirilmektedir. Her ifadenin yanında tamamen katılıyorum, katılıyorum, kararsızım, katılmıyorum ve hiç katılmıyorum şeklindeki ölçek bulunmaktadır.[2]

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 17.0 programı kullanılmıştır. SPSS programını kullanırken istatistik bölümünden mezun olan arkadaştan yardım alınmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel metotları (Çapraz Tablo, Ortalama, Standart Sapma) kullanılmıştır. Hipotez testlerinin analizinde T-testi ve Korelasyon analizleri kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan bağımsız örnek t-testi, iki ilişkisiz grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılır[3]. Ölçekler arası ilişkileri saptamak için Pearson Korelasyon analizi kullanılmıştır. Korelasyon analizi, iki değişken arasındaki doğrusal ilişkiyi test etmek, varsa bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. Korelasyon analizinde amaç; bağımsız değişken değiştiğinde, bağımlı değişkenin ne yönde değişeceğini görmektir.

Elde edilen, faktör analizi sonuçları ise Tablo 3.3'te özetlenmektedir.

[2] Özdamar Kazım, **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, Eskişehir, Kaan Kitabevi, 2004, s.630

[3] Şeref Büyüköztürk, **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı El Kitabı**, 2. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara, 2002, s.39

Tablo 3.3 Faktör Yapısı ve Güvenirlik Katsayıları

Faktörler	Sorular	Faktör Yükleri	Varyans	Crombach Alpha
Göreve Yönelik Liderlik	S1	,558	24,423	0,801
	S3	,303		
	S7	,665		
	S8	,584		
	S9	,332		
	S10	,728		
İnsana Yönelik Liderlik	S4	,638	11,959	0,790
	S6	,462		
	S12	,402		
	S13	,646		
	S14	,671		
Toplam Varyans			36,382	

Tablo 3.3'te görüldüğü gibi her iki şehir için zincir otel işletmesindeki yöneticilerin işe yönelik liderlik ve insana yönelik liderlik faktörleri belirlenmiştir. Ayrıca bu faktörlerin güvenirlilik katsayıları tespit edilmiştir.

Güvenirlik aynı değişkenin bağımsız ölçümleri arasındaki tutarlılık-kararlılık durumudur[4]. Yani güvenirlik, çalışma yapılırken oluşabilecek rastgele hataları dışlamaktır. Aynı çalışma farklı zamanlarda tekrar tekrar yapıldığında aynı cevaplar alınıyorsa yapılan çalışma güvenilirdir. Ölçeğin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş yöntemlere güvenilirlik analizi ve bu ölçekte yer alan soruların irdelenmesine ise soru analizi (Item Analysis) denilmektedir. Güvenilirliğin incelenmesinde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach's Alpha Katsayısıdır.

[4] Mustafa Ergün, **Bilimsel Araştırma Yöntemleri: Bazı Temel Kavramlar**, http://www.egitim.aku.edu.tr/temelkavramlar.ppt

Cronbach's Alpha Katsayısının değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme kriteri;[5]

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Bizim çalışmamızda ise bulunan faktörlerin Cronbach's Alpha Katsayıları göreve yönelik liderlik faktörü için (0,801) ve insana yönelik liderlik faktörü için (0,790) katsayıları çıkmıştır. Yukarıdaki kritere baktığımızda bu oldukça güvenilir bir ölçek olduğunu görmekteyiz.

3.4 Araştırma İle İlgili Bulgular

Araştırmaya katılan otel işletmeleri yöneticilerinin demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, turizm eğitimi alıp-almaması, yönetsel pozisyon, işletmede çalışma süresi, yöneticilik kıdemi, yöneticiliğe başladığı kurum ve liderlik eğitimi alıp-almaması) ilişkin bulgular ülkelere göre aşağıdaki tablolarda yer almaktadır. Ortaya çıkma sıklığı (frekans) ve yüzde analizi uygulanarak ankete katılanların demografik bulgularına ulaşılmıştır.

Tablo 3.4 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Ülke ve Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

			Gruplar		
			Almatı	İstanbul	Toplam
Cinsiyet	Bay	Sayı	27	30	57
		%	66,1%	67,7%	100,0%
	Bayan	Sayı	13	13	26
		%	33,9%	32,3%	100,0%
Toplam		Sayı	40	43	83
		%	48,0%	52,0%	100,0%

[5] Kazım, **A.g.e**., s.633

Araştırmaya katılan yöneticilerin 57 tanesi erkek, 26 tanesi kadındır. Ayrıca hem İstanbul'da hem de Almatı'daki otel yöneticilerin arasında erkek yöneticilerin kadın yöneticilere göre çoğunlukta oldukları ortaya çıkmaktadır.

Tablo 3.5 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Ülke ve Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

			Gruplar		Toplam
			Almatı	İstanbul	
Eğitim Durumu	Önlisans	Sayı	5	8	13
		%	38,5%	61,5%	100,0%
	Lisans	Sayı	25	26	51
		%	49,5%	50,5%	100,0%
	Lisansüstü	Sayı	10	9	19
		%	48,6%	51,4%	100,0%
Toplam		Sayı	40	43	83
		%	48,0%	52,0%	100,0%

Anket formunu dolduran yöneticilerin eğitim durumları dikkate alındığında bu yöneticilerin 13 tanesinin önlisans, 51 tanesinin lisans ve 19 tanesinin ise lisansüstü mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Her iki şehirdeki otel yöneticilerin çoğunluk olarak lisans mezunu olduğu görülmektedir.

Tablo 3.6 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Ülke ve Yaşlarına Göre Dağılımları

			Gruplar		Toplam
			Almatı	İstanbul	
Yaş	25 ve altı	Sayı	7	1	8
		%	87,5%	12,5%	100,0%
	26-35	Sayı	15	15	30
		%	50,0%	50,0%	100,0%
	36-45	Sayı	14	19	33
		%	43,3%	56,7%	100,0%
	46-60	Sayı	4	8	12
		%	33,3%	66,7%	100,0%
Toplam		Sayı	40	43	83

Tablo 3.6 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Ülke ve Yaşlarına Göre Dağılımları

			Gruplar		
			Almatı	İstanbul	Toplam
Yaş	25 ve altı	Sayı	7	1	8
		%	87,5%	12,5%	100,0%
	26-35	Sayı	15	15	30
		%	50,0%	50,0%	100,0%
	36-45	Sayı	14	19	33
		%	43,3%	56,7%	100,0%
	46-60	Sayı	4	8	12
		%	33,3%	66,7%	100,0%
Toplam		Sayı	40	43	83
		%	48,0%	52,0%	100,0%

Analiz, yaş açısından yapıldığında araştırmaya katılan yöneticilerin 8 tanesi 25 ve altı, 30'u 26-35, 33 tanesi 36-45 ve 12 tanesi 46-60 yaş aralıkları içerisinde yer almaktadır. Yaş faktörü irdelendiğinde, 36-45 yaş arası olan yöneticilerin 26-35 ve 46-60 yaş arası olanların değerlerine göre çok olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 3.7 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Ülke ve Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alıp Almadıklarına Göre Dağılımları

			Gruplar		
			Almatı	İstanbul	Toplam
Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alıp Almamaları	Evet	Sayı	20	17	37
		%	55,7%	44,3%	100,0%
	Hayır	Sayı	20	26	46
		%	45,5%	54,5%	100,0%
Toplam		Sayı	40	43	83
		%	48,0%	52,0%	100,0%

Anket formunu dolduran Almatı şehrindeki yöneticilerin turizm ve otelcilik eğitimi alıp almama durumları incelendiğinde evet ve hayır cevaplayanlar sayısının

eşit olduğunu görüyoruz. İstanbul'daki otel yöneticilerin cevaplarından ise turizm eğitimi almayanların sayısının oldukça çok olduğunu (% 54,5) fark edebiliriz.

Tablo 3.8 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Ülke ve Yönetsel Pozisyonlarına Göre Dağılımları

			Gruplar		
			Almatı	İstanbul	Toplam
Pozisyon	Genel müdür ve yrd.	Sayı	4	1	5
		%	80,0%	20,0%	100,0%
	İnsan Kayn., Önbüro M.,Satış ve Paz. M.,Halkla İliş. M.	Sayı	18	20	38
		%	48,4%	51,6%	100,0%
	Mali İşler M.,Housekeep. M., Teknik M., Yiy.-İç. M., Diğer	Sayı	18	22	40
		%	45,0%	55,0%	100,0%
Toplam		Sayı	40	43	83
		%	48,0%	52,0%	100,0%

Araştırmaya katılan yöneticilerin işletme içindeki yöneticilik ile ilgili pozisyonları dikkate alındığında 5 tanesinin genel müdür ve genel müdür yardımcısı, 38'inin insan kaynakları, önbüro, satış ve pazarlama, halkla ilişkiler gibi müşterilerle direk iletişim kuran bölümler ile 40 tanesinin de diğer yöneticilik pozisyonlarında yer aldıkları anlaşılmaktadır.

Tablo 3.9. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Ülke ve Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılımları

			Gruplar		Toplam
			Almatı	İstanbul	
Yöneticilik Kıdemi		Sayı	14	3	17
		%	82,4%	17,6%	100,0%
	2-4	Sayı	17	18	35
		%	51,5%	48,5%	100,0%
	5-7	Sayı	8	14	22
		%	38,0%	62,0%	100,0%
	8 ve üstü	Sayı	1	8	9
		%	11,1%	88,9%	100,0%
Toplam		Sayı	40	43	83
		%	48,0%	52,0%	100,0%

Yöneticilik yapma sürelerini belirlemeye yönelik sorulan soruya, ankete katılan yöneticilerin 17 tanesi 1 yıldan az, 35 tanesi 2-4 yıl, 22 tanesi 5-7 yıl, 9 tanesi 8 ve üstü süredir yöneticilik yaptıkları ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.10 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Ülke ve Yöneticiliğe İlk Şu Anda Çalıştıkları İşletmede Başlayıp Başlamadıklarına Göre Dağılımları

			Gruplar		Toplam
			Almatı	İstanbul	
Yöneticiliğe İlk Başlama Yeri	Evet	Sayı	21	16	37
		%	56,8%	43,2%	100,0%
	Hayır	Sayı	19	27	46
		%	42,3%	57,7%	100,0%
Toplam		Sayı	40	43	83
		%	48,0%	52,0%	100,0%

Yöneticiliğe ilk olarak şu anda çalıştıkları kurumda başlayıp başlamamalarına yönelik sorulan soruya ankete katılanların 46 tanesi hayır, 37 tanesi ise evet cevabını vermiştir.

Tablo 3.11 Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Ülke ve Liderlik Eğitim Görüp Görmemelerinin Dağılımları

			Gruplar		
			Almatı	İstanbul	Toplam
Liderlik Eğitim	Evet	Sayı	21	21	42
		%	50,0%	50,0%	100,0%
	Hayır	Sayı	19	22	41
		%	49,1%	50,9%	100,0%
Toplam		Sayı	40	43	83
		%	48,0%	52,0%	100,0%

Son olarak, araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik eğitimi (kurs, lider yetiştirme programı vb.) alıp-almadıklarını belirleyebilmek amacıyla sorulan soruya, 41 tanesi hayır, 42 tanesi evet cevabını vermişlerdir. Buna göre, yöneticilerin %52,0'si liderlik eğitimine sahip iken liderlik eğitimi almayan yöneticilerin oranı ise %48,0'dir.

Yöneticilerin "göreve yönelik" ve "insana yönelik" olarak elde ettikleri puanları için "bağımsız örneklemler t-testi (independent samples t-test)" kullanılmıştır. Ural ve Kılıç'a göre bağımsız örneklemler için t-testi, "birbirinden bağımsız iki grubun veya örneklemin bağımlı bir değişkene göre ortalamalarının karsılaştırılarak, ortalamalar arasındaki farkın belirli bir güven düzeyinde anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir teknik" olarak tanımlanmaktadır.[6] Ve sonuçları ise Tablo 3.12'de verilmiştir.

