

AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Burçin ŞORAY

LİDERLİK TARZININ ÇALIŞANLARIN HİZMET KALİTESİNE BAĞLILIKLARINA
OLAN ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Danışman

Yrd. Doç. Dr. Nuray ATSAN

İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi

Antalya, 2010

İÇİNDEKİLER

Şekiller Listesi	i
Tablolar Listesi	ii
Özet	iii
Summary	iv
Önsöz	v
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM: HİZMET KALİTESİ	3
1.1. Temel Kavramlar	3
1.1.1. Hizmet Kavramı	3
1.1.2. Kalite Kavramı	6
1.1.3. Hizmet Kalitesi Kavramı	7
1.1.4. Hizmet Kalitesi Unsurları	8
1.1.5. Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi	11
1.1.6. Hizmet Kalitesi Modelleri	12
1.1.6.1. Grönroos'un Algılanan Hizmet Kalitesi Modeli	13
1.1.6.2. Parasuraman, Zeithalm ve Berry'nin Hizmet Kalitesi Modeli	15
1.2. Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi	18
1.2.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri	18
1.2.1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri	19
1.2.1.1.1. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Etkileyen Unsurlar	21
1.2.1.1.1.1. Hizmet Kalitesine Bağlılık	23
1.2.1.1.1.1.1. Yöneticilerin Hizmet Kalitesine Bağlılıkları	23
1.2.1.1.1.1.2. Çalışanların Hizmet Kalitesine Bağlılıkları	23
1.2.1.1.1.2. İş Tatmini	24
1.2.1.1.1.3. Kurum Değerlerinin Benimsenmesi	25
1.2.1.1.1.4. Rolün Netliği	25
İKİNCİ BÖLÜM: LİDERLİK KAVRAMI ve TEMEL YAKLAŞIMLAR	27
2.1 Lider ve Liderlik Kavramı	27
2.2 Lider ve Yönetici Ayrımı	28
2.3 Liderlikle İlgili Temel Yaklaşımlar	30
2.3.1. Özellikler Yaklaşımı (Geleneksel Yaklaşım)	32
2.3.2. Davranışsal Yaklaşım	33
2.3.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları	34
2.3.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları	36
2.3.2.3. Likert'in Sistem 1-4 Modeli	36
2.3.2.4. McGregor'un X ve Y Yaklaşımı	38
2.3.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Ölçeği	39
2.3.2.6. Lewin, Lippitt ve White'in Liderlik Yaklaşımı	40
2.3.2.6.1. Otokratik Lider	42
2.3.2.6.2. Demokratik Lider	42
2.3.2.6.3. Serbest Bırakıcı Lider (Laissez-Faire)	43
2.3.3. Durumsal Liderlik Yaklaşımları	44
2.3.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı	45
2.3.3.2. Yol-Amaç Yaklaşımı (Path-Goal Theory)	46
2.3.3.3. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Yaklaşımı	49

2.3.3.4.	Vroom, Yetton ve Jago'nun Normatif Yaklaşımı	50
2.3.3.5.	Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı	53
2.3.3.6.	Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	55
2.3.4.	Yeni Liderlik Yaklaşımları	58
2.3.4.1.	Dönüşümcü – Etkileşimci Liderlik Kavramları	58
2.3.4.1.1.	Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı	58
2.3.4.1.2.	Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı	60
2.3.4.2.	Etik Liderlik	66
2.4.	Liderlik Tarzının Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi	66
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: LİDERLİK TARZININ ÇALIŞANLARIN HİZMET KALİTESİNE BAĞLILIKLARINA OLAN ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA		69
3.1.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	69
3.2.	Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	70
3.3.	Araştırmanın Yöntemi	70
3.3.1.	Araştırmanın Örneklemi	70
3.3.2.	Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	71
3.3.3.	Veri Analiz Teknikleri	72
3.4.	Araştırmaya İlişkin Bulgu, Analiz ve Yorumlar	73
3.4.1.	Demografik Değişkenlere Ait Bulgular	73
3.4.2.	Araştırmanın Güvenirliği ve Geçerliliği	79
3.4.2.1.	Güvenirlik Analizi	79
3.4.2.1.1.	Genel Müdür Örnekleminde Güvenirlik Analizi	79
3.4.2.1.2.	Departman Müdürü Örnekleminde Güvenirlik Analizi	81
3.4.2.2.	Geçerlilik Analizi (Faktör Analizi)	83
3.4.2.2.1.	Departman Müdürü Örnekleminde Faktör Analizi	83
3.4.3.	Araştırma Sorularına Ait Bulgular	85
3.4.3.1.	Demografik Değişkenlerin Ölçekler Üzerine Etkisi	85
3.4.3.2.	Liderlik Tarzının Çalışan Yanıtları Üzerine Etkisi	85
3.4.3.3.	Hizmet Kalitesi Bağlılıkları Sonuçlarına Cevaplayıcı Etkisi	88
3.4.3.4.	Genel Müdürlerin Liderlik Tarzı ile Departman Müdürü Ölçekleri Arasındaki İlişki	90
3.4.3.4.1.	Emredici Liderlik İçin İlişkiler	90
3.4.3.4.2.	Katılımcı Liderlik İçin İlişkiler	91
3.4.3.4.3.	Yetkilendirici Liderlik İçin İlişkiler	91
Sonuç ve Öneriler		92
Kaynakça		96
Ekler		108
Ek-1 Genel Müdür Soru Formu		108
Ek-2 Departman Müdürü Soru Formu		109
Özgeçmiş		111

Şekiller Listesi

Şekil 1.1	Hizmetin Dört Özelliği	4
Şekil 1.2	Hizmet Kalitesi Orijinal ve Düzeltilmiş Kriterleri	10
Şekil 1.3	Hizmet Kalitesinin Modellerinin Literatür Özeti	12
Şekil 1.4	Algılanan Kalitesi Modeli	14
Şekil 1.5	Parasuraman, Zeithalm ve Berry'nin Hizmet Kalitesi Modeli	16
Şekil 2.1	Ohio State Üniversitesi Araştırması Sonuçları	35
Şekil 2.2	Yönetim Biçimleri Ölçeği	39
Şekil 2.3	İletişim ve Etki Akışı	41
Şekil 2.4	Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler	44
Şekil 2.5	Fiedler'in Liderin Etkililiği Öngörüsü	46
Şekil 2.6	Yol-Amaç Yaklaşımına Genel Bir Bakış	47
Şekil 2.7	Liderlik Davranışı Doğrusu	50
Şekil 2.8	Vroom-Yetton-Jago Karar Alma Ağacı Modeli	52
Şekil 2.9	Dört Temel Liderlik Davranışı	53
Şekil 2.10	Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı	54
Şekil 2.11	Durumsal Liderlik – Takipçilerin Olgunluk Seviyesi ile Liderlik Tarzı arasındaki İlişki	56
Şekil 2.12	Liderlik Alanı	59
Şekil 2.13	Karizmatik Lider	64
Şekil 3.1	Ankete Katılanların Pozisyona Göre Dağılımı	74
Şekil 3.2	Genel Müdürlerin Cinsiyete Göre Dağılımı	74
Şekil 3.3	Departman Müdürlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı	75
Şekil 3.4	Genel Müdürlerinin Yaşa Göre Dağılımı	75
Şekil 3.5	Departman Müdürlerinin Yaşa Göre Dağılımı	76
Şekil 3.6	Genel Müdürlerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	76
Şekil 3.7	Departman Müdürlerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı	77
Şekil 3.8	Genel Müdürlerinin İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı	77
Şekil 3.9	Departman Müdürlerinin İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı	78
Şekil 3.10	Genel Müdürlerinin Sektördeki Toplam Tecrübelerine Göre Dağılımı	78
Şekil 3.11	Departman Müdürlerinin Sektördeki Toplam Tecrübelerine Göre Dağılımı	79
Şekil 3.12	Genel Müdür ve Departman Müdürleri için Hizmet Kalitesine Bağlılık İfadelerinin Ortalamalarının Karşılaştırılması	88

Tablolar Listesi

Tablo 1.1	Kalite Tanımları	7
Tablo 2.1	Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	29
Tablo 2.2	Liderlik Yaklaşımları ve Araştırmaları Eğilimi	31
Tablo 2.3	Davranışsal Çalışmalardaki Ana Başlıklar	33
Tablo 2.4	Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırılması	65
Tablo 2.5	Turizm Sektöründe Yapılan Bazı Liderlik Araştırmaları	72
Tablo 3.1	Genel Müdür Örnekleminde Güvenirlik Analizi	80
Tablo 3.2	Departman Müdürü Örnekleminde Güvenirlik Analizi	81
Tablo 3.3	Genel Müdür Örnekleminde KMO ve Bartlett Küresellik Testi	83
Tablo 3.4	Departman Müdürü Örnekleminde KMO ve Bartlett Küresellik Testi	83
Tablo 3.5	İfadeler Çıkarıldıktan Sonra Departman Müdürü Örnekleminde Faktör Analizi	84
Tablo 3.6	Genel Müdür Liderlik Tarzlarının Örnekleme Sayıları	86
Tablo 3.7	Liderlik Tarzı ile Genel Müdür Hizmet Kalitesine Bağlılık Ölçeğinin Kruskal Wallis Varyans Analizi	86
Tablo 3.8	Liderlik Tarzlarının Departman Müdürü Örnekleme Sayıları	86
Tablo 3.9	Liderlik Tarzı ile Departman Müdürü Hizmet Kalitesi Faktörleri Ölçeklerinin Kruskal Wallis Varyans Analizi	87
Tablo 3.10	Liderlik Tarzı ile Hizmet Kalitesi Faktörleri Ortalamalarının Karşılaştırılması	87
Tablo 3.11	Genel Müdür ve Departman Müdürlerinin Hizmet Kalitesi Bağlılıkları İfadelerine Yönelik Tutumlarının Karşılaştırılması	89
Tablo 3.12	Hizmet Kalitesine Bağlılık ile Cevaplayıcı Arasındaki İlişki	98
Tablo 3.13	Emredici Liderlik ile Departman Müdürleri Yanıtları Arasındaki İlişkiler	90
Tablo 3.14	Katılımcı Liderlik ile Departman Müdürleri Yanıtları Arasındaki İlişkiler	90
Tablo 3.15	Yetkilendirici Liderlik ile Departman Müdürleri Yanıtları Arasındaki İlişkiler	91

Özet

Günümüzün küreselleşen dünyasında yaşanan hızlı gelişmeler ve alternatiflerin artması nedeniyle otel işletmeleri için müşterilerine sunulan hizmet kalitesi öncelikli rekabet aracı olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle sunulan hizmetin belirli bir kalite düzeyinin üzerinde olması otellerin başarısı, imajı, geliri ve sürekliliği için son derece önemlidir.

