



Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**OTEL İŞLETMESİ YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM VE
LİDERLİK EĞİLİMLERİNİN ANALİZİ: DİYARBAKIR
ÖRNEĞİ**

Nurgül AVCI

Diyarbakır 2014

Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

**OTEL İŞLETMESİ YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM VE LİDERLİK
EĞİLİMLERİNİN ANALİZİ: DİYARBAKIR ÖRNEĞİ**

Nurgül AVCI

Danışman
Prof. Dr. Said KINGİR

Diyarbakır 2014

TAAHHÜTNAME

SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dicle Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Otel İşletmesi Yöneticilerinin Yönetim ve Liderlik Eğilimleri: Diyarbakır Örneği” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Dicle Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım. Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.
- Tezim/Raporum sadece Dicle Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- Tezimin/Raporumun 2 yıl süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin/raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

...../...../.....

Nurgül AVCI

KABUL VE ONAY

Nurgül AVCI tarafından hazırlanan “Otel İşletmesi Yöneticilerinin Yönetim ve Liderlik Eğilimleri: Diyarbakır Örneği” adındaki çalışma, 10/07/2014 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak [oybirliği /oyçokluğu] ile kabul edilmiştir.

[İ m z a]

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Başkan)

[İ m z a]

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Danışman)

[İ m z a]

[Unvanı, Adı ve Soyadı] (Üye)

Enstitü Müdürü

..../..../20..

ÖNSÖZ

Otel İşletmesi Yöneticilerinin Yönetim ve Liderlik Eğilimlerini araştırdığım bu çalışmamda bana destek veren değerli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Said KINGİR'a en içten teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıcı;

Fikir alış verişinde bulunduğum Öğretim Görevlisi mesai arkadaşlarım Nurdan ŞARMAN ÜREK ve Sedat ÇELİK'e, Yüksek Lisans dönem arkadaşım Hasan SOLMAZ'a,

Araştırmamda benden yardımlarını esirgemeyen kardeşim Reşat AVCI ve arkadaşım Filiz ERGÜL'e,

Anketleri uygulamada bana yardımcı olan Diyarbakır'daki Otel İşletmeleri Yöneticilerine,

Her zaman yanımda olan Aileme,

Desteklerinden ötürü sonsuz teşekkür ederim.

Nurgül AVCI

Diyarbakır 2014

ÖZET

Son yıllarda işletme literatüründe yapılan çalışmalarda, liderlik konusunun öneminin giderek arttığı görülmektedir. Geçmişte yöneticilik ile liderlik arasındaki ayırım yeterince ortaya konulmamış olsa da, bugün artık birçok çalışma, yöneticilik ve liderliğin birbirinden farklı iki kavram olduğunu göstermektedir. Her ne kadar bu alanda yapılan çalışmaların sayısı artsa da, özellikle hizmet yoğun sektörlerin başında gelen turizm ve otel işletmelerinde bu konuda daha çok çalışmaya gerek duyulduğu görülmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin liderlik yönelimleri incelenmiştir.

Çalışmada, Diyarbakır ilinde hizmet veren otel işletmelerinden toplam 100 yönetici üzerinde Luthans (1992) tarafından geliştirilen ölçeği içeren anket uygulaması yapılmıştır. Çalışma sonuçlarına göre, otel işletmelerinde çalışanların genel olarak göreve yönelik liderlik tipine (%71,9), insana yönelik liderlik boyutuna (%38,9) göre daha fazla önem verdikleri görülmüştür. Yapılan analizlere göre; cinsiyete, daha önce turizm eğitimi alma ve liderlik eğitimi alma durumuna göre, liderlik boyutu puanları arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür ($p>0,05$). Çalışma sonuçlarına göre liderlik eğitimi, turizm ve otelcilik eğitimi almış olanların istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha fazla aldığı görülmüştür ($p<0,05$).

Anahtar Kelimeler: Otel İşletmeleri, Otel Yöneticileri, Yönetim, Liderlik.

ABSTRACT

Recent researches in business literature show that importance of leadership becomes more dominant. Although difference between leadership and management was not enlighten, many researches of today present that management and leadership concepts are different topics. Even though number of researches on this area is increasing, it is seen that there is still more researches needed, especially in tourism and hotel firms in which service is dense. For this reason, it is aimed to examine leadership tendency of managers working at hotel firms.

In the research, total 100 managers operating at Diyarbakır were subjected to the survey including scale developed by Luthans (1992). According to results of the study, managers working at hotel firms generally give more importance to leadership for duty (71,9%) than leadership for human (38,9%). According to analysis; there were not statistically significant difference between leadership factor points based on gender, taking tourism education before and leadership education of participants ($p>0,05$). According to results, leadership courses were more taken by managers who take tourism and hotel education courses, which is statistically significant ($p<0,05$).

Key Words: Hotel organizations, Hotel managers, Management, Leadership.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa No.</u>
ÖNSÖZ.....	I
ÖZET.....	II
ABSTRACT	III
KISALTMALAR LİSTESİ.....	VIII
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	IX
TABLolar LİSTESİ.....	X
GİRİŞ	1
A. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ	1
B. ÇALIŞMANIN AMACI	1
C. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ.....	2

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ

1.1. OTELİN TANIMI	3
1.2. OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ.....	4
1.3. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI	6
1.3.1. Büyüklüklerine Göre Sınıflandırılma.....	6
1.3.2. Faaliyet Sürelerine Göre Sınıflandırılma	6
1.3.3. Sahiplik İlkesi Açısından Sınıflandırılması.....	7
1.3.4. Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından Sınıflandırılması.....	7
1.3.5. Ulaştırma Araçları ile Olan Bağlantılarına Göre Sınıflandırılması.....	8
1.3.6. Hukuki Özellikleri Bakımından Sınıflandırılması.....	9
1.4. OTEL İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPILARI.....	9

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM , YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK

2.1. YÖNETİMİN TANIMI	12
2.2. OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM.....	13
2.3. YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ.....	14
2.4. YÖNETİM İŞLEVLERİNİN İŞLETME İŞLEVLERİ İÇERİSİNDEKİ ROLÜ	15
2.5. OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM FONKSİYONLARI	17
2.5.1. Planlama.....	17
2.5.2. Örgütlenme.....	20
2.5.3. Yönelme	21
2.5.4. Koordinasyon (Düzenleştirme)	23
2.5.5. Denetleme.....	24
2.6. YÖNETİCİ KAVRAMI	25
2.7. OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ	25
2.8. OTEL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM TARZI	27
2.9. HER YÖNETİCİ İÇİN BİR REHBER	29
2.10. LİDER VE LİDERLİK.....	30
2.11. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR.....	33
2.12. LİDERİN ÖZELLİKLERİ	34
2.13. LİDERLİK TARZLARI	36
2.13.1. Otokratik Liderlik.....	36
2.13.2. Demokratik Liderlik.....	37
2.13.3. Laissez-Faire (Tam Serbestlik Tanıyan) Liderlik.....	38
2.14. LİDERLİK TARZININ SEÇİMİNDE ROL OYNAYAN UNSURLAR.....	40
2.15. LİDERLİK TEORİLERİ	41

2.15.1. Özellikler Teorisi.....	41
2.15.2. Davranışsal Liderlik Teorileri	43
2.15.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları	43
2.15.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	44
2.15.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli	44
2.15.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi.....	45
2.15.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli (Managerial Grid)	46
2.15.3. Durumsal Liderlik Teorileri	47
2.15.3.1. Fred Fiedler' in Etkin Liderlik Modeli	48
2.15.3.2. Amaç-Yol Teorisi (Path- Goal Theory Of Leadership)	48
2.15.3.3. Vroom-Yetton-Jago Modeli	49
2.15.3.4. Hersey-Blanchard' ın Durumsal Liderlik Model	50
2.15.3.5. Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Modeli	50
2.15.4. Modern Liderlik Teorileri	51
2.15.4.1. Karizmatik Liderlik.....	51
2.15.4.2. Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik	51

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMESİ YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM VE LİDERLİK EĞİLİMLERİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE UYGULAMA: DİYARBAKIR OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. MATERYAL VE YÖNTEM.....	53
3.1.1. Veri Toplama Aracı.....	53
3.1.2. Verilerin Toplanması.....	54
3.1.3. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler	54
3.2. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR.....	54

3.3. LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR.....	62
3.4. FARK ANALİZLERİ.....	67
SONUÇ.....	77
KAYNAKÇA.....	80
EKLER.....	86

KISALTMALAR

<i>age.</i>	Adı geçen eser
<i>bs.</i>	Baskı, basım
<i>s.</i>	Sayfa
<i>ev.</i>	eviren
A.Ő.	Anonim Őirket
L.T.D.	Limited Őirket
vd.	Ve diğerleri

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Şekil 1 : Büyük Bir Otel İşletmesinin Organizasyon Yapısı	11
Şekil 2 : Blake ve Mounton'un Yönetim Matrixi.....	46
Şekil 3 : Cinsiyete Göre Dağılım.....	55
Şekil 4 : Eğitim Durumuna Göre Dağılım.....	56
Şekil 5 : Yaş Gruplarına Göre Dağılım	57
Şekil 6 : Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılım	58
Şekil 7 : Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılım.....	60
Şekil 8 : Yöneticiliğe Kendi Kurumunda Başlama Durumu	61
Şekil 9 : Liderlik Eğitimi Alma Durumu.....	62

TABLolar LİSTESİ

	<u>Sayfa No.</u>
Tablo 1 : Yönetim ve İşletme Fonksiyonları.....	16
Tablo 2 : Liderlik Tanımları.....	31
Tablo 3 : Lider ile Yönetici Özellikleri.....	33
Tablo 4 : Özellikler Yaklaşımına Göre Başarılı Liderin Özellik ve Becerileri.....	42
Tablo 5 : McGregor X ve Y Teorileri	45
Tablo 6 : Cinsiyete Göre Dağılım	55
Tablo 7 : Eğitim Durumuna Göre Dağılım	56
Tablo 8 : Yaş Gruplarına Göre Dağılım.....	56
Tablo 9 : Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılım.....	57
Tablo 10 : Katılımcıların Yönetimsel Pozisyonlarına Göre Dağılımı.....	59
Tablo 11 : Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılım	59
Tablo 12 : Yöneticiliğe Kendi Kurumunda Başlama Durumu.....	60
Tablo 13 : Liderlik Eğitimi Alma Durumu	61
Tablo 14 : Ölçek Öncüllerine Verilen Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	63
Tablo 15 : Ölçek Öncüllerinin Ortalama Değerlerine Göre Sıralanması	65
Tablo 16 : Liderlik Boyutlarının Ortalama Puanları	66
Tablo 17 : Cinsiyete Göre Liderlik Eğitimi Alma Durumu Dağılımı.....	67
Tablo 18 : Cinsiyete Göre Liderlik Eğitimi İçin Ki-kare Testi Sonuçları.....	68

Tablo 19 : Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alma Durumu İle Liderlik Eğitimi Alma Durumu	68
Tablo 20 : Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alma Durumuna Göre Liderlik Eğitimi İçin Ki-kare Testi Sonuçları.....	69
Tablo 21 : Yöneticiliğe Başlama Yeri ve Liderlik Eğitimi Alma Durumu.....	70
Tablo 22 : Yöneticiliğe Başlama Yeri ve Liderlik Eğitimi Alma Durumu İçin Ki-kare Testi Sonuçları	70
Tablo 23 : Liderlik Boyutları İçin Normallik Testi Sonuçları	71
Tablo 24 : Katılımcıların Cinsiyete Göre Liderlik Puanları ve t-testi Sonuçları	72
Tablo 25 : Katılımcıların Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alıp Almama Durumuna Göre Liderlik Puanları ve t-testi Sonuçları	73
Tablo 26 : Katılımcıların Yöneticiliğe Başlama Yerine Göre Liderlik Puanlarının Dağılımı ve t-testi Sonuçları	74
Tablo 27 : Katılımcıların Liderlik Eğitimi Alıp Almama Durumuna Göre Liderlik Puanları ve t-testi Sonuçları	75

GİRİŞ

A. ÇALIŞMANIN ÖNEMİ

Liderlik, yöneticilikten farklı olarak, insanları etrafında toplayabilme gücü ve bir amaç etrafında birleştirme gücü olarak nitelendirilebilir. Öte yandan günümüzde hala, literatürde pek çok çalışmada farkı ortaya konmasına karşın, liderlik ile yöneticilik kavramları birbirine karıştırılmaktadır. Yöneticilik daha çok belli bir görevin ifade edilmesi ve atanma yoluyla gelinen bir mevkiyi ifade etmekte olup, liderlik ise daha çok bireylerin kişisel özelliklerine bağlı olan, kimi araştırmalara göre doğuştan gelen bir yetenek gibi görülmektedir. Genel kabul gören kaniye göre her lider yönetici olabilir, ancak her yönetici lider olamayabilir. Dolayısıyla liderliğin, daha çok soyut bir güce sahip olma durumu şeklinde tanımlanması mümkündür.

Yöneticinin verdiği işleri iş görenlerin yerine getirmesi görev gereği olurken, lider ise daha çok gönüllülük usulü iş yaptırmayı başaran kişidir. Ürün üretim sektörlerinde çalışanların performansları ve değerlendirme kriterleri daha çok somut verilere dayalı olurken, turizm gibi hizmet yoğun sektörlerde ise iş görenlerin yaptıkları işi gönüllü yapmaları büyük önem arz etmektedir. Bu açıdan bakıldığında liderlik, hizmet sektöründe faaliyet gösteren firmalar için büyük önem taşımaktadır.

Yapılan bu çalışma, turizm gibi liderliğin çok önemli olduğu bir alanda yapılması ve liderliğin demografik ve eğitimsel özellikler ile ilişkisini incelemesi açısından önemlidir. Yine çalışmanın bir diğer önemi ise bu alanda yapılan çalışmalar ve bulgular ışığında, yöneticilik ile liderlik algısı arasındaki farkın da ortaya konmasını amaçlamasıdır.

B. ÇALIŞMANIN AMACI

Liderlik, yöneltme fonksiyonunun başarısı ve işletme faaliyetlerinin etkinliği açısından sürekli gündemde olan ve ilgi çeken inceleme alanlarından biridir. Lider ve liderlik davranışları ile ilgili ampirik araştırmalar her ne kadar endüstri devrimi sonrasında yoğunlaşsa da aslında lider ve liderlik konusu insanlık tarihi kadar eski bir geçmişe sahiptir. Bu nedenle, “Nasıl lider olunur?, Kim lider olur?, Liderin özellikleri nelerdir?, Lideri, lider olmayanlardan ayıran özellikler nelerdir? gibi soruların cevapları sadece günümüzde değil, öteden beri merak edilen ve üzerinde çok sayıda araştırma yapılan konulardan biri olmuştur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001:215).

Bu araştırmanın amacı; otel işletmelerinde yönetici olarak görev yapan kişilerin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlarda liderlik yönelimlerini araştırmaktır.

C. ÇALIŞMANIN YÖNTEMİ

Araştırmada yöneticilerin liderlik yönelimini belirleyebilmek amacıyla anket tekniğinin kullanılmasına karar verilmiş ve gereksinim duyulan verilerin toplanmasında yapılandırılmış bir anket kullanılmıştır. Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü, otel yöneticilerinin liderlik yönelimlerini belirlemeye, ikinci bölümü ise ankete cevap veren yöneticiler hakkında bilgi edinmeye yöneliktir.

Çalışmada Luthans (1992:340-341) tarafından geliştirilen ve cevaplayıcıların insana yönelik ve göreve yönelik boyutlardaki liderlik yönelimlerini belirleyebilmeyi sağlayan “Liderlik (Yönelimi) Anketi (Leadership Questionnaire)”den yararlanılmıştır. Konuyla ilgili yapılan incelemelerde, söz konusu anketin araştırmacılar tarafından yaygın olarak kabul görmekte ve kullanılmakta olduğu anlaşılmaktadır.

Liderlik yönelimi anketinin birinci bölümü, yöneticilerin liderlik yönelimlerini belirlemeye yönelik 35 adet kapalı uçlu yargıdan oluşmaktadır. İfadelerin yanında “her zaman”, “sık sık”, “ara sıra”, “nadiren” ve “hiç bir zaman” seçeneklerini içeren bir ölçek de sunulmaktadır. Katılımcılar her bir ifade için bu ölçek üzerinde kendi davranışlarını açıklayan seçeneği işaretlemektedirler.

BİRİNCİ BÖLÜM

OTEL İŞLETMELERİ

1.1. OTELİN TANIMI

Hizmet sektörü içerisinde yer alan otel işletmeleri farklı özelliklere sahiptir. Karmaşık özelliklere sahip olmasından dolayı tüm otel işletmeleri için tek bir tanım yapmak oldukça zordur. Farklı otel tanımları şu şekildedir:

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 duygularına hitap ederek sunan ticari nitelikli işletmelerdir (Şener, 2010:6).

Otel, yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanlarıyla uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış, bir işletmedir (Olalı ve Korzay, 1993:25).

Otel İşletmeleri Günümüzde İngilizce “Hospitality” diye adlandırılan ve Türkçeye “Ağırlama, Konukseverlik” olarak çevrilen endüstrinin içinde yer alır. Ağırlama, sıcakkanlılık ve dostluk yoluyla gerçekleşen davranış biçimidir. Bu endüstride kişiye güvenlik, fiziki ve psikolojik konfor sağlanır (Dinçer, 1994:183).

Türkiye’de otelciliğin belli bir standarda kavuşması ancak 1980’li yılların başlarında gerçekleşmiştir. 1982 yılında çıkarılan 2634 sayılı “Turizm Teşvik Kanunu” ile Türk turizmine yeni bir açılım getirilmiştir. Söz konusu tarihten itibaren Türkiye’de otelcilik sektöründe batı standartlarında otel işletmeleri kurulmaya başlanmıştır (Boz, 2002:37). Günümüz otelcilik anlayışına göre, odaların yalnızca geceleme amacına yönelik yatak odası olarak değil, içinde yaşanılacak ve oturulacak biçimde tasarlanması

ve günlük yaşamın hemen tüm gereksinimlerini karşılayabilecek eşya ve araçlarla donatılması aranmaktadır (Barutçugil, 1989:53). İnsanların hayat standartlarındaki devamlı değişiklikler, ulaştırma endüstrisindeki teknik gelişmeler, geleneksel otelcilik anlayışını değiştirmiştir. Modern hayatın ve turizmin ihtiyaçlarına cevap verebilmek için çok geniş bir anlamda otelcilik endüstrisi karakterini kazanmıştır (Sezgin, 1995:92).

1.2. OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Otel İşletmeleri; değişik nedenlerle ikametleri dışında olan kimselere öncelikli olarak, konaklama, yeme ve içme ihtiyaçları ile buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını konukların beklentilerine göre karşılayan ekonomik ve sosyal işletmelerin göstermiş olduğu özelliklerden ayrı olarak şu özellikleri taşımaktadır (Şener, 2010:17).

Otel İşletmeleri Zamana Duyarlıdır: Otel işletmelerinde konuklara sunulmak üzere gerçekleştirilen hizmetler talebin olması ile ortaya çıkar.11 Örneğin, restorandaki bir ürünün müşteriye hazırlanarak sunulması, müşterinin restorana gelip sipariş vermesi ile gerçekleşir. Aynı şekilde, otel odası da günlük olarak hizmete sunulur. Satışa sunulan oda 24 saat içinde satılmamış ise üretilen mal yok olmuş demektir. Bu nedenle, otel işletmelerinde stok değerlemesi gibi bir kavramdan da söz etmek mümkün değildir (Sümerkan,1985,1986:112).

Otel İşletmeleri Emek Yoğun İşletmelerdir: Otel işletmelerinde otomasyon kullanım alanları çok sınırlıdır. Bunun nedeni özel hizmetlerin makineleştirilememesidir. Dolayısıyla ana hizmet unsuru insan gücüdür. Odaların temizlenmesi, yatakların düzenlenmesi, restoranın servise hazır hale getirilmesi, oda servisinin yapılması hatta konukların karşılanması ve odalarına çıkarılması gibi hizmetler çalışan personel tarafından ve konukların psikolojik tatminlerini de dikkate alınarak gerçekleştirir (Şener, 1997:15).

Otel İşletmeciliği Dinamik Bir Yapıya Sahiptir: Teknolojisiyle ve otelcilik anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren bir endüstridir. Otelde kalacak müşteriler sürekli olarak kaldığı otelden yeni hizmetler bekler. Bu sebepten dolayı otel işletmeleri

kendilerini sürekli olarak yenilemek zorundadır. Aksi durumda başarısızlık söz konusu olabilir. Ayrıca, bir otelin en iyi reklamını yine o otelde kalan müşteri yapabilir (Maviş, 1985:21).

Otel İşletmeleri Günün 24 Saati, Haftanın 7 Günü ve Yılın 365 Günü Sürekli Hizmet Veren İşletmelerdir: Müşterilerin dinlenmesi ve eğlenmesi için otel çalışanlarının çalışması gerekmektedir. Müşterilerin kendilerini evlerinde hissetmeleri için rahat ve huzurlu bir ortam sağlanmalıdır. Burada otel çalışanlarının nitelikli ve insan psikolojisinden anlayan kişiler olması önem taşımaktadır (Batman, 2008:16).

Otel İşletmelerinde Sunulan Hizmetler Bölümler ve Personel Arasında Yakın İşbirliği ve Karşılıklı Yardımlaşmayı Gerektirir: Otel işletmeleri bir çok bölümden oluşan ticari ve sosyal işletmelerdir. Konukların otel bölümlerinden herhangi birinden memnuniyetsizliği, otelden ayrıldığında konuk üzerinde olumsuz bir izlenim bırakmaktadır. Bir alt sistem gibi bölümler birbirini etkilemektedir. Herhangi bir iş görenin yanlış davranışı tüm izlenimi olumsuzla çevirebilir. Bu nedenle farklı bölümlerde görev yapan personel arasında verimliliği artırmak ve işleyişi en uygun düzeyde tutmak için üst düzeyde yardımlaşma ve koordinasyon gerekir (Şener, 1997:15).

Otel İşletmelerinde Risk Faktörü Oldukça Yüksektir. Talep çeşitli politik ve ekonomik dalgalanmalara duyarlı olduğundan risk faktörü yüksek olmaktadır. Bununla beraber, otel işletmeleri mevsimlere bağlı olarak talep dalgalanmalarıyla karşılaştıkları için faaliyetlerinin bir kısmını veya tamamını mevsimlere göre düzenlerler (Aktaş, 1989:17).

Otel İşletmelerinde Üretilen Mal ve Hizmetler Stoklanamaz: Otel işletmelerinde üretilen hizmetler ve mamuller üretildiği yerde tüketilir. Üretilen hizmetin stoklanması veya başka bir yere taşınması mümkün değildir (Dereli, 1989:7).

Otel İşletmelerinde Sermayenin Büyük Bir Kısmı Sabit Değerlere Bağlanmıştır : Otel işletmelerinin kurulması ve işletilebilir duruma getirilmesi için büyük miktarlarda sermayeye ihtiyaç vardır. İşletme faaliyete geçmeden önce sabit değerlere bağlanan para

sermayenin önemli bir bölümünü oluşturur. İşletme belgeli bir otel işletmesinin varlıklarının dağılımı, duran varlıklar için %85-90, dönen varlıklar için %10-15 şeklindedir (Şener, 1997:17).