Tablo 3.12 Araştırmaya Katılanların Liderlik Özelliklerinin Ülkelere Göre Farklılaşması

	Gruplar	N	Mean	S.s	P
Göreve yönelik	Almatı	40	3,5917	,37733	,004
	İstanbul	43	3,3708	,27603	
İnsana yönelik	Almatı	40	3,2410	,44650	,004
	İstanbul	43	3,6250	,61500	

[6] Ayhan Ural ve İbrahim Kılıç, **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile veri Analizi**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2005, s.s. 56-57

Araştırmaya katılan kişilerin göreve yönelik liderlik ve insana yönelik özellikleri şehirlere göre anlamlı farklılık göstermektedir. Buna göre İstanbul'daki otel yöneticilerinin işe yönelik liderlik özellikleri Almatı'daki otel çalışanlarınınkinden yüksektir. Ayrıca insana yönelik liderlik özelliklerinin de İstanbul'daki otel yöneticilerinin payına düştüğü görülmektedir.

Tablo 3.13 Liderlik Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

		Göreve Yönelik	İnsana Yönelik
Göreve Yönelik	R	1	-,034
	P		,765
	N	83	83
İnsana Yönelik	R	-,034	1
	P	,765	
	N	83	83

Liderlik özelliklerinin birbirleri arasındaki korelasyon incelendiğinde işe yönelik liderlik ile insana yönelik liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3.14 İstanbul'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Cinsiyetleri ile Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Cinsiyet	N	Ort X	s.s	s.d	t	p
İnsana Yönelik	Erkek	30	3,64	1,21	102	2,71	0,003
	Kadın	13	2,81	1,34			
Göreve Yönelik	Erkek	30	9,1	1,27	102	2,36	0,014
	Kadın	13	7,6	1,83			

Tablo 3.14'te verilen ortalamalardan da anlaşılacağı üzere, bayan yöneticiler hem insana yöneliklik hem de göreve yöneliklik boyutlarında, bay yöneticilere göre daha düşük puanlar elde etmişlerdir. Bu sonuçlara göre, bay yöneticilerin her iki

liderlik yönelimi boyutunda da bayan yöneticilere oranla daha yüksek bir yönelim gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 3.15 Almatı'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Cinsiyetleri ile Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Cinsiyet	N	Ort X	s.s	s.d	t	p
İnsana Yönelik	Erkek	27	3,04	1,54	102	2,71	0,003
	Kadın	13	2,57	1,07			
Göreve Yönelik	Erkek	27	7,1	1,32	102	2,36	0,014
	Kadın	13	6,63	1,91			

Tablo 3.15'te verilen ortalamalardan da anlaşılacağı üzere, bayan yöneticiler hem insana yöneliklik hem de göreve yöneliklik boyutlarında, bay yöneticilere göre daha düşük puanlar elde etmişlerdir. Bu sonuçlara göre, bay yöneticilerin her iki liderlik yönelimi boyutunda da bayan yöneticilere oranla daha yüksek bir yönelim gösterdikleri söylenebilir.

Tablo 3.16 İstanbul'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Eğitim Durumları ile Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Eğitim Durumu	N	Ort X	s.s	s.d	F	p
İnsana Yönelik	Önlisans	8	4,07	1,46	2	6,95	0,001
	Lisans	26	3,87	1,82			
	Lisansüstü	9	5,60	1,73			
Göreve Yönelik	Önlisans	8	9,04	2,47	2	5,13	0,007
	Lisans	26	9,10	3,10			
	Lisansüstü	9	10,43	2,32			

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre, Lisansüstü eğitim düzeyine sahip yöneticilerin hem insana hem de göreve yönelik boyuttaki puanlarının diğer gruplara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. İnsana yönelik liderlik yönelimi

boyutunda; lisansüstü eğitim düzeyine sahip yöneticiler insana yönelik orta seviyede 5,60 bir yönelim gösterirken, önlisans 4,07 ve lisans 3,87 eğitim seviyesine sahip yöneticiler düşük seviyede değerlendirilebilecek bir yönelime sahiptirler. Göreve yönelik liderlik yönelimi boyutunda ise; lisansüstü eğitim düzeyine sahip yöneticiler göreve yönelik yüksek seviyede 10,43 bir yönelim gösterirken, önlisans 9,04 ve lisans 9,10 mezunu yöneticiler orta seviyede bir yönelim göstermektedirler. Bu veriler; hem insana yönelik hem de göreve yönelik boyutta, otel işletmeleri yöneticilerinin eğitim düzeyleri arttıkça, söz konusu bu boyutlara ilişkin liderlik yönelimlerinin arttığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.17 Almatı'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Eğitim Durumları ile Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Eğitim Durumu	N	Ort X	s.s	s.d	F	P
İnsana Yönelik	Önlisans	5	3,89	1,02	2	6,95	0,001
	Lisans	25	4,02	1,59			
	Lisansüstü	10	6,00	1,22			
Göreve Yönelik	Önlisans	5	8,67	2,03	2	5,13	0,007
	Lisans	25	9,59	2,85			
	Lisansüstü	10	11,54	2,31			

Almatı'daki otel yöneticilerinin eğitim durumlarına bakarsak, Lisansüstü eğitim düzeyine sahip yöneticilerin İstanbul'daki otel yöneticiler gibi hem insana hem de göreve yönelik boyuttaki puanlarının diğer gruplara oranla daha yüksek olduğu görülmektedir. Diğer eğitim düzeyindekilerin puanları orta ve düşük seviyede oldukları ortaya çıkmaktadır. Bundan yola çıkarak; hem insana yönelik hem de göreve yönelik boyutta, otel işletmeleri yöneticilerinin eğitim düzeyleri arttıkça, söz konusu bu boyutlara ilişkin liderlik yönelimlerinin arttığını söyleyebiliriz.

Tablo 3.18 İstanbul'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yaşları ile Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Yaş	N	Ort X	s.s	s.d	F	P
İnsana Yönelik	25 ve altı	1	-	-	2	3,63	0,02
	26-35	15	3,56	2,95			
	36-45	19	4,57	2,25			
	46-60	8	4,45	2,43			
Göreve Yönelik	25 ve altı	1	-	-	2	2,54	0,15
	26-35	15	5,13	2,67			
	36-45	19	5,45	2,73			
	46-60	8	4,87	3,02			

Yöneticilerin yaşlarına göre karşılaştırır olursak, 25 ve altındaki yöneticiler sayısı sadece 1 olduğundan dolayı ortalama alınamamıştır. Karşılaştırmaya 26-35 ve 46-60 arası yaş grubundaki yöneticilerin puanları alınmıştır. 26-35 arası yaş grubundaki yöneticilere göre insana yöneliklik boyutunda daha yüksek bir eğilimi 36-45 yaş arasındaki yöneticiler gösterdikleri söylenebilir. Göreve yöneliklik boyutunda ise yine 36-45 yaş arasındaki yöneticiler diğer yöneticilere göre yüksek bir puana sahiptir. Bu sonuç, yöneticilerin yaşları ilerledikçe insana yönelik liderlik yönelimlerinin olgunlaşma ve deneyimin de etkisiyle arttığını ortaya koymaktadır.

Tablo 3.19 Almatı'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yaşları ile Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Yaş	N	Ort X	s.s	s.d	F	p
İnsana Yönelik	25 ve altı	7	4,32	2,31	2	3,67	0,02
	26-35	15	5,08	2,34			
	36-45	14	5,78	2,81			
	46-60	4	6,02	2,01			
Göreve Yönelik	25 ve altı	7	6,34	1,80	2	2,64	0,15
	26-35	15	5,57	2,30			
	36-45	14	5,35	2,17			
	46-60	4	5,24	2,67			

Tablo 3.19'da ise Almatı şehrindeki yöneticilerin yaşları ile insana ve göreve olan liderlik yönelimleri karşılaştırılmıştır. İstanbul'daki otel yöneticilerine göre burada 25 ve altındaki yöneticiler sayısı 7 olduğu görülmektedir. Bu sefer 46-60 yaş grubu diğer yaş gruplarına göre insana yöneliklik boyutunda daha yüksek bir eğilim gösteriyor. Göreve yöneliklik boyutunda ise 25 ve altı yaş grubundaki yöneticiler diğer yöneticilere göre yüksek bir puana sahiptir. Bu aslında aynı sonucu vermektedir, yani yaş ilerledikçe yöneticiler daha çok insana yöneliklik göstermektedirler.

Tablo 3.20 İstanbul'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alıp Almamaları ile Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Turizm Eğitimi	N	Ort X	s.s	s.d	t	p
İnsana Yönelik	Evet	17	3,32	1,90	102	2,89	0,25
	Hayır	26	2,84	1,52			
Göreve Yönelik	Evet	17	7,5	1,76	102	3,04	0,016
	Hayır	26	6,00	2,00			

Tablo 3.20'deki ortalamalardan da anlaşılacağı üzere, yöneticilerin turizm ve otelcilik eğitimi alıp almamalarına göre farklılık tespit edilen göreve yöneliklik boyutunda; turizm ve otelcilik eğitimi alan yöneticilerin turizm ve otelcilik eğitimi almayan yöneticilere oranla puanları biraz daha yüksektir.

Bu veriler, turizm ve otelcilik eğitimi aldıkça göreve yönelimin arttığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.21 Almatı'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alıp Almamaları ile Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Turizm Eğitimi	N	Ort X	s.s	s.d	t	p
İnsana Yönelik	Evet	20	3,21	1,20	102	2,89	0,21
	Hayır	20	2,74	1,46			
Göreve Yönelik	Evet	20	7,01	1,23	102	3,04	0,23
	Hayır	20	5,84	1,84			

Tablo 3.21'den anlaşılacağı üzere, yöneticilerin turizm ve otelcilik eğitimi alıp almamalarına göre farklılık tespit edilememiştir.

Tablo 3.22a. İstanbul'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yönetsel Pozisyonları ile Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Yönetsel Pozisyon	N	Sıra Değeri	p
İnsana Yönelik	Genel Müdür	-	-	0,000
	Genel Müdür Yard.	1	54,00	
	İnsan Kaynakları Müd.	6	112,25	
	Mali İşler Müdürü	3	51,41	
	Önbüro Müdürü	5	122,43	
	Housekeeping Müdürü	3	64,56	
	Teknik Müdür	3	77,13	
	Satış ve Paz. Müdürü	4	65,57	
	Halkla İlişkiler Müdürü	4	102,71	
	Yiyecek-İçecek Müdürü	2	56,71	
	Diğer	12	103,40	

Yapılan analiz sonucunda, yöneticilerin pozisyonlarına göre insana yöneliklik ($p=0,000<0,05$) liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır. Tablo 3.22a.'da verilen sıra değerlerine bakıldığında, en yüksek değerin önbüro müdürüne (122,43), en düşük değerin ise mali işler müdürüne (51,41) ait olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre, önbüro, insan kaynakları, halkla ilişkiler müdürü pozisyonundaki yöneticilerin diğer yöneticilere oranla "insana yönelik" liderlik yönelimi boyutunda daha yüksek puanlar elde ettikleri söylenebilir.