Uluslar arası literatürde yöneticilerin liderlik tarzlarının kurumun hizmet kalitesini doğrudan etkilediği yönünde bulgular var olmasına rağmen ülkemizde bu yöndeki araştırma sayısı yok denecek kadar azdır. Bu eksikliği giderebilmek amacıyla bu araştırma yapılmıştır. Araştırmanın amacı, yöneticilerin liderlik tarzları ile literatürde yer alan ve otel işletmelerinin hizmet kalitesi için kilit faktör olarak kabul edilen çalışanların hizmet kalitesine bağlılığı, kurum değerleri, rolün netliği ve iş tatmini gibi boyutları arasındaki ilişkinin analiz edilmesidir.

Çalışma, Antalya'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin genel müdürleri ve misafirler ile birebir ilişkide olan departman müdürleri üzerine yapılmış olup veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Veriler SPSS 16.0 paket programında analiz edilerek departman müdürlerinin hizmet kalitesine bağlılığı, kurum değerleri, rolün netliği ve iş tatmini ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiler tespit edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarından yola çıkılarak hem uygulamacılara hem de araştırmacılara öneriler sunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Hizmet Kalitesi, Liderlik Tarzı, Hizmet Kalitesine Bağlılık, İş Tatmini, Rolün Netliği, Kurum Değerleri

Summary

Because of rapid developments in today's global world and improvements in alternatives service quality that served to customers becomes the primary competition tool for hotels. Therefore, an above the average quality level becomes very important for the success, image and continuity of hotels.

Although there are findings in international literature that illuminate managers leadership styles directly affect firm's service quality, this kind of research is very few in our country. This research was done to overcome this shortcoming. The aim of the study is to analyze the relationship between general leadership styles and workers dependence to service quality, organization values, role clarity and job satisfaction.

Research was done with general managers and department managers who are in direct relationship with guests in 5 star hotels. Questionnaires were used as a data collection technique. Data was analyzed with SPSS 16 statistical package program. There existed findings showing that there are relationship between role clarity, job satisfaction and leadership styles.

In the light of research findings, suggestions for both practitioners and academicians were presented in the study.

Key words: Service quality, leadership styles, commitment to service quality, job satisfaction, role clarity, organizational values.

Önsöz

Bu çalışmada desteğini ve deneyimlerini benimle paylaşan tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Nuray ATSAN'a, gerektiğinde zamanını ve bilgisini esirgemeyen Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu ve İ.İ.B.F. İşletme Bölümü'nde görev yapan değerli hocalarıma teşekkür ederim.

Ayrıca tüm hayatım süresinde maddi - manevi desteği ile bana yol gösteren ve iyi bir insan olmamı sağlayan sevgili aileme, büyük bir özverinin eseri olan tez çalışmamın hazırlanması döneminde yaşadığım tüm zorluklara ve sıkıntılara benimle beraber göğüs gören sevgili eşim Şükrü ERDAĞ'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Burçin ŞORAY

GİRİŞ

Dünyadaki yeni gelişmelere paralel olarak turizm hareketlerine katılan kişi sayısı yıllar bazında çoğalmaktadır. Küresel krizin etkilerinin sürdüğü 2010 yılının ilk altı ayında turizm hareketlerine katılan kişi sayısındaki %7'lik artış bu bilgiyi doğrular niteliktedir. Küreselleşen dünyanın dinamikleri içinde olan ülkemizde de durum farklı değildir. Ülkemiz dünyada en çok turizm geliri elde eden 9. ülke ve en çok turist çeken 7. ülke konumundadır (UNWHO). Turizmdeki bu hareketlenme, sektördeki işletme sayısının gittikçe artmasına sebep olarak çetin rekabet koşullarını gündeme getirmektedir. Bu ortamda işletmelerin ayakta kalabilmelerinin ön koşulu artık, sundukları mal ve hizmetlerin kalitesini yükselterek farklılık yaratmak haline gelmiştir. Özellikle turizmin belkemiği olan otel işletmeleri de istenilen gelire ve misafir sayılarına ulaşabilmek için sunulan hizmetin kalitesine büyük önem vermektedirler. Son yıllarda yapılan araştırmalarda sıklıkla otel işletmelerinin hizmet kalitesinin artırılması ve korunabilmesi için sahip olması gereken nitelik ve özellikler incelenmektedir.

Hizmet kalitesi kavramının kendine özgü yapısı nedeniyle hem tanımlanması ve hem de ölçülmesi oldukça zor olduğundan literatürde birçok kavramla beraber ele alınmıştır. Hizmet kalitesi kavramı; personel yönetimi, çalışan tatmini, müşteri memnuniyeti, örgütsel etkinlik, değer yaratma, kurumsal imaj gibi pek çok konu ile beraber incelenmiş olmasına rağmen liderlik ile arasındaki ilişkinin incelenmesi genel olarak ihmal edilmiştir. Oysa hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlar için çalışanların yönetilmesi ve yönlendirilmesi en büyük sorunsallardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların hareketlerini ve davranışlarını etkileyebilen, kendi istek ve iradesini diğer insanlara kabul ettirebilen, motivasyon sağlayan, değişik fikir ve görüşleri korkusuzca gerçekleştiren, çalıştıkları kurumun başarısı ve etkinliğine doğrudan katkıda bulunan liderlerin emek-yoğun bir yapısı olan otel işletmelerindeki önemi, çalışanların misafirlere sunulan hizmetin kalitesinin üzerinde olan etkisinin ortaya çıkmasıyla daha da artmıştır. Bu araştırmada hizmet kalitesi; hizmet kalitesine bağlılık, kurum değerleri, iş tatmini ve rolün netliği boyutları ile incelenmiştir. Liderlik tarzı olarak kültürel yapı da dikkate alınarak 3 liderlik tarzı ele alınmıştır: emredici, katılımcı ve yetkilendirici liderlik tarzları.

Araştırmanın temel amacı, Antalya'da 5 yıldızlı otel işletmelerinde en üst yönetici olan genel müdürlerin liderlik tarzlarının neler olduğunu belirleyerek bu işletmelerde görev yapan

departman müdürlerinin hizmet kalitelerinin var olan liderlik tarzından nasıl etkilendiğinin ortaya çıkarılmasıdır. Bu amaca yönelik olarak çalışma üç bölümden oluşmaktadır.

İlk iki bölümde kavramsal ve kuramsal ereve açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bağlamda birinci bölümde hizmet, kalite, hizmet kalitesi ve otel işletmelerinde hizmet kalitesini etkileyen unsurlar hizmet kalitesine bağlılık, iş tatmini, kurum değerleri ve rolün netliği alt başlığında incelenmiştir.

İkinci bölümde ise liderlik ana başlığı ile lider, liderlik, liderlik kuramları ve liderliğin hizmet kalitesi üzerine etkisine değinilmiştir. Takip edilebilirliği arttırmak adına liderlik kuramları ait oldukları yaklaşımların alt başlıklarında ele alınmıştır.

Araştırmanın yer aldığı üçüncü bölümde ise yapılan alan araştırması kapsamında, Antalya ilinde faaliyet gösteren beş yıldıızlı otel işletmelerinin genel müdür ve departman müdürlerinden elde edilen yanıtların sonuçlarına yer verilmiştir. Beş yıldıızlı otel işletmelerinde genel müdürün liderlik tarzının, işletmede görev yapan departman müdürlerinin hizmet kalitelerinin var olan liderlik tarzından nasıl etkilendiğinin ortaya konulmaya çalışılmasının yanı sıra tüm boyutların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işyerindeki çalışma süresi ve sektördeki toplam tecrübe başlıklarında incelenen demografik özelliklerle de olan ilişkileri araştırılmıştır.

Sonuç bölümünde ise elde edilen veriler literatürdeki sonuçlarla karşılaştırılmış, araştırmacılara ve uygulamacılara gelecekte yapılacak çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM: HİZMET KALİTESİ

1.1. Temel Kavramlar

1.1.1. Hizmet Kavramı

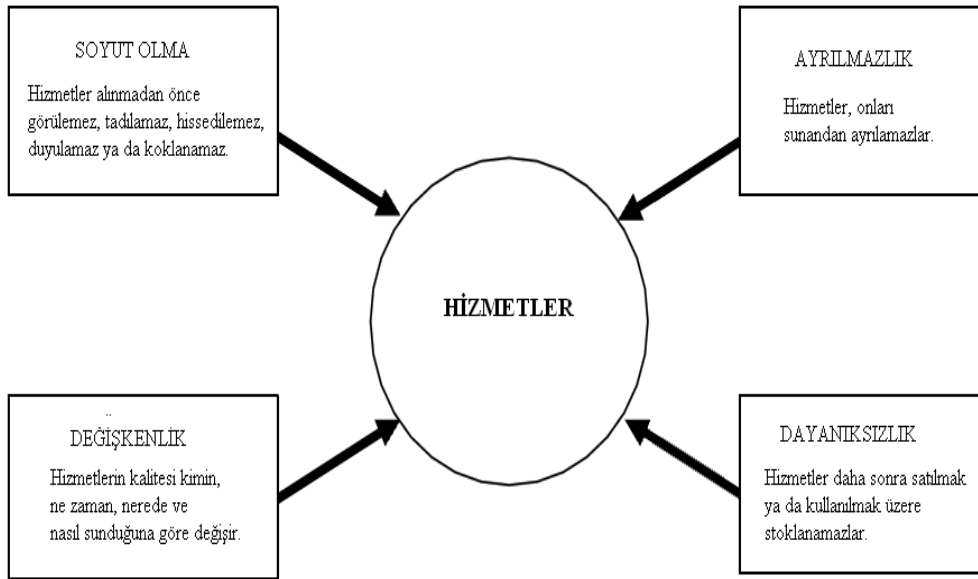
Hizmet kavramı çok basit bir ifade ile bir kişi veya kuruluşun bir başka kişi veya kuruluşa sunduğu soyut bir faaliyet veya fayda (Kıngır, 2006, s. 458) şeklinde tanımlanmaktadır. İktisadi olarak ise hizmet; mamul üretimine, madencilığe veya tarıma doğrudan bağlı olmayan zaman, yer, biçim ve psikolojik yararlar sağlayan faaliyetler bütünü olarak da kavramlaştırılmaktadır (Bülbül ve Demirer, 2008, s. 181). Bu konudaki çalışmaları ile tanınan S. J. Skinner (1990, s. 631) hizmeti, kişi ve makinelerin insan ve araç gayretiyle yarattığı, müşterilere doğrudan fayda sağlayan, fiziksel varlığı olmayan uğraşlar olarak tanımlamaktadır.

Hizmet kavramının, doğası gereği göreceliliğinden dolayı tanımlanmasında çeşitli sorunlar yaşanabilmektedir. Tanımlanma zorluğunun yanı sıra hizmet sunumu belirli fiziki unsurları olmasına rağmen fiziki bir üretim niteliği taşımaması ölçümlenmesine de zorlaştırmaktadır (Aymanıkuy, 2005, s.11). Bunun yanında hizmet kavramının diğer özellikleri soyut, esnek ve heterojen olması ve fiziksel malların aksine tüketicinin satın almayı gerçekleştirmeden evvel ne ile karşılaşacağını bilmemesidir. Bütün bu vurgulanan noktalar konunun hizmet üreten işletmeler için ne derece hassas olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca müşteriye sunulan hizmetin telafisinin olmayışı da bu hassasiyeti artırmaktadır (Öztürk ve Seyhan, 2005, s. 122).