1.3. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI

Otel işletmeleri farklı kriterlere göre sınıflandırılmaktadır. Bunların başlıcaları şunlardır.

1.3.1. Büyüklüklerine Göre Sınıflandırılma

Bu sınıflandırma ile ilgili sermaye miktarı, personel sayısı, oda sayısı ve hizmetlerin çeşitliliği gibi değişik kriterlere göre farklı görüşler bulunmakla birlikte, genel anlamda küçük, orta ve büyük ölçekli oteller olarak sınıflandırma yapılabilmektedir. Buna göre; ortalama oda sayısı 100 veya daha yukarı, personel sayısı 110 veya daha yukarı olan “büyük”; 60-100 odası bulunan ve 50-100 arası personel çalıştıran “orta” ve son olarak en fazla 20-50 odası, 1-20 personeli olanlar “küçük” otel işletmeleri grubuna girmektedir (Çetiner, 1995:11-14).

1.3.2. Faaliyet Sürelerine Göre Sınıflandırılma

Otellerin sınıflandırılması faaliyet süreleri bakımından, otelin hizmet verdiği süre esas alınarak yapılmaktadır. Bu sınıflandırmada “devamlı” ve “mevsimlik” faaliyet gösteren otel işletmeleri yer almaktadır (N.Kozak vd. 2000:52-53).

- **Devamlı Oteller:** Devamlı oteller, faaliyetlerini yıl boyunca sürdüren otellerdir. Şehir otelleri ile hava şartlarının ve iş kollarının bütün yıl boyunca faaliyet sürdürmesine imkan bulan diğer otelleri de bu gruba dahil edebiliriz.
- **Mevsimlik Oteller:** Bu oteller yılın belli mevsimlerinde faaliyet gösteren, diğer zamanlarda kapalı bulunan işletmelerdir. Bu oteller ülkeden ülkeye bölgeden bölgeye değişiklik gösterir (Şener,2010:23).

1.3.3. Sahiplik İlkesi Açısından Sınıflandırılması

Mülkiyetine göre otel işletmeleri üç şekilde sınıflandırılmaktadır (Oralı ve Korzay, 1993: 44-46);

- **Özel Otel İşletmeleri:** Bütün varlıkları ile özel kişilere ait olan işletmelerdir.
- **Kamu Otel İşletmeleri:** Tüm varlıklarının çoğunluğuyla kamu idaresine ait olan işletmelerdir.
- **Karma Otel İşletmeleri:** Kapitallerinin bir kısmı kamu idareleri, bir kısmı özel sektör tarafından karşılanan otellerdir.

1.3.4. Karşıladıkları Konaklama İhtiyacının Türü Bakımından

Karşıladıkları konaklama ihtiyacı türü bakımından otel işletmelerini değişik gruplara ayırmak mümkündür. Bu gruplardan birkaçını açıklamak gerekirse (Oral, 2001:26);

- **Merkezi Oteller;**

Büyük şehirlerde, iş ve ticaret merkezlerinde yada bu merkezlere yakın mesafede kurulan işletmelere merkezi oteller denir. Bu otellerin müşteri devir hızları oldukça yüksektir bunun sebebi ise, merkezi otel işletmelerin hizmetlerinden daha çok iş amaçlı seyahatlerde bulunanların faydalanmasıdır.

- **Şehir Dışı Otelleri;**

Günümüzde, kent dışında kurulan oteller ile diğer türdeki otellerin ayırt edilebilmesi biraz güç olmaktadır. Bu otellerin geçmişi çok önceye dayanmaktadır. II. Dünya Savaşından sonra, Amerika ve Avrupa'da ekonominin gelişmeye başlaması, ticaret ve iş merkezlerinin de popülerliğini arttırmış ve bu bölgelerdeki arsa ve bina fiyatları aşırı

yükselmiştir. Bu nedenle birçok işletmeci kent merkezlerinden daha uzak, halkın oturduğu bölgelerde, daha ucuz ve uygun fiyatlarla binalar kiralayarak ya da inşa ederek bu bölgelerde oteller kurmaya başlamışlardır. Tabii bu tarz otelleri diğer otellerden ayırt etmek artık oldukça zordur.

- **Karayolları Kavşak Otelleri;**

Karayollarının kesiştikleri noktalarda kurulan ve otomobilli yolcuların yeme-içme, geceleme ve otomobil bakım, onarım hizmetlerini verebilen otellerdir. Otellerde müşterilerin kalma süresi çok kısadır. Bu nedenle, bu otellerde, hizmetler daha kısıtlı olduğu gibi, odabaşına düşen personel sayısı da düşüktür.

- **Resort Oteller;**

Uzun süreli tatil geçirmek, dinlenmek, deniz, güneş ve kumdan yararlanmak isteyenlerin taleplerine uygun bir şekilde inşa edilmiş otellerdir. Dağ otelleri, termal oteller ve beldelerinde kurulan kıyı otelleri gibi oteller Resort otelleri kapsamına girmektedir.

- **Havaalanı Otelleri;**

Uluslararası havaalanları yakınında kurulan büyük oteller ile birkaç saatlik uyku ihtiyacı olan yolcuların yararlandığı küçük otellerdir. Havaalanı otelleri yüksek bir müşteri devir hızına sahiptir.

1.3.5. Ulaştırma Araçları ile Olan Bağlantılarına Göre Sınıflandırılması

Bu sınıflandırmada ise, otel işletmelerinin ulaştırma araçları ile bağlantıları ve onlara olan yakınlığı göz önünde bulundurulmaktadır. Bu oteller aşağıdaki şekilde sınıflandırılmaktadır (Kurnaz, 2010:8).

- **Havaalanı Otelleri:** Uluslararası havaalanları yakınında kurulan büyük oteller ile birkaç saatlik uyku gereksinimleri olan yolcuların yararlandığı küçük otellerdir.

- **İstasyon Otelleri:** Avrupa ülkelerinin klasik otobüs ve demiryolu terminallerinde kurulan otel tipleridir.
- **Liman Otelleri:** Büyük liman şehirlerinde kurulan otellerdir.
- **Karayolları Kavşak Otelleri:** Karayollarının kesiştikleri noktalarda kurulan ve otomobil ile seyahat eden yolcuların yeme-içme, geceleme ve otomobil bakım ve onarım hizmetlerini verebilen otellerdir.

1.3.6. Hukuki Özellikleri Bakımından Sınıflandırılması

Bu sınıflandırmada belgelendirme şekli belirleyici olmakta ve ülkelerin konu ile ilgili düzenlemeleri geçerli olmaktadır. Türkiye’de otel işletmeleri iki şekilde ele alınmaktadır. Bunlardan biri olan Belediye Belgeli Otel işletmelerinde sınıflandırma yerel yönetimler tarafından “nitelikli” ve “niteliksiz” olmak üzere iki gruba ayrılmaktadır. Diğeri ise Turizm İşletme Belgeli Otel İşletmeleri’dir. Bu işletmeler Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliği’ne göre Bakanlık tarafından değerlendirilerek “Bir Yıldızlı Oteller”, “İki Yıldızlı Oteller”, “Üç Yıldızlı Oteller”, “Dört Yıldızlı Oteller” ve “Beş Yıldızlı Oteller” olmak üzere beş ayrı grupta toplanmaktadır (Andaç, 2000:150).

1.4. OTEL İŞLETMELERİNİN ORGANİZASYON YAPILARI

İşletmelerde planlama aşamasında belirlenen hedeflere ulaşabilmek için kurulması gereken sistemli yapı, organizasyonu oluşturmaktadır. İnsanların belli amaçları gerçekleştirebilmek için bir araya geldiklerinde organizasyon oluşmaktadır. Genellikle, organizasyonda, iş bölümü, organizasyonun kullandığı kaynakların dağılımı ve işletmeden elde edilen kazançların dağılımı gibi çeşitli konularda sorunlar çıkmaktadır. Yani, her işletmenin olduğu gibi otel işletmelerinin de varlık sebepleri kar elde edebilmektir. Aslında amaç, organizasyonun içinde olan herkesin ihtiyaçlarını tatmin etmek, güçlerini koordine etmek, işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmektir.

Bunun yapılabilmesi ve oluşabilecek problemlerin giderilebilmesi için organizasyonun oluşturulması gerekmektedir.

Büyükükleri, mülkiyet yapıları, kuruluş yerleri, hedefleri, hizmetleri, konuk profilleri birbirinden farklı olan otel işletmelerinin tümüne uygun tek tip bir organizasyon yapısı geliştirmek olanaksız görünmektedir. Yine de, tüm otel işletmelerinin hemen hemen aynı işlevleri yerine getirdikleri söylenebilir (Batman, 1999: 117).

Organizasyon, belirlenmiş amaçlar için birlikte çalışan bir grup insan faaliyeti olarak tanımlandığında, otel organizasyonu (Batman, 1999:90);

Oteli amaçlarına ulaştıracak işlerin belirlenmesi,

Oteldeki temel işbölümünün kararlaştırılması,

Temel işbölümü içinde yer alacak bölümlerin belirlenmesi,

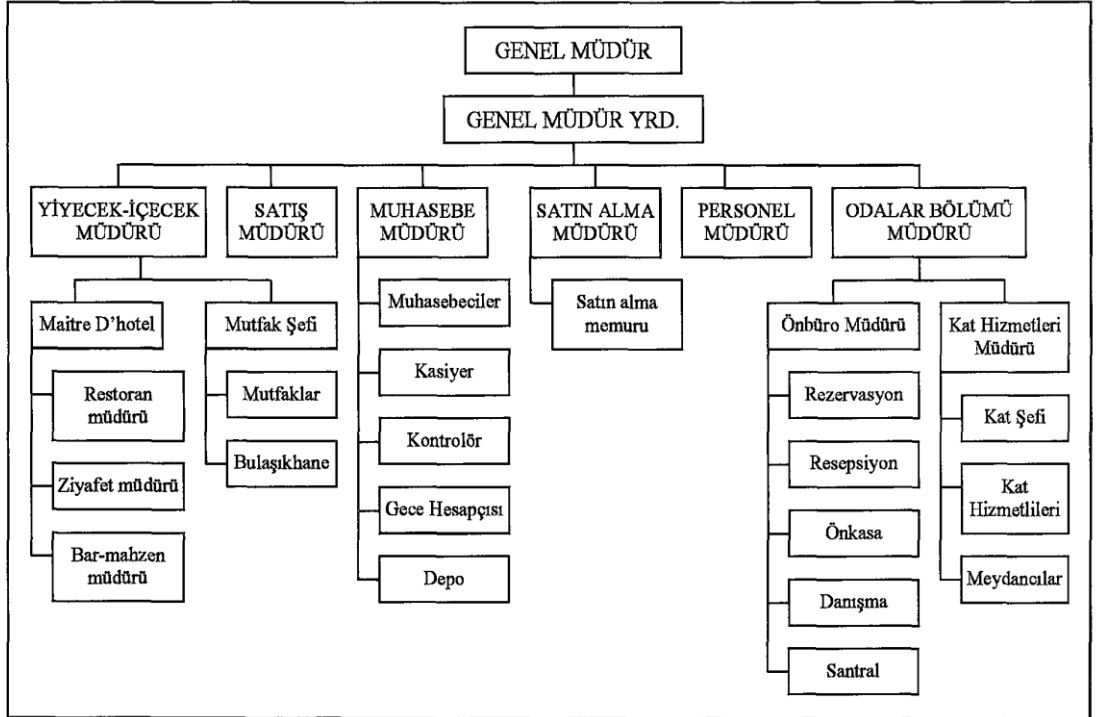
Bölümler arası yetki ve ilişkilerin belirlenmesi,

Bölümlerin şematik olarak ifade edilmesidir.

Uluslararası literatürde otel işletmelerinin bölümleri iki kritere göre sınıflandırılmaktadır. Bu ölçütlerden biri, bölümlerin gelir getirme özelliğidir. Bu ölçüte göre bölümler, gelir getiren ya da destek bölümleri olarak ikiye ayrılır. Odalar bölümü, yiyecek içecek bölümü ve servis bölümü, gelir getiren bölümlerdir. Literatürde, bölümleri sınıflandırmada kullanılan ikinci ölçüt ise, tüketicilerle olan temastır. Bu kritere göre bölüm, ön plandaki ya da arka plandaki bölümler olarak sınıflandırılmaktadır. Buna göre, konuklarla doğrudan temas sağlanan ve ilişkiye girilen yiyecek-içecek bölümünün içindeki servis bölümü ön plandaki bölümlerdendir (Çakıcı vd, 2002:100-101).

Genel olarak büyük bir otel işletmesinin organizasyon yapısını ve bölümlerini Şekil 1’ de görmek mümkündür.

Şekil 1 : Büyük bir otel işletmesinin organizasyon yapısı



Kaynak: Gökdeniz 2003:20'den uyarlanmıştır

İKİNCİ BÖLÜM

YÖNETİM, YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK

2.1. YÖNETİMİN TANIMI

Çok boyutlu bir kavram niteliği taşıyan yönetim, hem bir sanat, hem bir bilim ve hem de evrensel bir süreç olarak tarih boyunca insanların dikkatini çekmiş ve bir tartışma konusu olmuştur. Tarihi süreç içinde farklı anlamlar yüklenen ve değişik uygulamalara sahne olan yönetim, günümüzde de önemini korumakta ve farklı disiplinler içinde tartışılmaktadır (Ataman, 2001:11).

Yönetimle ilgili tanımların belli başlıcaları aşağıda verilmiştir.

Yönetim; “İşletmenin amaçlarına ulaşmak için birey ve grup faaliyetlerinin koordine edildiği süreçtir” (Koçel, 1989:4).

Yönetim; “Başka kişilerin çabaları aracılığıyla amaçların başarılması sürecidir” (Can, 1991:32).

Yönetim; “Amaçların etkili ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi amacıyla bir insan grubunda işbirliği ve eşgüdüm sağlamaya yönelik çalışmaların tümünü ifade etmektedir” (Oktay, 1997:116).

Yönetim; bir örgütün elindeki kaynaklarla daha önceden belirlenmiş amaçlarına ulaşacak şekilde faaliyetlerinin planlanması, yürütülmesi ve kontrol edilmesini kapsayan sosyal bir faaliyettir (Dalay, 2001:6).

Bu tanımlamalardan sonra, otel işletmelerinin özellikleri de dikkate alınarak yönetimi şu şekilde tanımlayabiliriz. “İşletmenin belirlenen amaçlara ulaşılmasında; karlılığı maksimin kılmak, iş görenlerin amaçları ile işletmenin amaçlarını bütünleştirerek motivasyonu artırmak ve işletmeye sosyal çevrede olumlu bir imaj

yaratmak amacıyla faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yönetilmesi, koordinasyonu ve denetimi ile ilgili olarak yapılan faaliyetlerin bütünüdür”(Şener,2010:30).

2.2. OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM

Yönetim anlayışlarının belirlenmesi ve yönetim tekniklerinin uygulanması, turizm işletmelerinde diğer işletmelere nazaran çok daha yavaş olmuştur. Bunun temel nedeni, ülkemizdeki konaklama işletmelerinin küçük ölçekli işletmeler ve aile şirketi olmasından kaynaklanmaktadır. Ancak, turizm endüstrisinin son yıllarda gelişmesi ve konunun öneminin anlaşılması, bilimsel anlamda yönetim süreci ve bu sürecin etkili ve verimli bir şekilde yerine getirilmesini sağlayan ilke, kural ve yöntemlerin turizm işletmelerinde de uygulanmasının gerekliliğini ortaya koymuştur (Aktaş, 1989:75).

Oral’a (2001) göre bir otel işletmesinin yönetimi; işletmede var olan insan kaynakları ile birlikte, fiziksel, parasal ve diğer kaynakların, yönetici tarafından, işletmenin belirlediği amaçlar doğrultusunda yönetilmesi ve etkin bir şekilde kullanılması ile ilgili faaliyetlerin oluşturduğu bir süreçtir (Oral, a.g.e. :196).

Yönetim, işletmelerin değişik amaçlarını gerçekleştirmek için insan gruplarının iş birliği içinde yaptığı sistemli düzenlemelerin sağlanmasıyla gerçekleşen bir süreçtir. Otel işletmeleri son derece karmaşık bir organizasyon yapısına sahip olması ve hizmet sunması bakımından yönetim faaliyetinin bazı özellikleri vardır. Bu özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Şener, 2010:30-32):

- Yönetim amaca yönelik bir faaliyettir.
- Yönetim bir grup faaliyettir.
- Yönetim insanlara yönelik bir faaliyettir.
- Yönetim işbölümü ve uzmanlaşma faaliyetidir.
- Yönetim bir koordinasyon faaliyettir.
- Yönetim yetki ve sorumluluk faaliyettir.

Yönetimle ilgili diğer kavramları ve otel işletmelerinin özelliklerini de dikkate alarak, yönetimi su şekilde tanımlamak mümkündür: İşletmelerin önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmasında; karlılığı ve müşteri memnuniyetini maksimum kılmak, çalışanların hedefleri ile işletmenin hedeflerini bir noktada bütünleştirerek, çalışanın motivasyonunu artırmak ve işletmeye sosyal ve ekonomik çevrede olumlu bir imaj oluşturmak amacıyla faaliyetlerin planlanması, organize edilmesi, yöneltmesi, koordinasyonu ve denetimi ile ilgili olarak yapılan faaliyetler bütünüdür (Şener, 2010 :30).

Otel işletmelerinin özellikleri dikkate alınarak yapılan diğer bir tanıma göre ise yönetim, “örgütsel amaçları başarmada birey veya grup aracılığı ile yapılan faaliyet” olarak tanımlanabilmektedir. Yönetim, otel işletmelerinde en güç fakat aynı zamanda en önemli görev olarak kabul edilmektedir (Maviş, 1994:67).

Öncelikli olarak, yönetimin işlevleri olan; planlama, organizasyon, koordinasyon, yürütme ve denetleme basamakları otel işletmeleri tarafında hayata geçirilmesine ihtiyaç vardır. Tabi ki tüm bunların gerçekleştirilmesi için otel yöneticisi konumunda bulunanlar ile iş görenlerin otel bölümlerinin faaliyetleri hakkında yeterince bilgiye sahip olmaları gerekir. Çünkü diğer işletmelerde olduğu gibi otel işletmelerinde de işletme başarısı için bölüm yöneticileri kilit rol oynamaktadır (Goodwin vd., 2005:10).

2.3. YÖNETİMİN ÖZELLİKLERİ

Sadece maddi araç ve gereçler ile paranın belirli amaçlar doğrultusunda kullanılması, yönetimden söz edebilmek için yeterli sayılmaz. Örneğin; bir ayakkabı boyacısı, sadece kendisi çalışan bir bakkal, tezgahları çalıştıran bir işçi, arabasını süren bir şoför veya dağda hayvanları otlatan bir çoban yönetici sayılmaz, fakat bir işletmecidir, bir işgörendir veya bir işçidir. Yönetici olabilmesi için mutlaka emrinde çalışan otoritesini kabul eden bir insanın bulunması gerekmektedir (Eren, 1993:3). Yönetimin doğasında bulunan ve bulunması gereken özellikleri şu şekilde sıralama mümkündür(Akdemir, 2003)

Amaç Özelliği : Yönetim olayı ve olgusunun gerçekleşebilmesi için önceden belirlenmiş amaçlar dizisinin bulunması gereklidir.

İşbölümü : İşlerin en iyi yapılabilecek olanlara göre bölümlenmesi gerekir. Bu ilke uzmanlaşmanın gereğidir. İşler çeşitli parçalara göre ayrılacak ve buna göre uzmanlar tayin edilecektir.

Yaratıcılık : Yönetimde etkililiği verimliliği sürekli yükseltmek her zaman mümkün olduğuna göre, yöneticilerin yaratıcılığı motive etmeleri gereklidir.

Basamaksal Özellik : Yönetimde birlikte çalışmayı temin etmek amacıyla çalışanların bir kısmının üst, bir kısmının ast konumuna geçerek işletmeyi birlikte yönetmeleri gereklidir.

Demokratik Özellik: Yönetimde her durumda demokrasinin temin edilmesi gereklidir. Karar almada, uygulamada, kontrolde birlikte çalışma sağlanmalıdır.

Grup Özelliği : Yönetim olayında bahsedebilmek için iki ya da daha fazla kişinin varlığı gereklidir.

Rasyonellik Özelliği : Yönetimde planlar, kararlar, uygulamalar, kontroller sırasında etkinlik, verimlilik prensiplerinden yararlanılmalıdır.

İletişim Özelliği : Yönetimde hem yatay, hem dikey boyutta iletişime bir olay olarak önem verilmelidir.

Belli bir amacın gerçekleştirilmesi için personel, maddi kaynaklar, zaman ve mekan unsurlarının en verimli şekilde kullanılmalıdır.

2.4. YÖNETİM İŞLEVLERİNİN İŞLETME İŞLEVLERİ İÇERİSİNDEKİ ROLÜ

Yönetim sürecini oluşturan fonksiyonlar (planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetim) ile işletmenin fonksiyonları (üretim, pazarlama, finansman, personel, muhasebe, araştırma ve geliştirme, halkla ilişkiler) arasında çok yakın ilişkiler bulunmaktadır, işletme fonksiyonlarının başarı ile yürütülmesinde yönetim fonksiyonları içinde saydığımız planlamadan denetime kadar yer alan faaliyetlerin yeri ve rolü çok büyüktür, örneğin üretim fonksiyonundan bahsederken bu fonksiyonun

işletmecilik ilkelerine uygun yürütülmesi için o konuda yapılacak üretim planlaması, örgütlenme ve denetimine yönelik çabalarla başarıya ulaşması mümkündür. Aynı değerlendirme diğer işletme fonksiyonları için de söz konusudur. Bu açıdan yönetim sürecini oluşturan fonksiyonların temellerini, ilke ve yöntemlerini öğrenmek, işletme fonksiyonlarının etkin yürütülmesinde önemlidir. Bu ilişkiyi bir tablo halinde aşağıda belirtildiği gibi göstermek mümkündür (Mucuk, 1999).

Tablo 1 : Yönetim ve İşletme Fonksiyonları

	Planlama	Örgütlenme	Yönetim	Koordinasyon	Yönetici Eğitimi	Denetim
Üretim	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓
Pazarlama	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓
Finansman	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓
Personel	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓
Muhasebe	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓
Araştırma ve Geliştirme	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓
Halkla İlişkiler	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓	→ ↓

Kaynak: <http://enm.blogcu.com>

2.5. OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİM FONKSİYONLARI

Otel işletmelerinin özelliklerini göz önünde bulundurarak yönetim fonksiyonlarını aşağıdaki gibi sınıflandırabiliriz;

- Planlama
- Örgütlenme
- Yöneltilme
- Koordinasyon(Düzenleştirme)
- Denetim

Otel İşletmeleri, faaliyetlerini öngörülen amaçlara ulaştırabilmek için yönetim fonksiyonlarını dinamik bir şekilde işler hale getirmeleri gerekir. İşletmenin başarıya ulaşması bu fonksiyonların bir plan ve ahenk içinde uygulanmasını zorunlu kılmaktadır. Bu görevler yerine getirilirken çalışanların özendirilmesine büyük bir önem verilmelidir. Çünkü, çalışanların amaçlarıyla örgütün amaçlarının bütünleştirilmesi ancak özendirme ile sağlanır. Bu bakımdan Otel yöneticileri yönetim fonksiyonlarını yerine getirirken haberleşmenin rolünü dikkate alarak, görevlerin yapılmasını en uygun zamanda, en uygun haberleşme kanalını en uygun mesajın iletilmesi suretiyle gerçekleştirilebilir (Şener, 2010:73)

2.5.1. Planlama

Planlama, yönetimin temelinde belirli amaçları gerçekleştirmek için bu amaçların belirlenmesi ve amaçlara nasıl ulaşılması gerektiği konusunda bir dizi faaliyeti kapsar.