Tablo 3.22b. İstanbul'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yönetsel Pozisyonları ile Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Yönetsel Pozisyon	N	Sıra Değeri	p
Göreve Yönelik	Genel Müdür	-	-	0,000
	Genel Müdür Yard.	1	29,50	
	İnsan Kaynakları Müd.	6	62,83	
	Mali İşler Müdürü	3	98,20	
	Önbüro Müdürü	5	76,11	
	Housekeeping Müdürü	3	97,61	
	Teknik Müdür	3	93,97	
	Satış ve Paz. Müdürü	4	95,77	
	Halkla İlişkiler Müdürü	4	88,85	
	Yiyecek-İçecek Müdürü	2	93,25	
	Diğer	12	83,06	

Bu tabloya bakarak, yöneticilerin pozisyonlarına göre göreve yöneliklik ($p=0,000<0,05$) liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında yine anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır. Verilen sıra değerlerine bakıldığında, en yüksek değerin mali işler müdürüne (98,20), en düşük değerin ise insan kaynakları müdürüne (62,83) ait olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre, mali işler, housekeeping ve satış ve pazarlama müdürü pozisyonundaki yöneticilerin diğer yöneticilere oranla "göreve yönelik" liderlik yönelimi boyutunda daha yüksek puanlar elde ettiklerini görebiliriz.

Tablo 3.23a. Almatı'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yönetsel Pozisyonları ile Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Yönetsel Pozisyon	N	Sıra Değeri	p
İnsana Yönelik	Genel Müdür	-	-	0,000
	Genel Müdür Yard.	4	42,03	
	İnsan Kaynakları Müd.	4	114,56	
	Mali İşler Müdürü	4	69,91	
	Önbüro Müdürü	5	88,37	
	Housekeeping Müdürü	2	70,13	
	Teknik Müdür	4	63,51	
	Satış ve Paz. Müdürü	3	114,01	
	Halkla İlişkiler Müdürü	2	111,43	
	Yiyecek-İçecek Müdürü	4	72,54	
	Diğer	8	118,47	

Tablo 3.23a'da Almatı şehrindeki yöneticilerin yönetsel pozisyonlarına göre insana yönelik liderlik yönelimlerini görebiliriz. Burada İstanbul'daki otel işletmeleri yöneticilerinin tercihlerine göre çok farklılık olmasa bile insan kaynakları, halkla ilişkiler, satış ve pazarlama ve diğer şıkkındaki yöneticilerin yüksek değer gösterdiğini anlamak zor olmuyor.

Tablo 3.23b. Almatı'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yönetsel Pozisyonları ile Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Yönetsel Pozisyon	N	Sıra Değeri	p
Göreve Yönelik	Genel Müdür	-	-	0,000
	Genel Müdür Yard.	4	48,41	
	İnsan Kaynakları Müd.	4	55,04	
	Mali İşler Müdürü	4	101,76	
	Önbüro Müdürü	5	81,09	
	Housekeeping Müdürü	2	97,43	
	Teknik Müdür	4	92,73	
	Satış ve Paz. Müdürü	3	91,34	
	Halkla İlişkiler Müdürü	2	78,89	
	Yiyecek-İçecek Müdürü	4	98,28	
	Diğer	8	90,52	

Bu tabloya baktığımızda, İstanbul'daki meslektaşları gibi en yüksek değerin mali işler müdürüne (101,76), en düşük değerin ise insan kaynakları müdürüne (55,04) ait olduğu görülmektedir. Bu bulgulara göre, mali işler, housekeeping ve yiyecek-içecek müdürü pozisyonundaki yöneticilerin diğer yöneticilere oranla "göreve yönelik" liderlik yönelimi boyutunda daha yüksek puanlar elde ettiklerini görebiliriz.

Bundan sonraki tabloda iki şehirdeki otel yöneticilerinin yöneticilik kıdemlerinin liderlik yönelimlerini nasıl etkilediğini göreceğiz.

Tablo 3.24 İstanbul'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yöneticilik Kıdemleri ile Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Yöneticilik Kıdemleri (yıl)	N	Ort X	s.s	s.d	F	p
İnsana Yönelik	0-1	3	5,45	2,69	3	3,47	0,01
	2-4	18	6,61	2,82			
	5-7	14	7,42	2,26			
	8 ve üstü	8	7,82	2,74			
Göreve Yönelik	0-1	3	12,1	4,28	3	4,86	0,000
	2-4	18	13,0	3,20			
	5-7	14	14,4	2,08			
	8 ve üstü	8	14,6	2,67			

Yapılan analiz sonucunda, yöneticilerin kıdemlerine göre insana yöneliklik ($p=0,01<0,05$) ve göreve yöneliklik ($p=0,000<0,05$) liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır. Yöneticilerin insana yönelik liderlik boyutunda; 0-1 yıl kıdeme sahip yöneticiler çok düşük puana (5,45) sahipken, 8 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticiler ise en yüksek puanı (7,82) elde etmişlerdir. Göreve yöneliklik boyutunda da aynı durum söz konusudur. 0-1 yıl kıdemli yöneticiler en düşük puana (12,1), 8 yıl ve üstü kıdeme sahip yöneticiler ise en yüksek (14,6) göreve yöneliklik puanını elde etmişlerdir. Dahası, her iki boyutta elde edilen puanlar, yöneticilerin kıdemi yükseldikçe artmaktadır. Bu bulgular; otel işletmeleri yöneticilerinin, yöneticilik kıdemleri arttıkça hem insana yönelik hem de göreve yönelik boyuttaki liderlik yönelimlerinin, görevleri süresince kazandıkları iş deneyimi ile birlikte arttığı şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.25 Almatı'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yöneticilik Kıdemleri ile Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Yöneticilik Kıdemleri (yıl)	N	Ort X	s.s	s.d	F	p
İnsana Yönelik	0-1	14	8,52	2,73	3	3,03	0,01
	2-4	17	9,01	2,82			
	5-7	8	9,43	1,94			
	8 ve üstü	1	-	-			
Göreve Yönelik	0-1	14	14,09	3,81	3	3,98	0,000
	2-4	17	14,53	4,02			
	5-7	8	14,87	3,01			
	8 ve üstü	1	-	-			

Tablo 3.25'te gördüğümüz gibi, Almatı'daki otel işletmeleri yöneticilerinin kıdemlerine göre insana yöneliklik ($p=0,01<0,05$) ve göreve yöneliklik ($p=0,000<0,05$) liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır. Yine yöneticilerin insana yönelik liderlik boyutunda; 0-1 yıl kıdeme sahip yöneticiler çok düşük puana (8,52) sahipken, 5-7 yıl kıdeme sahip yöneticiler ise en yüksek puanı (9,43) elde etmişlerdir. Göreve yöneliklik boyutunda da aynı durum söz konusudur. 0-1 yıl kıdemli yöneticiler en düşük puana (14,09), 5-7 yıl kıdeme sahip yöneticiler ise en yüksek (14,87) göreve yöneliklik puanını elde etmişlerdir. 8 yıl ve üstü kıdeme sahip olan tek yönetici olduğundan dolayı onun ortalaması gösterilmemiştir. Her iki boyutta elde edilen puanlar, yöneticilerin kıdemi yükseldikçe artmaktadır. Bunlardan çıkaracağımız sonuç; otel işletmeleri yöneticilerinin, yöneticilik kıdemleri arttıkça hem insana yönelik hem de göreve yönelik boyuttaki liderlik yönelimlerinin, görevleri süresince kazandıkları iş deneyimi ile birlikte artmaktadır.

Tablo 3.26 İstanbul'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yöneticiliğe Şu Anda Çalıştıkları İşletmede Başlayıp Başlamadıkları ile Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Yöneticilik İlk Şu Andaki Kurumda	N	Ort X	s.s	s.d	t	p
İnsana Yönelik	Evet	16	3,72	2,85	102	1,56	0,23
	Hayır	27	2,41	2,61			
Göreve Yönelik	Evet	16	6,93	2,69	102	1,12	0,18
	Hayır	27	6,02	3,12			

Yapılan analiz sonucunda, yöneticilerin yöneticiliğe ilk olarak şu anda çalıştıkları işletmede başlayıp başlamamaları ile insana yönelik (p=0,23>0,05) ve göreve yönelik (p=0,18>0,05) liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Öte yandan, bu bulgulara dayanarak, yönetici pozisyonundaki kişilerin, hem daha önceki hem de şu anda çalıştıkları kurumlardan aldıkları örgüt kültürü, organizasyon yapısı ya da ast-üst ilişkileri gibi nedenlerin, yöneticilerin liderlik yönelimlerini etkilemediğini söyleyebilmek mümkündür.

Tablo 3.27 Almatı'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yöneticiliğe Şu Anda Çalıştıkları İşletmede Başlayıp Başlamadıkları ile Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Yöneticilik İlk Şu Andaki Kurumda	N	Ort X	s.s	s.d	t	p
İnsana Yönelik	Evet	21	4,03	1,34	102	1,42	0,14
	Hayır	19	3,45	1,78			
Göreve Yönelik	Evet	21	7,32	2,21	102	1,01	0,26
	Hayır	19	7,01	2,59			

Tablo 3.27'de gördüğümüz üzere, Almatı'daki otel yöneticilerinin yöneticiliğe ilk olarak şu anda çalıştıkları işletmede başlayıp başlamamaları ile insana yönelik (p=0,23>0,05) ve göreve yönelik (p=0,18>0,05) liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan, Almatı'daki otel yöneticilerinin İstanbul'daki yöneticilere nazaran yöneticiliğe ilk şimdi çalıştıkları işletmede başlamaları görülmektedir. Bunun sebebi olarak Almatı'daki zincir otellerin İstanbul'daki otellere göre geç açılmasını, hatta denekler arasında bu sene faaliyete geçen otellerin olmasını söyleyebiliriz.

Son olarak, iki şehirdeki otel yöneticilerinin liderlik eğitimi alıp almadıklarının liderlik yönelimlerini belirlemelerinde etki edip etmediğini öğreneceğiz.

Tablo 3.28. İstanbul'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Liderlik Eğitim Alıp Almamaları ile Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Liderlik Eğitimi	N	Ort X	s.s	s.d	t	p
İnsana Yönelik	Evet	21	7,95	2,69	102	5,49	0,000
	Hayır	22	5,32	2,20			
Göreve Yönelik	Evet	21	12,5	2,91	102	0,71	0,35
	Hayır	22	12,3	3,04			

Tablo 3.28'deki ortalamalardan da anlaşılacağı üzere, yöneticilerin liderlik eğitimi alıp almamalarına göre farklılık bulunan insana yönelik liderlik yöneliminde; liderlik eğitimi alan 7,95 yöneticilerin, liderlik eğitimi almayanlara 5,32 oranla puanları daha yüksektir. Liderlik eğitimi alan yöneticiler, insana yönelik bir yönelim gösterirken, liderlik eğitimi almayanlar ise daha çok göreve yönelik yönelim göstermişlerdir. Bu bulgular, otel işletmeleri yöneticilerinin, liderlik eğitimi aldıkça daha çok insana yönelik liderlik yönelimlerine sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Tablo 3.29 Almatı'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerinin İnsana Yönelik ve Göreve Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Liderlik Eğitim Alıp Almamaları ile Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Liderlik Eğitimi	N	Ort X	s.s	s.d	t	p
İnsana Yönelik	Evet	21	7,03	1,24	102	1,31	0,14
	Hayır	19	6,43	1,54			
Göreve Yönelik	Evet	21	12,42	2,01	102	0,32	0,26
	Hayır	19	11,87	2,28			

Tablo 3.29'da verilen ortalamalarda ise, yöneticilerin liderlik eğitimi alıp almamalarına göre farklılık bulunmamıştır. Almatı'daki otel işletmeleri yöneticilerinin, liderlik eğitimi alanlar sayısının İstanbul'a göre biraz da olsa fazla olmasını da otel işletmelerinin Almatı'da yeniden faaliyete geçmesiyle açıklayabiliriz.