Özetle, hizmetin kavramsallaştırması ürüne göre daha zordur. Bu nedenle pek çok araştırmacı; dokunulabilen, koklanabilen, tadılabilen ve duyulabilen ürünün ne olduğu konusunda fikir birliğine varmış olmalarına rağmen, hizmetin tanımını “ürünün olmadığı her şey” olarak (Rathmell, 1966, s. 32) belirtmektedirler.

Bir dizi fiziksel ve kimyasal özelliğin kolaylıkla görülebilecek biçimde bir araya toplandığı bir nesne olarak da tanımlanan ürün ile genel olarak üretildiği yerde tüketilen bir iş veya eylem, bir performans, sosyal olay veya çaba olarak şekline kavramsallaştırılan hizmetler bir işletmenin varlığını sürdürmesinde temel rolü oynamaktadırlar. Ancak bu denli

birlikte anılan iki kavram olan hizmet ve ürünü birbirinden ayıran bazı özellikler vardır. Bu özellikler Şekil 1.1’de belirtildiği gibidir.



Şekil 1.1 Hizmetin Dört Özelliği

Kaynak: Kotler ve Armstrong, 2001, s. 317

1. Soyut Olma: Hizmetler fiziksel varlığı olmayan, dolayısıyla elle tutulamayan, gözle görülemeyen, tatma, işitme ve koklama duyuları ile tüketicinin hakkında fikir edinmeyeceği türden, kısaca "soyut" mallardır. Tüketici bu soyutluk karşısında hizmetin kalitesi hakkında fikir edinmek için somut ipuçları bulmaya, hizmetin verileceği yerden, hizmeti verecek kişilerden, teçhizat, sembol veya fiyattan yararlanmaya çalışır. Bu yüzden hizmet işletmesi soyut malını somuta dönüştürmek için çaba sarf eder; bu yolla diğer işletmelere karşı rekabet üstünlüğü sağlanabilir (Mucuk, 2007, s. 303). Bu üstünlüğü sağlayabilmek ve soyut olma özelliğinin yaratacağı sıkıntıları gidermek için önerilen stratejilerden biri; somut yönler vurgu yapmak ve hizmetleri somutlaştırmaya çaba göstermek olarak belirtilmektedir (Özer ve Özdemir, 2007, s. 16).
2. Ayrılmazlık: Fiziksel mallar önce üretilir ve depolanır; sonra satılır ve tüketilir. Hizmetler ise, önce satılır sonra da üretimle tüketim aynı zaman diliminde gerçekleşir. Üretim ile tüketim birbirinden ayrılmaz. Bu yüzden hizmetler, onu sağlayan veya hizmeti yapandan ayırt edilemez, adeta onun bir parçası olur. Hizmeti veren kimse (örneğin, avukatlar, doktorlar) hizmetinin kendine özgü olduğunu, bir başkasının aynı şekilde hizmet sunamayacağı fikrini müşterisi olan hizmet alıcısına benimsetmeye çalışır.

3. Değişkenlik: Hizmetin kalitesi, nerede, nasıl ve ne zaman verildiğine ve özellikle de hizmeti veren kimseye bağlıdır. İnsanlar, ürünlerden çok daha fazla değişkenlik gösterirler. Hizmetin verilmesinde kişiden kişiye değişkenlik görülmesi bir yana, aynı insan bile, farklı zamanlarda farklı kalitede hizmet verebilir; çoğu zaman nazik, kibar iken bazen sinirli ve kaba olabilir. Bu, kişinin moral durumu, iş yükü, müşterinin hizmetle ilgili olarak işbirliği yapma derecesi ve kişilik özellikleri gibi çeşitli faktörlerden kaynaklanır. Hizmette bu heterojenliği gidermek ve standart sağlamak için, personelin titizlikle seçilmesi, eğitilmesi, işe alıştırmaya programlarının uygulanması, kalite için motive edilmesi, iyi bir denetim sistemi ile etkili bir geri bilgi akışı düzeninin kurulması gerekir (Mucuk, 2007, s. 303).
4. Dayanıksızlık: Hizmet, alıcıya sunulduğunda hemen kullanılmazsa depo edilemeyeceği için boşa gider. Boşa giden bir uçak koltuğu, hastanın gelememesi nedeniyle kullanılmayan doktor randevusu, avukatın veya mali müşavirin herhangi bir nedenle kullanılmayan hizmet zamanı hep kayıplar hanesine yazılır. Hizmetlerin bir özelliği de talebin fazla dalgalanmasıdır. Talep mevsimden mevsime, aydan aya hatta haftadan haftaya; hatta gün içinde ve saatte değişkenlik gösterebilir. Dayanıksızlık ve talebin fazla dalgalanması hizmetlerle ilgili planlamada, fiyatlandırmada ve tutundurmada ciddi sorun yaratır. Bu durumdan en iyi korunma yolu, işletmenin arz ile talebi dengelemeye çalışarak rekabet üstünlüğü sağlamasıdır. (Mucuk, 2007, s. 304)

Hizmetler ile ürünleri birbirinden ayrılan bu dört temel özellik için otel işletmelerinden bazı örnekler verilebilir. Soyut olma özelliğine, Turizm Bakanlığı'nın verdiği yıldızlar gösterilebilir. Herhangi bir yıldız belirgin bir özelliğe işaret etse de, bir tesis en iyi o otelde konaklayanlar tarafından anlatılabilir. İkinci olarak standartlaşma çoğunlukla zor ve uzun bir deneyim birikimi ile oluştuğundan, hizmeti sunan kişi değiştiği anda hizmet kalitesi de değişir. Üçüncü olarak alınan hizmetin zamanı, yer ve sunum şekli çok önemlidir. Sezon içi ve sezon sonunda aynı tesis aynı müşteriler tarafından farklı şekillerde algılanabilir. Dördüncü ve son olarak da hizmette satılan zamandır. Bu zaman kavramının olumsuzluğunu silmek ve turizmi dönemsellikten çıkarmak amacıyla, işletmeler spor ve kongre turizmi gibi sezonluk olmayan turizm türlerine yönelmektedirler (Taşkın, 2009, s. 116).

1.1.2. Kalite Kavramı

Hizmet ile birçok noktada beraber kullanılan kalite kavramı, günümüzde yaşamın her aşamasında kullanılmasına rağmen herkesin genel olarak uzlaşacağı bir tanımı geliştirilememektedir. Literatürdeki tanımlardan bazılarını Kumbasar (2009, s.13) şu şekilde ifade etmiştir;

- Kalite mükemmellik değil, kalite ihtiyaçlara uygunluktur.
- Kalite önlemdir; sorunlar ortaya çıkmadan önce çözümlerini oluşturur, ürün ve hizmetlerin yapısına kusursuzluk katar.
- Kalite, müşterinin tatminidir; ürün ve hizmetin ne kadar iyi olduğu konusundaki son kararın verdiği memnunluktur.
- Kalite verimliliklidir; işleri yapabilmek için gerekli eğitimden geçen, ihtiyaç duyduğu araç-gereç ve talimatlarla desteklenen personel ile elde edilir.
- Kalite esnekliktir; talepleri karşılamak için değişmeyi göze almak ve bu konuda istekli olmaktır.
- Kalite etkili olmaktır; işleri çabuk ve doğru olarak yapmaktır.
- Kalite bir süreçtir; süregelen bir gelişmeyi kapsar.
- Kalite, bir yatırımdır; uzun dönemde bir işi ilk defada doğru olarak yapmak, hatayı sonradan düzeltmekten daha ucuzdur.

Hoyer ve Hoyer (2001, s. 54) 20. yüzyılda kalite kavramına yönelik çalışmaları ile tanınan araştırmacıların görüşlerini, “sayısal olarak belirlenmiş özelliklerin var olması halinde kaliteli ürün üretmek veya hizmet sunmak basit bir iştir” ve “kaliteli ürün ya da hizmet müşterilerin kullanımı ve tüketimi konusundaki beklentilerinin tatminine bağlıdır” şeklinde iki ana başlıkta toplamıştır. Bu bilgiden hareketle birinci başlığa göre kalitenin şartlara, ikinci başlığa göre de kalitenin müşteri tatminine bağlı olduğu sonucuna varılabilir. Tablo 1.1’de kalite üzerine yapılmış çalışmalarda yer alan tanımlar bulunmaktadır.

Tablo 1.1 Kalite Tanımları

Tanımlayan	Kalite Tanımı
Joseph M. Juran	Amaca veya kullanıma uygunluktur.
Philip Crosby	Şartlara uygunluktur.
W. Edwards Deming	Müşterinin mevcut ve gelecekteki ihtiyaçlarını sürekli karşılayabilmektir.
Walter A. Shewart	Kalite, objektif ve sübjektif özelliklerden oluşur. Objektif kalite, insan unsurundan bağımsız olan objektif özelliklerin kalitesidir. Sübjektif kalite ise objektif gerçeğin bir sonucu olarak insanların gördükleri, hissettikleri ve düşündükleri özelliklerdir.
Ammand V. Feigenbaum	Müşterinin beklentilerini karşılayacak ürün veya hizmetin, pazarlama, mühendislik, üretim ve bakım aşamalarından sonra kazandığı toplam karakteristiklerdir.
Genichi Taguchi	Tasarım özelliklerine uygunluktur.
Kaoru Ishikawa	Müşterilerin tanımladıkları ürün performansının (gerçek) üreticilerin tanımladıkları ürün performansı (ikame) ile karşılaştırılmasıdır.

Kaynak: Durukan ve İkiz, 2007, s.34

Kalite, müşterilerin ihtiyaçlarını tatmin edebilecek mal ve hizmetlerin üretilmesi, işletmenin faaliyet verimliliğinin artırılması ve etkin bir maliyet kontrol süreci ile maliyetlerin düşürülmesinde stratejik bir araç olarak görülmektedir. Ancak kalite kavramının hizmet sektöründe açıklanması diğer sektörler göre daha zordur. Hizmet sektöründe kalite; müşterinin ihtiyaç ve beklentilerine uygunluk, sürekli başarı, sunulan hizmetin eksiksiz ve hatasız gerçekleştirilmesi, ölçülebilen ve değerlendirilebilen müşteri memnuniyeti ile doğru orantılı bir unsur olarak kabul edilmektedir (Murat ve Çelik, 2007, s. 2).

Ayrıca kalite; ürün özellikleri, performans, dakiklik, rekabetçilik, dürüstlük ve nezaket, süreç yeteneği, hatadan bağımsızlık, standartlara ve prosedürlere uygunluk, kullanıcı uygunluğu, müşteri, çalışan ve çevre için güvenlik, güvenilirlik, bakım kolaylığı, yedek parça bulunurluğu, dayanıklılık, estetik görünüm, süreç çıktısı, kalite doğrulama maliyeti, fiyat, maliyet, çalışan memnuniyeti ve çalışanlara ve topluma karşı sosyal sorumluluk gibi boyutları olan oldukça karmaşık bir olgudur (Aydın ve Çörekçioğlu, 2001, s. 8).