Otel işletmeleri amaçlarına ulaşabilmek için bazen bir değil birkaç seçeneği gösteren planlama yapılabilir. Otel yöneticisi belirlenen amaçlara ulaşmak için öncelikle nereye ve nasıl gidileceğinin belirlenmesi gerekir. Bu açıdan bakıldığında planlama, amaçların belirlenmesi ve belirlenen amaçlara nasıl, nerede, ne zaman ve ne şekilde ulaşılacağı ile ilgili faaliyetler olarak ifade edilebilir (Şener, 2010:74).

Planlama faaliyeti otel işletmeleri için de son derece önem taşımaktadır. Özellikle, rekabetin yoğun olduğu ve çoğu zaman sezonluk bir özelliğe sahip olan otel işletmelerinde hem stratejik hem de taktiksel düzeyde planların yapılması gerekmektedir. Böylece, oteller gelecekte hangi noktada olmak istediklerini belirleyerek faaliyetlerini bu çerçevede sürdürebileceklerdir. Planlamanın başarılı yürütülmesi işletmelere çeşitli yararlar sağlamaktadır. Aşağıda bunlardan bazılarını yer verilmektedir (Maviş, 2006:128):

- Planlama işletmenin tüm faaliyetlerinin amaca dönük olmasını sağlamaktadır. Böylece, az giderle amaca ulaşılması kolaylaşacaktır. Plana göre hareket edildiğinden koordinasyon sağlanır ve bunun sonucu olarak lüzumsuz tekrarlar veya gecikmeler olmaz.
- Planlama diğer yönetim fonksiyonlarının uygulanmasına yardımcı olmaktadır. Plan olmadan organizasyon yapmaya olanak yoktur. İşletmenin durumunu ortaya koyan denetimin yapılması tamamen planlamaya ve planda oluşturulan standartlara bağlıdır.
- Plan geleceğe dönük olduğu için ve devamlı olarak gelecekle ilgilendiğinden gelecekteki olayları tahmin etme bakımından uzmanlaşma sağlanmaktadır.
- Planlama belirsizlikleri azaltarak olaylara daha doğru ve akılcı bakmayı sağlar. Gelecekteki olayları tam olarak tahmin etme imkanı olmasa bile olaylara daha doğru bakmayı sağlayabilir.
- Planlama ile stratejiler, politikalar ve yöntemler öngörüldüğü için kararlarda yol göstericidir.
- Planlama günlük işlerle uğraşan yöneticilerin dikkatini geleceğe yöneltir. Böylelikle üst yöneticiler günlük problemler yerine işletmenin geleceğini elinde bulunduran grup olarak gelecekle ilgilenirler.

- Planlama işletmenin kaynaklarını daha etkin kullanılmasına yardımcı olur. Planlama ile kaynaklar çatışmaya meydan vermeden verimli bir biçimde kullanılmaktadır.
- Planlama uygulama ölçülerinin geliştirilmesini sağlamakta, gerek yer gerekse zaman açısından daha belirgin ölçüler ortaya çıkmaktadır.
- Planlama yenilik yapmayı kolaylaştırır ayrıca, işbirliği ve desteğinin ortak bir hedefe yönelmesini sağlar.

Bu yararlar yanında, planlama doğası gereği çeşitli dezavantajlara da sahiptir. Aşağıda planlamanın olası dezavantajlarına yer verilmiştir (Maviş, a.g.e:129)

- İyi bir plan, zaman ve enerji harcaması gerektireceğinden, yüksek nitelikli ve pahalı elemanlar ile araçlar kullanmayı zorunlu kılmaktadır.
- Planlamada kullanılan sayısal yöntemlerde yapılabilecek bazı hatalar beklenmedik olumsuz sonuçlara yol açabilir.
- Yöneticinin dikkatinin gereğinden çok geleceğe çevrilmesine ve içinde bulunduğu durumu ihmal etmesine neden olabilir.
- Plan belirli bir çalışma düzeni ve dolayısıyla standart yöntemler ortaya koyar. Bu açıdan planlar katı özellikler taşırlar. Bu nedenle, standartlar zaman zaman gözden geçirilmeli ve plandan sapmalar için gerekli önlemler alınmalıdır. Ayrıca bu çalışma düzeni ve standart yöntemlere alışan bireylerde değişme ve gelişmelere karşı bir tür direnç ortaya çıkabilir.
- Plan, eğer ayrıntılara kadar inmekte ise ortaya koyduğu kurallar ve standartlarla bireylerin girişim ve önceliklerini köreltebilir. Sorumluluktan kaçan, karar almaktan çekinen kişiler için plan rahatlık sağlar. Ancak çalışkan ve sorumluluk yüklenmekten kaçınmayan kişiler için özgürlüğü kısıtlayıcı bir araçtır.

- Plan belirli bir çalışma düzeni ve dolayısıyla standart yöntemler ortaya çıkmaktadır. Bunlara alışan bireylerde değişme ve gelişmelere karşı bir tür direnç ortaya çıkabilir.

Planlamanın Özellikleri

- Planlama bir seçim ve tercih sürecidir.
- Planlama bir karar sürecidir.
- Plan geleceğe dönüktür.
- Planlama kapsamlı ve devamlı bir faaliyettir.

2.5.2. Örgütlenme

Yönetim fonksiyonlarının ikinci aşamasını oluşturan örgütlenme, insanların istenen amaçlara ulaşabilmelerinde önemli rol oynar. Dolayısıyla örgütlenme yöneticinin faaliyetini etkileyen, sınırlayan sonuçlarını belirleyen bir unsurdur (Şener, 2010:77).

Otel İşletmelerinde istenilen amaçlara ulaşılması aşağıda belirtilen süreçlere bağlı olarak gerçekleştirilmektedir(Aytekin, 1989:71)

- 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,
- En uygun nitelikteki işgörenlerin görevlere atanması,
- Çeşitli işlerin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların açıklanması,

- Yönetim görevini yükümlenecek personelin üretim kaynaklarını (araç, gereçleri, insanları vb..) ne oranda kullanabileceğini, kuruluşu hangi konularda, nasıl ve ne ölçüde temsil edeceğini, hangi ölçüde işletme adına anlaşmaya girebileceği konusundaki yetkilerini ve bunun karşılığında sorumlulukların belirlenmesi,
- Haberleşme kanallarının belirlenmesi (kimlerin, kimlerle ve hangi kanalar aracılığı ile ne konularda nasıl ilişki ve işbirliğine gideceklerini açıklama ve aralarında yatay ilişkilerin oluşturulması,
- Bu yöneticilerin kuruluşun ilişki içinde bulunduğu çevredeki kişi, grup ve kuruluşlarla ne zaman, nasıl hangi konularda ve hangi yetkiler ölçüsünde ilişkiye gireceklerinin belirlenmesi,
- Örgüt yapısında yer alan bölüm yöneticilerinin, üst yönetici ile hangi zamanlarda ne tür (yazılı veya sözlü veyahut her ikisi birden) bir raporlama ilişkisine gireceğini bunların zorunlu veya ihtiyari olanlarının belirlenmesi,
- Bölüm veya kısım yöneticilerin diğer bölüm veya kısım yöneticileri ile birlikte katılacakları toplantıların neler olduğunu, bu toplantılardaki görevlerinin belirlenmesi,
- Bütün bu özellikleri taşıyan mevkiler için ise uygun nitelik ve özellikler taşıyan personelin bilimsel yöntemlerle işe alınması,

2.5.3. Yönelme

Yöneticiler plan veya örgütleme yanında, işlerin dağıtımını yapmak ve işlerin kimler tarafından yapılacağını belirlemekle de yükümlüdür. Başka bir ifadeyle yönelme, planlanan ve örgütlenen sistemin harekete geçirilmesi, işletilmesidir. Bu yönüyle, yönelme fonksiyonu (işlevi) planlama ve örgütleme işlevlerine göre daha dinamik süreçtir (Kozak vd., 2013:129).

Otel İşletmelerinde etkin bir yönetme sistemi kurmak için şu koşullar üzerinde durulmalıdır (Şener, 2010:77);

- Örgütte takım ruhunun gerçekleştirilmesi,
- İşgörenlerin iyi tanınması,
- Görev ve sorumluluk yüklenemeyecek ölçüde yetersiz kalanların işletmeden çıkarılmaları,
- İşgören ile işletme arasındaki ilişkilerin yakından tanınması,
- Görev ve sorumluluk yüklenemeyecek ölçüde yetersiz kalanların işletmeden çıkarılmaları,
- İşgören ile işletme arasındaki ilişkilerin yakından tanınması,
- Yöneticinin, yardımcılarıyla sık sık toplantılar yapıp onlardan yazılı ve sözlü raporlar alması,
- Yöneticinin ayrıntılar içinde boğulmaması,
- Yöneticinin işgörenlerde birlik, fedakarlık ve çalışma ruhunu canlı tutması,
- Astlara, yetenek ve becerilerine uygun mevkiler vermesi,
- İyi bir ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin kurulması,
- Astların bir takım hatalarının hoşgörüsüyle karşılanıp, tecrübe kazanmalarına yardım edilerek kendilerine yol göstermesidir.

2.5.4. Koordinasyon(Düzenleştirme)

Ekonomik, sosyo-kültürel, yasal ve psikolojik pek çok unsurun tüketici tercihlerine yön verdiği turizm sektöründe faaliyette bulunan otel işletmelerinin başarısı; işletmenin kontrolü altında bulunan unsurların üzerine kurulmuştur. Otel işletmeleri tüketici tercihlerine müdahale de bulunamama kısıtını, işletmede etkili bir yönetim sağlayarak bir avantaja dönüştürebilir. Bunun başarılabilmesi için işletmede iyi bir yönetim gerçekleştirilmelidir. Bir hizmet işletmesi olan otel işletmesinde yöneticinin en önemli yönetim fonksiyonu koordinasyondur (Kozak vd., 2013:129).

Otel işletmelerinde başarılı bir düzenleştirmenin gerçekleşmesi için şu hususların dikkate alınması gerekmektedir (Şener, 2010:77);

- Planlamayı içine alan amaçların kesin olarak belirlenmesi,
- GÜdülen politikanın açıkça tanımlanması,
- Örgüt şemasının ana hatlarının çizilmesi,
- Tatmin edici bir iş analizinin varlığı,
- Yetki devrinin açıkça tanımı,
- Alt, orta ve üst düzeylerde güdülen politikanın bu düzeylerdeki sorumluluk ve görevlerle uyumlaştırılması,
- Belli aralıklarla herkesin katılmasını sağlayan toplantıların düzenlenmesi ve bu toplantılara kadroda bulunan tüm personel katılmalı ve herkesi ilgilendiren kararlar konuşma konusu olmalı,
- Örgütün başlıca birimlerinin gelişmesi, her dönemde bir raporla bildirilmelidir.
- Yazılı yönerge en az düzeyde bulundurulmalı, yüz-yüze ilişkiler çoğaltılmalıdır.

- Üst düzeyde bulunan yöneticilerin, güdülen politika ve uygulanan uyumlaştırma konusunda daha geniş planlama çalışmalarına girişmeleri gerçekleştirilmelidir.

2.5.5. Denetleme

Denetim, işletmenin planlama aşamasında belirlenen amaçlarının gerçekleştirilip gerçekleştirilmediğini aynı zamanda bölümlerin ve işgörenlerin bu süreç de nasıl katkı verdiklerinin belirlenmesidir (Şener,2010:80).

Otel yöneticileri hazırlanmış oldukları planların istenilen amaçları gerçekleştirmedeki başarılarını görmek için de denetim yaparlar. Bunu yaparken çeşitli matematiksel, istatistiği araçlardan faydalanırlar. Diğer yönetim fonksiyonlarının başarısı denetim ile ölçüldüğü dikkate alındığında, denetim fonksiyonunun özellikleri şöyle sıralanabilir (Özalp ,1992:231-235);

- Denetim amaçlara ve planlara dayanmalıdır,
- Denetim ilgili faaliyetin ihtiyaçlarını yansıtmalıdır,
- Denetim esnek olmalıdır,
- Denetim örgüt yapısına uygun olmalıdır,
- Denetim ileriye dönük olmalıdır,
- Denetim tarfsız olmalı,
- Denetim düzeltici tedbirleri almalı,
- Denetim kapsayıcı olmalı,
- Denetim sık sık gözden geçirilmelidir,
- Denetim anlaşılabilir olmalıdır.

2.6. YÖNETİCİ KAVRAMI

“Yönetici”, bir işletmede kar ve risk başkalarına ait olmak üzere, belirli bir mal ve hizmeti ortaya koymak için gerekli girdileri sağlayan ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelik olarak planlayan, örgütleyen, yönlüten, düzenleyen ve denetleyen kişidir (Koçel, 1998:9). İşletmenin, sahip olduğu tüm kaynakları planlayan, organize eden, işletme ile ilgili kararları veren, denetimi yapan ve bunun yanında yönetsel olmayan işleri de yerine getiren kişiler olmaları nedeniyle yöneticiler, işletmenin başarılı ya da başarısız olmasından birinci derecede sorumlu tutulmaktadır (Schermerhorn, 1993:5).

Günümüzde ağırlıklı geçerli olan yöneticiler ise, hızla artan rekabet koşullarının giderek zorlaşmasına paralel olarak devamlı kendini geliştirebilmeli ve belirtilen özelliklere ek olarak; insanları sevmek, iletişim konusunda yetenek sahibi olmak, duygusal olgunluk, kararlarında açık ve objektif olabilmek, astlarından daha zeki olmak, hoşgörü sahibi olmak, geniş açıdan düşünebilme yeteneğine sahip olmak ve bilgiyi paylaşabilmek gibi özellikleri edinmiş olmalıdır. Ek olarak, teknolojinin etkisiyle değişen üretim sistemleri, pazardaki ani gelişmeler ve rakiplerin durumu, tüketici alışkanlıklarındaki değişim, nüfus hareketliliği, siyasi dedikodular ve buna benzer birçok gelişmeler karşısında avantajı yakalayabilmek için bir işletmedeki yöneticinin proaktif davranması beklenmektedir. Yani, olası gelişmeleri önceden kestirmeye çalışıp, atik davranmalıdır. Bu bakımdan, herhangi bir örgütte yöneticilik yapan bir kimse, yukarıda belirtilen özellikler ile birlikte proaktif bir tutum ve davranış içinde bulunmak durumundadır (Öztürk, 1998:73).

2.7. OTEL İŞLETMELERİNDE YÖNETİCİ

Otel yöneticisi ile ilgili en kapsamlı tanımı yapan Olalı’ya (1973) göre otel yöneticisi; “otel işletmelerinde kullanılacak emek, kapital, doğal kaynak gibi üretim elemanlarının miktarını ve niteliğini tayin eden, bunları tedarik ederek kombine eden, işletmenin üretimini, gelişimi ve karlılığını ya da hem üretim ve gelişmesini hem de karlılığını maksimize ederek üretime, piyasanın isteklerine göre yön verecek fonksiyonları ve faaliyetleri yapan kişi” olarak tanımlamaktadır (Şener, 2010:85).

Otel işletmelerinde faaliyet gösteren iyi bir yöneticinin sahip olması gereken nitelikler şunlardır (Barutçugil, 1989:87) :

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

Otel yöneticisinin günümüzde; yönetim, psikoloji, yiyecek-içecek, pazarlama, hukuk, mimarlık, sosyoloji, muhasebe gibi birçok alanda bilgi sahibi olması zorunluluktur. İşletme sahibinin veya idari kurulunun belirlediği politikaları uygulamaya geçirmek amacıyla yetkilendirilen otel yöneticisinin sorumlulukları dört grupta toplayabiliriz (Maviş, 1994:70-72):

a. 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.

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

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

d. 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.

2.8. OTEL YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM TARZI

Etkili bir yönetici olmak aslında doğru bir tarz seçmekle ilgilidir. Bazı yönetim tarzları insan odaklıyken bazıları ürün odaklı olabilir. Doğru olan yaklaşım ise yöneteceğimiz insanların becerilerine, bilgilerine, arzulanan sonuçlara ve göreve göre ortaya çıkacaktır. Doğru olan yönetim tarzı var olan durum karşısında en uygun

olabilecek tarzı seçmektir. Otel yöneticileri kendileri için en başarılı olacak yönetim tarzını seçerken hedeflerini, stratejilerini içinde buldukları şartları göz önüne aldıklarında daha tutarlı seçimler yapabilir ve uygulama etkinliğini yakalayabilirler.

Yönetim tarzları, çoğu kez doğuştan gelen ve öğrenilerek kazanılan özelliklerin ve davranışların etkileşimi ile ortaya çıktığı görülmektedir. Doğuştan gelen faktörler insan davranışlarının duygusal boyutunu, öğrenilenler ise genelde akılcı boyutunu oluştururlar. Bu faktörler, tek başlarına ortaya çıkmazlar. Genel anlamda bir yönetim tarzı bu boyutların belirli bir şekilde birleşmesi ve bütünleşmesi sonucu oluşur. Yönetim tarzını oluşturan altı faktör geniş bir eğilimler ve davranışlar dizisini içerir ve kaçınılmaz olarak organizasyondaki her tür iş ve insan ilişkisini etkiler. Bu altı faktör, doğuştan gelenler ve sonradan öğrenilerek kazanılanlar olarak aşağıda belirtildiği gibi iki başlık altında açıklanabilir (Brutçugil, 2002:47-48);

Doğuştan Gelen Faktörler

- Kişilik (yöneticinin dünyayı nasıl algıladığı ve yargıladığı)
- İhtiyaç kalıpları (yöneticinin kişisel tatmin ve yetkinlik duygusuna neden yöneldiği ve nasıl ulaştığı)

Öğrenilenler

- Güç temelleri (yöneticinin başkalarını nasıl etkilediği)
- Çatışmaları ele alma ve sorunları çözme tarzı,
- Kişisel değerler ve organizasyonel davranış üzerindeki etkileri,
- Stresle baş etme yöntemleri,

Herkes nasıl bir yönetim tarzı benimsemek istediğine karar vermek zorundadır. Daha sonra, tarzlarını karşı karşıya oldukları duruma göre nasıl çeşitlendireceklerine karar vermeleri gerekir. Bazen durumu değiştirmeye çalışırsınız bazen de tarzınız. Her iki seçenekte etkili olabilir. Yönetici liderlik, seçim yapmaktır.

2.9. HER YÖNETİCİ İÇİN BİR REHBER

Bütün etraftakiler bir panik içine düştüğü ve bunun sebebini senden bildikleri zaman;
Eğer sen kafanı dik tutabilir ve itidalini kaybetmezsen,
Eğer herkes sana güvenmezken sen kendine güvenebilir ve onların güvenmemesini de
haklı görebilirsen,
Eğer beklemesini bilir ve beklemekle de yorulmazsan,
Ya da hakkında yalan söylenir de sen yalanla iş görmezsen,
Yahut senden nefret edilir de kendini nefrete kaptırmazsan,
Bütün bunlarla beraber ne çok iyi ne de çok akıllı görünmezsen,
Eğer tahayyül edebilir ama hayallerine esir olmazsan,
Eğer düşünebilip de düşüncelerini paye edinirsen,
Eğer zafer ve yenilgi ile karşılaşır ve bu iki hokkabaza aynı şekilde davranabilirsen,
Eğer ağzından çıkan bir hakikatin bazı alçaklar tarafından ahmıklara tuzak kurmak için
eğilip bükülmesine katlanabilirsen,
Yahut ömrünü verdiğin şeylerin bir gün başının üzerine yıkıldığını görür ve eğilip
yıpranmış aletlerle onları yeniden yapabilirsen,
Eğer kalp, sinir ve damarlarını eskidikten sonra bile işine yaramaya zorlayabilirsen,
Ve kendinde, onlara “dayan!” diyen bir iradede,
Başka bir takat kalmadığı zaman dayanabilirsen,
Eğer kalabalıklarda konuşup faziletini muhafaza edebilirsen,
Yahut krallarla gezip halka ait huylarını kaybetmezsen,
Eğer ne düşmanların ne de sevgili dostların seni incitmezse,
Eğer bütün iyi ve merhametli insanları sevebilirsen,
Eğer bir daha dönmeyecek olan dakikayı,
Altmış saniyelik bir mesafe ile koşarak doldurabilirsen,
Yeryüzü ve bütün üstündekiler senindir,
Ve dahası, sen bir insan olursun...

R.Kiplin

Kaynak: Reza, F. (2009). Hz. Ali'nin Liderlik Sırları ve Hitabet Sanatı. s.7

2.10. LİDER VE LİDERLİK

Lider, seçilme, atama, devir ya da daha değişik yollarla kendisine biçimsel (resmi) bir statü verilen bireyi ifade ederken; liderlik ise bir grupta bulunan bir veya daha fazla kişi tarafından, grubun amacına ulaşmasına yardımcı olan davranışların başarılması anlamına gelmektedir (Demiroğlu, 2002:2).

Davranış bilimleri içerisinde; ilgimizi uyandıran, az veya çok, hepimizi yakından etkileyen, üzerinde en fazla araştırma yapılan konuların başında lider ve liderlik gelmektedir. Liderlerin ne zaman ortaya çıktıkları, ne tür özellikleri taşıdıkları hep merak konusu olup, devamlı araştırılmakta ve sürekli olarak liderlik konusundaki gelişmeler takip edilmektedir. Herkes tarafından genel kabul görmüş ve her yerde geçerli olan tek bir liderlik modeli de yoktur (Tolan , 1991:102).

Liderlik, sosyal bilimlerin (sosyoloji, psikoloji, siyaset bilimi, yönetim bilimi) ortak inceleme konularından biridir. Buna rağmen liderliğin tanımı üzerinde ortak bir algı oluşmamıştır. Ancak liderliği oluşturan tanımların ortak özellikleri şöyledir; çalışanların güdülenmesi, cesaretlendirilmesi, yönlendirilmesi ve onlarda var olan yaratıcılığı ortaya çıkarma ve harekete geçirmedir (Barlı, 2008:363).

Liderlik konusunda önemli görülen tanımlar Tablo 2' deki gibi sınıflandırılabilir;

Tablo 2 : 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 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 isteklikleriyle 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

Yönetim alanında yapılmış olan çalışmalar incelendiğinde, liderliğin insanların eyleme geçirilmesi ile ilgili bir süreci kapsadığı; liderin ise bu süreci harekete geçirecek güç ve otoriteye sahip kişiyi ifade etmekte olduğu görülmektedir (Robbins ve DeCenzo, 2003:401).