3.5 Bulguların Genel Değerlendirmesi

Yöneticilerin söz konusu liderlik yönelimlerinin "insana yönelik" ve "göreve yönelik" boyutta ortaya konulmasına ilişkin, İstanbul ve Almatı şehirlerindeki zincir otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin görüşlerinin incelendiği bu araştırma iki şehirde faaliyet göstermekte olan aynı zincir otellerde, daha doğrusu 8 otel işletmesinde yapılmıştır. Ankete katılan yöneticilerin, çoğunluğu erkek ve lisans mezunudur. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları dikkate alındığında yarıdan fazlasının 35-46 yaş arasında olduğu belirlenmiştir. Turizm eğitimi alıp almama bakımından yöneticiler eşit bir dağılım gösterirken, yöneticilik kıdemleri göz önünde tutulduğunda grupların birbirine yakın bir dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Yine, araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun, yöneticilik kariyerlerine ilk olarak farklı işletmelerde başladıkları ve liderlik eğitimi alanların ise almayanlara oranla daha fazla olduğu saptanmıştır.

Yöneticilerin ankette verilen yargılara ilişkin görüşleri genel olarak değerlendirilecek olursa; yöneticilerin, astların sorunları çözerken kendi yöntemlerini

kullanmalarına izin verme, iş ile ilgili neyin ve nasıl yapılacağına kendisinin karar verme olumludur. Yine, araştırmaya katılan yöneticilerin, çalışma dışında sosyal ilişkiye girmemesi, iş ile ilgili belirlenmiş prosedürlerin uygulanması, astlarının işlerini kendi bildikleri şekilde yapmalarına izin verme, astlarının bazılarına yetki devretme, astlarına danışmadan hareket etme yönündeki görüşleri ise ne olumlu ne de olumsuz kesin bir yönelim göstermemiştir.

Ankete katılan yöneticilerin göreve yönelik ve insana yönelik puanlarını genel olarak değerlendirecek olursak; Almatı'daki yöneticilerin İstanbul'daki yöneticilere göre insana yönelik değil daha çok göreve yönelik bir tutum sergiledikleri söylenebilir. Bunun nedenini Kazakistan Cumhuriyeti'nin uzun bir zaman Sovyetler Birliği'nde olması diye tahmin edebiliriz. Sovyetler Birliği'nde merkezi bir yönetim vardı ve uzun zaman dış ülkelere kapalı kaldı. Merkezi yönetimde insandan daha çok işlerin zamanında yapılması gerekiyordu. Başka bir deyişle nasıl yaptığın pek önemli değil ama verilen görevi ve planı zamanında yapma zorunluluğu vardı. Buna alışmış olan yöneticilerin kısa bir dönemde tamamen değişmelerini beklemek doğru değildir. Tabii günümüz koşulları gerektiren değişimleri uygulamaya çalışmakta iseler de yönetim ve yöneticilik anlayışının değişmesi için belli bir kuşak değişimi olması lazım diye düşünüyorum. Bir de otel işletmeleri hizmet sektörü içinde yer almaktadır. Hizmet sektörünün en önemli özelliklerinden birisi de yapılan işin belirli bir zamanda ve belirli bir yerde yapılması zorunluluğudur. Bu sebeple, otel işletmelerindeki yöneticilerin tutumlarında insandan daha çok göreve yönelme eğilimleri baskın çıkmış olabilir diye de düşünebiliriz. Ama diğer taraftan, insan faktörünün oldukça yoğun ve önemli olduğu otel işletmelerindeki yöneticilerin insana yönelik eğilimlerinin düşük seviyede olması oldukça düşündürücüdür.

Yine bu araştırmada, otel işletmelerin yöneticilerinin "göreve yönelik" ve "insana yönelik" liderlik yönelimlerinin demografik özellikleri ile anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğine ilişkin yapılan farklılık analizleri sonucunda, yöneticilerin cevaplarında 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık ortaya çıkmıştır.

İki şehirde de ankete katılan bay ve bayan yöneticilerin görüşleri arasında, hem insana yönelik hem de göreve yönelik boyutlarda anlamlı farklılık

bulunmamıştır. Bu yüzden, bay ve bayan yöneticilerin her iki liderlik yönelimi boyutunda da aynı bir yönelim gösterdikleri söylenebilir.

Yöneticilerin eğitim durumlarına göre, insana ve göreve yöneliklik boyutlarda liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır. Yöneticilerin eğitim durumlarına göre, her iki şehirdeki otel yöneticilerin Lisansüstü eğitim düzeyine sahip yöneticilerin hem insana hem de göreve yönelik boyuttaki puanlarının diğer gruplara oranla daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Buna sonuçlar, hem insana yönelik hem de göreve yönelik boyutta, otel işletmeleri yöneticilerinin eğitim düzeyleri arttıkça, söz konusu bu boyutlara ilişkin liderlik yönelimlerinin arttığı şeklinde yorumlanabilir.

Yöneticilerin yaşları itibarı ile insana yöneliklik boyuttaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilirken; göreve yöneliklik boyuttaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre; 36-45 arası yaş grubundaki yöneticilerin 25 ve altı yaş grubundaki yöneticilere oranla insana yöneliklik boyutunda daha yüksek bir eğilim gösterdikleri söylenebilir. Bu sonuç, yöneticilerin yaşları ilerledikçe insana yönelik liderlik yönelimlerinin olgunlaşma ve deneyim gibi nedenlerin de etkisiyle arttığını ortaya koymaktadır.

Yöneticilerin turizm ve otelcilik eğitimi (önlisans-lisans-lisansüstü) alıp almamaları ile göreve yöneliklik ve insana yöneliklik boyuttaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Yöneticilerin pozisyonlarına göre hem insana yönelik hem de göreve yönelik boyutlardaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır. Yapılan analiz sonucunda ortaya çıkan insana yönelik boyuttaki sıra değerlerine bakıldığında, önbüro, insan kaynakları, halkla ilişkiler müdürü pozisyonundaki yöneticilerin diğer yöneticilere oranla “insana yönelik” liderlik yönelimi boyutunda daha yüksek puanlar elde ettikleri söylenebilir. Göreve yönelik boyuttaki sıra değerlerine bakıldığında ise, yiyecek-içecek, mali işler ve pazarlama ve satış, housekeeping müdürü pozisyonundaki yöneticilerin diğer yöneticilere oranla “göreve yönelik” liderlik yönelimi boyutunda daha yüksek puanlar elde ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

Otel yöneticilerinin kıdemlerine göre insana yöneliklik ve göreve yöneliklik liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır. Her iki boyutta elde edilen puanlar, yöneticilerin kıdemi yükseldikçe artmaktadır. Bu bulgular; otel işletmeleri yöneticilerinin, yöneticilik kıdemleri arttıkça hem insana yönelik hem de göreve yönelik boyuttaki liderlik yönelimlerinin, görevleri süresince kazandıkları iş deneyimi ile birlikte arttığı şeklinde yorumlanabilir.

Otel yöneticilerinin, yöneticiliğe ilk olarak şu anda çalıştıkları kurumda başlayıp başlamamalarına ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır. Buna göre, yönetici pozisyonundaki kişilerin, hem daha önceki hem de şu anda çalıştıkları kurumlardan aldıkları örgüt kültürü, organizasyon yapısı ya da ast-üst ilişkileri gibi nedenlerin, yöneticilerin liderlik yönelimlerini etkilemediğini söyleyebilmek mümkündür.

Son olarak, İstanbul'daki yöneticilerin liderlik eğitimi alıp almamaları ile insana yönelik liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilirken; Almatı'daki yöneticiler de böyle bir farklılık öne çıkmamıştır. Göreve yöneliklik boyuttaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında iki şehirden gelen cevaplarda anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Liderlik eğitimi alan yöneticiler, insana yönelik iyi bir yönelim gösterirken, liderlik eğitimi almayanlar ise düşük seviyede yönelim göstermişlerdir. Bu bulgular, otel işletmeleri yöneticilerinin, liderlik eğitimi aldıkça daha çok insana yönelik liderlik yönelimlerine sahip oldukları şeklinde yorumlanabilir.

Anket formunun üçüncü bölümünde otelde yöneticilerin karşılaşabilecekleri örnek olaylar yer almıştı. Bu olaylar anket sorularını cevaplayan müdürlerin liderlik vasıflarını tespit etmek amaçlı hazırlanmıştı. Risk alabilmek ve otel prosedürlerine aykırı gelebilecek bir olay çıktığında hemen karar verebilmek liderliğin bir göstergesidir. Bu arada iki şehirdeki otel yöneticilerinin verdiği cevapları incelerken Almatı şehrindeki otel yöneticilerinin İstanbul'daki otel yöneticilerine göre daha sık risk aldıkları tespit edilmiştir. Bu kararları bu kadar kolay alabilmelerinin bir nedeni olarak Kazakistan Cumhuriyetinde işçi sayısının Türkiye'ye göre az olduğunu ve iş bulma imkânlarının çok olduğunu gösterebiliriz.

Ayrıca, her iki şehirde de otel işletmelerindeki yöneticilerin daha çok göreve yönelik bir liderliği benimsediklerini söyleyebilmek mümkündür.

SONUÇ

Yeni gelişmelere dolu günümüzde işletmelerin de ayakta kalabilmeleri için kendilerini sürekli gözden geçirmeleri ve yeniliklere hazır olmaları gerekmektedir. Bundan dolayı bilgili, yetenekli, yaratıcı personelin önem kazandığı bu zamanda böyle bir niteliklere sahip olan personeli yönetecek olan liderlerin sahip oldukları nitelikler daha da önemli olmaktadırlar.

Liderlik ve yöneticilik birbirinden farklı olarak görülmektedir. Her ikisinin de farklı özellikleri, farklı fonksiyonları ya da farklı şekillerde ortaya çıkmaları söz konusudur. Ancak, hem liderin hem de yöneticinin en önemli ortak özelliği yönlendirdikleri insanların olmasıdır. Bu açıdan baktığımızda, işletmelerin neden yöneticilerinin aynı zamanda iyi bir lider olmasını istedikleri anlayabiliriz. Lider, izleyicileri ile arasındaki ilişkileri belirlerken içinde bulunduğu durumu da göz önüne almalıdır. Bundan dolayı, artık günümüz yönetiminde yöneticilik kelimesi yerine lider yöneticilik kullanılmaktadır.

Liderlik literatürünü incelendiğimizde, hangi liderlik tarzının daha etkin ya da en uygun olduğu konusunda yapılmış çok sayıda araştırma olduğunu görebiliriz. Bütün bu çalışmaların sonucunda hemen hemen hepsinde farklı sonuçlar alınmış ve bundan dolayı da liderlikle ilgili birçok teori ve yaklaşım geliştirilmiştir. Bu nedenle, liderlik tarzının etkinliği birçok faktöre bağlı olduğunu söylememiz mümkündür. Ama yapılan bu araştırmaların çoğunda kabul edilen ortak görüş; liderin çalışanları üzerinde olumlu ya da olumsuz etkisi olduğudur. Lider, ister insana yönelik bir liderlik tarzı isterse de göreve yönelik bir liderlik tarzı benimseyebilir. Önemli olan, doğru koşullarda doğru liderlik tarzını belirleyebilmektir. İnsana yönelik lider, karşılıklı iletişime önem veren, astlarının fikirlerini alan, moral ve motivasyon seviyelerini üst seviyelere çıkaran “bir liderken”, göreve yönelik lider, astlarıyla mesafeli, güvenden uzak ve kontrolü önemseyen bir tutumla çıkar karşımıza.