1.1.3. Hizmet Kalitesi Kavramı

Hizmet kalitesi, önceki bölümlerde de aktarıldığı gibi tanımlanması ve ölçülmesi zor bir kavramdır. Bu nedenle, değişik bakış açıları çeşitli tanımların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Dolayısıyla araştırmacılar, örgütün sunduğu hizmetlere karşı müşteri görüşlerini yansıtmada hizmet kalitesinin tek bir boyut olmadığı konusunda fikir birliğine varmışlardır (Zeglat ve diğ, 2008, s. 211). Hizmet kalitesinin standartları işletmenin yönetiminden çok, müşterilerin tercihleri ile belirlenir. Müşteri tercihlerinin yüksek derecede değişkenlik göstereceği

düşünüldüğünde hizmet kalitesini kavramının karmaşık bir yapı göstereceği kabul edilebilir (Sohail ve diğ, 2007, s. 66).

Hizmet kalitesi; maliyetleri azaltmada, müşteri tatminini arttırmada, satışları arttırmada ve tekrar satın almayı güçlendirmede olumlu etkileri bulunan bir kavramdır (Tse ve Ho, 2009, s. 460). O'Neill ve diğerleri (1994, s. 40) hizmet kalitesini geliştirmek isteyen uygulamacılara; örgütteki tüm çalışanların hizmet kalitesini aynı şekilde tanımlaması, hizmet kalitesinin mutlaka uzun ve kısa vadeli planlarda bulunması, hizmet kalitesinin dönemsel ölçülmesi ve ölçüm sonuçlarına göre geliştirme çalışmalarının yapılması gerekliliğini ifade etmişlerdir.

Emek yoğun bir sektör olan turizm işletmelerinde, hizmet kalitesinin zamana ve mekâna göre farklılaşması, hizmetin standartlaştırılma ve eksikliklerini kısa sürede giderme güçlükleri gibi nedenler turizm işletmelerinde kaliteyi geliştirme çabalarını bir ihtiyaç haline getirmektedir (Öztürk ve Seyhan, 2005, s. 124). Bu nedenle hizmet kalitesi günümüzün rekabetçi ortamında örgütlerin başarısı ve hayatlarını sürdürebilmeleri için önemli bir stratejik unsur olarak kabul edilir. 1980'li yıllar boyunca hem akademisyenler hem de yöneticiler, müşteriler için hizmet kalitesinin ne olduğuna ve müşteri beklentilerini karşılamada stratejiler geliştirilmesine odaklanmışlardır. O günlerden beri birçok kuruluş kendi hizmetlerini geliştirebilmek için yönetim ve ölçümlenme konusunda çalışmışlardır (Zeithalm ve diğ, 1996, s. 31).

1.1.4. Hizmet Kalitesi Unsurları

Hizmet kalitesinin literatürde çeşitli tanımları olduğu gibi hizmet kalitesinin unsurları da birçok alt başlıkta incelenmiştir (Barnert ve Wehrli, 2005, s. 135). Sasser, hizmet kalitesi unsurlarını kullanılan malzeme, sağlanan olanaklar ve hizmeti sunan personel olarak tanımlarken, LeBlank ve Nguyen hizmet kalitesi unsurlarını kurumsal imaj, organizasyon yapısı, üretim sistemine fiziksel destek, çalışan-müşteri etkileşimi ve müşteri tatmini olmak üzere 5 boyutta incelemiştir (aktaran Johnson ve diğ, 1995, s. 7-8). Townsend ve Gebhart'a göre ise unsurları bakımından gerçek kalite ve algılanan kalite olarak ikiye ayrılmaktadır (aktaran Edvardsson, 1998, s. 144).

Edvardsson (1998, s. 144) hizmet kalitesi unsurlarını hizmet çıktıları, hizmet süreci ve hizmetin ön koşulları olarak belirlemiştir. Winsted (2000, s.402) ise, hizmet kalitesi unsurlarını özgünlük, ilgi, kontrol, nezaket, resmiyet, dostça davranış, kişiselleştirme ve

dakiklik gibi soyut kavramlarla açıklamıştır. Ancak literatürde en fazla kabul görmüş ve atıfta bulunulmuş araştırmacılar Parasuraman, Zeithaml ve Berry'ye göre (1985, s. 47) hizmet kalitesi on unsurdan oluşur. Bunlar;

- a) Güvenirlilik: Güvenirlilik, performans konusunda tutarlılığı içerir. Örgütün yerine getirmekle yükümlü olduğu hizmet haklarını ve sözleri kapsamaktadır. Faturalandırmada hatasızlık, kayıtların doğru tutulması, belirlenen zamanda hizmetin sunulması olarak örneklendirilebilir.
- b) Duyarlılık: Duyarlılık, örgütteki çalışanların müşterilere hizmet vermedeki gönüllüğünü, hazır olma halini ve gerekli durumlarda müşterinin talep ettiği hizmeti anında yerine getirme isteğini açıklar.
- c) Yeterlilik: Hizmeti gerçekleştirebilmek için operasyon ve destek çalışanlarının gerekli bilgi ve beceriye sahip olması ve örgütün araştırma yeteneği olarak tanımlanabilir.
- d) Ulaşılabilirlik: Müşterinin talep ettiği anda ilgili ve yetkili kişilere erişebilmesi ve hizmet alma süresinin uzun olmaması gibi durumları ifade eder.
- e) Nezaket: Müşteri ile iletişimde olan çalışanların nazik, saygılı, dikkatli ve dost canlısı olmasıdır.
- f) İletişim: Verilen hizmetin müşterilere onların anlayabilecekleri şekilde ve basitlikte açıklanması, müşterilerin aldığı hizmetin maliyetinin ne olduğu ve hizmet ve maliyet arasındaki ilişki konusunda bilgilendirilmelerini kapsamaktadır.
- g) İnanırlılık: Dürüstlük, içtenlik, sadakat gibi kavramları içerir. İşletmenin ismi, ünü, müşteri ile yüz yüze iletişimde olan çalışanların karakteristik özellikleri inanırlılığa etkide bulunmaktadır.
- h) Güvenlik: Riskten, şüpheden ve tehlikeden uzak olma durumunu tanımlar. Fiziksel koruma, finansal güvenlik ve gizlilik gibi konuları içerir.

- i) Müşteriyi anlamak: Müşterinin özel ihtiyaçlarını öğrenme, bireysel ilgi gösterme, devamlı gelen müşterileri tanıma gibi müşterilerin istek ve ihtiyaçlarını anlamayı açıklamaktadır.
- j) Somut Olma: Çalışanların dış görünüşleri, banka kartları gibi hizmet sağlamak için kullanılan araç ve gereçler fiziksel hizmet sunucuları olarak ifade edilir.

Ancak aynı yazarlar bu unsurları test ettikten sonra güncelleyerek beş unsura indirgemişlerdir. Bunlar; somut olma, güvenilirlik, duyarlılık, güvence (iletişim, inanırılık, güvenlik, yeterlilik ve nezaket başlıklarının birleştirilmiş hali) ve empatidir (müşteriyi anlamak ile ulaşılabilirlik başlıklarının birleşimi) (Saleh ve Ryan, 1991, s. 325–326).

Original Kriterler	Düzeltilmiş Kriterler
Somut Olma	Somut Olma
Güvenirlik	Güvenirlik
Duyarlılık	Duyarlılık
İletişim	} Güvence
Müşteriyi anlamak	
Güvenlik	
Yeterlilik	
Nezaket	
İnanırılık	} Empati
Ulaşılabilirlik	

Şekil 1.2 Hizmet Kalitesi Orijinal ve Düzeltilmiş Kriterleri

Kaynak: Carman, 1990, s. 37

Bu 5 unsur orijinal çalışmanın 22 ifadeden oluşan 7’li Likert ölçeği ile araştırılmıştır (Parasuraman ve diğ, 1991, s. 436). SERVQUAL adı verilen bu ölçek, hizmet kalitesi ile müşteri algılarının arasındaki ilişkileri incelemektedir. SERVQUAL, daha önceki yapılan çalışmalardan iki açıdan farklılık göstermektedir. Birincisi, hizmetin değeri ve algılanan hizmet kalitesinin çok aşamalı bir model olarak geliştirmektedir. İkincisi, müşteri beklentilerinin, performans algı ve deneyimlerinin, hizmetten sağlanan tatmine etki ettiğini ortaya koymuştur. Bu da hizmet kalitesi değerlendirmelerini tümüyle değiştirmektedir (Bolton ve Drew, 1991, s. 375). Bu beş unsurun kısa açıklamaları aşağıdaki gibidir (Parasuraman ve diğ, 1988, s. 23):

- Somut Olma: Fiziksel imkânlar, ekipman ve personelin görünümü.
- Güvenirlik: Söz verilmiş olan hizmetin güvenilebilir ve doğru olarak sunulma yeteneği.
- Duyarlılık: Müşterilere yardım etmek ve en hızlı hizmeti sunma konusundaki gönüllülük.
- Güvence: Çalışanların bilgisi ve nezaketi ile bu çalışanlara yetenekleri konusunda onlara inanç ve güven verebilme yeteneği.
- Empati: Firma Müşterilerine bireysel ilgi ve bakım sunmak.