Bir başka tanıma göre liderlik, örgütün amaçları ile uyusun ya da uyuşmasın, izleyenlerin davranışlarını bazı hedeflere yöneltmek için etkilemektir. Bu noktada liderin etkileme kaynağı olarak güç (erk) kavramı karşımıza çıkmaktadır. Güç, diğer kişilerin davranışlarını etkilemede bireyin yeteneğidir (Can 2002: 208). Liderlik güç ve aklın birleşimidir: Akıl olmazsa güç zalimcedir; Güç olmazsa akıl manasızdır, bostur. 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 (Yukl, 2002:42).

Güç kaynakları ile ilgili olarak pek çok sınıflama yapılmış olsa da, bu sınıflamalar arasında en çok bilinen ve kullanılanı, French ve Raven tarafından yapılan sınıflamadır. Yazarlar, kaynakları yönünden beş tür güçten bahsetmektedirler (Arıkan, 2001).

Biçimsel Güç: Bir liderin, sahip olduğu pozisyondan dolayı elde ettiği güç türüdür. İzleyenler biçimsel gücü meşru kabul ettiklerinden, bu güç türünden etkilenmektedirler.

Ödüllendirme Gücü: Liderler, ellerindeki ücret artışı, terfi, tanınma gibi çeşitli ödülleri kullanarak izleyenlerini etkileyebilmektedirler.

Cezalandırma Gücü: Ödüllendirme gücünün tam tersi olan bir güç türüdür. Liderler, eleştirme, ücret artışı uygulamama gibi şekillerde bu güçlerini kullanabilmektedirler.

Uzmanlık Gücü: Liderin göreve ilişkin belli bir bilgisi veya becerisinin olması sonucunda ortaya çıkan güç türüdür. Liderin görev konusunda gerçek bir uzman olması astlarını etkileyebilmesini kolaylaştırabilmektedir.

Beğeniye Dayanan Güç: Liderin kişilik özellikleri ile ilgili bir güç türüdür. Bu güç türünde biçimsel bir unvan veya pozisyondan çok, liderin kişilik özellikleri önem kazanmaktadır.

2.11. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR

Yönetici ile lider, kimi zaman aynı anlamda kullanılmakla beraber aynı kavramlar değildirler. Lider; bir eylemi başlatan, emirleri veren, ödül ve cezalara karar veren, anlaşmazlıkları çözen ve grubu amaçlarına doğru yönlendiren kişidir (Franzoi, 2003). Yönetici ise, yöneticilik pozisyonuna başkaları tarafından getirilmiş, başkası hesabına çalışan, daha önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren ve bu doğrultuda işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir (Barlı, 2008:367–368).

Tablo 3 : Lider ile Yönetici Özellikleri

LİDERLER	YÖNETİCİLER
Güçlerini kişisel etkilemelerinden ve kişisel ilişkilerinden alırlar.	Güçlerini buldukları makamın yeterliliğinden alırlar.
Bir örgütün her kısmında bulunabilirler.	Örgütün genellikle yüksek kademelerinde bulunurlar.
Başarı için insanlara dayanırlar.	Başarı için sisteme dayanırlar.
Kendi tasarlamış oldukları hedeflere örgütü daha iyi duruma götürürler.	Örgüt tarafından belirlenmiş olan hedeflere ulaşmak için gayret sarf ederler.
İnsanlara güvenirler.	Denetime güvenirler.
Doğru işleri yaparlar.	İşleri doğru yaparlar.
Sonuçlar için çalışır ve yenilik getirirler.	Kuralları izler ve uygularlar.
Örgütü değiştirmek ve geliştirmek için uğraşırlar.	Örgütün şimdiki durumunu muhafaza etmeye çalışırlar ve süreklilik sağlarlar.
Değer ve taahhütler gibi değer konular arası ilişkileri vurgulamaya eğilimlidirler.	Koordinasyon, fabrika, malzeme gibi kaynak kontrollerini vurgulamaya eğilimlidirler.
Değişiklik yapmaya ve risk almaya eğilimlidirler.	Dikkatli hareket ederler ve kesin olmayandan korkarlar.
Uzun vadede örgütün neyi başarabileceğinin hayalini kurarlar.	Kısa vadede başarılacak hedef ve amaçlara odaklanırlar.

Kaynak: F. Maviş, Otel Yönetimi, Ankara: Detay Yayıncılık, 2006, s. 199.

Çizelgede görüleceği gibi lider ile yöneticiler arasında büyük farklar vardır.

Aralarındaki fark basit bir şekilde; yöneticilerin ilgisi işlerin “nasıl” yapılacağı konusunda yoğunlaşırken, liderlerin dikkati “hangi” kararların verilir, “hangi” olayların gerçekleştirileceği üzerinde yoğunlaşır. Yani yöneticiler verimlilikle uğraşmasına karşın liderler etkinlikle uğraşmaktadır (Kıngır, 2006:251). Başarılı olan yöneticiler, liderlik vasıfları taşıyan yöneticilerdir.

Günümüzde işletme içindeki faaliyetleri baskı ve güce başvurarak yaptırın yöneticiler çok fazladır. Birçok organizasyonda aşırı kapalılık, denetim veya nezaket mevcuttur. Bu gibi bir ortamda yönetici- liderlerin bile işleri çok zordur. Lider yöneticiler için öncelikli hedef, amacın ne olduğunu tanımlamakla başlar. Daha sonra aynı grup içinde çalışan birbirinden farklı insanları aynı örgütsel amaçlara bağlı birleşik bir grup haline getirmek gerekmektedir. Grup üyeleri, lider-yöneticinin inisiyatifi doğrultusunda örgüt hedeflerine ulaşmak için kendi yöntemlerini belirlemelerine izin verilmelidir. Fakat böyle bir inisiyatif kullanımı günümüz yöneticileri için mümkün değildir. Bütün örgütlerde plan ve hedeflerin çoğu emir-komuta zinciri ile yönetimin alt kademelerine iner ve bu süreçte yöneticiden çalışanların örgütsel amaçları benimsemesi için elinden geleni yapması, hatta bu amaçları çalışanların kişisel amaçları ile özdeşleştirmelerine yardımcı olması beklenir (Harper, 1996:1).

2.12. LİDERİN ÖZELLİKLERİ

Liderler değişik tip ve mizaçta olabileceği gibi kadın, erkek ve değişik fiziki yapıda da olabilirler. Bu hususların dışında iyi bir liderde bulunması gereken özellikler şu şekilde açıklanabilir (Bennis, 1989:63-65);

- Lider rehber bir görüşe sahiptir: Lider, profesyonel ve kişisel olarak, ne yapmak istediği hakkında berrak bir fikir sahibidir. Başarısızlıklar ve engeller karşısında yoluna devam edecek kuvveti vardır.
- Lider tutku sahibidir: Bu tutku hayatın vaat ettiği şeylere duyulan tutku, meslek tutkusu, eylem tutkusu gibi tutkulardır. Lider yaptığı işi ve o işi yapmayı sever.

Umut olmadan yaşamak ve ileriye gitmek mümkün değildir. Tutkuları dile getiren lider, değer insanlara ümit ve ilham verir.

- Lider dürüst olmalıdır: Dürüstlükte üç önemli unsur; öz-bilgi, samimiyet ve olgunluktur. Lider asla kendine, özellikle kendi hakkında yalan söylemez, değerli yanlarını olduğu kadar kusurlarını da bilir ve bunları yerli yerince ele alır. Samimiyet, öz –bilginin anahtarıdır. Samimiyetin temeli düşünce ve eylemde doğru davranmak, ilkelere sıkı sıkıya bağlılık ve içtenliktir. Olgunluk lider için çok önemlidir. Zira lider olmak sadece yol göstermek veya emir vermek değildir. Her lider özellikle şu hususlarda tecrübeli ve yetişmiş olmalıdır;
 - Kendini adama,
 - Uyanık olma,
 - Başkalarıyla çalışmaya ve onlardan öğrenmeye yatkın olma,
 - Her zaman doğru olma,
 - Kimseye ihanet etmemektir.

Dürüstlük güvenin temelidir, güven ise liderin ürünüdür. Güven kazanılması gereken bir niteliktir. Lider beraber çalıştığı insanların güvenini kazanmalıdır, aksi takdirde iş yapamaz.

- Konuşulmayı anlama yeteneği vardır,
- Gerçeğe çok farklı açılardan bakabilme yeteneği vardır,
- Her üyenin özgül yeteneklerini açığa çıkarabilecek bir organizasyonu yaratma yeteneği vardır,
- Lider merak eder ve risk alır: Lider her şeyi merak eder, öğrenebileceği kadar öğrenmek ister, risk üstlenmekten çekinmez, her zaman yeni şeyleri denemek ister. Başarısızlık onu endişeye sevk etmez, hatalarını kabul eder ve onlardan bir şeyler öğrenebileceğini bilir.

Çağımız liderinin teknik olarak belli bir birikime sahip olması, işin daha doğru daha sistemli, daha az enerji harcayarak yapabilmesini sağlayacaktır. Bu birikimin sağlayacağı fayda, bir bilgi çağı lideri için düşünüldüğünde doğru bilgiyi, doğru yöntem ve modelleri kullanarak yönetilmesi, doğru süreçlere ve kişilere aktarabilmesini ifade etmektedir (Bayraktar, 2007:98).

2.13. LİDERLİK TARZLARI

Liderlik tarzı, liderin örgütsel amaçlarını gerçekleştirmek, grubunu ve iş ortamını, örgütün amaçları ve çalışanların motivasyonunu dikkate alarak seçmiş olduğu davranış biçimidir. Herhangi bir tarzı belirlemiş olan lider, karşılaştığı durumlar karşısında göstereceği davranışlar, benimsemiş olduğu yaklaşımın bir yansımasıdır. Bu yaklaşım doğrultusunda grup üyelerini de organizasyon içinde değişken ortamlarla karşılaşmamasını engelleyip ve istikrarı sağlar (Hicks ve Gullett, 1981:234).

Günümüze dek yapılan birçok araştırmada “en uygun liderlik tarzı” konusunda ortak bir sonuca ulaşılamamış ve genellikle, tek bir liderlik tarzının uygulanmasından kaçınılmıştır. Bir ortam için uygun olan belirli bir liderlik tarzı, başka bir ortam için uygun olmayabilmektedir (Moiden, 2002:22).

Etkili lider, astlarından oluşan grubunun daha yapıcı ve verimli olmasına yardımcı olan kişidir. Bu anlayışın sonucu olarak “otokratik”, “demokratik” ve “Laissez-Faire (tam serbestlik tanıyan)” liderlik tarzları ortaya çıkmıştır (Sevgi, 2002:20).

2.13.1. Otokratik Liderlik

Otokratik tarzda tüm yetki liderde toplanmıştır. Tüm kararlar lider tarafından alınır, sistem merkezidir ve çalışanların sistemi, lideri ve liderin davranışlarını sorgulaması beklenemez. Lidere güven sınırlıdır. Lider amaçları belirler ve bu amaçlar doğrultusunda gerçekleştirilecek işler ve görevlerin dağılımını yapar. Ayrıca lider sadece fiziksel ödüllerin motivasyon sağladığına inanır (Halis, 2002-2003:36).

Otokratik liderliğin yarar ve sakıncaları(Costley vd., 1994: 280) ;

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 sorumluktan kaçabilir,
- Tek yönlü iletişimden dolayı yanlış anlaşılmalara sebep olarak özetlenebilmektedir.

2.13.2. Demokratik Liderlik

Bu yaklaşımda esas alınan faktör, çalışanların karar alma sürecinde etkin rol oynamasıdır. Çalışanlar karar alma sürecinde etkin bir rol oynadıklarından dolayı amaçlarının gerçekleştirilmesi için alınan kararlarda daha istekli ve verimli çalışacaklardır (Schermerhorn, 2001:268). Demokratik liderlerin iletişimi çok yönlüdür. Fikirler sadece çalışanların kendi arasında oluşmaz. Hem kendi içlerine ortaya çıkan hem de bir beyin fırtınasında ortaya çıkan fikirler birbirleri ve liderleri ile açıkça ortaya konulabilmektedir. Bu grup üyeleri ve lider arasındaki iletişim bağına daha da güçlendirmektedir. Çalışanların moralini arttırdığı gibi, değer verildiklerinin hissedilmesiyle tatmin duygusu, moral ve olumlu ilişkilerde artış sağlanmaktadır (Eren, 1993:311).

Demokratik liderliğin yarar ve sakıncaları (Costley vd., a.g.e.: 281);

Yararları;

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

Zararları;

- Lider açısından zaman alıcı olabilir,
- Bireyler, katılım sürecinde hükmedici olmaya yönelebilir,
- Tarafların karşılıklı ödün vererek anlaşmaya varmaları etkisiz bir faaliyete neden olabilir,
- Sorumlulukların net olarak belirlenmediği durumlarda anlaşmazlık çıkabilme olarak özetlenebilmektedir.

2.13.3. Laissez-Faire (Tam Serbestlik 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 (Tekarslan ve Kılınç, 2000:67).

Bu liderler sonuçlardan çok, sonuçlara ulaşmak için kullanılan araçlar üzerinde yoğunlaşırlar ve astlarına tam olarak güvenirken kontrol gereksinimini de en az düzeyde tutmak eğilimindedirler (Waldersee, 1995.:297).

Laissez-Faire (Tam Serbestlik Tanıyan) liderliğin yarar ve sakıncaları
(Costley vd., a.g.e.: 278);

Yararları;

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

Zararları;

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

Etkili liderlik yönelimi göstermek isteyen bir yöneticinin, hem göreve ve hem de insana yönelik olması beklenmektedir. 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 önemsizmesi ve kontrolden uzaklaştıkça verimliliğin azalmasına neden olabilmektedir (Türel, 2003:91).

2.14. LİDERLİK TARZININ SEÇİMİNDE ROL OYNAYAN UNSURLAR

Uygun yönetsel liderlik tarzının seçiminde önem taşıyan unsurlar şunlardır (Keçecioğlu, 2003:85):

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

- **Örgütün Gereklere:** 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.

2.15. LİDERLİK TEORİLERİ

Liderlerin izleyicilerini (astlarını) nasıl etkileyebileceğini açıklayan birçok teori ve model vardır. Hangi teorinin, modelin daha etkili olduğu sorusuna bir yanıt vermek gerekirse; bu sorunun cevabı net bir şekilde verilememekte, teorilere göre farklılık göstermektedir. Liderlikle ilgili geliştirilen teoriler temelde 4 grupta incelenmektedir, bunlar (Ataman, 2001: 456);

- Özellikler teorisi,
- Davranışsal liderlik teorileri,
- Durumsal liderlik teorileri,
- Modern liderlik teorileridir.

2.15.1. Özellikler Teorisi

Liderin sahip olduğu özellikleri, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli faktör olarak kabul eden bu teoriye göre; lider fiziksel ve kişilik özellikleri bakımından izleyenlerden (takipçilerinden) farklıdır (Koçel, 1993:32).Özellikler teorisi ile iki husus açıklanmaya çalışılmıştır. Birincisi, lideri izleyicilerinden ayıran özellikleri belirlemek, ikincisi ise, başarılı liderler ile başarısız liderler arasındaki farklılığı ortaya koymaktır (McCormack ve Mellor, 2002:179).

Tablo 4 : Özellikler Yaklaşımına Göre Başarılı Liderin Özellik ve Becerileri

Özellikler	Beceriler
Farklı durumlara uyum sağlayabilme	Zeka
Sosyal çevreye duyarlılık	Kavramsal düşünme
Hırs ve başarı gereksinimi	Yaratıcılık
İddiacılık	İncelik ve diplomatlık
Kararlılık	Etkileyici konuşma
Bağımsızlık	Grubun göreviyle ilgili bilgi
Diğerlerini etkileme isteği	Örgütlenme
Israrcılık	İkna edebilme gücü
Çalışkanlık	Sosyal beceriler
Kendine güven	
Stresle başa çıkabilme	
Sorumluluk üstlenmeye gönüllülük	

Kaynak: Yukl, G. (1998) "Leadership in Organization", Prentice-Hall Inc, International Fourth Edition, Oxford, s.237.

Söz konusu özelliklerle ilgili son zamanlarda da çalışmalar yapılmaktadır. Örneğin, 7500 çalışan üzerinde yapılan ve "çalışanlar yöneticilerinden ne gibi liderlik özelliklere sahip olmalarını bekler?" sorusuna alınan cevaplarda, şu beş özellik ön plana çıkmıştır: Dürüstlük, İşinin uzmanı olmak, İleri görüşlülük, İlham vericilik ve Güvenilirlik (Paksoy, 2002:170).

Özellikler yaklaşımı vardığı sonuçlar açısından tutarlı bir bütünlük gösterememektedir; bunun nedeni olarak şunlar sayılabilir: özellik listesi sonsuzdur; liderin ortaya çıktığı grupta, liderin taşıdığı özelliklerden daha fazlasına sahip bireyler bulunabilmektedir; özelliklerin tanımlanması ve ölçümü güçtür; liderin bulunduğu ortam göz ardı edilmektedir (Can, Akgün ve Kavuncubaşı, 1998:320).

2.15.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Liderlik ile ilgili geliştirilen teorilerden olan özellikler teorisi, liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu kabul etmekteydi. Davranışsal liderlik teorileri ise, liderliğin bir süreç olduğunu ön plana çıkarmaya çalışmıştır (Wood, R. C. 1994:120).

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 (Keçecioğlu, 2003:156).

Davranışsal teori, liderlik eşitliğinde yer alan izleyiciler ögesine ağırlık veren bir teoridir. Burada izleyicilerin özellikleri ile liderin davranışları arasındaki ilişkiler araştırılmış ve iki temel liderlik tarzından bahsedilmiştir. Bunlardan birisi iş görene yönelik, diğeri de işe yönelik liderlik tarzıdır. Göreve yönelik lider, işin genellikle teknik yönüne ağırlık verir ve üretimi arttırmayla ilgilenir. İş görene göre lider ise insanların çalışmalarını güdüleyerek motivasyonu arttırmaya çalışır (Dindar, 2001:34).

2.15.2.1. Ohio State Liderlik Çalışmaları

Çok sayıda yönetici üzerinde yapılan bu çalışmanın amacı, lider tanımının belirlenmesidir. Daha sonra, yapılan bu tanımlar faktör analizine tutulmuş ve liderlik süreci ile lideri açıklayan faktörler belirlenmeye çalışılmıştır (Dikici ve Deniz, 1993:29).

Ohio State çalışmalarının bazı bulguları şunlardır:

- Liderin çalışanı dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlık azalmaktadır.
- Liderin işe ağırlık veren davranışları arttıkça çalışanların performansları artmaktadır (Koçel, 1993:334).

Bireyi dikkate alma faktörü, liderin izleyicileri üzerinde güven ve saygı oluşturmaları, onlarla dostluk ve arkadaşlık geliştirmesi yönündeki davranışlarını açıklar.

İnisiyatif (veya işe ağırlık verme) faktörü ise, liderin gerçekleştirmek istenen amaçla ilgili işin zamanında tamamlanması için, amaç belirleme, grup üyelerini organize etme, iletişim sistemleri belirleme, iş ile ilgili süreleri belirleme ve bu doğrultuda talimatlar verme yönündeki davranışını ifade etmektedir (Kıngır, 2006:272).

2.15.2.2. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Michigan Üniversitesi araştırmaları sonucu lider davranışı “ işe dönük lider” ve “ gruba dönük lider” şeklinde iki temel kalıp çerçevesinde toplanmıştır. İşe dönük lider, üretim seviyesini yükseltmenin yollarını arar ve bu doğrultuda yüksek baskı kullanır. Liderin ana amacı işin etkin olarak tamamlanmasıdır. Bunun içinde lider, bütün dikkatini çalışanların iş yöntemleri ve görevleri üzerinde toplamıştır (Keçecioglu, 1998:121).

“Michigan Üniversitesi bulgularına göre her iki liderlik biçimi ile işin türü arasında bir ilgi vardır. İşin yapısal olarak tam belirlenmediği durumlarda işe dönük liderlerin daha başarılı oldukları, buna karşın işlerin tamamının seyrinde gittiği iş yerlerinde ise kişiye yönelik liderlik tarzını benimsemiş liderlerin daha başarılı oldukları görülmüştür” (Erdoğan,1991:337).

2.15.2.3. Likert’in Sistem 4 Modeli

Likert, Michigan Araştırmalarının devamı olarak, liderlik davranışlarını dört ana başlıkta toplamıştır (Can vd, 1998:322).

Sistem 1- Sömürücü-Otoriter Liderlik: Sistem 1 tarzında lider, astlarına güvenmemekte ve tüm kararları kendisi almaktadır. Çalışanları cezalandırma ve korkutma ile güdülemektedir. Yukarıdan aşağıya iletişimi benimsemektedir.

Sistem 2- Yardımsever-Otoriter Liderlik: Sistem 2 tarzında lider, astlarına az da olsa güven duymakta, aşağıdan yukarıya iletişime biraz olanak tanımakta, cezalandırma ve korkutma yanında ödüllendirme yoluyla da astlarını güdülemektedir.

Sistem 3- Danışmalı Liderlik: Lider astlarına büyük ölçüde güvenmekte, karar alırken onların fikirlerini dikkate almakta ve kullanmaktadır. Aşağıdan yukarıya iletişim tercih edilmekte, ödüllendirme yoluyla güdüleme ağırlık kazanmaktadır.

Sistem 4- Katılımcı-Grup Liderliği: Liderin astlarına güveni tamdır, kararlar ortaklaşa alınır. Aşağıdan yukarıya iletişim egemendir, grup katılımı ve başarısına dayalı ödüllendirme geçerlidir.

Likert'in araştırmaları; verimliliği yüksek grupların danışmalı liderlik ve katılımcı-grup liderliği altında olduklarını, verimliliği düşük grupların ise sömürücü otoriter ve yardımsever-otoriter liderlik altında olduklarını ortaya koymuştur (Koçel, 1993:338).

2.15.2.4. Mc Gregor'un X ve Y Teorisi

Douglas McGregor tarafından geliştirilen bu kurama göre liderlerin davranışlarını belirleyen en önemli etken, onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır (Barlı, 2008:372). Bu varsayımlar birbirine zıt iki uç noktayı temsilen X Teorisi ve Y Teorisi olarak adlandırılmıştır.