İnsana yönelik liderlikte, çalışanlar sorumluluklarını yerine getirmeyebilir, bazı durumlarda yetersiz kalabilir ya da kontrolden uzaklaşıldıkça verimliliği azalabilir. Göreve yönelik liderlikte ise, motivasyon ve moral seviyesi düşebilir, kuruma bağlılık düşük olabilir ya da astlar arasında güvensizlik ortamı oluşabilir. Bu

gibi nedenlerden dolayı, etkili liderlik yönelimi göstermek isteyen bir yöneticinin hem göreve hem de insana yönelik olması beklenmektedir.

Turizmde önemli bir yeri olan otel işletmelerinde en önemlisi bir insanın diğer insana hizmet etmesidir. Bu açıdan baktığımızda, otel müşterilerine en iyi hizmeti verecek olan çalışanın, gerek motivasyon ve moral düzeyinin gerekse de işine yönelik eğilimlerinin yüksek tutulması çok önemlidir. Bunu sağlamak için etkin ve verimli bir lider gerekir. Bundan dolayı liderlik, özellikle otel işletmelerinde daha da ön plana çıkmaktadır.

Yapılan bu araştırma, İstanbul ve Almatı şehirlerindeki zincir otel işletmelerinde görev yapan yöneticiler ile sınırlıdır. Ayrıca, zincir otel işletmeleri ölçek bakımından aynı sınıflandırma içinde yer almakla birlikte, farklı örgüt kültürü, örgüt yapıları veya kurumsal farklılıklara sahip olabilmektedir. Bu çalışmada, bu değişkenler sabit tutulmuştur.

Yöneticilerin anket sonucunda elde edilen yargılara ilişkin görüşleri değerlendirilecek olursa; yöneticilerin, astların sorunlarını çözerken kendi yöntemlerini kullanmalarına izin vermesi, iş ile ilgili meyin ve nasıl yapılacağına çalışanların karar vermesi olumludur.

Yöneticilerin söz konusu liderlik yönelimlerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutta ortaya konulmasına ilişkin, İstanbul ve Almatı şehirlerindeki zincir otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin görüşlerinin incelendiği bu anket iki şehirde faaliyet göstermekte olan aynı zincir otellerde, daha doğrusu 8 otel işletmesinde yapılmıştır. Ankete katılan yöneticilerin, çoğunluğu bay ve lisans mezunudur. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları dikkate alındığında yarıdan fazlasının 35 yaş altında olduğu belirlenmiştir. Turizm eğitimi alıp almama bakımından yöneticiler eşit bir dağılım gösterirken, yöneticilik kıdemleri göz önünde tutulduğunda grupların birbirine yakın bir dağılım gösterdiği tespit edilmiştir. Yine, araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun, yöneticilik kariyerlerine ilk olarak farklı isletmelerde başladıkları ve liderlik eğitimi alanların ise almayanlara oranla daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır.

Ankete katılan yöneticilerin göreve yönelik ve insana yönelik puanlarını genel olarak değerlendirecek olursak; her iki boyuta ilişkin ölçülen aritmetik

ortalamalara da yansıdığı üzere, yöneticilerin insana yönelik olmadan çok göreve yönelik bir tutum sergiledikleri söylenebilir. Bu bulgulara göre, otel işletmeleri yöneticilerinin daha çok göreve yönelik liderliği benimsemiş oldukları söylenebilir ki, bu ilginç bir bulgudur. Bunun nedeni şu şekilde açıklanabilir: Otel işletmeleri hizmet sektörü içinde yer almaktadır. Hizmet sektörünün en önemli özelliklerinden birisi de yapılan işin belirli bir zamanda ve belirli bir yerde yapılması zorunluluğudur. Bu sebeple, otel işletmelerindeki yöneticilerin tutumlarında insandan daha çok göreve yönelme eğilimleri baskın çıkmış olabilir. Diğer taraftan, insan faktörünün oldukça yoğun ve önemli olduğu otel işletmelerindeki yöneticilerin insana yönelik eğilimlerinin neredeyse düşük seviyeye yakın çıkması da oldukça düşündürücüdür.

Yine bu araştırmayla, otel işletmelerin yöneticilerinin "göreve yönelik" ve "insana yönelik" liderlik yönelimlerinin demografik özellikleri ile anlamlı farklılıklar gösterip göstermediğine ilişkin yapılan farklılık analizleri sonucunda, yöneticilerin cinsiyetleri, eğitim durumları, yaşları, turizm eğitimi alıp almamaları, yönetsel pozisyonları, yöneticilik kıdemleri ve liderlik eğitimi alıp almamaları bakımından farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Mesela, liderlik eğitimi alan yöneticiler, insana yönelik iyi bir yönelim gösterirken, liderlik eğitimi almayanlar ise düşük seviyede yönelim göstermişlerdir. Yöneticilerin, eğitim durumlarına göre, otel işletmeleri yöneticilerinin, liderlik eğitimi aldıkça daha çok insana yönelik liderlik yönelimlerine sahip oldukları şeklinde yorumlayabiliriz. Bunun nedenini Kazakistan Cumhuriyeti'nin uzun bir zaman Sovyetler Birliği'nde olması diye tahmin edebiliriz. Sovyetler Birliği'nde merkezi bir yönetim vardı ve uzun zaman dış ülkelere kapalı kaldı. Merkezi yönetimde insandan daha çok işlerin zamanında yapılması gerekiyordu. Başka bir deyişle nasıl yaptığın pek önemli değil ama verilen görevi ve planı zamanında yapma zorunluluğu vardı. Buna alışmış olan yöneticilerin kısa bir dönemde tamamen değişmelerini beklemek doğru değildir. Bağımsızlığını 1991 yılında kazanan Kazakistan yavaş yavaş dış ülkelere açılımlar yaptı ve yabancı sermaye çekti. Bu gelişmeler nedeniyle de ülkeye yabancılar akını oldu. Sovyetler döneminden kalma otel işletmeciliğinin yerini zincir otel işletmeciliği almaya başladı. Türkiye'de ise ilk uluslararası zincir otel 1955 senesinde geldiğini hatırlarsak

Kazakistan zincir otel işletmeciliği İnterContinental grubuyla 1990'lılarda gelmiştir. Ayrıca Kazakistan'daki zincir otel işletmelerindeki üst düzey yöneticiler Türkiye vatandaşı olduğunu belirtmemizde fayda var. Ancak departman müdürlerinin kazak vatandaşlarının olduğunu ve çoğunluğu Sovyetler döneminin de yönetim sistemini görmüş olan orta yaştaki yöneticiler olduğunu belirtmemizde fayda var. Tabii günümüz koşulları gerektiren değişimleri uygulamaya çalışmakta iseler de yönetim ve yöneticilik anlayışının değişmesi için belli bir kuşak değişimi olması lazım diye düşünüyorum. Bir de otel işletmeleri hizmet sektörüdür. Hizmet sektörünün önemli özelliklerinden biri de yapılan işin belirli bir zamanda ve belirli bir yerde yapılmasıdır. Bundan dolayı, otel işletmelerindeki yöneticilerin tutumlarında insandan daha çok göreve yönelme eğilimlerinin olması doğal olabilir. Ama diğer taraftan, insanın da çok önemli olduğu otel işletmelerindeki yöneticilerin insana yönelik eğilimlerinin düşük seviyede olması düşündürebilir bir olaydır.

Anket formunun üçüncü bölümünde otelde yöneticilerin karşılaşabilecekleri örnek olaylar yer almıştı. Bu olaylar anket sorularını cevaplayan müdürlerin liderlik vasıflarını tespit etmek amaçlı hazırlanmıştır. Risk alabilmek ve otel prosedürlerine aykırı gelebilecek bir olay çıktığında hemen karar verebilmek liderliğin bir göstergesidir. Bu arada iki şehirdeki otel yöneticilerinin verdiği cevapları incelerken Almatı şehrindeki otel yöneticilerinin İstanbul'daki otel yöneticilerine göre daha sık risk aldıkları tespit edilmiştir. Bu kararları bu kadar kolay alabilmelerinin bir nedeni olarak Kazakistan Cumhuriyetinde işçi sayısının Türkiye'ye göre az olduğunu ve iş bulma imkânlarının çok olduğu düşünülmüştür. Sözümüze ispat olarak Türkiye ve Kazakistan'daki işsizlik oranını gösterebiliriz. Mesela Türkiye'deki işsizlik oranı 2011 senesinin ilk üç ayında 11.5'iken[7], Kazakistan'da 5.5'i göstermektedir.[8]

Otel işletmelerinde liderlik üzerine yapılacak bundan sonraki çalışmalarda; yöneticilerin liderlik yönelimleri ile etkinlik düzeyleri arasındaki ilişkinin araştırılması, çalışanların görüşlerine başvurularak yöneticilerin liderlik yönelimlerine göre taşıdıkları özelliklerin belirlenmesi ve yöneticilerin liderlik yönelimleri ile örgütsel başarı veya verimlilik arasındaki ilişkinin incelenmesi gibi araştırmaların yapılması literatüre önemli katkılar sağlayabilecektir.

[7] http://www.gso.org.tr/?gsoHaberID=2212 (Erişim Tarihi 07.05.2011)
[8] http://www.stat.kz/Pages/default.aspx (Erişim Tarihi 07.05.2011)

Sonuç olarak, Almatı şehrindeki yöneticilerin İstanbul şehrindeki yöneticilere göre daha çok göreve yönelik bir liderliği benimsediklerini söyleyebilmek mümkündür. Bu durum, işlerin zamanında yapılması açısından iyiyken, diğer taraftan, otel işletmeleri gibi hizmet üreten ve temeli insana dayalı işletmelerde, başarı ve devamlılık, büyük ölçüde çalışanların verimliliğine ve kalitesine bağlı olduğunu dikkate almamız da lazımdır. Çünkü kaliteli bir hizmet sunabilmek için iç müşteri dediğimiz çalışanlar da işlerinden memnun olmaları gerekmektedir. Buradan yola çıkarak, Almatı'daki otel yöneticilerine İstanbul şehrindeki meslektaşlarından örnek alarak biraz daha insana yönelik liderlik yönelimlerini yükseltmelerini tavsiye edebiliriz.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

AGAMİROVA, E.V. (2008) **Upravlenie Personalom v Turizme i Gostiniçno-Restorannom Biznese (Turizm ve Otel İşletmelerinde Personel Yönetimi**), 2. Baskı, Daşkov i Ko. Yayınevi, Moskva.

AKIN Aksu, A. ve Rüya EHTİYAR, V. (2007) **Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri**, Detay Yayıncılık, Ankara.

ALTILAR, N. (2004) **Liderliğe Yolculuk,** Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul.

ALTILAR, N. (2005) **İçimizdeki Lider**, Okumuş Adam Yayıncılık, 3.Baskı, İstanbul.

BATMAN, O. (1999) **Otel İşletmeciliği ve Organizasyonu**, Değişim Yayınları, 1. Baskı, Adapazarı.

BENNİS, W. (1998) **On Becoming a Leader**, Arrow Books, London.

BENNİS, W. (2003) **Bir Lider Olabilmek**, Çev. Utku Teksöz, Sistem Yayıncılık, Dördüncü Basım, İstanbul.

BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2002) **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı El Kitabı**, 2. Baskı, Pegem Yayıncılık, Ankara.

CEMALCILAR, İ. ve Diğerleri (1979) **İşletmecilik Bilgisi**, Hakan Ofset, Eskişehir.

DAVİS, K. ve NEWSTORM, J.W. (1989) **Human Relations at Work Organizational Behavior**, 8th.Ed. McGraw Hill Pub., New Jersey.

DERELİ, M.A. (1989) **Otel İşletmelerinde Önbüro**, Turban Turizm A.Ş., Slm Matbaası, İstanbul.

DEMİRKOL, Ş. ve ZENGİN, B. (2009) **Turizm İşletmeleri**, Değişim Yayınları, Gözden Geçirilmiş 2.Baskı, İstanbul.