1.1.5. Hizmet Kalitesinin Ölçülmesi

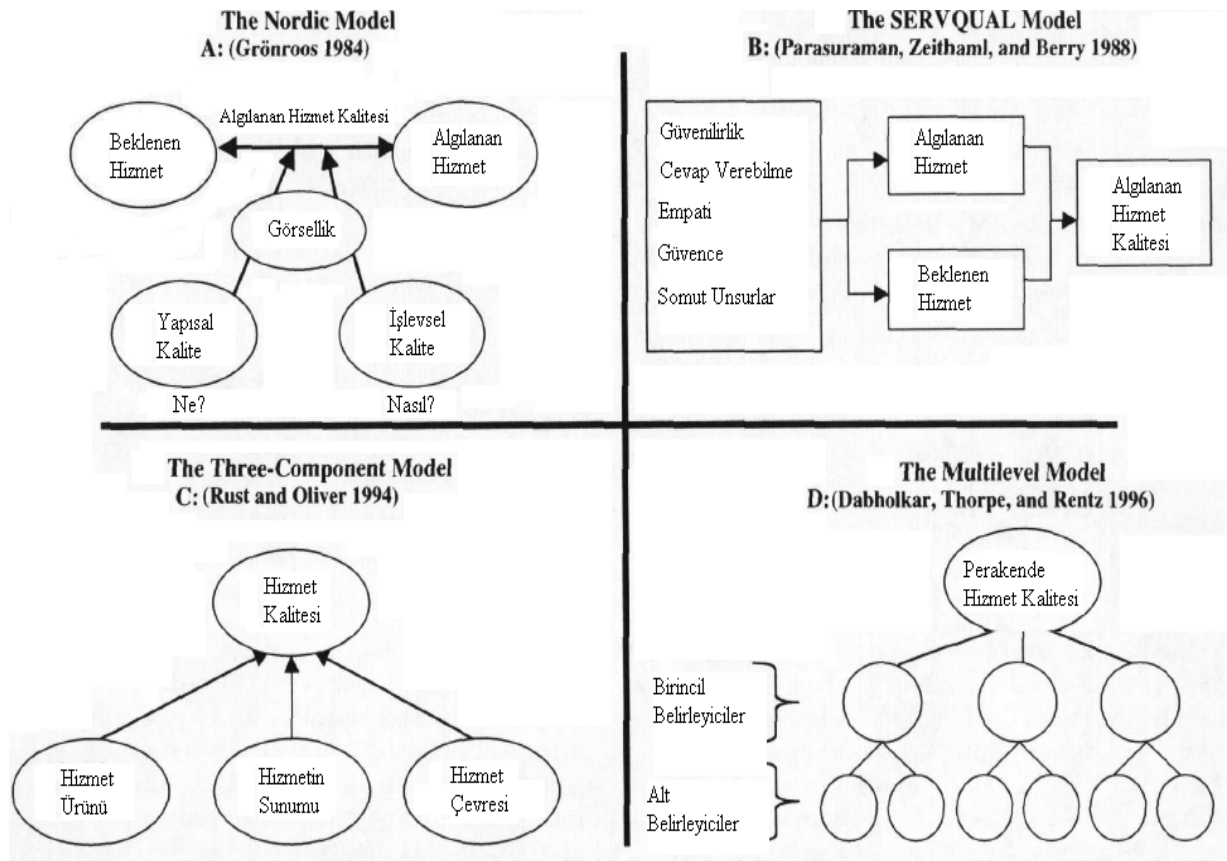
Üretim işletmelerinde kalite ve performans göstergelerinin belirlenmesi ve ölçülmesi kolay iken, hizmet işletmelerinde bu ölçümler hizmet kalitesini belirlemesi soyut bir süreç olması ve hizmetin kazandırdığı faydanın nicel ölçütlerle değerlendirilmesi nedeniyle daha zor olmaktadır. Bir diğer ifade ile müşteri hizmete ilişkin görüşlerini belirtirken somut bir ürün hakkındaki görüşünü belirttiği kadar rahat olamamaktadır. Bu yüzden kalitelerini ölçmek isteyen hizmet işletmeleri müşterilerinin kaliteleri hakkındaki algılarını ölçmek için çeşitli yöntemler geliştirmektedirler.

Hizmet kalitesinin ölçümünde en yaygın kullanılan ölçek ise, Parasuraman, Zeithaml ve Berry tarafından geliştirilen SERVQUAL yöntemidir. Ölçek, genelde müşterinin hizmetten beklentilerini ve hizmeti algılama düzeyini belirlemek için tasarlanmıştır. Ayrıca müşteri beklentilerinin ve algılamalarının öğrenilmesine olanak sağladığından dolayı bilginin, müşteri ve yönetim arasında paylaşımında da kolaylık sunmaktadır. Bunun yanında literatürde pek çok farklı ölçüm metodu belirlenmiştir. Bunlardan bazıları Toplam Kalite Endeksi Yöntemi, SERVPERF, Kritik Olaylar Yöntemi, Hizmet (Linjefly) Barometresi, İstatistiksel Yöntemler, Benchmarking, Grup Mülakat Yöntemidir (Ersöz ve diğ, 2009, s. 20; Eleren ve diğ, 2007, s. 76).

1.1.6. Hizmet Kalitesi Modelleri

Çalışmanın daha önceki bölümlerinde de belirtildiği üzere hizmeti veren ve alanın davranışı ve kişilik özellikleri hizmetlerin kalitesinin ölçülmesinde ve değerlendirilmesinde ürünlere göre daha göreceli sonuçlar elde edilmesine yol açmaktadır. Bu nedenle literatürde hizmet kalitesi ölçümünün standartlaştırılmasına yönelik çalışmalar yapılmıştır. Hizmet

kalitesinin ölçümüne ilişkin ilk model Grönroos (1984) tarafından önerilmiştir. Daha sonra Parasuraman ve diğerleri (1988) tarafından SERVQUAL, Rust ve Oliver (1994) tarafından Üç Faktör Modeli ve Dabholkar, Thorpe ve Rentz (1996) birlikteliği ile Perakendecilik Hizmetleri Ölçeği geliştirilmiştir.



Şekil 1.3 Hizmet Kalitesinin Modellerinin Literatür Özeti

Kaynak: Brady ve Cronin Jr., 2001, s. 35

Şekil 1.3’de görüldüğü üzere hizmet kalitesinin oluşumuna yönelik birçok model olmasına rağmen en dikkat çeken modeller Grönroos tarafından geliştirilen “Algılanan Hizmet Kalitesi” modeli ile Parasuraman, Zeithalm ve Berry tarafından geliştirilen “Hizmet Kalitesi Modeli”dir (Umut, 2004, s. 11). Araştırmanın bundan sonraki iki başlığında bu modeller incelenecektir.

1.1.6.1. Grönroos’un Algılanan Hizmet Kalitesi Modeli

Grönroos tarafından geliştirilmiş olan bu modele göre yapısal ve fonksiyonel kalite, işletmedeki imajla birleşerek algılanan hizmet kalitesini oluşturur. Modele göre hizmet kalitesi, müşteri ile hizmeti sunanlar arasında etkileşimin gerçekleştiği hizmetin sunum süreci

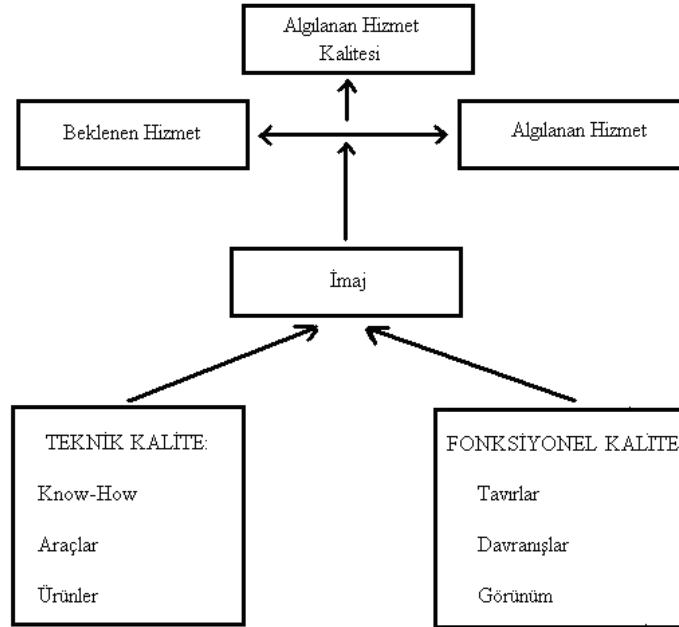
olarak değerlendirilmektedir. Bu süreç içerisinde hizmet algıları ile hizmet beklentileri karşılaşmaktadır (aktaran Özkul, 2007, s. 126).

Müşterinin hizmetle buluşmasından önce beklentilerini yönlendirecek birçok kaynak bulunduğundan zihinlerinde almayı düşündükleri hizmete karşı belirli görüşleri oluştururlar. Ağızdan ağza reklam, bilirkşi raporları, reklamlar ve işletme tarafından kontrol edilen iletişim unsurları (tanıtımlar, kişisel satış ve ücretlendirme) bu kaynaklara örnek olarak verilebilir (Boulding ve diğ, 1993, s. 9). Bu tip kaynaklar müşterilerin alacakları hizmete karşı bir beklenti oluşturmalarına neden olur. Beklentilerin aşılması durumunda, hizmetin kalitesi yüksek olarak algılanmakta iken, beklentilerin karşılanmaması durumunda hizmet kalitesi kabul edilemez olarak değerlendirilmektedir. Bu beklentiler, algılanan hizmet ile örtüştüğünde hizmet kalitesi tatmin edici olarak görülmektedir (Özkul, 2007, s. 126). Müşteriler hizmet kalitesinin belirleyicileridirler. Daha açık bir ifade edilirse müşterinin hizmete ilişkin beklentileri hizmet sonucundaki tatminini doğrudan etkiler. Buradan yola çıkarak beklentileri yüksek müşterileri tatmin etmenin beklentileri düşük olan müşterilere göre daha zor olacağı söylenebilir (Wuest, 2001, s. 51).

Ancak beklenti kavramı da literatürlere göre farklılıklar göstermektedir. Beklenti, tatmin literatüründe işin yapılması sırasında müşteri öngörülleri şeklinde tanımlanırken; hizmet kalitesi literatüründe ise müşterinin tutkusu ve isteği olarak ifade edilmektedir. Bu durum, işletmelerin hizmet verirken kendi istediklerine göre değil müşteri beklentilerine uygun hizmeti vermeleri gerektiğini anlatır (Parasuraman ve diğ, 1988, s. 17). Çünkü işletmelerin diğ bir deyişle hizmet sağlayıcılarının hedefi, gösterilen performans ile tatmin edilmiş müşterilerin algılanan hizmet kalitelerinin en üst seviyelere çıkmasını sağlayabilmektir. Bu nedenle tatmin ile hizmet kalitesi arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek önemli konular arasında yer almaktadır (Cronin ve Taylor, 1992, s. 56).

Grönroos'un modelinde diğ bir boyut olan algılanan hizmet kalitesini Anderson ve diğleri (1994, s.54), tüketicinin bir hizmetin genel mükemmelliği ve üstünlüğü hakkındaki kararı olarak da tanımlanmaktadır. Hsu ve Powers (2002, s. 25) ise, hizmet kalitesinin nasıl tanımlanırsa tanımlansın belirli bir ürün ya da hizmetin kalitesinin müşterinin algıladığı kadar olduğunu belirtmektedirler. Görüldüğü gibi tanımlarda vurgu, müşteri ve algılanan kalite üzerindedir. Hizmetin süresi, sipariş hataları ve bekleme süresinin uzunluğu gibi sayısal olarak ifade edilebilen somut ölçekleri olmasına rağmen, müşteri deneyimi ve bu deneyimin öznel sonuçları algılanan hizmet kalitesini belirleyen asıl unsurlardır.

Şekil 1.4'e göre müşteriler tarafından algılanan hizmet kalitesi müşteri beklentileri ve algılamaları arasındaki farkın ölçümü olarak tanımlanabilmekte ve “Algılanan Hizmet Kalitesi = Beklenen Hizmet – Algılanan Hizmet” şeklinde denklem haline getirilebilmektedir (Acuner, 2004, s. 6).