Tablo 5 : **McGregor X ve Y teorileri**

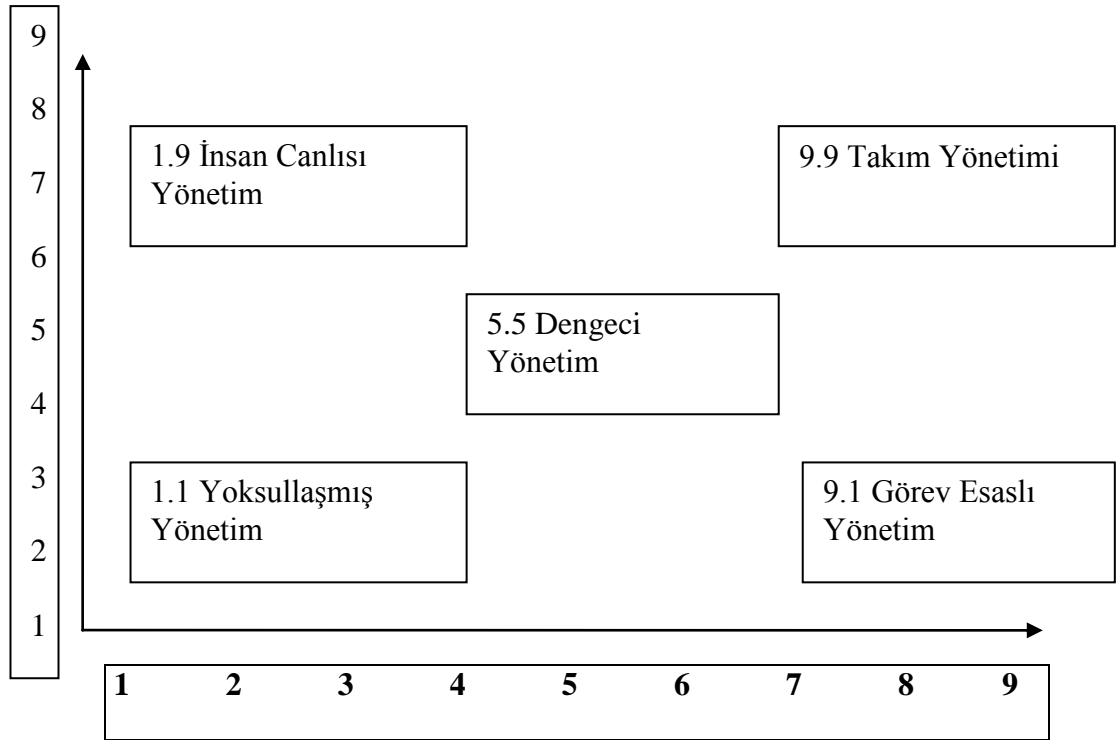
X Teorisi	Y Teorisi
Vasat bir insan yönetilmeyi tercih eder. Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder. Bunlardan dolayı insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalıdır. İnsan doğası gereği çalışmayı sevmez ve mümkün mertebe işten kaçar.	Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır. Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübeleridir. Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır. Dolayısıyla liderin yapması gerek uygun bir ortam oluşturarak, insanın kendini geliştirmesini sağlamaktır. Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.

Kaynak: Koçel, T. (2003). İşletme yöneticiliği (9.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, s. 594-5

2.15.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi Modeli (Managerial Grid)

Davranışsal liderlik teorileri arasında yer alan diğer bir model 1947 yılında, Ohio Eyalet Üniversitesi ile hemen hemen aynı zamanda, Balke ve Mouton tarafından geliştirilmiş bir modeldir. Model, Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik modellerinin, yönetim ızgarası adı verilen bir ızgaraya uyarlanarak geliştirilmiş halidir. Bu modelde, aynı boyutlar farklı isimler verilerek kullanılmış ve oluşturduğu matriksin yatay ve düşey eksenlerine yerleştirilmiştir. Yatay ekseninde, işe yönelik davranışlar, düşey ekseninde insana yönelik davranışlar yer almaktadır (Erdoğan, 1991:338).

Şekil 2 : Blake ve Mouton'un yönetim matrixi



Kaynak: Boone, L. E., and Kurtz, D. L. (2002). Contemporary business (Tenth edition). New York: Harcourt College. S.389

a) Cılız Liderlik (1.1): Üretime de insana da duyulan ilgi en alt seviyededir. Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en alt düzeyde çaba harcanmaktadır.

b) Şehir Kulübü Liderliği (1.9): Üretime duyulan ilgi en alt seviyedeysen insana duyulan ilgi en üst seviyededir. Lider düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verir.

c) Görev Liderliği (9.1): Üretime duyulan ilgi en üst seviyedeysen insana duyulan ilgi en alt seviyededir. Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanmakta, insan ilişkileriyle ise ilgisi yok denecek derecededir.

d) Orta Yolcu Liderlik (5.5): Bu modelde lider, çalışanların morali ile yapılacak işin miktarını dengede tutmayı amaçlayan uzlaştırmacı tutumu benimsemektedir.

e) Ekip Çalışması Liderliği (9.9): Üretime de insana da duyulan ilgi en üst seviyededir. Lider kendini işine çalışanlar aracılığıyla aday olan kişiler yoluyla yüksek verime yönelmiştir. Ayrıca lider ve çalışan arasında karşılıklı güven, saygı tam ve herkes birbirine bağımlı olduğunun bilincindedirler (Can, vd., 2006:305).

2.15.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Bu teoriye göre lider, işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek çalışanları güdülemeye ve onları başarılı olmaya yöneltir. Durumsallık teorileri aşağıdaki gibidir (Kozak, 2008:495).

- Fred Fiedler' in Etkin Liderlik Modeli
- Amaç-Yol Teorisi (Path- Goal Theory Of Leadership)
- Vroom-Yetton-Jago Modeli
- Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Model
- Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

2.15.3.1. Fred Fiedler' in Etkin Liderlik Modeli

Bu yaklaşıma göre lider grubun bulunduğu çevresel faktörlerden etkilenmektedir. En iyi lider, davranış biçimini koşullara, gruba, grubun üyelerinin ihtiyaç ve isteklerine ve grubun bulunduğu çevreye göre uyum sağlayabilen liderdir (Fiedler ve Garcia, 1987).

Lider–Ast İlişisine Bağlı Faktörler: Liderin davranışlarını etkileyen faktörler; liderin astları tarafından beğenilmesi, takdir edilmesi ve sevilmesidir. Lider ve astların arasındaki ilişkiyi olumlu etkileyecek etken, astların lideri ne kadar kabullendiklerine bağlıdır.

Görevin Yapısına Bağlı Faktörler: Liderin üstlendiği görev basit de olabilir karmaşık da olabilir. Basit görevlerin başarılmasının kolay olabileceği gibi, zor görevlerde lider de yanlış yapabilir.

Liderin Pozisyon Gücüne Bağlı Faktörler: Bu faktör, lidere verilen yetkinin gücünü ifade etmektedir. Liderin elinde bulundurduğu ödüllendirme, işe son verme, terfi ettirme gibi konulardaki yetkinlik derecesi, liderlik ortamının uygun olup olmadığını göstermektedir (Koçel, 2001:272–274).

2.15.3.2. Amaç-Yol Teorisi (Path- Goal Theory Of Leadership)

Amaç yol kuramı beklenti modeline dayandırılmıştır. Bu yaklaşıma göre, kişilerin motivasyonu, ödül ve değer vermeye veya ödülün çekiciliğine bağlı olarak gelişmektedir (Şimsek vd., 2003:199). Bu durumda liderin örgüt içerisinde iki önemli görevi olduğu belirtilmektedir. Birincisi örgütsel amaçları belirleme ve böylece izleyicilere hangi davranışlarının ödüllendirileceğini bildirme durumudur. ikincisi ise arzulanan davranışlar için izleyicileri destekleyerek amaca ulaştırarak ödülleri arttırmaktır. Öyleyse lider davranışının izleyicilere kabul edilmesi ancak bu davranışın derhal tatmin edici olmasına veya onların gelecekteki erişebilecekleri bir tatmin için araç olabilme koşuluna bağlıdır (Eren, 2008: 455).

Yani; yol – amaç kuramında liderin uygulayabileceği dört liderlik stili vardır (Şimsek vd., 2003:200):

1. Emir Verici: Karar vermeye astlar katılmaz, neyin ne zaman yapılacağına yönetim karar verir.

2. Destekleyici: Yönetici astlarına ilgi gösterir ve arkadaşça yaklaşımda bulunur.

3. Katılımcı: Yönetici astların öneri ve tekliflerine açıktır, astların da karara katılmalarını ister.

4. Başarı Arayıcı: Yönetici iddialı amaçlar belirler ve bu amaçların başarılmasında astlara güven duyar.

2.15.3.3. Vroom-Yetton-Jago Modeli

Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen bu yaklaşım House'ın Path-Goal teorisinde temel aldığı liderlik davranışlarının çevre koşullarından etkilendiği temeline dayanmaktadır. Liderin davranışları organizasyon içindeki hava ve koşullardan etkilendiği gibi davranışları etkileyen bir diğer unsurda lider ve grup üyelerinin ortak aldığı kararlardan da etkilenmektedir (Erdoğan, 1991:351).

Vroom ve Yetton'un durumsal liderlik yaklaşımı, Fiedler'in yaklaşımıyla karşılaştırıldığında en önemli farklılığın, Fiedler'in "her liderin yönlendirici ya da katılımcı tepkide bulunma tarzlarından sadece birisine sahip olacağını" varsaymasına karşılık, Vroom ve Yetton'un, "liderin, durumun gereksinimlerine bağlı olarak katılımcı ya da yönlendirici olabileceğini" öne sürmesi olduğu görülmektedir. Yine, Fiedler'in işgören eğitimini göz ardı ederek, ise uygun kişilerin seçilmesi sürecine ağırlık vermesine karşılık, Vroom-Yetton yaklaşımı, işgörenlerin daha etkin işlev görebilecekleri şekilde eğitilmelerine önem vermekte ve insanların daha uygun olan çeşitli davranışları bu yolla öğrenebileceklerini varsaymaktadır (Baysal ve Tekarslan, 2004:241-242).

2.15.3.4. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Model

Bu teori, özellikle liderlik biçiminin seçiminde astların özelliklerinin önemini vurgulamakta ve bu açıdan yararlı görülmektedir. Teoride önemli bir nokta, liderlik biçiminin etkinliğini belirleyen durumlarda, grup üyelerinin olgunluk düzeylerinin, kritik bir etken olarak düşünülmesidir (Aydın,1991: 250)

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

Tarz 1 (Yüksek Görev-Düşük İlişki): Rollerini 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 (Paksoy 1993:19-20).

2.15.3.5. Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Bu teoride önemli olan bir yöneticinin ne yaptığı değil sonuç olarak ortaya ne çıkardığıdır. Yönetici farklı durumlarda etkin davranmak zorundadır ve yöneticinin mümkün olan ölçüde bir tarz genişliğine sahip olması arzu edilir. Bu tarz genişliği yöneticiyi değişik durumlarda baş edilebilmesini ve dolayısı ile etkinliğinin yüksek olmasını sağlar (Baysal ve Tekarslan, 2004).

Reddin de diğerleri gibi tek bir mükemmel liderlik davranışının mevcut olmadığını, önemli olanın liderin içinde bulunduğu durumu kavraması ve grup üyelerini bu doğrultuda yönlendirilmesidir. Etkinlik budur. Tabii ki liderin davranış biçiminin

etkinliği çevre koşullarından ilk sırada etkilenmektedir. Önemli olan liderin davranışının bulunduğu duruma ve koşula uygun olmasıdır (Eren,1984:377).

2.15.4. Modern Liderlik Teorileri

2.15.4.1. Karizmatik Liderlik

Öncelikle karizma kelimesinin tanımını dikkate aldığımızda “bir grubun; liderin nitelik ve davranışları, bulunduğu durum ve koşullar, astlarının ihtiyaçlarından etkilenerek liderin astlarını harekete geçirebilme bir gücü” olarak tanımlanabilmektedir (Aksu, 2003:92).

Çeşitli yazarların bakış açılarına göre farklı olmakla birlikte, bugün üzerinde mutabık kalınan genel bir tanım belirtmek gerekirse karizma; “Bir grubun algılarının ve atıflarının

- Liderin nitelik ve davranışları tarafından,
- Liderliğin yer aldığı durum yada koşullar tarafından ve
- İzleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu olarak elde edilen ve izleyicilerin, liderin kendisi için harekete geçiretebilen bir güç.” olarak tanımlanır (Kılınç, 1995:33).

Karizmatik lider ekonomik, sosyal, politik ya da dinsel gerilim anlarında öne fırlar. Yerleşik değerler sorgulandığında ya da reddedildiğinde geçmiş geleneklerden hoşnutsuzluk acı verici bir hal aldığında, işleri yapmanın alışılmış yolları iflas ettiğinde, radikal değişim arzusu doğduğunda ya da bir felaket tehdidi olduğunda belirir (Baran, 2000:460).

2.15.4.2. Dönüşümsel (Transformasyonel) Liderlik

Transformasyonel liderler karizmatik liderlere benzerler fakat, yenilik ve değişim getirme konusundaki özel yetenekleri ile onlardan ayrılırlar (Daft, 1995:390).

Dönüşümcü liderliğin taşımaları gereken temel özellikleri de kısaca su şekilde sıralamak mümkündür:

- Karizmatiktirler, çevrelerindeki insanlarla iyi ilişkiler kurarlar, dışa dönük davranışlar sergilerler.
- Grup üyelerinin saygı, güven ve sadakatine sahip olmaları gerekir.
- Vizyon yaratıcı özellikte olmaları gerekir; insanlara geleceği gösterebilmeli, onlarda vizyon yaratmalıdır.
- Grup üyelerinin kişisel gelişimine önem vermeleri gerektirir. İnsanları eğiterek, onlara cesaret vererek güç kazandırmak gerekir.
- Yaratıcı düşünürler, insanları yaratıcı düşünmeye teşvik ederler (Erdoğan, 1997:343).

Dönüşümsel liderlerin en belirgin özelliği olarak bu gün ile gelecek arasında bağlantı kurmak suretiyle organizasyonda reform ve yenilik başlatırlar. Bu çerçevede çalışanlara bir vizyon kazandırmak , bir yeniliğin ve değişimin gerekliliğine inandırıp aşılacak çok önemlidir. Bunun sonucunda organizasyonda çalışanların, çalışma arzu ve istekleri kamçılanarak olağanüstü fikirler ile çalışmaların ortaya çıkması sağlanır (Eren, 1993: 313-314).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OTEL İŞLETMESİ YÖNETİCİLERİNİN YÖNETİM VE LİDERLİK EĞİLİMLERİNİN ANALİZİ ÜZERİNE UYGULAMA: DİYARBAKIR OTEL İŞLETMELİRİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. MATERYAL VE YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma yönteminde kullanılan veri toplama aracı, verilerin toplanması ve kullanılan istatistikler ile ilgili bilgi verilmiştir. Daha sonra ise demografik özellikler ve bulgulara yer verilmiştir.

3.1.1. Veri Toplama Aracı

Çalışmada veri toplama aracı olarak iki bölümden oluşan bir anket kullanılmıştır. İkinci bölümde cinsiyet, eğitim, yaş, turizm otelcilik eğitimi alma durumu, yöneticilik pozisyonu, yöneticilik kıdemi, yöneticiliğe bulunduğu kurumda başlayıp başlamadığı ve liderlik eğitimi alıp almadığının ölçülmesini içeren soruların bulunduğu kişisel bilgi formu oluşturmaktadır.

Birinci bölümde ise otel yöneticilerinin liderlik yönelimlerinin belirlenmesi için Luthans (1992: 340–341) tarafından geliştirilen “Liderlik Yönelimi Anketi” kullanılmıştır. Türkçe ve İngilizce bilimsel yazında yapılan incelemede, söz konusu anketin araştırmacılar tarafından yaygın olarak kabul görmekte ve kullanılmakta olduğu anlaşılmaktadır. Bu nedenle anket Türkçe’ye çevrilmiş ve otel işletmeleri için uyarlanmıştır. Liderlik yönelimi anketi, yöneticilerin liderlik yönelimlerini belirlemeye yönelik 35 ifade içermektedir. İfadelerin yanında “her zaman”, “sık sık”, “ara sıra”, “nadiren” ve “hiç bir zaman” seçeneklerini içeren bir ölçek de sunulmaktadır. Katılımcılar her bir ifade için bu ölçek üzerinde kendi davranışlarını açıklayan seçeneği işaretlemektedirler. “Her zaman” ve “sık sık” seçeneklerinin işaretlenmesi, ifadedeki gibi bir davranış eğilimini, “nadiren” ve “hiç bir zaman” seçeneklerinin işaretlenmesi,

ifadenin tersi yönünde davranış eğilimini yansıtmaktadır. “Ara sıra” seçeneği ise söz konusu ifadeye olumlu ya da olumsuz kesin bir yönelimin olmadığını ifade etmektedir. Katılımcıların liderlik yönelimlerini belirlemede fikir verecek puanların hesaplanmasında, 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 ve 35 nolu ifadelerin karşısında yer alan seçeneklerden çok nadir ve hiçbir zaman işaretlenirse, bu ifadelerin önüne 1 yazılır. Geriye kalan ifadelerin karşısındaki seçeneklerden her zaman ve sık sık işaretlenirse, bu ifadelerin önüne de 1 yazılır. Daha sonra 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 ve 35 nolu ifadelerin önündeki 1’ler toplanarak “insana yönelik”, geriye kalan 1’lerin toplanması ile de “göreve yönelik” puan elde edilir (Taşkiran, 2006: 174).

3.1.2. Verilerin Toplanması

Çalışmada verilerin toplanması araştırmacı tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çerçevede, 2014 yılının Ocak-Mart ayları arasında, Diyarbakır ilinde faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinin yöneticileri ile gönüllülüğe dayalı olarak randevu alınmış ve anketler uygulanmıştır. Anketlerin uygulanmasından önce konuyla ilgili genel bilgilerin verilmesi sağlanmıştır.

3.1.3. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Verilerin analizinde, parametrik veriler ortalama ve standart sapma değerleriyle, nonparametrik veriler ise frekans analizi ile analiz edilmiştir. Demografik ve nonparametrik verilerin fark dağılımında çapraz tablolama (Crosstabulation), analizinde ise Ki-kare analizi kullanılmıştır. Verilerin normallik dağılımına uygunluğu için Kolmogorov Smirnov testi yapılmıştır. Test sonucu parametrik olduğu anlaşılan liderlik puanlarına iki grup arasındaki parametrik fark analizlerinden T-testi uygulanmıştır. Tüm testler %95 güven aralığında ve 0,05 anlamlılık düzeyinde gerçekleştirilmiştir.

3.2. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

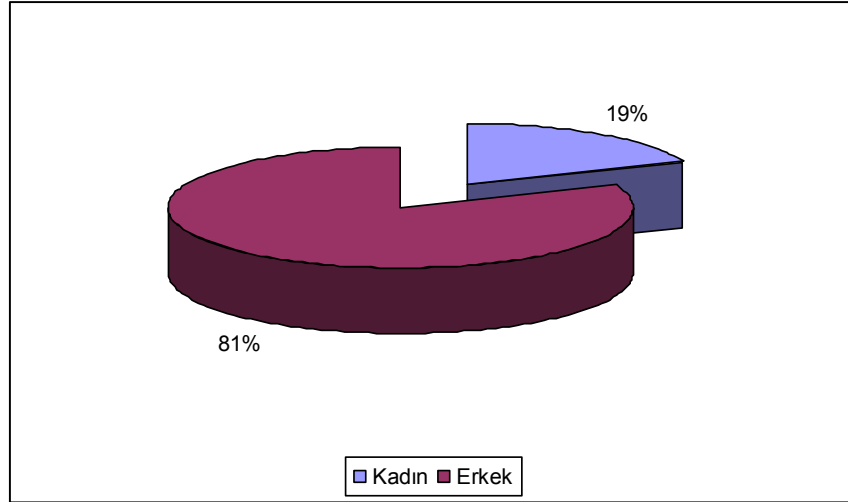
Çalışmada katılımcıların demografik özelliklerini ölçmek için cinsiyet, eğitim durumu, yaş grubu, turizm ve otelcilik eğitimi alıp almadığı, yönetsel pozisyonu, yöneticilik kıdemi, yöneticiliğe mevcut işinde başlayıp başlamadığı ve liderlik eğitimi

alma durumu sorulmuştur. Anket envanterlerinden elde edilen veriler frekans analizine tabi tutulmuştur. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları Tablo 6’da verilmiştir.

Tablo 6 : Cinsiyete Göre Dağılım

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Kadın	19	19,0
Erkek	81	81,0
Toplam	100	100,0

Tablo 6’da da görüleceği gibi, katılımcıların %19,0’u (19 kişi) kadın ve %81,0’i (81 kişi) erkektir. Bu dağılım Şekil 3’te de gösterilmiştir.



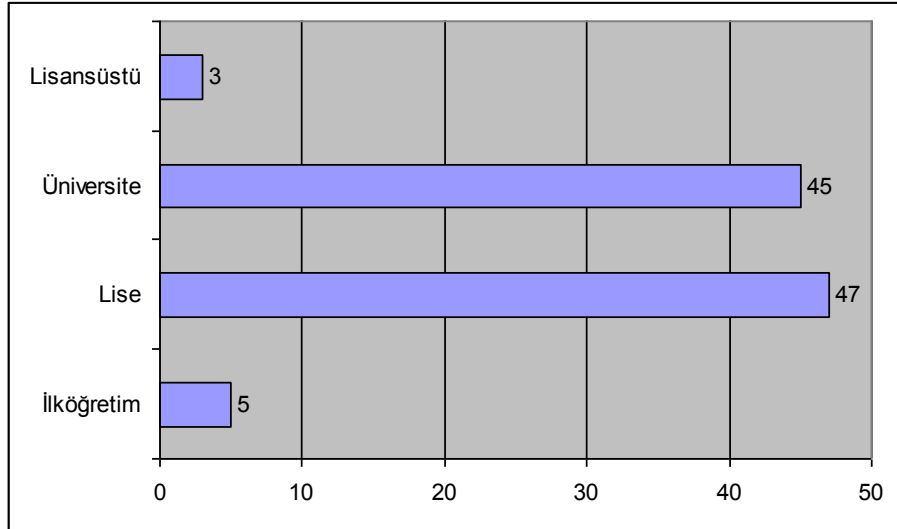
Şekil 3 : Cinsiyete Göre Dağılım

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları genel olarak incelendiğinde, erkeklerin kadınlara göre ciddi bir şekilde daha fazla sayıya sahip oldukları görülmektedir. Esasen istatistikte, mümkün olduğunca dağılımın homojen olması beklenir. Öte yandan bu dağılım, Türkiye’de mevcut turizm cinsiyet dağılımına da uymaktadır. Dolayısıyla mevcut durumun temsili, homojen dağılımdan daha önemlidir. Bu açıdan incelendiğinde, örneklemin cinsiyet açısından evreni tam olarak yansıttığı ifade edilebilir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7 : Eğitim Durumuna Göre Dağılım

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
İlköğretim	5	5,0
Lise	47	47,0
Üniversite	45	45,0
Lisansüstü	3	3,0
Toplam	100	100,0

Katılımcıların %5,0'i (5 kişi) ilköğretim, %47,0'si (47 kişi) lise, %45,0'i (45 kişi) üniversite ve %3,0'ü (3 kişi) lisansüstü eğitime sahiptir. Bu dağılım Şekil 4'te de gösterilmiştir.