DİNÇER, Ö. (1998) **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, Beta Basım, İstanbul.

DİLBER, M. (1976) Yönetsel ve Örgütsel Etkinliliğe Davranışsal Yaklaşım, Boğaziçi Üniversitesi, Yayın 76-52/02, İstanbul.

EREN, E. (1987) **İşletmelerde Stratejik Planlama ve Yönetim**, Cilt:1, 3.Baskı, İ.Ü. İ. F. Yayın No:234, İstanbul.

ERGEZER, B. (1992) **Liderlik ve Özellikleri,** Ocak Yayınları, Ankara.

GHİSELLİ, E.E. (1963) **Personnel Psychology**, University of California, Berkeley.

HALAN, İ.S. (2007) **İskusstvo byt Liderom** (**Lider olma Sanatı**),çev., Dilya Yayınları, Saint-Petersburg.

HESSELBEİN, F. ve GOLDSMİTH, M. ve BECKHARD, R. (2000) **Geleceğin Lideri**, çev. Hayrettin Tok, Form Yayınları, İstanbul.

KAZIM, Ö. (2004) **Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi**, Kaan Kitabevi, Eskişehir.

KEÇECİOĞLU, T. (2003) **Liderlik ve Liderler**, Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul.

KOÇEL, T. (2003) **İşletme Yöneticiliği,** Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş., İstanbul.

KOPARAL, C. (2005) **Yönetim Organizasyon**, Anadolu Üniversitesi, 3.Baskı, Eskişehir.

KOZAK, M. (2001) **Otel İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi**, 3.Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

KOZAK, M. (2004) **Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Örnek Olaylar**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2. Baskı.

LİYAPİNA, İ. (2002) **Organizatsiya i Technologiya Gostiniçnogo Obslujivaniya** (Otel İşletmesi Organizasyonu ve Teknolojisi), Uçebnik Dliya Prof.Obrazovaniya, İzdatelskiy Tsentr, Moskva.

MESUT, O. S. (1994) **Konaklama İşletmelerinde Kat Hizmetleri Yönetimi**, Gazi Kitabevi, Ankara.

MUCUK, İ. (2008) **Modern İşletmecilik**, Türkmen Kitabevi, Gözden Geçirilmiş 16.Basım, İstanbul.

OLALI, H. ve KORZAY, M. (1989) **Otel İşletmeciliği,** İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul.

ÖZALP, İ. (1993) **Yönetim ve Organizasyon**, Birlik Ofset, Eskişehir.

ÖZEL, M. (1996) **Yöneticilik Dersleri**, İz Yayıncılık, İstanbul.

ÖZEL, M. (2003) **Liderlik Sanatı**, İz Yayıncılık, İstanbul.

PYHAREV, A. ve ZHOLDASBEKOV, A., MAMADİYAROV, M. (1998) **Organizatsiyonno-Pravovye Osnovıy Turistskoy Deyatelnosti v Respublike Kazakhstan** (**Kazakistan'da Turizm Faaliyetlerinin Örgütsel-Hukuksal Temelleri**), Galym Yayıncılık, Almatı.

RUTHERFORD, D. (1995) **Hotel Management and Operations**, 2nd.ed, John Wiley & Sons INC.

SCHAETZİNG, E. (1992) **Management in Hotellerie und Gastronomi**, 4.Baskı, Dt. Fachverlag, Frankfurt am Main.

ŞENER, B. (1997) **Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon**, Gazi Kitabevi, Ankara.

ŞAHİN, M. (2007) **Yönetim Bilgi Sistemi**, Anadolu Üniversitesi, 5.Baskı, Eskişehir.

TEKARSLAN, E. ve KILINÇ, T. (2000) **Davranışın Sosyal Psikolojisi,** Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:278, İstanbul.

THOMPSON, B.L. (2002) **Yeni Yöneticinin El Kitabı**, Çev.:Vedat G. Diker, Hayat Yayıncılık, İstanbul.

TÜRKSOY, A. (1998) **Otel Yönetim Muhasebesi,** 1.Baskı, Turhan Kitabevi, Ankara.

URAL, A. ve KILIÇ, İ. (2005) **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**, Detay Yayıncılık, Ankara.

2) VROOM, V.H. (1978) A New Look at Managerial Decision-Making, Der. Bowen Lewicki ve Hall, St. Clair Press, 4 East Huron Street, Chicago, İllinois.

WADSWORTH, W.D. (1999) **Atak Yöneticinin Liderlik Rehberi,** çev. E. Sabri Yarmalı, İstanbul: Hayat Yayınları.

YUKL, G.A. (2002) **Leadership in Organizations**, 5th Edition, Upper Saddle River, New Jersey.

ZEL, U. (2001) **Kişilik ve Liderlik,** Seçkin Yayıncılık, Ankara.

MAKALELER

AKTAŞ, A. (2001) "Uluslararası Turizm Hareketleri İçinde Kazakistan'ın Yeri ve Önemi", **Bilgi Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:17,Ankara.

BAKAN, İ. ve BULUT, Y. (2004) "Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemine Dayalı Bir Alan Çalışması", **İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 31, İstanbul.

BERBER, A. (2000) "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçindeki Rolü", **İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Yönetim Dergisi**, Sayı 36, İstanbul.

GİLLET, S. R. ve MORDA, R. (2003) "Effective leadership in tourism and hospitality organizations in the 21st Century". İçinde S. Kuşluvan (Editör), "Managing Employee Attitudes and Behaviors in the Tourism and Hospitality İndustry", Nova Science Publishers İnc., New York.

KELLOWAY, E.K. ve BARLİNG, J (2000) "What We Have Learned About Developing Transformational Leaders", **Leadership & Organization Development Journal**, C. 21,Sayı 7, Mersin.

KILINÇ, T. (1989) "Durumsal Liderliğe Vroom, Yetton Yaklaşımı", İstanbul Üniversitesi Fakültesi Dergisi, Cilt 18, sayı 1,İstanbul.

MAMATOĞLU, N. (2005) "Kültür Tipini Yordayan Lider Davranışları", Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 11.

MASİ, R.J. (2000) "Effects of Transformational Leadership on Subordinate Motivation, Empowering Norms and Organizational Productivity", **İnternational Journal of Organizational Analysis**, Sayı 1.

MET, Ö. (2005) "Çokuluslu Otel Zincirlerinin Büyüme ve Uluslararasılaşma Stratejileri", **Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, sayı 10, Antalya.

PAKSOY, M. (1993) "Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli", İşletme İktisadı Enstitüsü Dergisi, Sayı:16, İstanbul.

PİTTAWAY, L., CARMOUCE, R. Ve CHELL, E. (1998) "The Way Forward: Leadership Research In The Hospitality Industry", **Hospitality Management 17**.

PYHAREV, A. ve OMAR, E. (1998) "Problemy Razvitiya Turizma i Vozrojdeniye İstoriçeskoy Znaçimosti Şelkovogo Puti (Turizm Geliştirme Sorunları ve İpek Yolu'nun Tarihi Önemini Geri Kazandırma Yolları)", **Güney Kazakistan Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:34, Şimkent.

ŞİŞMAN, M. (1997) "Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik", **21.yy. Liderlik Sempozyumu**, Deniz Harp Okulu, İstanbul.

TANER, B. ve ÇETİN, Ş. (2006) "Ağırlama İşletmelerinde Başarılı Lider Yönetici Tipolojisi: Kavramsal Bir Çalışma", **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 2(2), Ankara.

SÜRELİ YAYINLAR VE BİLDİRİLER

ALMATI KALASININ STATİSTİKALIK JILNAMASI (2010) Kazakistan İstatistik Ajandası, **Almatı Şehri İstatistik Yönetim Merkezi**, Almatı.

DAVİS, K. (1988) Örgütlerde İnsan Davranışı, çev. Kemal Tosun – Tomris Somay ve diğ., **İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi Yayınları**, No:199, İstanbul.

DANNYE UPRAVLENİİ TURİZMA PO GORODU ALMATI (2010) Almatı Şehri Turizm Müdürlüğü Verileri, Almatı.

HOTEL DERGİSİ (2005) “Kempinski Türkiye’de Genişliyor”, , sayı:33, İstanbul.
MAVİŞ, F. (1994) **Otel İşletmeciliği ve Kavramlar**, Anadolu Üniversitesi, Yayın No:843, Eskişehir.

OLALI, H. (1973) **Otel İşletmeciliği ve Yönetimi**, İ.İ.B.F, Yayınları, No.64-34.
RUTHERFORD, D. (1995) **Hotel Management and Operations**, 2nd.ed, John Wiley & Sons INC.

ZEL, U. ve Özkarahan, B. (2002) “Liderlik Kapsamında Yapılan Araştırmaların Bilinmeyen Yüzü: Siz Liderleştirebildiklerimizden Misiniz?”, **10. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı**, Akdeniz Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 23-25 Mayıs, Antalya.

TEZLER

AKTAŞ, A. (2006) “Farklı Kültürlerdeki Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine Dayanarak Liderlik Anlayışlarının Belirlenmesi: Türk ve Amerikan Otel Yöneticilerinin Karşılaştırmalı Analizi”, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.)

AKYÜZ, S. (2008)“Çok Uluslu Otel İşletmelerinde Verimlilik Anlayışı: İstanbul Örneği”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.)

ALDASHEVA, A. (2004) “İstoriya Razvitiya Mejdunarodnogo Turizma Kazakhstana v 1991-2000 goda. (1991-2000 yıllarda Kazakistan’ın Uluslararası Turizmin Gelişiminin Tarihi)”, (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Almatı.)

DEMİRKAN, V. (1992) “Zincir Otel İşletmeciliğinin Gelişimi, Konaklama Sektörünün Gelişmesindeki Rölü ve Etkileri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.)
DİNÇ, H. (2000) “Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinin Türk Otel İşletmelerine Etkileri”, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans tezi, Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas.)

İNCİ, M. (2001) "Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.)

ÖREN, S. A. (2006) "Günümüzün Liderlik Profilleri; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.)

TAŞKIRAN, E. (2005) "Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bolu.)

TÜRELİ, F. (2003) "Göreve ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışlarının Astların Kendilerini Takım Olarak Algılamaları Üzerindeki Etkisi", (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.)

İNTERNET KAYNAKLARI

Almatı Şehri Web Sitesi, **"Gostinitsi"**, http://www.almaty.kz, 2010.

http://www.business.vu.edu.au.doc, 2010

http://www.resortdergisi.com/news/news=C4%B0İnterContinental,2009.

http://www.turizmgazetesi.com/news/news.aspx?id=37477 ,2010.

http://www.sedl.org/change/leadership/history.html, 2010.

KÜLTÜR ve TURİZM BAKANLIĞI YAYINI, www.kulturturizm.gov.tr/portal/sektorel_tr.asp?belgeno=45522 2010.

www.kulturturizm.gov.tr/portal/sektorel_tr.asp?belgeno=37846 , 2010.

SELİMOĞLU, E. "Günümüzde Liderlik Anlayışı", http://www.isguc.org/arc_view.php.232, 2010.