Şekil 1.4 Algılanan Kalitesi Modeli

Kaynak: Sharpley, 2005, s. 23

Diğer bir deyimle, hizmet işletmelerinin hem kendilerini farklılaştırmak için kullanabilecekleri hem de rakiplerinden daha yüksek kaliteli hizmeti sürekli olarak sunabilecekleri temel yol, hedef müşterilerin hizmet kalitesi beklentilerini karşılamak hatta aşmaktır. Müşteri beklentileri geçmiş deneyimler, ağızdan ağza iletişim ve hizmet işletmesinin reklamlarıyla şekillenir. Müşteriler hizmeti veren işletmeyi bu dayanaklara göre seçerler ve hizmet alındıktan sonra algılanan hizmeti beklenen hizmet ile kıyaslarlar. Algılanan hizmet, beklenen hizmetin altına düştüğünde, müşteriler o işletmeye olan ilgilerini kaybederler. Aynı şekilde eğer algılanan hizmet müşterilerin beklentilerini karşılar veya aşarsa, o işletmenin hizmetlerini tekrar kullanırlar (Gençer ve diğ, 2008, s. 440–441).

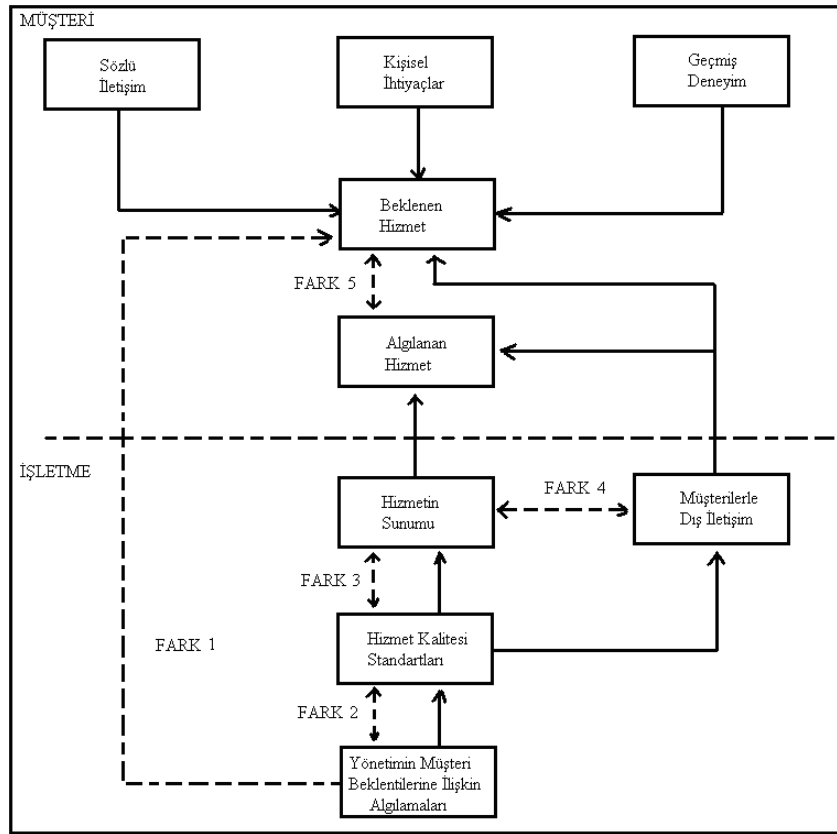
Algılanan hizmet kalitesi modeline göre, hizmet sunum sürecinin teknik sonuçları tüketicinin hizmet işletmesi ile etkileşimleri sonucunda ne aldığı ile ilgilidir ve teknik kalite boyutu olarak açıklanır. Ancak tüketici sadece hizmet sunumunun sonucunda ne aldığı ile ilgilenmemekte, hizmet süreci ile de ilgilenmektedir. Modeldeki fonksiyonel kalite, iç müşteri denilen çalışanların tutumlarından, davranışlarından ve sundukları hizmetten misafirlerin

etkilenmesini ifade etmektedir. Teknik kalite tüketicinin ne aldığı, fonksiyonel kalite ise tüketicinin hizmeti nasıl aldığı sorusunun cevabıdır. Fonksiyonel kalite boyutu teknik kalite kadar objektif olarak değerlendirilemez, oldukça subjektif olarak algılanır. Bazı durumlarda, kalite modelinde üçüncü bir değişken olarak organizasyon imajı kullanılır. Organizasyon imajı, tüketicilerin organizasyonu nasıl algıladıklarının sonucudur. Organizasyon imajı, hizmetlerin teknik ve fonksiyonel kaliteleri ile yakından ilgilidir. Hatta organizasyon imajının fonksiyonel ve teknik kalitesi tarafından oluşturulduğu söylenebilir (Sharpley, 2005, s. 23; Gürbüz ve Ergülen, 2006, s. 178–179)

Modelin otel işletmelerine uyarlanması teknik kalite, odalar, resepsiyon alanı gibi otelin görülebilen bileşenlerinden oluşur. Fonksiyonel kalite ise etkileyici hizmet performansı, karşılamamanın niteliği, müşterilere ilgi ve önem gösterilmesi gibi konuları kapsar. Üçüncü kategori olan otelin imajı, otelin hem teknik hem de fonksiyonel kalitesinin pazarlama tanıtımı ile dış çevreye yansıtılan halidir (Saleh ve Ryan, 1991, s. 324–325).

1.1.6.2. Parasuraman, Zeithalm ve Berry'nin Hizmet Kalitesi Modeli

Parasuraman, Zeithalm ve Berry'nin 1985 yılında yayımladıkları hizmet kalitesi modelinde (Şekil 1.5), hizmet veren işletmenin hizmet anlayışı ve uygulamaları ile hizmet alan müşterilerin beklentileri ve hizmeti aldıktan sonra ortaya çıkan algılaması arasındaki farklar ve bu farkların oluşma biçimleri gösterilmektedir.



Şekil 1.5 Parasuraman, Zeithalm ve Berry'nin Hizmet Kalitesi Modeli

Kaynak: Parasuraman ve diğ. 1985, s. 44

Modelde görülen fark kavramları şu şekilde özetlenebilir:

- Fark 1 / Müşteri – İşletme Yönetimi Beklentileri: Hizmet işletmesi yöneticisi, tüketiciler açısından yüksek kaliteli hizmetin ne anlama geldiğini, hizmetin tüketicilerin ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilmesi için hangi özellikleri taşıması gerektiğini ve yüksek kaliteli hizmet sunmak için söz konusu özellikleri sergileyebilmek için nasıl bir performans gösterilmesi gerektiğini her zaman bilemeyebilir. Bu bilinmezlik fark oluşturur (s. 44–46). Bu farkın nedenleri şu şekilde özetlenebilir (Saat, 1999, s. 110):

1. Yetersiz pazar araştırması ve yönetim ve müşteri arasındaki etkileşim eksikliği gibi pazar araştırması problemleri,
2. Elde edilen bilgilerin yönetime aktarılışındaki eksiklikler ve yanlışlıklar bir başka deyişle yukarıya doğru iletişimin yetersizliği,
3. Yönetim kademelerinin çokluğudur.

- Fark 2 / İşletme Yönetimi Beklentileri – Hizmet Kalitesi Standartları: Hizmet işletmeleri yöneticileri genellikle müşterilerin beklentilerini karşılama ve bu beklentilerin de üzerine çıkmada güçlükler ile karşılaşmaktadırlar. Bunun en önemli nedenleri kaynak yetersizliği, kısa dönemde yüksek kar amacı, piyasa şartları ve işletme yönetiminin ilgisiz olmasıdır (Zeithaml ve diğ, 1988, s. 39).

- Fark 3 / Hizmet Kalitesi Standartları - Hizmetin Sunumu: Hizmetin sunumunun ana hatları ve müşterilerle ilgili konular tamamıyla belirlenmiş olsa bile kaliteli hizmet sunulmasının kesinliği yoktur. Yöneticiler, müşteriler tarafından algılanan hizmet kalitesine çalışanların etkisinin farkında olmalı ve çalışan performansının standartlaştırılması konusunda çaba göstermelidirler. Hizmet kalitesi ile ilgili bir sorun ortaya çıkması durumunda yönetici, müşteri ile birebir ilişkide olan çalışanla birlikte çözüm yolu aramalıdır (Parasuraman ve diğ, 1985, s. 45). Bu farkı yaratan faktörleri şöyle sıralayabiliriz (Saat, 1999, s. 110):

1. Çalışanların örgüt içindeki rollerindeki belirsizliği: Yöneticilerin ve nezaretçilerin kendilerinden beklenenler ve bu beklentilerin nasıl karşılanacağı konusunda çalışanların kesin bilgiye sahip olmamaları, yönetimin çalışanlara iş tanımı, işletme politikaları ve yöntemleri ve performans değerlendirmesi konusunda kesin bilgi sunmaması, işletme tarafından sunulan ürün ve hizmet hakkında çalışanların bilgi sahibi olmaması, müşterilerle etkin bir etkileşim konusunda çalışanların eğitilmemesi.
2. Örgüt çalışanlarının rolleri arasındaki çatışma: Çalışanların hizmet sundukları iç ve dış müşterilerin taleplerini karşılayamadıklarını algılayamamaları, çalışanların müşteri ve yöneticileri ile aynı beklentilere sahip olmamaları, müşteriyle doğrudan ilişki içindeki çalışanların, müşterilere kaliteli hizmet sunmada diğer destek hizmetlerine yüksek derecede bağımlı olmaları, birçok müşterinin aynı hizmeti aynı anda talep etmesi.
3. Çalışanların beceri ve yeteneklerinin yaptıkları işe uymaması.
4. Kullanılan teknolojinin işin gerekleriyle uyumlu olmaması.
5. Kullanılan nezaretçi denetim sistemleri: işletmedeki ödül ve değerlendirme sistemlerinin uygun olmaması.

- Fark 4 / Hizmetin Sunumu – Dış İletişim: Reklam ve diğer iletişim araçları müşteri beklentilerini etkiler. Bu nedenle işletmeler verebilecekleri hizmetin dışında herhangi bir şey vaat etmemelidirler (Parasuraman ve diğ, 1985, s. 45). Bu farkı yaratan faktörler şunlardır (Saat, 1999, s. 110):

1. Yatay iletişim, işletmenin değişik departmanları arasındaki/içindeki iletişim, işletme departmanları arasındaki politika ve yöntem farklılıkları,
2. İşletmenin dış çevreyle iletişiminin, müşterilerin hizmet alırken karşılaştıklarıyla tam olarak uygunluk göstermemesi.

- Fark 5 / Beklenen Hizmet – Algılanan Hizmet: Beşinci fark, diğer dört farkın doğal bir sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. $Fark\ 5 = f(Fark\ 1, Fark\ 2, Fark\ 3, Fark\ 4)$ şeklindeki fonksiyon haline ifade edilebilir (Parasuraman ve diğ, 1985, s. 45). Buna göre diğer dört farkın ortaya çıkması durumunda beklenen hizmet ile algılanan hizmet arasında fark var demektir.