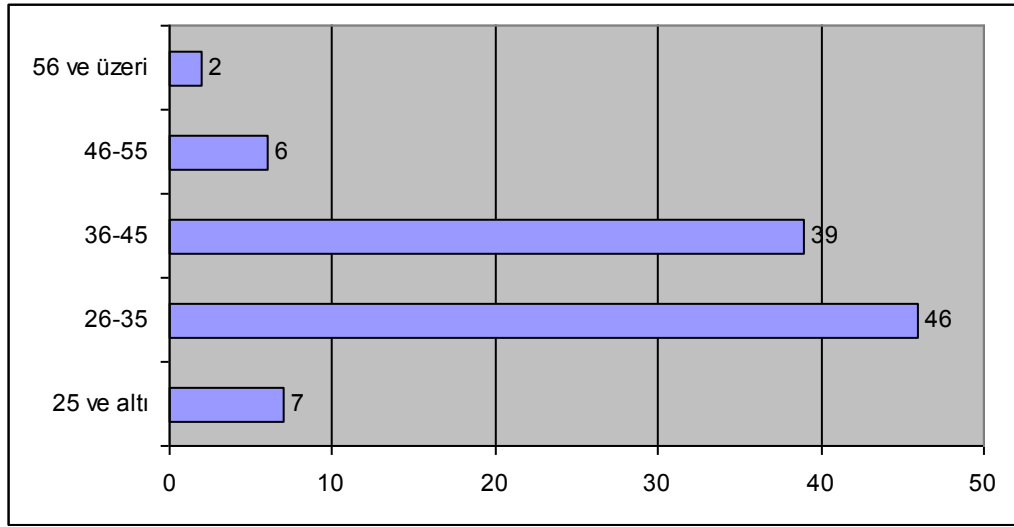
Şekil 4 : Eğitim Durumuna Göre Dağılım

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, lise ve üniversitenin çoğunlukta olduğu görülmektedir. İlköğretim ve lisansüstü eğitime sahip olan katılımcıların oranlarının %5 ve altında olduğu görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, lise ve üzeri eğitime sahip katılımcıların olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımları Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8 : Yaş Gruplarına Göre Dağılım

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
25 ve altı	7	7,0
26-35 arası	46	46,0
36-45 arası	39	39,0
46-55 arası	6	6,0
56 ve üzeri	2	2,0
Toplam	100	100,0

Yaşa göre dağılım incelendiğinde, katılımcıların %7,0'sinin 25 ve altı, %46,0'sinin 26-35 arası, %39,0'unun 36-45 arası, %6,0'sinin 46-55 arası ve %2,0'sinin ise 56 ve üzeri yaşa sahip olduğu görülmektedir. Bu dağılım Şekil 5'te de gösterilmiştir.



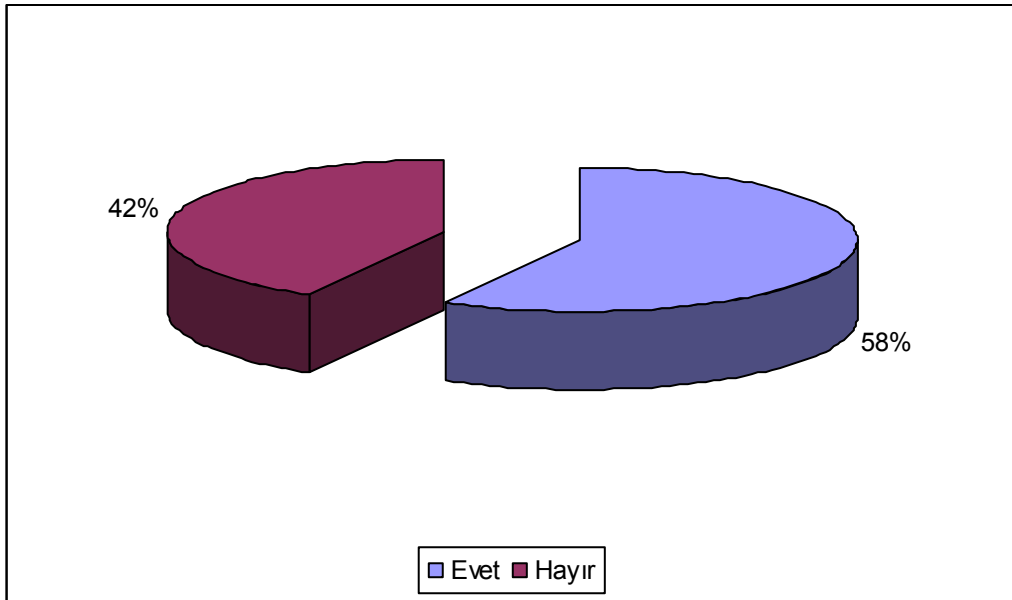
Şekil 5 : Yaş Gruplarına Göre Dağılım

Yaş gruplarına göre dağılım incelendiğinde, 26 ile 45 yaş arasındaki katılımcının çoğunlukta olduğu görülmektedir. Genel olarak ileri yaşta katılımcının çok fazla olmadığı ifade edilebilir. Katılımcıların turizm ve otelcilik eğitimi alma durumuna göre dağılımları Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9 : Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılım

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Evet	58	58,0
Hayır	42	42,0
Toplam	100	100,0

Tablo 9’da da görüldüğü gibi, katılımcıların %58,0’i daha önce turizm ve otelcilik ile ilgili eğitim aldıklarını ifade ederken, %42,0’si ise daha önce bu şekilde bir eğitim almadıklarını ifade etmişlerdir. Bu dağılım Şekil 6’da da gösterilmiştir.



Şekil 6 : Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alma Durumuna Göre Dağılım

Genel olarak katılımcıların yarısından biraz fazlasının daha önce turizm ve otelcilik eğitimi aldıkları görülmektedir. Bununla birlikte, katılımcıların eğitim durumları ile turizm ve otelcilik eğitimi alma durumları incelendiğinde, alınan eğitimlerin bir bölümünün farklı dallarda olduğu düşünülebilir. Fark analizleri bölümünde, eğitim durumu ile turizm eğitimi almış olma durumu arasındaki analize yer verilmiştir. Katılımcıların yönetsel pozisyonlarına ilişkin dağılım Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10 : Katılımcıların Yönetmel Pozisyonlarına Göre Dağılımı

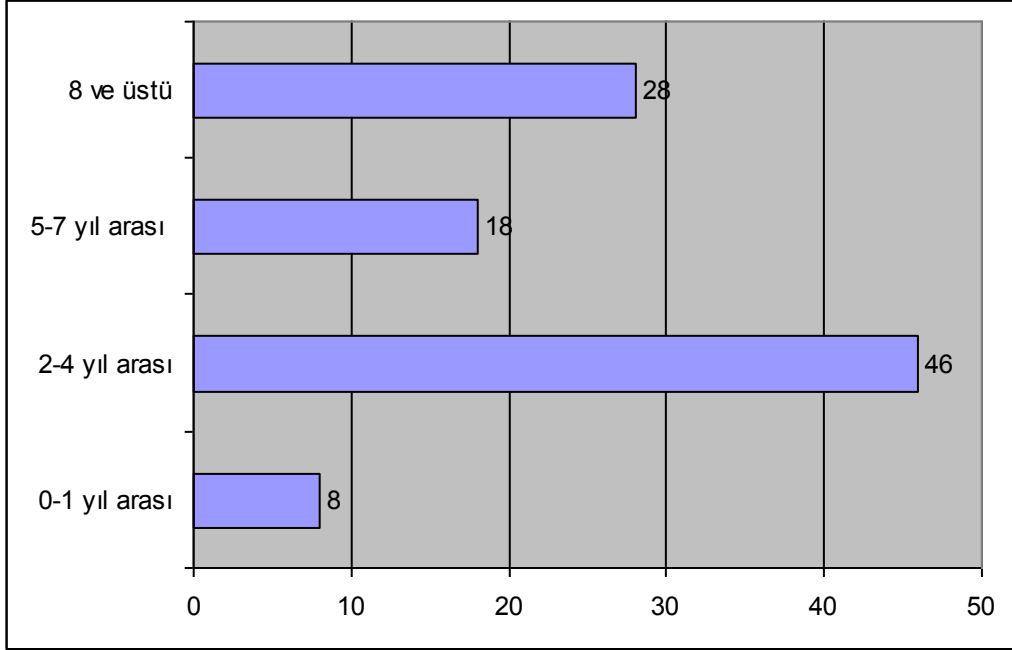
	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Genel müdür	7	7,0
Genel müdür yardımcısı	2	2,0
İnsan kaynakları müdürü ve ya şefi	5	5,0
Muhasebe müdürü veya şefi	10	10,0
Ön büro müdürü veya şefi	13	13,0
Satış ve pazarlama müdürü veya şefi	8	8,0
Teknik müdür veya şefi	7	7,0
Halkla ilişkiler	4	4,0
Yiyecek içecek müdürü veya restoran şefi	12	12,0
Kat hizmetleri müdürü veya şefi	11	11,0
Satın alma müdürü	7	7,0
Güvenlik müdürü veya şefi	5	5,0
Mutfak şefi	9	9,0
Toplam	100	100,0

Katılımcıların yönetmel pozisyonları dağılımı incelendiğinde, muhasebe, ön büro, yiyecek içecek ve kat hizmetleri müdürlerinin çoğunlukta olduğu görülmektedir. En az katılımcı yönetmel kadro ise genel müdür yardımcıları ve halkla ilişkiler müdürleri olmuştur. Çalışmaya katılan yöneticilerin yöneticilik kıdemlerine göre dağılımları Tablo 11’de verilmiştir.

Tablo 11 : Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılım

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
0-1 yıl arası	8	8,0
2-4 yıl arası	46	46,0
5-7 yıl arası	18	18,0
8 ve üstü	28	28,0
Toplam	100	100,0

Çalışmaya katılan yöneticilerin %8,0'i 0-1 yıl arası, %46,0'sı 2-4 yıl arası, %18,0'i 5-7 yıl arası ve %28,0'i 8 yıl ve üzeri yönetici deneyimine sahiptir. Bu dağılım Şekil 7'de de gösterilmiştir.



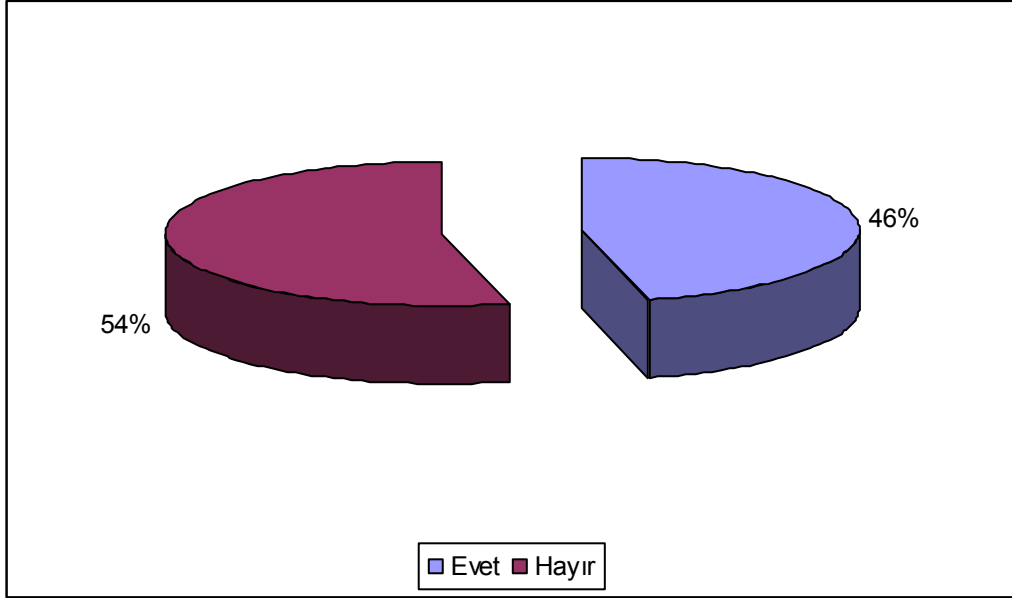
Şekil 7 : Yöneticilik Kıdemlerine Göre Dağılım

Şekilde de görüldüğü gibi, yöneticilerin deneyimlerinin genel olarak homojen dağıldığı ifade edilebilir. Yöneticilerin yöneticilik görevine şuan ki kurumlarında başlayıp başlamadıklarına ilişkin sorulan soruya verilen yanıtların dağılımı Tablo 12'de verilmiştir.

Tablo 12 : Yöneticiliğe Kendi Kurumunda Başlama Durumu

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Evet	46	46,0
Hayır	54	54,0
Toplam	100	100,0

Çalışmaya katılan yöneticilerin %46,0'sı yöneticilik görevine şuan ki işyerlerinde başladıklarını ifade ederken, %54,0'ü ise başka bir işletmede yöneticilik görevine başladıklarını ifade etmişlerdir. Bu dağılım Şekil 8'de de gösterilmiştir.



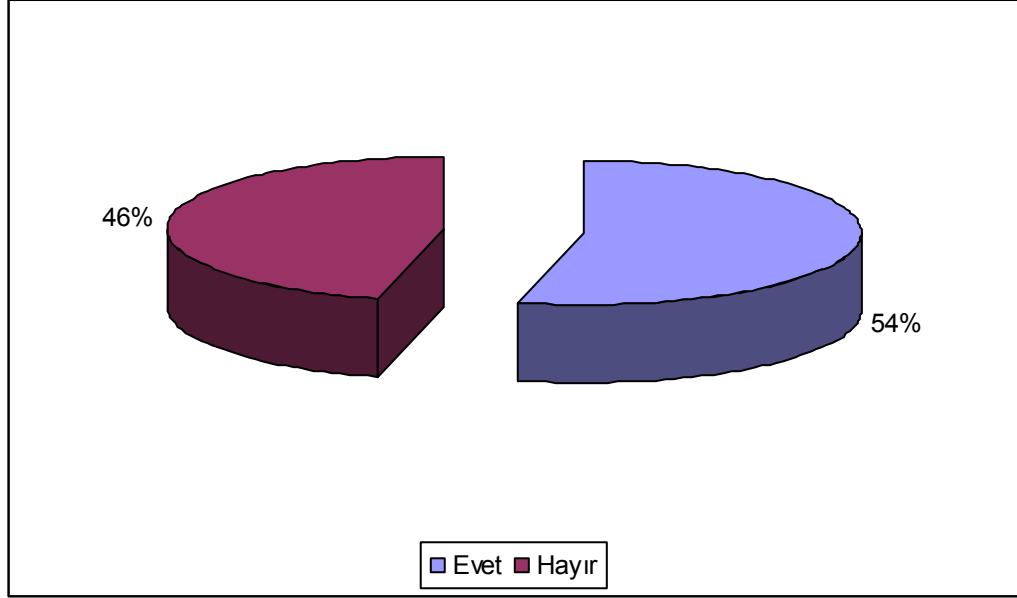
Şekil 8: Yöneticiliğe Kendi Kurumunda Başlama Durumu

Genel olarak değerlendirildiğinde, yöneticilerin yarıdan biraz fazlasının yöneticilik görevlerine daha önce çalıştıkları bir işletmede başladıkları görülmektedir. Bunun dışında, 46 yöneticinin kendi işletmelerinde yöneticilik görevine başladıkları görülmektedir. Aslında yöneticilik görevine geldikten sonra daha cazip imkanları değerlendirerek kurum değiştirmek yaygın olsa da, bunun eskisi gibi olmadığı görülmektedir. Çalışmaya katılan yöneticilerin liderlik eğitimini daha önce alma durumlarına göre dağılımları Tablo 13'te verilmiştir.

Tablo 13 : Liderlik Eğitimi Alma Durumu

	Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Evet	54	54,0
Hayır	46	46,0
Toplam	100	100,0

Çalışmaya katılan turizm işletmesi yöneticilerinin %54,0'ü daha önce liderlik eğitimi aldıklarını ifade ederken, %46,0'sı ise daha önce liderlik eğitimi almadıklarını ifade etmektedir. Bu dağılım Şekil 9'da da gösterilmiştir.



Şekil 9 : Liderlik Eğitimi Alma Durumu

Şekilde de görüleceği üzere, daha önce liderlik eğitimi aldıklarını ifade edenlerin fazlalıkta olduğu görülmektedir. Bu noktada, yönetici ile lider arasındaki farkın bilinmesi, yöneticilik ile liderlik eğitimi arasındaki ayrımın da iyi bir şekilde yapılması gerekir. Çalışmada anketi uygularken, her iki kavram hakkında da kısaca bilgi verilmiş ve ayrımı yapılmıştır.

3.3. LİDERLİK ÖZELLİKLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

Liderlik özelliklerine ilişkin olarak katılımcılara yöneltilen öncüllere verilen puanların ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 14'teki gibidir.

Tablo 14 : Ölçek Öncüllerine Verilen Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

ÖNCÜLLER	Ort.	SS
1. İçinde bulunduğum grubun sözcüsü olmak isterim.	0,81	0,39
2. Mesai sonrası çalışmaya teşvik ederim.	0,56	0,50
3. Astlarımı çalışırken tamamen serbest bırakırım.	0,34	0,48
4. Belirlenmiş prosedürlerin uygulanmasını teşvik ederim.	0,93	0,26
5. Astlarımı, problemleri çözerken kendi usullerini kullanmalarına izin veririm.	0,38	0,49
6. Rakip grupların önünde olmamız gerektiğini vurgularım.	0,87	0,34
7. İçinde bulunduğum grubun temsilcisi olmak isterim.	0,80	0,40
8. Astlarımı daha fazla çalışmalarını için ikaz ederim.	0,16	0,37
9. Düşüncelerimi grup içinde sunarım.	0,61	0,49
10. Astlarımı, işlerini yaparken kendi bildikleri gibi yapmaları konusunda serbest bırakırım.	0,27	0,45
11. Terfi etmek (takdir edilmek) için çok çalışırım.	0,72	0,45
12. İşteki gecikmelere ve belirsizliklere karşı toleranslı davranırım.	0,39	0,49
13. İş ortamında ziyaretçilerimiz olduğunda gurubun sözcülüğünü yaparım.	0,46	0,50
14. İşlerin hızlı yapılması için astlarımı ikaz ederim.	0,80	0,40
15. Astlarımın görevlerini kendilerinin yaratmalarını isterim.	0,57	0,50
16. Grup içinde çatışma oluştuğunda çözümlenir.	0,81	0,39
17. Detayların içinde boğuluyorum.	0,72	0,45
18. Bağlı olduğum grubu örgüt dışında temsil ederim.	0,15	0,36
19. Astlarımı işlerinde serbest bırakmak beni rahatsız eder.	0,32	0,47
20. İşle ilgili neyin ve nasıl yapılacağını ben belirlerim.	0,61	0,49
21. Astlarımı, daha fazla üretken olmaları için teşvik ederim.	0,92	0,27
22. Astlarıma yetki devri yapmaktan rahatsız olmam.	0,70	0,46
23. İşlerin sonucu genelde beklediğim gibi sonuçlanır.	0,83	0,38
24. Astlarımın inisiyatif kullanmasına izin veririm.	0,64	0,48
25. Astlarıma özel görevler veririm.	0,64	0,48
26. Değişim yapmayı severim.	0,60	0,49
27. Astlarımın daha fazla çalışmalarını isterim.	0,54	0,50
28. Astlarımın muhakemelerine güvenirim.	0,57	0,50
29. Yapılacak işlerin zaman çizelgesini yaparım.	0,84	0,37
30. Davranışlarım hesabını vermeye karşıyım.	0,53	0,50
31. Fikirlerimin astlarımın menfaatlerine uygun olduğuna ikna ederim.	0,70	0,46
32. Astlarımın çalışma hızlarına kendilerinin karar vermelerine müsaade ederim.	0,28	0,45
33. Astlarımı önceki başarılarını geçmeleri için zorlarım.	0,82	0,39
34. Astlarıma danışmadan harekete geçerim.	0,29	0,46
35. Astlarımın standart kural ve kaidelere uymalarını isterim.	0,03	0,17

Tablodaki ortalama değerler incelendiğinde, genel olarak öncüllere verilen yanıtların bire yakın olduğu görölmektedir. Ankette bulunan liderlik ölçeği maddeleri, sıfır ile bir arasında değer almaktadır. Buna göre bir değerini alması liderlik özelliğinin var olduğunu, sıfır değeri alması ise liderlik özelliğinin olmadığını göstermektedir.

Buna göre tablodaki bilgiler incelendiğinde, yöneticilere sorulan 35 liderlik özelliğinin tamamının da, her iki yöneticinin birisinden fazlasında olduğu görölmektedir. Diğer bir ifadeyle, bir maddeye yöneticilerin yarısının var ve yarısının yok dediği durumda, o sorunun ortalama değeri 0,5 olacaktır. Bu puan, yöneticilerin yarısında o liderlik özelliğinin olduğunu, yarısında ise olmadığını gösterecektir. Öte yandan Tablo 14'te de göröldüğü gibi, hemen her öncülün ya da diğer ifadeyle hemen her liderlik özelliklerinin de ortalama puanları 0,5 değerinin üzerindedir. Yani bu durum, liderlik özelliklerinin yöneticilerin yarısından fazla olduğunu göstermektedir.

Tabloda dikkati çeken bir diğer durum ise yöneticilerin daha çok standart kurallara riayet etme özelliklerinin ön plana çıkmasıdır. Genel olarak değerlendirildiğinde bu durum, yöneticilerin yöneticilik özelliklerinin daha fazla ön planda olduğunu göstermektedir. Çünkü her ne kadar liderlik bir çeşit yöneticilik türü olsa da, yöneticilikteki gibi kural ve kaidelere bağlı kalma liderlik ile ters düşmektedir. Çünkü lider, kendisi kurallar da yaratabilen kişidir. Liderlik özelliğinin sadece belli kural ve kaideleri izlemekle mümkün olmadığı ifade edilebilir.

Burada belli prosedürleri ve yönergeleri uygulamada liderlik ile yöneticilik arasındaki en büyük fark, yöneticinin bu kuralları doğrudan uygulaması, öte yandan liderlerin ise bunları uygularken, aynı zamanda teşvik edici olmasıdır. Bu bağlamda değerlendirildiğinde, liderlik ile yöneticiliğin ortak noktası ön plana çıkabilmektedir.

Öncüllere verilen puanların ortalama değerlerine göre sıralanması Tablo 15'te verilmiştir.