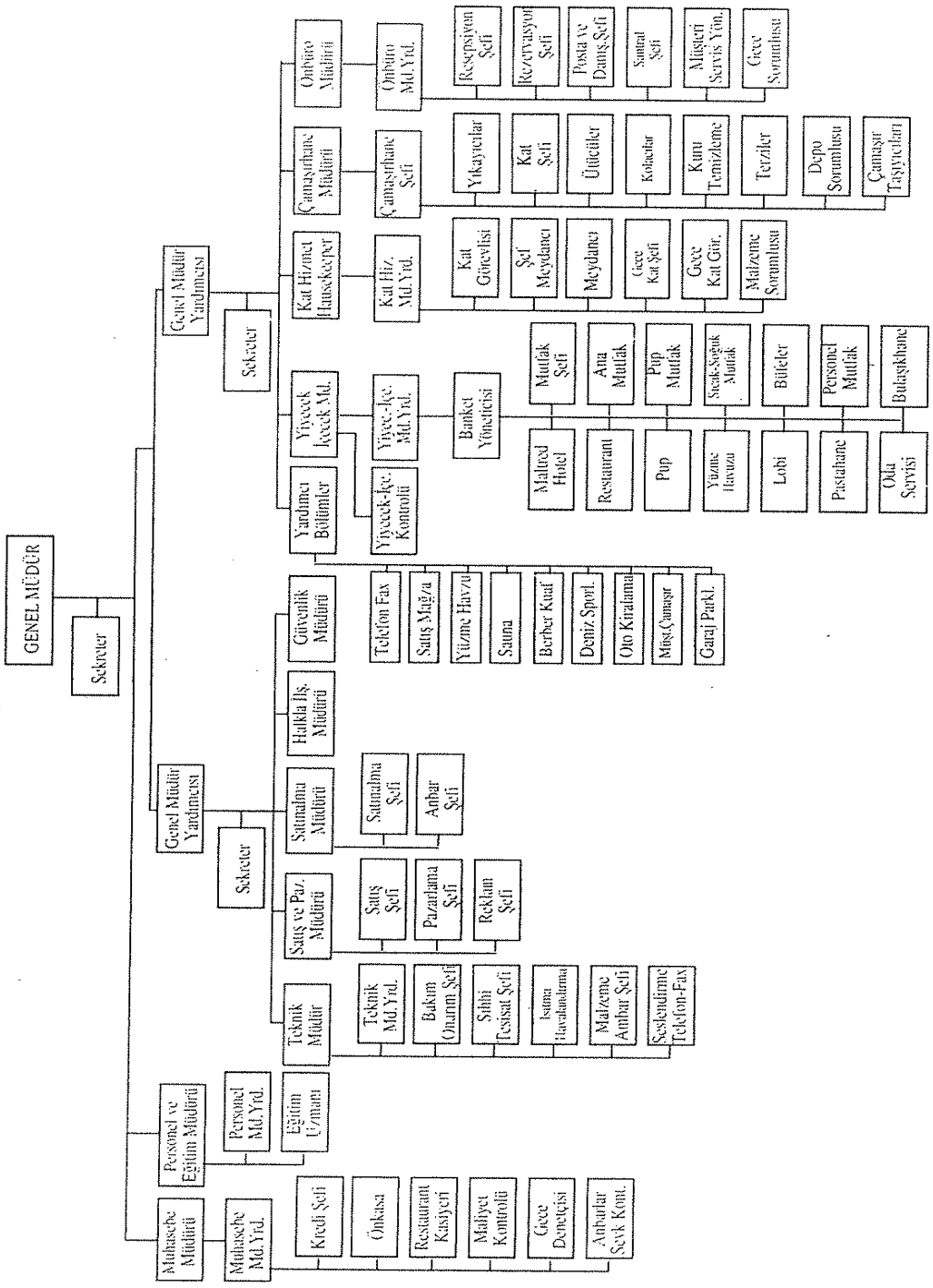
http://en.wikipedia.org/wiki/Managerial_grid_model

http://www.gso.org.tr/?gsoHaberID=2212 , 2011

http://www.stat.kz/Pages/default.aspx 2011

EK-1

Büyük Boy Otel İşletmelerinin Organizasyon Şeması



EK-2

ANKET FORMU

Sayın Yönetici,

Bu anket, “Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul (Türkiye) ve Almatı (Kazakistan) Şehirlerindeki Aynı Zincire Ait Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” adlı bir yüksek lisans tez çalışması için bilgi toplama aracı olarak hazırlanmıştır.

Üç bölümden oluşan anketin birinci bölümü yöneticilerin demografik özelliklerini saptamak amacıyla hazırlanmış 8 kapalı uçlu sorudan oluşmaktadır; İkinci bölümde ise, otel işletmeleri yöneticilerinin liderlik yönelimleri ile ilgili görüşlerini belirlemeyi amaçlayan yargılar bulunmaktadır. Üçüncü bölümde örnek vakalar verilmiştir.

Sizlerin vereceğiniz cevaplar, yalnızca akademik amaçlar için kullanılacağından isim belirtmenize gerek yoktur.

Doğru ve içten cevaplarınız, bu çalışmanın geçerliliğini sağlamanın yanı sıra, elde edilecek sonuçlar gerek otel yöneticileri gerekse araştırmacılar için bir veri kaynağı oluşturacaktır. Gösterdiğiniz ilgiden dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

Korkem Nigmetullina

İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Yüksek Lisans Öğrencisi.

e-posta: korkem_bursa@hotmail.com

tel: 0 506 937 99 40

I. Demografik Özellikler

1. Cinsiyetiniz:
( ) Bay ( ) Bayan

2. Eğitim Durumunuz:
( ) İlköğretim ( ) Lise () Ön lisans ( ) Lisans ( ) Lisansüstü

3. Yaşınız:
( ) 25 ve altı ( ) 26-35 ( ) 36-45 ( ) 46-60 ( ) 61 ve üstü

4. Turizm ve otelcilik eğitimi (ön lisans-lisans-lisansüstü) aldınız mı?
( ) Hayır ( ) Evet
Cevabınız "evet" ise kurum belirtiniz……

5. Çalıştığınız işletmedeki pozisyonunuz:
( ) Genel Müdür ( ) Genel Müdür Yardımcısı ( ) İnsan Kaynakları Müdürü
( )Mali İşler Müdürü ( ) Önbüro Müdürü ( ) Housekeeping Müdürü
( )Teknik Müdür ( ) Satış ve Pazarlama Müdürü ( ) Halkla İlişkiler Müdürü
( ) Yiyecek-İçecek Müdürü ( ) Diğer……

6. Yöneticilik Kıdeminiz:
( ) 0-1 yıl ( ) 2-4 yıl ( ) 5-7 yıl ( ) 8 yıl ve üstü

7. Yöneticiliğe ilk bu kurumda mı başladınız?
( ) Evet ( ) Hayır

8. Liderlik konusunda bir eğitime (lider yetiştirme programı, liderlik kursu, lider geliştirme programı vb.) katıldınız mı?
( ) Hayır ( ) Evet
Cevabınız "evet" ise lütfen kurum belirtiniz……

II. Liderlik Yönelimlerini Tespit Etmek Amaçlı Sorular

Lütfen aşağıdaki yargılara ne derece katılıp katılmadığınızı herhangi bir işaret koyarak belirtiniz.

Sorular	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1. Lider yatay (aynı seviyedeki yöneticilerle) ve dikey (alt-üst ilişkisi) hiyerarşilerde nasıl ilişki kurulacağını iyi bilmelidir.					

2. Lider çalışanları ile arasındaki mesafeyi korumalı ve çalışma saati dışında sosyal ilişkiye girmemelidir.					
3. Lider kendi sorumluluk ve yetki alanını iyi belirlemeli, bilmeli başka etki ve yetki alanına kesinlikle girmemelidir.					
4. Lider diğer yöneticilerle sıkı ilişki içinde olmalı, gerektiğinde diğer yöneticilerden görüş almalıdır.					
5. Lidere çalışanları ile yapacağı toplantılar ve onlardan alacağı raporlar büyük fayda getirecektir.					
6. Kararlar aynı departmandaki çalışanlar ile kararlaştırılarak alınmalıdır.					
7. Lider astlarına verdiği emirlerde sert ve etkin olmalıdır.					
8. Lider çalışanlarını sıkı bir denetim altında tutmalıdır.					
9. Lider yanındaki çalışanlara az yetki vermeli, onları işleri kendi bildikleri yollardan yapmaları için serbest bırakmamalıdır.					
10. Lider emirlerini belli bir zaman ve prosedürlere (hangi sırayla ve nasıl yapılacağını) uyulmasını sağlamalıdır.					
11. Lider astlarının kişisel ihtiyaçlarını hiç dikkate almayarak davranmalıdır.					
12. Lider çalışanlarını ne kadar denetimden uzak					

tutarsa o kadar insanlardan verim alır.					
13. Lider ödül ile çalışanların çabalarını arttırıp hem insanların hem de işletmenin ihtiyaçlarını karşılayan bir kişi olmalıdır.					
14. Lider çalışanların kişisel ihtiyaçlarını göz önüne alarak davranmalıdır.					
15. İyi bir lider yanındaki çalışanlarının özelliklerine göre çalışanlarına davranış şeklini değiştirebilmelidir.					

III. Örnek Vakalar

1. Çalıştığınız otele zengin veya ünlü birisi geldi. Gelen müşteri odasına sevdiği evcil hayvanını (köpek, kedi,vb.) da almak istiyor. Böyle bir durumda ona ekstra fiyat ödeterek ve başka müşteriler rahatsız olmayacak şekilde davranacağını söyleyerek o müşterinin ve evcil hayvanının otelde konaklamasına izin verilmelidir.

1. ( ) Kesinlikle katılıyorum 2. ( ) Katılıyorum 3. ( ) Kararsızım

4. ( ) Katılmıyorum 5. ( ) Kesinlikle katılmıyorum

2. Çalıştığınız otelde polis tarafından aranmakta olan bir suçlunun kaldığı ortaya çıktı. Polislerin o suçluyu otel binası içerisinde tutuklamasına izin verilmelidir.

1. ( ) Kesinlikle katılıyorum 2. ( ) Katılıyorum 3. ( ) Kararsızım

4. ( ) Katılmıyorum 5. ( ) Kesinlikle katılmıyorum

3. Ülke güvenliği için otelinizde kalan bir müşterinin yaptığı aramalarının dinlenmesi gerekiyor. Böyle bir durumda otel prosedürlerini biraz yumuşatmaya ve odasına dinleme cihazı konulmasına izin verilmelidir.

1. ( ) Kesinlikle katılıyorum 2. ( ) Katılıyorum 3. ( ) Kararsızım

4. ( ) Katılmıyorum 5. ( ) Kesinlikle katılmıyorum

4. Bir konferans için yurtdışından gelen vip statüsündeki konuklardan birkaçı gece geç vakitte otelinize geliyor ve standart odaları beğenmeyip suite oda istiyor.

Anlaşmadaki fiyatlar standart oda için yapılmış. Bu durumda gelen misafirlerden isteklerini yazılı olarak belirterek istedikleri odalara giriş yapmalarına izin verilmeli. Oda fiyatları pazarlıkları ertesi sabah yapılmalıdır.

1. ( ) Kesinlikle katılıyorum 2. ( ) Katılıyorum 3. ( ) Kararsızım

4. ( ) Katılmıyorum 5. ( ) Kesinlikle katılmıyorum

5. Ülkede önde gelen şirketlerden biri bir ziyafet düzenlemek için sizin otel ile irtibata geçti. Daha önce belirtildiği üzere 300 kişilik bu ziyafet için tüm malzemeler alındı ve çalışanlar da ayarlandı. Ama ziyafete gelenler sayısının bir gün öncesinden 500'e çıktığı belli oldu. Böyle bir durumda acil başka departmanlardan çalışanlar çağırılarak şirketin isteği üzere yemeğin düzenli geçmesi devam ettirilmelidir.

1. ( ) Kesinlikle katılıyorum 2. ( ) Katılıyorum 3. ( ) Kararsızım

4. ( ) Katılmıyorum 5. ( ) Kesinlikle katılmıyorum

ЕК-3

Анкетная форма

Уважаемый Респондент, эта анкета будет использована только в академических целях, поэтому можете не указывать имени.