1.2. Konaklama İşletmelerinde Hizmet Kalitesi

1.2.1. Konaklama İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Konaklama kavramının doğuşu birkaç bin yıl öncesine dayanır. İnsanlar, tarihin her devrinde değişik amaçlarla seyahat ettiklerinden ve seyahatleri boyunca en önemli ihtiyaçlarından birisi konaklama olduğundan, bu ihtiyaca cevap verecek basit veya gelişmiş bir tesis aramışlardır (Olalı ve Korzay, 1993, s.7; Toskay, 1983, s.228). Konaklama tesisleri, seyahat eden yolcuların geçici bir süre için konaklamalarına sonra da yiyip içmelerine hizmet edecek biçimde işletilen kuruluşlardır. Başta oteller olmak üzere moteller, oberjler, hosteller, tatil köyleri, pansiyonlar, kamplar, kaplıca-ılıcalar, içmeler, turistik havuzlar ve plajlar bu kuruluşlar arasında yer alır (Evliyaoğlu, 1989, s.135).

Konaklama işletmeleri kuruluşta ve faaliyetlerinin sürdürülmesinde güçlü ve yüksek miktarda sermayeye gereksinim duyan; bina, donanım, makineler, aletler gibi sürekli kullanım araçlarına bağımlı; hizmet üretebilmek için çok sayıda personel istihdam edilmesine ve iş bölümüne ihtiyaç duyulan tesislerdir (Olalı ve Korzay, 1993, s.10).

Araştırmanın uygulama alanı ve konaklama işletmelerinin bir alt kolu olarak karşımıza çıkan otel işletmeleri ise, gerçekte seyahat eden insanların konaklama ve beslenme ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak kurulmuş işletmelerdir (Gürkan, 2002, s. 4). Tezin araştırma alanını otel işletmeleri oluşturduğundan bir sonraki kısımda otel işletmelerinin tanımlanması ve özellikleri üzerine durulacaktır.

1.2.1.1. Otel İşletmelerinin Tanımı ve Özellikleri

Otel sözcüğü ilk olarak Fransa'da, daha sonra da İngiltere'de kullanılmıştır. Ancak bugün otel diyebileceğimiz ilk tesis, 1829 yılında Amerika Birleşik Devletlerinin Boston eyaletinde Tremont House adıyla faaliyete girmiştir (Ürger, 1992, s. 226).

Otel işletmeleri ile ilgili yasal düzenlemeleri içinde bulunduran Resmi Gazete'de 14.10.1993 tarih ve 2172 sayısı ile yayımlanan Turizm Yatırım ve İşletmeleri Nitelikleri Yönetmeliğine göre oteller, asıl fonksiyonları müşterilerin geceleme ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesislerdir. O halde otel işletmelerinin beş ana işlevi şu şekilde sıralanabilir (Sheela, 2002, s. 6):

- Yatacak yer sağlamak,
- Ani tüketim için yiyecek ve içecek ihtiyacını karşılamak,
- Ulaşımına müsait olmak,
- Dinlenme ve eğlenme imkânı vermek,
- Bu işlevlere yardımcı birimleri bünyesinde bulundurmak.

Medlik (2003, s. 86–87), “Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality” adlı çalışmasında otel işletmelerini, hizmet ve imkânlar için makul bir ücret ödemeyi gönüllü olarak kabul eden seyahat edenlere özel bir anlaşma olmaksızın yiyecek, içecek, yatacak yer sağlayan işletmeler olarak tanımlamıştır. Daha geniş bir tanım ortaya koyan Olalı ve Korzay'a göre (1993, s. 25);

"otel; yapısı, teknik donanımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi; sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanları ile uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret karşılığında

karşılamaı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir."

Bu bilgilerden hareketle otel işletmelerinin temel özellikleri aşağıdaki gibidir (Met ve Erdem, 2006, s. 55; Aktaş, 2002, s. 26–27; şener, 2001, s.14–15; Kınır, 2006, s. 458):

- Otel işletmeleri zamana duyarlıdır: Otel işletmeleri; konaklama, yiyecek ve içecek, toplantı ve konferans, eğence vb. hizmetler üretmektedirler. Bu hizmetlerin üretildiği anda satılmaması otel için ciddi bir kayıp oluşturmaktadır.
- Otel işletmeciliği "İnsan Gücüne" dayanır: Otel işletmelerinde hizmet sunumunda, fonksiyonların yerine getirilmesinde ve müşterilerin psikolojik tatminin sağlanmasında büyük ölçüde insan gücünden faydalanılır. Otomasyonun girebileceği alanlar sınırlı olduğundan, yatak yapımında, yemeklerin hazırlanması ve servisinde, müşterilerin karşılanmasında büyük ölçüde insan gücünden yararlanılmaktadır. Kısacası otel işletmeciliği emek-yoğun bir sektör olma özelliğini korumaktadır. Bu bağlamda otel işletmelerinde çalışan seçimi ve istihdamında çok dikkatli davranılması ve çalışanlarda aranacak özelliklerin gerçekçi olması öngörülmektedir.
- Otel hizmetleri, otel çalışanları arasında güçlü bir dayanışma ve yardımlaşmayı gerektirir: Otel, birbirlerine son derece bağımlı bölümlerden meydana gelmiş ekonomik ve sosyal bir işletme olduğundan çalışanlar arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımlaşmanın olması zorunluluktur.
- Otel günün 24 saati, haftanın 7 günü ve yılın 365 günü (sezonluk oteller hariç) sürekli hizmet veren işletmelerdir: Müşterilerin dinlenmesi ve eğlenmesi için otel çalışanlarının görev yapması gerekmektedir. Müşterilerin kendilerini evlerinden daha rahat hissedebilmeleri için rahat ve huzurlu ortamın yaratılmasında yüz yüze temas halinde olan çalışanların nitelikli ve insan psikolojisinden anlayan kişiler olması gerekir. Bunun için de, otel işletmelerinde iyi bir işgücü planlaması yapılmalıdır.
- Otel işletmeciliği dinamiktir: Otel işletmeleri hizmet üreten bir fabrika olarak düşünöldüğünde teknolojsi ve otelcilik anlayışıyla devamlı olarak değişiklik gösteren ve hizmetin zevk ve modaıa olan bağımlılığı fazla olan bir sektördür. Bu nedenle iyi

bir otel insanın; görünüş, koku, estetik, dokunma, ses ve can, mal, sır, sosyal ve psikolojik güven hislerine hitap edebilecek niteliklere sahip olmalıdır.

- Otel işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir: Sektördeki talep önceden kesin şekilde belirlenmesi güç olan ekonomik ve politik koşullara bağlı olduğundan ve otel işletmeleri de talep dalgalanmalarından anında etkilendiğinden risk faktörü yüksek olmaktadır. Bunun yanında otel işletmelerinde sermayenin büyük bir bölümü sabit değerlere bağlandığından işletmede amortisman giderleri yüksek, likidite düşük olabilmekte, bu da diğer bir risk faktörü olarak karşımıza çıkmaktadır.

Yukarıda belirtilmiş olan özellikler, bir otel işletmesinde görülen asgari niteliklerdir. Günümüzde otel işletmeleri çok daha geniş kapsamlı niteliklere sahip olabilmektedirler.

1.2.1.1.1. Otel İşletmelerinde Hizmet Kalitesini Etkileyen Unsurlar

Otel işletmelerinde hizmet kalitesi, yoğun rekabetçi sektör ortamında müşterilerini tam anlamıyla tatmin etmek isteyen işletmeler için çok önemli bir anlayış ve araç haline gelmiştir. Bunun için müşteri beklentilerini anlamak gerekliliği ortaya çıktığından hizmet iyileştirme programları yoluyla müşteri segmentasyonu, hizmet kültürü, müşteriler ile iletişim gibi konular geliştirilmeye başlanmıştır. Ayrıca hizmet kalitesinin en önemli unsuru olan çalışanlarla ilgili olarak yoğunlaştırılmış eğitim, çalışanların yetkilendirilmesi ve değerlendirme sistemleri üzerinde çalışmalar yapılmıştır. Hem müşteri hem de çalışanlara yönelik olarak yapılan bu çalışmaların neticesinde ortaya çıkan hizmet kalitesinin en önemli sonuçları müşteri sadakati geliştirme, pazar payını artırma, yatırımcılara yüksek getiri sağlama, maliyetleri azaltma, fiyat rekabetindeki kırılganlığı azaltma, rekabet avantajı oluşturma şeklinde sıralanabilmektedir (Narangajavana ve Hu, 2008, s. 39).

Çobanoğlu ve diğerlerinin (2003, s.16–17) iş turizmine katılan turistlere uyguladıkları araştırmada, otel seçiminde etkili olan 12 ana faktör önem sırasına göre hizmet kalitesi, ücret ve değer, güvenlik, ek hizmetler, teknoloji, oda konforu, yiyecek içecek, ücretsiz ürünler, park olanağı ve konum olarak ortaya çıkmıştır. Bu sonuç yukarıda yer alan bilgileri doğrular nitelikte olup, hizmet kalitesinin otel seçiminde ne denli önemli olduğunu göstermektedir. Lockyer (2002), bir adım daha ileri giderek bir oteldeki hizmet kalitesini belirleyen unsurlara dikkat çekmiştir. Lockyer'in çalışması, Yeni Zelanda'da potansiyel otel müşterileri üzerinde yapılmıştır ve müşterilerin belirledikleri önem sırasına göre hizmet kalitesini belirleyen

unsurlar; otelin temizliği, banyo ve duş kalitesi, yatak odası bakım hizmetleri, yastık ve şilte rahatlığı, kibar-nazik, saygılı, coşkulu ve ilgili çalışan, park olanakları, güvenli oda kilitleme sistemleri, odalar arası ses geçirmezlik ve etkili yiyecek servisi olarak belirlenmiştir (s. 297).

Merter'e göre (2006, s. 24) ise hizmet kalitesinin etkileyen iki ana faktör şu şekilde sıralanmakta ve açıklanmaktadır:

1. Hizmeti Alanların Etkilediği Unsurlar: Hizmetin üretiminin ve tüketiminin aynı anda olması ve bu sürece hizmeti alanın da katılıyor olması nedeniyle, hizmeti alanların önemi artmakta ve kaliteyi nasıl algıladıkları büyük önem taşımaktadır. Hizmeti üreten kuruluşlarda yapılan iş, büyük lde iletişime dayanmakta olduğundan, iletişimi etkileyen her türlü faktörden hizmet kalitesi etkilenir. Bunun yanında bu etkiden ayrı olarak hizmeti alan kişilerin kişisel özellikleri, beklentileri, hizmeti nasıl algıladıkları, iletişimi nasıl yorumladıkları gibi faktörler de hizmeti alan kişilerin hizmetinin kalitesini nasıl tanımlayacağını etkileyen faktörlerden birkaçıdır.
2. Hizmeti Verenlerin Etkilediği Unsurlar: İnsan, hem hizmeti alan hem de hizmeti sunan bir varlık olarak otel işletmeciliğinin öznesini oluşturmaktadır. Hizmeti alan kişiler genellikle kuruluşlarda yöneticilerle çoğu kez grşemeyip doğrudan çalışanlarla iletişim halinde olduklarından, kuruluşun hizmet kalitesini değerlendirirken hizmeti sunan çalışanın tavır ve davranışlarından etkilenmektedirler. Bu nedenle otel işletmelerinde hizmet kalitesi ve niteliğinin önemli bileşenlerinden birisi, hatta en önemlisi, çalışanların niteliği olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda hizmeti sunan çalışanların, hizmet sunumu sırasında empati ve esnek davranabilme özelliklerine sahip olması büyük önem taşımaktadır. Hizmeti alanların özelliklerinin farklı olması nedeniyle her müşteri için aynı davranış biçiminin sergilenememesi ve personelin beklentileri, örgütsel ve yönetsel faktörler de hizmeti veren personeli dolayısıyla hizmetin kalitesini de etkilemektedir.