Tablo 15 : Ölçek Öncüllerinin Ortalama Değerlerine Göre Sıralanması

ÖNCÜLLER	Ort.	SS
4. Belirlenmiş prosedürlerin uygulanmasını teşvik ederim.	0,93	0,25643
21. Astlarımı, daha fazla üretken olmaları için teşvik ederim.	0,92	0,27266
6. Rakip grupların önünde olmamız gerektiğini vurgularım.	0,87	0,338
29. Yapılacak işlerin zaman çizelgesini yaparım.	0,84	0,36845
23. İşlerin sonucu genelde beklediğim gibi sonuçlanır.	0,83	0,37753
33. Astlarımı önceki başarılarını geçmeleri için zorlarım.	0,82	0,38612
1. İçinde bulunduğum grubun sözcüsü olmak isterim.	0,81	0,39428
16. Grup içinde çatışma oluştuğunda çözümlenir.	0,81	0,39428
7. İçinde bulunduğum grubun temsilcisi olmak isterim.	0,8	0,40202
14. İşlerin hızlı yapılması için astlarımı ikaz ederim.	0,8	0,40202
11. Terfi etmek (takdir edilmek) için çok çalışırım.	0,72	0,45126
17. Detayların içinde boğuluyorum.	0,72	0,45126
22. Astlarıma yetki devri yapmaktan rahatsız olmam.	0,7	0,46057
31. Fikirlerimin astlarımin menfaatlerine uygun olduğuna ikna ederim.	0,7	0,46057
24. Astlarımin inisiyatif kullanmasına izin veririm.	0,64	0,48242
25. Astlarıma özel görevler veririm.	0,64	0,48242
9. Düşüncelerimi grup içinde sınırlarım.	0,61	0,49021
20. İşle ilgili neyin ve nasıl yapılacağını ben belirlerim.	0,61	0,49021
26. Değişim yapmayı severim.	0,6	0,49237
15. Astlarımin görevlerini kendilerinin yaratmalarını isterim.	0,57	0,49757
28. Astlarımin muhakemelerine güvenirim.	0,57	0,49757
2. Mesai sonrası çalışmaya teşvik ederim.	0,56	0,49889
27. Astlarımin daha fazla çalışmalarını isterim.	0,54	0,50091
30. Davranışlarım hesabını vermeye karşıyım.	0,53	0,50161
13. İş ortamında ziyaretçilerimiz olduğunda gurubun sözcülüğünü yaparım.	0,46	0,50091
12. İşteki gecikmelere ve belirsizliklere karşı toleranslı davranırım.	0,39	0,49021
5. Astlarımı, problemleri çözerken kendi usullerini kullanmalarına izin veririm.	0,38	0,48783
3. Astlarımı çalışırken tamamen serbest bırakırım.	0,34	0,4761
19. Astlarımı işlerinde serbest bırakmak beni rahatsız eder.	0,32	0,46883
34. Astlarıma danışmadan harekete geçerim.	0,29	0,45605
32. Astlarımin çalışma hızlarına kendilerinin karar vermelerine müsaade ederim.	0,28	0,45126
10. Astlarımı, işlerini yaparken kendi bildikleri gibi yapmaları konusunda serbest bırakırım.	0,27	0,4462
8. Astlarımı daha fazla çalışmaları için ikaz ederim.	0,16	0,36845
18. Bağlı olduğum grubu örgüt dışında temsil ederim.	0,15	0,35887
35. Astlarımin standart kural ve kaidelere uymalarını isterim.	0,03	0,17145

Tablo 15’te görüldüğü gibi, en fazla puan alınan öncüller belirlenmiş prosedürlerin uygulanmasını teşvik, astların kural ve kaidelere riayet etmesinin sağlanması, rakip grupların önünde olma isteği, içinde bulunulan grubun temsilcisi olma isteği gibi öncüllerdir. En düşük puan alan öncüller ise detayların çok fazla olduğu, davranışların hesabını vermeye karşı olma, tolerans gibi konulardır. Genel olarak öncüllere verilen yanıtlardan elde edilen puanlar incelendiğinde, liderliğin genel olarak otorite ve finansal boyutlarının yöneticiler tarafından önemsendiği görülmektedir. Diğer bir ifadeyle, liderlik ile yöneticiliğin en fazla örtüşen konularında yöneticilerin uyuştugu görülmektedir.

Liderlik özelliği ile ilgili puanların sıralaması incelendiğinde, yukarıda da değinilen husus, yöneticilerin belli standart prosedürleri izlemesi gerçeğinin ön plana çıktığı görülmektedir. Öte yandan daha radikal ve liderlerin daha genel özelliği olan radikal değişiklikler yapma ve yeniliklerin, astlarla bilgi paylaşma gibi konuların daha az puan aldığı da görülmektedir. Bu nedenle, liderliğe göre yöneticiliğin daha ağır bastığı ifade edilebilir.

Çalışmada ayrıca, liderlik ölçeğinin göreve ve insana yönelik boyutlarının puanları alınmıştır. Buna göre anketteki, 1, 2, 4, 6, 7, 9, 11, 12, 13, 14, 16, 17, 20, 21, 23, 25, 27, 29, 31, 33 no’lu ifadeler göreve yönelik, diğer ifadeler ise insana yönelik davranışları betimlemektedir. Ölçeğin puanlamasında, insana yönelik olma en çok 15, göreve yönelik olma ise en çok 20 değerini alabilmektedir. Bu dağılım çerçevesinde, ölçek boyutlarının tüm liderler için ortalaması Tablo 16’daki gibidir.

Tablo 16 : Liderlik Boyutlarının Ortalama Puanları

	En küçük	En büyük	Ort.	SD	Yüzdesi
İnsana Yönelik	1,00	12,00	5,83	2,39	38,9
Göreve Yönelik	6,00	19,00	14,38	3,21	71,9

Tablodan da görüleceği gibi, liderlik boyutlarından insana yönelik boyutun en küçük değeri 5 ve en büyük değeri 13’tür. Ortalama değerin ise $5,83 \pm 2,39$ olduğu görülmektedir. Bu değer, en yüksek olabilecek olan insana yönelik puanın (15 puan) %38,9’una denk gelmektedir. Göreve yönelik boyutun puan ortalaması ise $14,38 \pm 3,21$

olup, bu da göreve yönelik en yüksek puanın (20 puan) %71,9'una denk gelmektedir. Genel olarak göreve yönelik puanların daha yüksek olduğu görülmektedir.

Bu puanlar, yöneticilerin liderlik yanlarına kıyasla, yöneticilik yanlarının daha ön planda olduğunu göstermektedir. Liderlik özelliklerinin serbestçi yapısından ziyade, yöneticiliğin zorunlu görevlerinin daha fazla önemli olduğu da görülmektedir.

3.4. FARK ANALİZLERİ

Çalışmanın fark analizinde ilk olarak, yöneticilerin demografik özelliklerine göre liderlik eğitimi alıp almadıklarına bakılmıştır. Bu sayede, liderlik eğitimi alan turizm yöneticilerinin de genel profillerinin anlaşılması mümkündür. İlk olarak liderlik eğitimi alan ve almayan yöneticilerin cinsiyet dağılımları ve fark analizlerine bakılmıştır. Bu dağılım Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17 : Cinsiyete Göre Liderlik Eğitimi Alma Durumu Dağılımı

			Liderlik Eğitimi Alma Durumu		Toplam
			Evet	Hayır	
Cinsiyet	Kadın	Kişi Sayısı (n)	8	11	19
		Yüzde (%)	42,1	57,9	100
	Erkek	Kişi Sayısı (n)	46	35	81
		Yüzde (%)	56,8	43,2	100
Toplam		Kişi Sayısı (n)	54	46	100
		Yüzde (%)	100,0%	100,0%	100,0%

Tablodan da görüleceği gibi, kadınların %42,1'i liderlik eğitimi almış olup, bu oran erkeklerde ise %56,8'dir. Genel olarak erkeklerin kadınlara göre daha fazla oranda liderlik eğitimi aldıkları görülmektedir. Aslında bu farkın, erkeklerin daha fazla eğitim alabilme imkanlarından kaynaklandığı ifade edilebilir. Genellikle yöneticilik konumuna gelen kadınlar aile kurarken, erkekler dışarıda yaşanan kurs vb. konulara katılmakta daha özgürdür. Bu nedenle bu fark olabilir. Bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı için yapılan Ki-kare testi sonuçları Tablo 18'deki gibidir.

Tablo 18 : Cinsiyete Göre Liderlik Eğitimi İçin Ki-kare Testi Sonuçları

	Değer	SD	p (2-yönlü)	p (2- yönlü)	p (1- yönlü)
Pearson Chi-Square	1,336 ^a	1	,248		
Continuity Correction ^b	,810	1	,368		
Likelihood Ratio	1,333	1	,248		
Fisher's Exact Test				,310	,184
Linear-by-Linear Association	1,323	1	,250		

Test sonuçlarından da görüleceği gibi, liderlik eğitimi alma durumunun kadın ve erkek yöneticiler arasında ciddi bir fark teşkil etmediği görülmektedir. Gruplar arasında cinsiyete göre liderlik alma durumu arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Bu nedenle, erkeklerin kadınlara göre daha fazla liderlik eğitimi aldıklarını, ama bunun cinsiyete göre daha fazla liderlik eğitimi alma durumunu değiştirmeye yetmediğini ifade etmek mümkündür. Diğer bir ifadeyle, genel olarak kadınlar ve erkeklerin liderlik eğitimi alma durumları arasında çok az bir fark vardır. Bir sonraki fark analizi, turizm otelcilik eğitimi yöneticilerin liderlik eğitimi alma durumları arasındaki ilişkidir. Dağılım Tablo 19’da verilmiştir.

Tablo 19 : Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alma Durumu ile Liderlik Eğitimi Alma Durumu

			Liderlik Eğitimi Alma durumu		Toplam
			Evet	Hayır	
Turizm ve otelcilik eğitimi alma durumu	Evet	Kişi Sayısı (n)	47	11	58
		Yüzde (%)	81,0%	19,0%	100,0%
	Hayır	Kişi Sayısı (n)	7	35	42
		Yüzde (%)	16,7%	83,3%	100,0%
Toplam		Kişi Sayısı (n)	54	46	100
		Yüzde (%)	54,0%	46,0%	100,0%

Turizm otelcilik eğitimi alan yöneticilerin %81,0’i liderlik eğitimi de aldıklarını ifade ederken, turizm otelcilik eğitimi almayanlarda liderlik eğitimi alma oranı sadece %16,7’dir. Turizm eğitimi alanların birçoğunun liderlik eğitimini okullarında aldığı düşünülmektedir. Çünkü anketi doldururken okulda alınan dersleri örnek vermişlerdir.

Bunun yanında, yöneticilerin yarıya yakınının lise mezunu olduğu düşünüldüğünde, liderlik eğitiminin üniversitedeki yöneticilik dersleri ile bağdaştırıldığı düşünülmektedir. Arada çok ciddi bir fark olup, bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığının analizi için yapılan Ki-kare testi sonuçları Tablo 20’de verilmiştir.

Tablo 20 : Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alma Durumuna Göre Liderlik Eğitimi İçin Ki-kare testi sonuçları

	Değer	SD	p (2-yönlü)	p (2- yönlü)	p (1- yönlü)
Pearson Chi-Square	40,632 ^a	1	,000		
Continuity Correction ^b	38,082	1	,000		
Likelihood Ratio	43,798	1	,000		
Fisher's Exact Test				,000	,000
Linear-by-Linear Association	40,225	1	,000		

Ki-kare testi sonuçları da göstermiştir ki, turizm ve otelcilik eğitimi alan yöneticiler, almayanlara göre istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde daha fazla liderlik eğitimi almışlardır ($p < 0,05$). Dolayısıyla turizm ve otelcilik eğitimlerinin aynı zamanda liderlik eğitimi içerdiği ya da liderlik eğitime yönlendirdiğini ifade etmek mümkündür. Fark analizinde de görüldüğü gibi, turizm ve otelcilik eğitimi alanların ciddi bir bölümünün liderlik eğitimi aldıkları görülmektedir. İster üniversitede alınan eğitimle ilgili olsun, isterse ayrı bir kurs olarak düşünölsün, sonuç olarak mesleğine daha profesyonel bakan ve üniversitede okuduğu mesleği yapanların liderlik eğitime daha fazla önem verdiği görülmektedir. Bir diğer fark analizi, yöneticilerin ilk olarak yöneticiliğe başladıkları yer ile liderlik eğitimi alma durumları arasındadır. Bu dağılım Tablo 21’de verilmiştir.

Tablo 21 : Yöneticiliğe Başlama Yeri ve Liderlik Eğitimi Alma Durumu

			Liderlik Eğitimi Alma durumu		Toplam
			Evet	Hayır	
Yöneticiliğe mevcut işyerinde başlama durumu	Evet	Kişi Sayısı (n)	25	21	46
		Yüzde (%)	54,3%	45,7%	100,0%
	Hayır	Kişi Sayısı (n)	29	25	54
		Yüzde (%)	53,7%	46,3%	100,0%
Toplam		Kişi Sayısı (n)	54	46	100
		Yüzde (%)	54,0%	46,0%	100,0%

Yöneticiliğe mevcut işyerlerinde başlayan yöneticilerin %54,3'ü liderlik eğitimi aldıklarını ifade ederken, yöneticiliğe daha önceki bir işyerinde başlayanların ise %53,7'sinin liderlik eğitimi aldığı görülmektedir. Aslında burada, yöneticiliğe başlama yerinin çok fazla önemli olmadığı görülmektedir. Esas farklılığın, üniversite okuma ya da kendi bölümünde eğitim alma durumu olduğu görülmektedir. Genel olarak oranlar birbirine yakın olup, iki grup arasındaki farkın anlamlılığı için yapılan Ki-kare testi sonuçları Tablo 22'de verilmiştir.

Tablo 22 : Yöneticiliğe Başlama Yeri ve Liderlik Eğitimi Alma Durumu İçin Ki-kare Testi Sonuçları

	Değer	SD	p (2-yönlü)	p (2- yönlü)	p (1- yönlü)
Pearson Chi-Square	,004 ^a	1	,949		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,004	1	,949		
Fisher's Exact Test				1,000	,555
Linear-by-Linear Association	,004	1	,949		

Ki-kare testi sonuçlarından da görüleceği gibi, yöneticiliğe mevcut işyerlerinde başlayan ve daha önceki işyerlerinde başlayan yöneticilerin liderlik eğitimi alma durumları arasındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p > 0,05$). Zaten dağılım oranlarında da bu durum görülmektedir. Genel olarak değerlendirildiğinde, yöneticinin yöneticilik görevine nerede başladığının, liderlik eğitimi alma durumu üzerinde herhangi bir etkisi yoktur.

Çalışmada ayrıca, görev ve insana yönelik liderlik boyutlarının da bazı demografik özelliklere göre farkı incelenmiştir. Bunun için ilk olarak, görev ve insana yönelik liderlik puanlarının dağılımı için normallik testleri yapılmıştır. Bunun için yapılan Kolmogorov Smirnov testi sonuçları Tablo 23’te verilmiştir.

Tablo 23 : Liderlik Boyutları İçin Normallik Testi Sonuçları

		İnsana Yönelik	Göreve Yönelik
N		100	100
Normal Parametreler	Ortalama	5,83	14,38
	SD	2,39	3,21
En uç farklar	Mutlak	,132	,143
	Pozitif	,132	,075
	Negatif	-,074	-,143
Kolmogorov-Smirnov Z		1,320	1,433
p		,061	,093

Tablodaki değerlerden de anlaşılacağı gibi, hem insana yönelik liderlik puanlarının, hem de göreve yönelik liderlik puanlarının dağılımları ile normal dağılım arasındaki fark istatistiksel olarak anlamlı değildir ($p>0,05$). Dolayısıyla, her iki boyut puanının da normal dağılıma uyduğu görülmektedir. Bu nedenle, ikili grupların fark analizinde t-testleri, ikiden çok grupların fark analizlerinde ise One Way ANOVA testleri kullanılabilir. Dağılımın normalliğe uyması, aynı zamanda verilen yanıtların da birbiri ile tutarlı olduğunu, örneklemin ise yeterli olduğunu göstermektedir. İlk olarak cinsiyete göre liderlik boyutlarının puanlarının farkına bakılmıştır. Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik boyutlarına göre puan ortalamaları Tablo 24’teki gibidir.

Tablo 24 : Katılımcıların Cinsiyete Göre Liderlik Puanları ve Liderlik Puanı İçin T-testi sonuçları

Cinsiyet		N	Ort.	SD	t	df	p
İnsana Yönelik	Kadın	19	6,16	2,87	0,663	98	0,509
	Erkek	81	5,75	2,27			
Göreve Yönelik	Kadın	19	14,74	2,62	0,537	98	0,592
	Erkek	81	14,30	3,34			

Tablodan da görüldüğü gibi, insana yönelik liderlik puanlarında kadınların ortalama puanı (6,16±2,87), erkeklerin ortalama puanlarına (5,75±2,27) göre daha yüksektir. Göreve yönelik liderlik puanlarında da, kadınların ortalama puanları (14,74±2,62), erkeklerin ortalama puanlarına (14,30±3,34) göre daha yüksektir. Bu aşamada, kadınların liderlik konusuna erkeklerden daha fazla önem verdiği görülmektedir. Aradaki bu farkın anlamlılığı için yapılan t-testi sonuçları Tablo 24'teki gibidir.

Cinsiyete göre grupların puan farkları incelendiğinde, kadın ve erkek yöneticilerin liderlik boyutlarının her ikisinden de aldıkları puan ortalamalarına göre aralarındaki farklar istatistiksel olarak anlamlı değildir (p>0,05). Dolayısıyla her ne kadar kadınlar insana ve göreve yönelik liderlik konusunda erkeklere göre daha hassas olsalar da, bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Bu nedenle, cinsiyetin liderlik boyutlarına verilen önemin yöneticilerin cinsiyeti ile doğrudan bir ilişkisinin olmadığını ifade etmek mümkündür.

Bir sonraki analizde, turizm ve otelcilik eğitimi alma durumuna göre liderlik puanları farkına bakılmıştır. Turizm ve otelcilik eğitimi alan ve almayan yöneticilerin puanlarının dağılımı Tablo 25'te verilmiştir.

Tablo 25 : Katılımcıların Turizm ve Otelcilik Eğitimi Alıp Almama Durumuna Göre Liderlik Puanları ve T-testi sonuçları

		N	Ort.	SD	t	df	p
İnsana Yönelik	Evet	58	6,05	2,10	1,048	73,77	0,298
	Hayır	42	5,52	2,73			
Göreve Yönelik	Evet	58	14,77	3,08	1,459	98	0,148
	Hayır	42	13,83	3,33			

Daha önce turizm ve otelcilik eğitimi aldığını ifade eden yöneticilerin insana yönelik liderlik puan ortalamaları ($6,05 \pm 2,10$), almayanların puanlarına ($5,52 \pm 2,73$) göre daha yüksektir. Benzer şekilde, göreve yönelik liderlik puan ortalamalarında da, turizm ve otelcilik eğitimi alanların ortalama puanları ($14,77 \pm 3,08$), almayanların ortalama puanlarına ($13,83 \pm 3,33$) göre daha yüksektir. Genel olarak değerlendirildiğinde, turizm ve otelcilik eğitimi almanın, yöneticilerin liderlik boyutlarına verdikleri önemi arttırdığı ifade edilebilir. Bu farkın anlamlılığı için yapılan t-testi sonuçları Tablo 25’te verilmiştir.

T-testi sonuçlarından da anlaşılacağı gibi, hem insana yönelik liderlik puanlarının, hem de göreve yönelik liderlik puanlarının arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmektedir ($p > 0,05$). Dolayısıyla, turizm ve otelcilik eğitimi alan yöneticilerin liderlik puanları, turizm ve otelcilik eğitimi almayanlara göre daha yüksek olsa da, bu farkın istatistiki açıdan önemli olmadığı ifade edilebilir. Bunun temel nedenlerinin başında ise yöneticilerin deneyimlerinin fazla olmasının geldiği ifade edilebilir.

Bir diğer liderlik boyutlarına göre fark analizi, yöneticilerin ilk yöneticiliğe nerede başladıklarıyla ilgilidir. Buna göre yöneticiliğe mevcut işyerlerinde başlayan ve başlamayan yöneticilerin liderlik boyutlarına göre puanları Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26 : Katılımcıların Yöneticiliğe Başlama Yerine Göre Liderlik Puanlarının Dağılımı ve T-testi Sonuçları

Yöneticiliğe başlama yeri		N	Ort.	SD	t	df	p
İnsana Yönelik	Evet	46	5,83	2,41	-0,015	98	0,988
	Hayır	54	5,82	2,39			
Göreve Yönelik	Evet	46	14,11	3,71	-0,761	81,28	0,449
	Hayır	54	14,61	2,72			

Yöneticiliğe mevcut işyerlerinde başlayan yöneticilerin insana yönelik liderlik puanları ($5,83 \pm 2,41$), yöneticiliğe daha önceki bir yerde başlayanların ortalama puanlarına ($5,82 \pm 2,39$) göre daha yüksektir. Öte yandan göreve yönelik liderlik puanlarında ise tam tersi bir durum söz konusu olup, yöneticiliğe mevcut işyerlerinde başlayan yöneticilerin göreve yönelik liderlik puanı ortalamaları ($14,11 \pm 3,71$), yöneticiliğe daha önceki bir yerde başlayan yöneticilerin ortalama puanlarına ($14,61 \pm 2,72$) göre daha düşüktür. Aslında bu sonucun da beklenen bir sonuç olduğu ifade edilebilir. Bulunduğu yerde yönetici olan kişiler, daha önceden de orada çalışan, arkadaşlarının saygısını kazanmış kişilerdir. Başka yerde yönetici olan kişiler ise yeni görevlerinde, göreve daha fazla değer vermektedir. Bunların insanlara daha fazla değer vermesi, daha yüksek toleransa sahip olmaları beklenen bir durumdur. Yeni bir yerde görev yapan Bu farkın anlamlılığı için yapılan t-testi sonuçları Tablo 26’da verilmiştir.

Yöneticiliğe mevcut işyerlerinde başlayan ve başlamayan yöneticilerin hem insana yönelik, hem de göreve yönelik liderlik boyutu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark yoktur ($p > 0,05$). Dolayısıyla her ne kadar insana yönelik liderlik mevcut işyerinde yönetici olanlarda ve göreve yönelik liderlik ise mevcut işyerinin dışında bir yerde ilk olarak yöneticilerde yüksek olsa da, bu fark istatistiksel olarak anlam ifade etmemektedir. Aslında burada da farkın çok fazla önem arz etmemesinin nedenini, yöneticilerin büyükçe bir bölümünün eğitim durumları ve görev sürelerine bağlamak mümkündür. Genel olarak lise mezunlarının azımsanmayacak kadar olması ve bulunduğu yerde yönetici olanların da oranı, arada çok fazla farkın çıkmamasına neden olmuş olabilir. Son olarak, belki de fark analizlerinin en önemlisi olan, liderlik

eğitimi alan ve almayan yöneticilerin liderlik boyutlarına göre puanları incelenmiştir. Puanların dağılımı Tablo 27'deki gibidir.

Tablo 27 : Katılımcıların Liderlik Eğitimi Alıp Almama Durumuna Göre Liderlik Puanları ve T-testi Sonuçları

Liderlik eğitimi alma		N	Ort.	SD	t	df	p
İnsana Yönelik	Evet	54	5,74	2,05	-	98	0,688
	Hayır	46	5,93	2,75	0,403		
Göreve Yönelik	Evet	54	14,63	3,11	0,842	98	0,402
	Hayır	46	14,09	3,32			

Tablodan da grldğ gibi, liderlik eğitimi alan yöneticilerin insana yönelik liderlik puan ortalamaları (5,74±2,05), liderlik eğitimi almayan yöneticilerin liderlik puan ortalamalarına (5,93±2,75) göre daha yüksektir. Benzer şekilde, göreve yönelik puan ortalamaları liderlik eğitimi alan yöneticilerde (14,63±3,11), liderlik eğitimi almayan yöneticilere (14,09±3,32) göre daha yüksektir. Aslında bu sonuçlar, beklendiği değerlerin altındadır. Çünkü bu sonuçlara göre liderlik eğitimi, insana ve göreve yönelik liderlik konularında çok az bir ortalama yükselmesi sağlamaktadır. Tabi bu durumu alınan liderlik eğitiminin geçmiş döneme bağlı olmasına da bağlamak mümkündür. Gruplar arasındaki farkın anlamlılığı için yapılan t-testi sonuçları Tablo 27'deki gibidir.

T-testi sonuçları, liderlik eğitimi alan ve almayan yöneticilerin her iki grubunda da, gerek insana yönelik, gerekse göreve yönelik liderlik puanları arasındaki farkların istatistiksel olarak anlamlı olmadığını göstermiştir ($p>0,05$). Dolayısıyla verilen liderlik eğitimleri her ne kadar bir derecede liderlik puanını yükseltse de, bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı grlmştir. Bu farkın bu kadar düşük olmasını iki nedene bağlamak mümkündür. Ya liderlik eğitimi alma süresi çok geçmiş olup, çok fazla uygulama alanı bulunamamıştır, ya da alınan eğitimlerin içeriği, yöneticilik eğitiminden çok fazla farklı değerdir. Çünkü liderlik eğitimi alma durumunun, liderlik yaklaşımlarını arttırması gerekir.