I. Демографические особенности

1. Ваш пол?
   ( ) Муж. ( ) Жен.
2. Образование
   ( ) Начальное ( ) Среднее ( ) Специальное образование (колледж, техникум)
   ( ) Высшее ( ) Академическое
3. Возраст
   ( ) 25 и младше ( ) 26-35 ( ) 36-45 ( ) 46-60 ( ) 61 и старше
4. Получали ли Вы специальное образование по туризму и гостиничному сервису?
   ( ) Да ( ) Нет
   Если Ваш ответ Да то укажите пожалуйста учебное заведение _____
5. Ваша должность в отеле?
   ( ) Генеральный директор ( ) Зам. Ген. Директора
   ( ) Директор Кадрового Отдела ( ) Директор Финансового Отдела
   ( ) Директор Отдела Приема и Регистрации Гостей
   ( ) Директор Службы Обслуживания Гостиничного Фонда
   ( ) Директор Службы Технического Обслуживания
   ( ) Директор Отдела Рекламы и Маркетинга
   ( ) Директор Службы по Связям с Общественностью
   ( ) Директор Службы Питания ( ) Другое _____
6. Опыт работы руководителя?
   ( ) 0-1 год ( ) 2-4 года ( ) 5-7 лет ( ) 8 лет и выше
7. Именно ли в этой организации Вы заняли руководящую должность?
   ( ) Да ( ) Нет
8. Участвовали ли Вы в обучающих тренингах по лидерству?
   ( ) Да ( ) Нет
   Если Ваш ответ Да то укажите пожалуйста _____

II. Вопросы для выявления лидерских качеств.

1.Лидер должен хорошо знать, как устанавливать связь (вертикальную и горизонтальную) между сотрудниками	Полностью согласен	Согласен	Затрудняюсь ответить	Не согласен	Категорически не согласен
2.Лидер должен соблюдать дистанцию с подчиненными и не должен вступать в какие-либо связи в не рабочее время					
3.Лидер должен хорошо знать свои обязанности и не должен вмешиваться в обязанности других директоров					
4.Лидер должен быть в тесной связи с остальными управляющими и должен действовать с ними сообща					
5. Совещания и отчеты по ним приносят только пользу лидеру					
6. Решения должны приниматься сообща с					

сотрудниками					
7. Лидер должен быть строгим в своих указаниях					
8.Лидер должен «держать в узде» своих подчиненных					
9.Лидер должен давать свободу действий своим подчиненным					
10.Лидер должен следить за тем, чтобы его приказы выполнялись вовремя и по порядку					
11. Лидера не должны касаться личные проблемы его подчиненных					
12. В зависимости от того, насколько меньше контроля будет оказываться со стороны руководителя на сотрудников, настолько и будет увеличится их производительность труда					
13. Лидер – это человек, который повышает работоспособность своих сотрудников					

путем мотивации и учета нужд организации.					
14. Хороший лидер действует с учетом нужд организации					
15. Лидер должен уметь обращаться со своими сотрудниками так, как они этого заслуживают					

III. Примеры:

1. В отель, где Вы работаете, приехал всемирно известный гость. Этот гость хочет взять к себе в номер свое домашнее животное (собака, кошка и т.д.). В этом случае, можно разрешить гость разместиться в номере, если он доплатить определенную сумму, а также не будет беспокоить остальных постояльцев.

( ) Полностью согласен ( ) Согласен ( ) Затрудняюсь ответить
( ) Не согласен ( ) Категорически не согласен

2. Среди постояльцев отеля, где Вы работаете, нашли опасного преступника. В этом случае, нужно разрешить его арест в здании отеля.

( ) Полностью согласен ( ) Согласен ( ) Затрудняюсь ответить
( ) Не согласен ( ) Категорически не согласен

3. Для безопасности страны нужно прослушивать звонки одного из Ваших гостей. В таком случае, нужно смягчить процедуры и разрешить поставить аппараты для прослушивания звонков.

( ) Полностью согласен ( ) Согласен ( ) Затрудняюсь ответить
( ) Не согласен ( ) Категорически не согласен

4. Для участия в конференции из зарубежья ночью приехали VIP гости. Так как они не были удовлетворены качеством зарезервированных номеров, они потребовали номера suit. В этом

случае, можно предоставить им эти номера, взяв с них расписку и оставить вопросы об изменении цен на номера на завтрашний день.

( ) Полностью согласен ( ) Согласен ( ) Затрудняюсь ответить
( ) Не согласен ( ) Категорически не согласен

5. Одна из ведущих компаний страны решили устроить банкет в ресторане вашего отеля. Заказ был сделан на 300 человек. Подготовка к банкету шла полным ходом, однако за день до него заказчики увеличили количество гостей до 500 человек. Несмотря на заранее оговоренные условия и сжатые сроки, вы пойдете навстречу и организуете банкет на 500 человек.

( ) Полностью согласен ( ) Согласен ( ) Затрудняюсь ответить
( ) Не согласен ( ) Категорически не согласен

ЕК-4

Анкеталық сұрақтар

I. Демографиялық ерекшеліктер

1. Жынысыныз?

( ) Еркек ( ) Әйел

2. Білім дәреженіз?

( ) Бастауыш ( ) Орта білім ( ) Арнайы білім (колледж, техникум)

( ) Жоғарғы білім ( )Магистратура

3. Жасыңыз?

( ) 25 және одан кіші ( ) 26-35 ( ) 36-45 ( ) 46-60 ( ) 61 және одан жоғары

4. Туризм және қонақ үй шаруашылығы мамандығы бойынша кәсибі біліміниз бар ма?

( ) Бар ( ) Жоқ

5. Қонақ үйдегі қызметіңіз?

( ) Бас директор ( ) Бас директордың орынбасары ( ) Кадр бөлімінің директоры

( ) Қаржы бөлімінің директоры ( ) Қонақ қабылдау бөлімінің директоры

( ) Қонақ үй шаруашылығында қызмет көрсету бөлімінің директоры

( ) Қонақ үй шаруашылығында техникалық бөлім директоры

( ) Сату және маркетинг бөлімінің директоры ( ) Байлыныс бөлімінің директоры

( ) Қонақ үй шаруашылығында ресторан бөлімінің директоры ( ) Басқа_____

6. Іс-тәжиребеңіз?

( ) 0-1 жыл ( ) 2-4 жыл ( ) 5-7 жыл ( ) 8 және одан да ұзақ мерзім

7. Ең алғаш осы жерде басқарушы болдыңыз ба?

( ) Иә ( ) Жоқ

8. Лидерлік жөнінде кәсибі білім алдыңыз ба?

( ) Иә ( ) Жоқ

егер Иә болса білім алған бағдарламаңызды көрсетуіңізді өтінеміз._____

II. Лидерлік ұстанымдарын аңықтау мақсатындағы сұрақтар.

1.Лидер горизонталь (тең дәрежелі басқарушылар) және вертикаль (жоғары- төмен қарым-қатынастар)сатыдағы адамдардың қандай қатынаста болуы керектігін жақсы білуі қажет	Толықтай келісемін	Келісемін	Жауап беруге қиналамын	Келіспеймін	Мүлдем келіспеймін
2.Лидер қол астындағылармен арада субординация сақтауы және олармен қызмет уақытының тысында қарым-қатынаста болмауы тиіс					
3.Лидер өзінің міндеті мен құзырын жақсы білуі және өкілеттілігінің тысындағы мәселелерге араласпауы тиіс					
4.Лидер өзге басқарушылармен тығыз қарым-қатынаста болуы					

және қажет болған жағдайда олармен кеңесіп отыруы қажет					
5.Лидер үшін қызметшілермен жасайтын жиналыстар және олардан алынған жауаптар өте пайдалы					
6. Шешімдер бір бөлім ішіндегі қызметкерлермен кеңесе отырып шығарулуы тиіс					
7. Лидер қоластындағыларға бұйрық берген кезде қатал болуы қажет					
8. Лидер қоластындағыларды үнемі бақылауда ұстауға тиіс					
9. Лидер қызметкерлерінің құзырын шектеп ұстауы және олардың жұмысты өз беттерінше жасауларына ерік бермеуі қажет					
10. Лидер берген бұйрықтарының белгілі бір уақыт ішінде жасалуын және қандай ретпен жасалатынына сәйкес болуын қадағалауы тиіс					
11. Лидер қоластындағылардың жеке қажеттіліктеріне мән бермеуі қажет					
12. Лидер қол					

астындағыларды неғұрлым аз бақылауда ұстаса соғұрлым олардан нәтиже алады					
13. Лидер марапаттау арқылы қызметшілерінің ынтасын артырып қоластындағыларды н әрі жұмыстын қажеттіліктерін қамтамас ететін адам болуы қажет					
14. Лидер қоластындағыларды н жеке қажеттіліктереіне аса мән беруі қажет					
15. Жақсы лидер өз қоластындағыларын ың ерекшеліктеріне сәйкес оларға деген қарым- қатынасын өзгерте білуі қажет					

III. Мысалдар

1. Сіз жұмыс істейтін қонақ үйге атақты біреу келді. Ол бөлмесіне өзінің сүікті үй жануарын (ит, мысық, т.б.) да алуды қалады. Бұл жағыдайда қонаққа қосымша ақша төлетіп, өзге қонақтардың мазасын алмауы қажеттігін ескерте отырып, оның қонақ үйде қалуына рұқсат берулуі тиіс.

( ) Толықтай келісемін ( ) Келісемін ( ) Жауап беруге қиналамын
( ) Келіспеймін ( ) Мүлдем келіспеймін

2. Сіз жұмыс істейтін қонақ үйде полицияның іздеуінде жүрген қылмыскердің тұрып жатқандығы белгілі болды. Полицияның ол қылмыскерді қонақ үй ғимараты ішінде ұстауына рұқсат берулуі қажет.

( ) Толықтай келісемін ( ) Келісемін ( ) Жауап беруге қиналамын
( ) Келіспеймін ( ) Мүлдем келіспеймін

3. Мемлекеттік қауіпсіздігі үшін қонақ ұйіңізде тұрып жатырған тұратын қонақтын телефон әңгімелерітыңдалуы қажет. Бұл жығыдайда қонақ ұй

процедуралар біраз жұмсартып қонақтын бөлмесіне тыңдау жиһазының орнатылуына рұқсат беруі қажет.

( ) Толықтай келісемін ( ) Келісемін ( ) Жауап беруге қиналамын
( ) Келіспеймін ( ) Мүлдем келіспеймін

4. Бір конференция ұшін шетелден VIP қонақтардың бірнешеуі түнде қонақ үйге келді. Бірақ бұрын үәделескендей сатып алынған стандарт бөлмелерді ұнатпай suit бөлмелерді берулуін қалады. Бұл жағыдайда келген қонақтардың қалаулары жазбаша тұрде қағазға түсіріп сұраған бөлмелеріне орналасуларына рұқсат берулуі қажет. Бөлме бағасына байланысты сұрақтар ертесі күн жасалуы қажет.

( ) Толықтай келісемін ( ) Келісемін ( ) Жауап беруге қиналамын
( ) Келіспеймін ( ) Мүлдем келіспеймін

5. Мемлекеттің алдынғы қатарлы фирмалардын бірі мерекелі іс-шара өткізу үшін Сіздің қонақ ұйіңізбен байланыс жасады. Алдын ала келісілгендей 300 адамдық бұл банкетке барлық керек жарақтар мен қызметшілір алынды. Бірақ банкетке келетіндердін саңы бір күн бұрын 500ге жеткені белгілді болды. Бұл жағыдайда өзге бөлімдерде қызметшілір шақыртылып фирманың қалағанындай банкетті жоғары деңгейде өтуің қамтамас ету қажет.

( ) Толықтай келісемін ( ) Келісемін ( ) Жауап беруге қиналамын
( ) Келіспеймін ( ) Мүлдем келіспеймін