Bir eğitimin başarısının düşük olması, genel olarak eğitimi alan, eğitimi veren, eğitimin içeriği ve eğitimin alınmasından sonra geçen süre ile ilişkilidir. Eğitim alan kişilerin entelektüel kapasitesinin düşük olması, eğitimi veren kişilerin konuyu

yeterince açıklayamaması, eğitimin içeriğinin yeterli olmaması veya eğitimin üzerinden çok süre geçmesi, eğitimin sonuçlarının da istenildiği gibi olmamasına neden olabilir. Bu çalışmada daha çok, liderlik eğitimlerinin üniversitelerde alınan eğitimler olduğu düşünüldüğünde, eğitimi veren ve eğitimi alan kişinin özellikleri dışında, diğer iki faktörün de eğitimin etkili olmasına engel teşkil edecek şekilde olduğu görülmektedir.

SONUÇ

Çalışma sonuçları genel olarak değerlendirildiğinde, liderliğin yöneticilikten farklı bir kavram olduğu, yöneticilik vasfına sahip olan her bireyin lider olamayabileceği, ya da diğer bir ifadeyle her yöneticinin bir lider olmayacağı ifade edilebilir. Liderlik, etrafındaki insanları bir araya getirme ve yönlendirme yeteneğine sahip olma durumunu ifade etmektedir. Öte yandan yönetici ise belli bir bürokrasi sonucunda o makama gelmiş olan kişileri temsil etmektedir. Yöneticilik kavramı genel olarak var olan sistemin devamını sağlayan bir kadro iken, lider ise mevcut sistemi devam ettirebileceği gibi, yeni sistem getirmek için, mevcut sistem ile çelişebilir. Yönetici kurumu ya da örgütü yönetmekle görevli bir yönetici sıfatındayken, lider ise etrafında topladığı insanları, kendi istekleri çerçevesinde yönlendirebilme gücüne sahiptir.

Yöneticinin bir diğer özelliği ise mevcut prosedürleri izlemek zorunda olmasıdır. Öte yandan lider ise kendi kurallarını belirleyebilme gücüne sahip olup, yöneticilik gibi somut kavramlar değil, soyut kavramlar üzerinden üzerinde gücü olan grubu yönetmektedir. Bu nedenle, yöneticilerin liderlik vasfı taşımaları, kurum ya da işletmelerin başarısında oldukça önemlidir. Özellikle turizm gibi hizmetin yoğun olduğu sektörlerde, yöneticilerin liderlik vasfı taşımaları oldukça önemli bir konudur. Bu nedenle, yöneticilerin liderlik vasıflarının incelenmesi ve buna göre bu vasıfların yönetilmesi, hem kurum çalışanlarının daha etkili çalışmalarını sağlamakta, hem de kurumdan hizmet alan müşterilerin de memnuniyet düzeylerini etkilemektedir.

Çalışmada, otel işletmelerindeki yöneticilerin liderlik ve bazı demografik özellikleri ile ilişkisi, liderlik algıları ve alınan eğitimlerin bu davranışlar üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışmada ilk olarak liderlik ve yöneticilik arasındaki ayrımı yapmak üzere genel bir literatür bilgisi verilmiş ve ardından, saha çalışmasında elde edilen verilerin analiz sonuçları değerlendirilmiştir.

Çalışmada demografik özelliklerin belirlenmesi için cinsiyet, eğitim durumu, yaş grubu, turizm ve otelcilik eğitimi alıp almadığı, yönetsel pozisyonu, yöneticilik kıdemi, yöneticiliğe mevcut işinde başlayıp başlamadığı ve liderlik eğitimi alma durumları

incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre erkeklerin fazla olduğu, daha çok lise ve üniversite mezunu, orta yaş grubunda (26-45 arası), yarıdan fazlası turizm ve otelcilik eğitimi almış, genel olarak orta derecede kıdeme sahip olan, çoğunluğunun kendi işyerinden başka kurumda yöneticiliğe başladığı ve yarıdan fazlasının liderlik eğitimi aldığını ifade ettiği bir yönetici örnekleme vardır.

Liderlik ölçeğinin öncüllerine verilen yanıtların ortalama değerleri incelendiğinde, göreve ilişkin öncüllerin daha fazla ön planda olduğu, tolerans ve çalışanların kendilerine göre inisiyatif kullanmaları gibi bileşenlerin ise daha düşük olduğu görülmektedir. Zaten bu durum, boyut ortalamalarında da kendisini göstermiştir. Göreve yönelik liderlik puanı, olabilecek en fazla puanın %71,9'u iken, insana yönelik liderlik puanı ise alınabilecek en fazla puanın %38,9'unu oluşturmaktadır. Dolayısıyla yöneticilerin, liderliğin de yine göreve yönelik olan özelliklerine ağırlık verdikleri görülmektedir.

Yöneticilerin liderlik eğitimi alma durumlarına göre fark analizleri incelendiğinde, erkeklerin kadınlara göre daha fazla liderlik eğitimi aldıkları, ancak bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı görülmüştür. Turizm ve otelcilik eğitimi alanların almayanlara göre daha fazla liderlik eğitimi alma eğiliminde olduğu, bu farkın ise istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür. Yöneticiliğe mevcut işyerinde başlayanların ise liderlik eğitimi almalarıyla, yöneticiliğe daha önceki bir işyerinde başlayanların liderlik eğitimi alma durumları arasında da ciddi bir fark yoktur. Genel olarak liderlik eğitimine olan ilginin demografiye çok bağlı olmadığı, sadece turizm ve otelcilik eğitimi alma ile ilgili olduğu ifade edilebilir. Dolayısıyla kendi alanında çalışan kişilerin, eğitimsel açıdan kendilerini daha fazla geliştirme gereksinimi duydukları ifade edilebilir.

Liderlik boyutunun puanlarına göre fark analizleri incelendiğinde, kadınların hem insana, hem de göreve yönelik puanlar açısından erkeklere göre daha duyarlı olduğu görülmektedir. Ancak bu fark çok fazla olmayıp, istatistiksel olarak da anlamlı değildir. Turizm ve otelcilik eğitimi alanlarda da, her iki liderlik boyutu puanları yüksek olsa da, yine aradaki fark anlamlı değildir.

Çalışmada elde edilen en çarpıcı sonuç ise liderlik eğitimi alan ve almayan yöneticilerin puanları arasındaki farktır. Her iki grupta da fark istatistiksel olarak anlamlı olmasa da, liderlik eğitimi alan yöneticilerin insana yönelik liderlik vasıfları artarken, göreve yönelik olarak ise liderlik özelliklerinin azaldığı görülmektedir. Aslında bu noktada, verilen liderlik eğitimlerinin insanı daha ön plana çıkaran, göreve yönelik katı tutumlarını daha yumuşatan bir vasıf kazandırsa da, verilen eğitimlerin bu etkisi istatistiksel olarak dikkate alınmayacak kadar az olmuştur. Tabii ki burada liderlik eğitimlerinin liderlik vasıfları geliştirmede yeterli olmadığı ve liderliğin eğitimle olmayan, doğuştan gelen bir vasıf olduğu öne sürülebilir. Ancak bu noktada, alınan eğitimlerin içeriğinin de değerlendirilmesi gerekir. Genel olarak çalışma bulguları, verilen eğitimlerin daha çok yönetsel konulara odaklandığı gibi bir izlenim vermektedir. Ya da, yöneticilerin liderlik ile yöneticilik arasındaki ayırım konusunda tam anlamıyla bilgi sahibi olmadıkları da düşünülebilir.

KAYNAKÇA

- Akdemir, A. (2003). Temel İşletmecilik Bilgileri. İstanbul: Türkmen Kitapevi
- Aktaş, A. (1989). Turizm İşletmeciliği ve Yönetimi. Antalya: Repromat Ofset.
- Andaç, F. (2000). Turizm Hukuku (1. Baskı). Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Ataman, G. (2001). İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar. İstanbul: Türkmen Kitapevi.
- Aydın, M. (1991). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatiboğlu Yayınevi.
- Aytekin, B. (1989). İşletme Yönetimi. Ankara
- Barlı, Ö. (2008). Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış (Genişletilmiş ve Geliştirilmiş 3. bs.). Erzurum : Aktif Yayınevi.
- Barutçugil, İ. S. (1989). Turizm İşletmeciliği. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş..
- Barutçugil, İ. S. (2002). Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Batman, O. (2008). Otel İşletmelerinin Yönetimi. İstanbul: Değişim Yayınları.
- Batman, O. (1999). Otel İşletmelerinin Yönetimi. Adapazarı: Değişim Yayınları.
- Bayraktar, B. (2007). 21. Yüzyıl Bilgi Yöneticisi. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Baysal, C., Tekarslan, E. (1996). İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri (2.Basım). İstanbul: Avcıol Basım Yayım.
- Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. (2004). Davranış Bilimleri. İstanbul: Avcıol Basım Yayım
- Bennis, W. (1989). On Becoming a Leader, Addison Wesley, (çev:Mustafa Özel). 1995
- Boone, L. E., and Kurtz, D. L. (2002). Contemporary business (Tenth edition). New York: Harcourt College.
- Boz, N. (2002). Turizm Hukuku. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Can, H. (1991). Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Siyasal Kitapevi
- Can, H., Akgün, A., Kavuncubaşı, Ş. (1998), Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Can, H. (2002). Organizasyon ve Yönetim (6. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

- Can, H. (2005). Organizasyon ve Yönetim. Ankara: Sayısal Kitabevi.
- Çakıcı, A. C., Kozak, N., A. Kozak, M., Azaltun, M., Sökmen, A., ve Sarıgık, M. (2002). Otel İşletmeciliği. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çetiner, E. (1995). Konaklama İşletmelerinde Maliyet Uygulamaları. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Costley, D. L., Malgoza, C.S., Todd R. (1994). Human Relations in Organizations, 5th. Edition, U.S.A. :Prentice Hall Inc.,
- Daft, R. L. (1995). Understanding Management. USA: The Dryden Pres
- Dereli, M. (1989). Otel İşletmeciliğinde Önbüro. Ankara: Turban Turizm A.Ş. Eğitim Başkanlığı.
- Dikici, M., Deniz, M. (1993). Örgütsel Davranış,.Malatya: Enstitü Yayıncılık
- Erçetin, Ş. (2000). Lider Sarmalında Vizyon. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Eren, E. (1993). Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş...
- Eren, E. (2008). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları.
- Fiedler, F.E., and Garcia, J.E., (1987). New Approaches to Effective Leadership, N.Y :Wiley.
- Franzoi, S.L. (2003). Social Psychology (3th ed.). NY: Mc GrawHill.
- Goodwin, C.R., Squire, A.B.(2005). The Hospitality Supervisor's Survival Kit, UpperSaddleRiver. New Jersey.
- Gökdeniz, A. Ve Y. Dinç (2003). Konaklama İşletmelerinde Önbüro Operasyonları ve Yönetim. Ankara: Detay Yayıncılık
- Harper, R. (1996). "How Situational Leadership Fits Into Today's Organizations", Supervisory Management, vol.41, issue.2.
- Keçecioglu, T. (1998). Liderlik Ve Liderler. İstanbul: Kal-Der Yayınları.
- Keçecioglu, T. (2003). Liderlik ve Liderler. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.
- Kıngır, S. (2006). İşletme Becerileri Grup Çalışması. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Koçel, T. (1993). İşletme Yöneticiliği: Yönetim, Organizasyon ve Davranış. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyonlarda Davranış Klasik Modern-Çağdaş Yaklaşımlar. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.

- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, İstanbul: Beta Basım.
- Koçel, T. (2003). İşletme yöneticiliği (9.Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, 583- 609.
- Kozak, N. , A. Kozak, M. ve Kozak, M. (2000). Genel Turizm(Geliştirilmiş 3. Baskı). Ankara: Turhan Kitabevi.
- Kozak, N., A. Kozak M. ve Kozak M. (2001). Genel Turizm İlkeler-Kavramlar. Ankara : Detay Yayıncılık.
- Luthans, F. (1992). Organizational Behavior. 4th Ed., New Jersey: McGraw-Hill.
- Maviş, F. (1985). Otel Yönetimi ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Likert Modeli Uygulaması. Eskişehir: Anadolu Yayınları.
- Maviş, F. (2006). Otel Yönetimi. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Moiden, N. (2002). “Evolution of Leadership in Nursing”, Nursing Managment, c.9/sayı 7.
- Mucuk, İ.(1999). Modern İşletmecilik. İstanbul: Türkmen Kitabevi
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). Otel İşletmeciliği. İstanbul: Beta Basım Yayım, Dağıtım.
- Oral, S. (2001). Otel İşletmeciliği ve Otel İşletmelerinde Verimlilik Analizleri (Geliştirilmiş-Gözden Geçirilmiş 4.Baskı). İzmir: Kan Yılmaz Matbaası.
- Özalp, İ. (1992). Yönetim ve Organizasyon. Eskişehir: Birlik Ofset.
- Öztürk, A. (1998). Küreselleşen Dünyada Yöneticilik. Adana: Nobel Kitabevi.
- Paksoy, M. (2002). Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi İstanbul: Çantay Kitabevi.
- Reca, F. (2009). Hz. Ali'nin Liderlik Sırları ve Hitabet Sanatı. Ankara: Tutku Yayınevi
- Robbins, S.P. ve DeCenzo, D. A. (2003). Fundamentals of Management: Essential Concepts and Applications, Fourth Edition, Prentice Hall, New Jersey.
- Sabuncuoğlu, Z. Ve Tüz, M. (2001). İşletmelerde Halkla İlişkiler(5. Baskı). Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.

- Schermerhon, J. R. (1993). Management For Productivity: John Wiley & Sons Inc., New York.
- Sezgin, O. M. (1995). Genel Turizm, Ankara: Tutibay Ltd. Şti..
- Şener, B. (2010). Modern Otel İşletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon. Ankara : Detay Yayıncılık.
- Şener, B. (1997). Modern Otel işletmelerinde Yönetim Ve Organizasyon (Geliştirilmiş 2. Baskı). Ankara: Gazi Kitapevi
- Şimşek, S., Akgemci, T., Çelik, A. (2003). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış. Konya: Adım Matbaacılık ve Ofset.
- Tolan, B. (1991). Toplum Bilimlerine Giriş. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Yukl, G. (1998). Leadership In Organization, Prentice-Hall Inc, International Fourth Edition, Oxford.
- Yukl, G.A. (2002) Leadership in Organizations, 5th Edition, Upper Saddle River, New Jersey.
- Waldersee, R. ,Simmons, R., Eagleson G. (1995). “Pluralistic Leadership in Service Change Programs: Some Preliminary Findings”, Academy of Management Journal,
- Wood, C. R.(1994). Organizational Behaviour for Hopitality Management, Oxford:Butterworth – Heinemann Ltd.

Tezler , Makaleler ve Diğer Kaynaklar

- Aktaş, A.(2006). “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,.
- Aksu, M. (2003). “Liderlik Yaklaşımları ve Dönüştürücü Liderlik Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi; Kadir Has Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Bölümü.
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk’ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,19 (1): 231-257.

- Demiroğlu, G. (2002). “Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi ve Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Dinçer, F. Ğ. (1994). Ağır lama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi. Ankara: Turizm Yıllığı, Türkiye Kalkınma Bankası A.Ş..
- Dindar, A.M. (2001). “Lider, Liderlik Tarzları ve Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi; İ.T.Ü. Fen Bilimleri Enstitüsü
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Davranış. İstanbul: İ.Ü.İ.İ.E Yayını.
- Eren, E. (1984). Yönetim Psikolojisi. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Eren, E. (1993). Yönetim Psikolojisi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü, 30. Yıl Yayınları, No:2, İstanbul, 1984 ve 1994
- Halis, M. (2002-2003). “Leadership Styles in Organization: Evidence From The Turkish Banking Sector”, Akademik Araştırmalar Dergisi, s.15.
- Hicks, H.G. and Gullett, C.R. (1981).Organizasyonlar; Teori ve Davranış. Baykal, B. (Çev). İstanbul: İstanbul Üniversitesi. İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayını.
- Kılınç, T.(1995). Karizmatik Liderlik. Tanımları ve Olumlu-Olumsuz Sonuçları. İstanbul: İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi
- Kurnaz, A. (2010). İstanbul'da Faaliyet Gösteren Özel Belgeli Otel İşletmelerinin Pazarlama Çalışmalarına Yönelik Bir Araştırma, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Maviş, F. (1994). Otel İşletmeciliği İlke ve Kavramlar. Eskişehir : Anadolu Üniversitesi Yayınları, No:843.
- McCormack, L., Mellor, D.(2002). “The Role of Personality in Leadership:An Application of the Five-Factor Model in the Australian Military”, Military Psychology, c.14/sayı 3.
- Paksoy, M.(1993) “Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli”, İstanbul: İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, Sayı:16.
- Sevgi, P. (2002) “İşletmelerin Başarısında Temel Faktör Olarak Liderliğin Oynadığı Rollerin İncelenmesi ve On Özel Sanayi İşletmesinin Liderleri ile Yapılan Araştırma”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sümerkan, Z. (1985,1986). Otel ve Lokanta İşletmelerinde Maliyet Muhasebesinin Yeri ve Önemi. Ankara: Turizm Yıllığı

Taşkıran, E. (2006). “Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Turizm Araştırmaları Dergisi, Cilt 17, Sayı 2, Güz: 169-183.

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

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

<http://enm.blogcu.com/yonetimin-ozellikleri-nelerdir/9119426>

EKLER

Ek.1. Anket Örneği

1.BÖLÜM LİDERLİK YÖNELİM ANKETİ (İŞE YÖNELİK - İNSANA YÖNELİK)

Sorulara, aşağıdaki çizelgeye göre,düşüncenize en uygun rakamı yuvarlak içine alarak içtenlikle yanıt veriniz.

Her zaman(5) Sık sık(4) Ara sıra(3) Nadiren(2) Hiç bir zaman(1)

	Her zaman	Sık Sık	Ara Sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
1. İçinde bulunduğum grubun sözcüsü olmak isterim.	5	4	3	2	1
2. Mesai sonrası çalışmaya teşvik ederim.	5	4	3	2	1
3. Astlarımı çalışırken tamamen serbest bırakırım.	5	4	3	2	1
4. Belirlenmiş prosedürlerin uygulanmasını teşvik ederim.	5	4	3	2	1
5. Astlarımı, problemleri çözerken kendi usullerini kullanmalarına izin veririm.	5	4	3	2	1
6. Rakip grupların önünde olmamız gerektiğini vurgularım.	5	4	3	2	1
7. İçinde bulunduğum grubun temsilcisi olmak isterim.	5	4	3	2	1
8. Astlarımı daha fazla çalışmalarını için ikaz ederim.	5	4	3	2	1
9. Düşüncelerimi grup içinde sınırlarım.	5	4	3	2	1
10. Astlarımı, işlerini yaparken kendi bildikleri gibi yapmaları konusunda serbest bırakırım.	5	4	3	2	1
11. Terfi etmek (takdir edilmek) için çok çalışırım.	5	4	3	2	1
12. İşteki gecikmelere ve belirsizliklere karşı toleranslı davranırım.	5	4	3	2	1
13. İş ortamında ziyaretçilerimiz olduğunda grubun sözcülüğünü yaparım.	5	4	3	2	1
14. İşlerin hızlı yapılması için astlarımı ikaz ederim.	5	4	3	2	1
15. Astlarımın görevlerini kendilerinin yaratmalarını isterim.	5	4	3	2	1
16. Grup içinde çatışma olduğunda çözümlenir.	5	4	3	2	1

17. Detayların içinde boğuluyorum.	5	4	3	2	1
18. Bağlı olduğum grubu örgüt dışında temsil ederim.	5	4	3	2	1
19. Astlarımı işlerinde serbest bırakmak beni rahatsız eder.	5	4	3	2	1
20. İşle ilgili neyin ve nasıl yapılacağını ben belirlerim.	5	4	3	2	1
21. Astlarımı, daha fazla üretken olmaları için teşvik ederim.	5	4	3	2	1
22. Astlarıma yetki devri yapmaktan rahatsız olmam.	5	4	3	2	1
23. İşlerin sonucu genelde beklediğim gibi sonuçlanır.	5	4	3	2	1
24. Astlarımla insiyatif kullanmasına izin veririm.	5	4	3	2	1
25. Astlarıma özel görevler veririm.	5	4	3	2	1
26. Değişim yapmayı severim.	5	4	3	2	1
27. Astlarımla daha fazla çalışmalarını isterim.	5	4	3	2	1
28. Astlarımla muhakemelerine güvenirim.	5	4	3	2	1
29. Yapılacak işlerin zaman çizelgesini yaparım.	5	4	3	2	1
30. Davranışlarımla hesabımı vermeye karşıyım.	5	4	3	2	1
31. Fikirlerimin astlarımla menfaatlerine uygun olduğuna ikna ederim.	5	4	3	2	1
32. Astlarımla çalışma hızlarına kendilerinin karar vermelerine müsaade ederim.	5	4	3	2	1
33. Astlarımla önceki başarılarını geçmeleri için zorlarım.	5	4	3	2	1
34. Astlarımla danışmadan harekete geçerim.	5	4	3	2	1
35. Astlarımla standart kural ve kaidelere uymalarını isterim.	5	4	3	2	1

Yardımlarınız için teşekkür ederim.

Nurgül AVCI

2.BÖLÜM
KATILIMCILARIN DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERİ

1.CİNSİYETİNİZ

- a) Kadın b) Erkek

2.EĞİTİM DURUMUNUZ

- a) İlköğretim b)Lise c) Üniversite d) Lisansüstü

3.YAŞINIZ

- a)25 ve altı b) 26-35 c)36-45 d)46-55 e)56 ve üzeri

4.TURİZM VE OTELCİLİK EĞİTİMİ ALDINIZ MI?

- a)Evet b)Hayır

5.YÖNETSEL POZİSYONUNUZ NEDİR ?

- a) Genel Müdür h) Halkla İlişkiler Müdürü
b) Genel Müdür Yard. I) Yiyecek ve İçecek Müd.veya Restoran Şefi
c) İnsan Kaynakları Müdürü veya Şefi j) Kat Hizmetleri Müd. veya Şefi
d) Muhasebe Müdürü veya Şefi k) Satın Alma Müdürü
e) Ön büro Müdürü veya Şefi l) Güvenlik Müdürü veya Şefi
f) Satış ve Paz. Müdürü veya Sorumlusu m) Mutfak Şefi
g) Teknik Müdür veya Teknik Şef n) Diğer.....

6)YÖNETİCİLİK KIDEMİNİZ NEDİR?

- a)0-1 yıl b)2-4 yıl c)5-7 yıl d)8 yıl ve üstü

7)YÖNETİCİLİĞE İLK ŞU ANDA ÇALIŞTIĞINIZ KURUMDA MI BAŞLADINIZ?

- a)Evet b)Hayır

8)LİDERLİK EĞİTİMİ ALDINIZ MI?

- a)Evet b)Hayır