Ronald A. Clark, Michael D. Hartline ve Keith C. Jones'un (2009), "The Effects of Leadership Style on Hotel Employees' Commitment to Service Quality" adlı makalelerinde otel işletmelerinde hizmet kalitesini doğrudan etkileyen dört faktör hizmet kalitesine bağlılık, iş tatmini, kurum değerlerinin benimsenmesi ve rolün netliği olarak ifade belirtilmiştir. Çalışmanın şimdiki bölümlerinde tez araştırmasının da ana öğelerini oluşturan bu kavramlar üzerinde durulacaktır.

1.2.1.1.1.1. Hizmet Kalitesine Bağlılık

Geçmiş dönemlerde yapılmış olan araştırmalar, otel işletmelerinin sunduğu hizmet kalitesini mükemmelleştirmenin yolunun hem çalışanların hem de yöneticilerin hizmet kalitesine olan bağlılıklarından geçtiğini göstermiştir. Diğer yandan araştırmaların çoğu yönetimin hizmet kalitesine bağlılıkları üzerine yoğunlaşırken, çalışanların hizmet kalitesine bağlılıkları ile ilgili literatürdeki çalışma sayısı yetersiz kalmıştır. Hâlbuki hem çalışanların hem de yöneticilerin hizmet kalitesine bağlılıklarını sağlamak kurumlar için bir ihtiyaçtır (Babakuş ve diğ, 2003, s. 273).

1.2.1.1.1.1.1 Yöneticilerin Hizmet Kalitesine Bağlılıkları

Babakuş ve diğerlerine (2003, s. 274) göre, üst yönetimin liderliği ve vizyonerliği hizmet kalitesi için ön koşuldur. Ayrıca yöneticilerin hizmet kalitesine bağlılıkları çalışanlardan kopuk değil, aksine onların anlayabilecekleri bir yapıda olmalıdır. Bunun yanı sıra yazarlar, üst yönetimin hizmet kalitesine bağlılığının zayıf olmasının en önemli nedeninin işletmede kalite geliştirme çabasının bulunmaması olduğunu ve yönetimin hizmet kalitesinin mükemmelleştirilmesine karşı tam bir bağlılığı olmadıkça tüm bu çabaların baştan sona ermeye mahkûm olduğunu belirtmişlerdir.

Hartline ve Ferrell, (1996, s.15) yöneticilerin hizmet kalitesine olan bağlılıklarını kendi bölümünün hizmet kalitesini yükselmeye karşı duyduğu güçlü arzu şeklinde tanımlamış ve çalışmalarında yöneticilerin hizmet kalitesini arttırabilmeleri için misafirlerle birebir ilişki içinde olan çalışanların kendine güvenini ve iş tatminini yükseltmeleri gerektiği sonucuna varmışlardır.

Bagozzi'nin davranış kuramına göre, kişisel değerlendirme duygusal tepkiye, duygusal tepki de davranışa dönüşür. Bu çerçevede bilişsel değerlendirme davranış ve tepkileri etkilemekte bu da bireyin davranışları üzerinde belirleyici rol oynamaktadır. Bu nedenle yöneticilerin hizmet kalitesine olan bağlılıkları iş görenlerin tatminini etkilemekte ve bu duygusal tepki de hizmet davranışı üzerine etkide bulunmaktadır. Başka bir deyişle yöneticilerin hizmet kalitesine bağlılıklarının çalışanların iş tutumları ve örgütün etkinliği üzerinde de etkisi bulunmaktadır (aktaran Kim ve diğ, 2009, s. 371).

1.2.1.1.1.1.2 Çalışanların Hizmet Kalitesine Bağlılıkları

Çalışanların iş ile ilgili tutumları çok değişik şekillerde ortaya çıkmaktadır. Tatmin, adanmışlık ve bağlılık bunlardan birkaçıdır. Özellikle bağlılık, çalışanların örgütleri ile

aralarında bir bağ hissetmeleri olarak tanımlanmaktadır. Mellor ve diğerleri tarafından (2001, s. 173) etkili bağlılık, çalışanların kişisel arzularını ve değerlerini örgütün arzu ve değerleri ile uyumlaştırmaları olarak tanımlanmıştır.

Yöneticilerin hizmet kalitesine bağlılıkları üzerine birçok çalışma yapılmış olmasına rağmen, çalışanların hizmet kalitesine bağlılıkları üzerine yapılmış olan araştırma sayısı azdır. 2009 yılında Clark ve diğerleri tarafından yapılan çalışmada, çalışanların hizmet kalitesine bağlılıklarının, çalışanların adanmışlıkları ve işletmenin müşterilerine kaliteli hizmetin sunulmasına karşı tutumları ile yakından ilişkili olduğu gözlemlenmiştir.

Ayrıca Peccei ve Rosenthal (1997, s. 69), hizmet kalitesine bağlılığı çalışanlar açısından incelemiş ve hizmet kalitesine bağlılığı “çalışanların işini sürekli geliştirme ile meşgul olma ve müşteri yararına çaba sarf etme konusundaki eğilimi” şeklinde tanımlamıştır. Araştırmasını hizmet kalitesine bağlılığın yanı sıra “gönüllülük” ve “kapasite” kavramları üzerinde kurmuştur. Little ve Dean (2006, s. 465) ise kendi çalışmalarında çalışanların hizmet kalitesine bağlılığını “çalışanların işletmenin hedef ve değerlerine olan inancı, işletme üyeliğini korumayı amaçlamak ve bu konuda gönüllü bir şekilde çaba sarf etmek” olarak ifade etmişlerdir.

1.2.1.1.1.2. İş Tatmini

İş tatmini, işin değerlendirilmesi sonucunda algılanan olumlu duygusal durum ya da memnuniyet olarak ifade edilmektedir (Locke, 1969, s. 316). Otel işletmelerinin sunduğu ürün ve hizmetlerin kalitesinin çalışanların müşterilere gösterdiği tutum ve davranıştan doğrudan etkilendiği bilinmektedir. Bu nedenle çalışanların tatmininin sağlanması veya sağlanamaması sunulan ürün veya hizmetin kalitesine etkide bulunmakta, bu da müşterilerin hizmet kalitesi algılarını doğrudan etkilemektedir.

Bu bilgiden hareketle Elmadağ ve diğerleri (2008, s. 100) müşteri ile birebir etkileşim halinde olan çalışanların üzerinde yaptıkları çalışmada, çalışanların hizmet kalitesine bağlılıklarının eğitim, yönetsel koçluk ve ödüllendirme ile ilişkisini analiz etmişlerdir. Araştırma sonucunda, yukarıda belirtilen kriterlerin yanında iş tatmininin de çalışanların hizmet kalitesine bağlılıklarına büyük etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Malhotra ve Mukherjee'nin (2004, s. 452) çalışmasında ise özellikle müşteri ile ilişkide olan çalışanların üzerine

yapılmış olan çalışmalarda iş tatmini ile hizmet kalitesi arasında güçlü ve pozitif ilişkiler olduğu belirtilmiştir.

İş tatmininin artması, devamsızlığın ve iş gören devir oranının azaltılmasına ve hizmet kalitesinin artmasına neden olmaktadır (Karcıoğlu ve diğ, 2009, s. 67). Ayrıca, Aksu ve Aktaş (2005, s. 481) iş tatminsizliğinin çalışanlar arasında huzursuzluğu ve iş kazalarını arttırdığını, mal ve hizmet kalitesini düşürdüğünü belirlemişlerdir.

1.2.1.1.1.3. Kurum Değerlerinin Benimsenmesi

Kurum değerleri, bir işletmenin güvenli olarak yaşamını sürdürebilmesi için çalışanları tarafından paylaşılan düşünce ile davranış biçimi ve olaylar karşısında ortaya konulan tepkilerdir. Kurum değerleri bu açıdan bakıldığında işletmenin sahip olduğu en önemli özelliklerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Küçüksüleymanoğlu, 2008, s. 404).

Paylaşılan kurum değerlerinin, kurum çalışanlarını bir arada tutan ve ortak bir paydada birleştiren güçlü bir birleştirici olduğu bilinmektedir. Araştırmalarda, paylaşılan kurum değerlerinin örgüt stratejilerinin uygulanmasında ve genel örgütsel performansta büyük bir rol oynadığı (Clark ve diğ, 2009, s. 214) ve paylaşılan kurum değerlerinin işletme içindeki uyumu artırarak performansın yükselmesini kolaylaştırdığı bulunmuştur (Chou ve diğ, 2008, s. 1717). Ayrıca çalışma ortamında paylaşılan değerlerin güveni oluşturduğu, iş doyumunu ve iş verimliliğini artırarak tükenmişliğin ve işten ayrılmaların azalmasına sebep olduğu da bilinmektedir (Özsoy ve Vatan, 2007, s. 7).

Jih ve diğleri (2007, s. 86) yaptıkları çalışmada, paylaşılan kurum değerleri ile hizmet kalitesinin ilişkili olduğu varsayımıyla yola çıkmışlardır. Araştırma sonuçlarında bu iki kavram arasında doğrusal ve olumlu bir ilişki bulunmuştur. Aynı zamanda bu çalışmada, paylaşılan kurum değerlerinin, çalışan bağlılığını ve güvenini de arttırdığı görülmüştür.

1.2.1.1.1.4. Rolün Netliği

Rolün netliği, çalışanların işlerini iyi gerçekleştirebilmeleri için gerekli olan bilgileri anlamalarının derecesini ifade etmektedir. Diğer bir deyişle rolün netliği, bir çalışanın işini yapması için kendisinden neler beklendiğini bilme derecesi olarak da tanımlanabilmektedir. Yapılan araştırmalarda, rolün netliğinin çalışanların iş tatminleri üzerine doğrudan bir etkisi olduğu belirlenmiştir (Shoemaker, 1999, s. 5).

Müşteri ile iletişimde olan çalışanların rollerinin netliği, performanslarına büyük etkide bulunmaktadır. Çalışanların performansı ile müşterilerin hizmet kalitesini algılamaları birbirleriyle bağlantılı olduğundan, işletmenin hizmet kalitesini sağlamasında rolün netliği kritik bir önem arz etmektedir (Clark ve diğ, 2009, s. 215). Ayrıca müşteriler ile birebir ilişkide olan çalışanların rollerine ilişkin netlik, hem müşterilerin kaliteli hizmet almalarını sağlamakta hem de çalışanların örgütsel bağlılığını ve performansını olumlu etkilemektedir (Malhotra ve Mukherjee, 2004, s. 452).

İKİNCİ BÖLÜM: LİDERLİK KAVRAMI ve TEMEL YAKLAŞIMLAR

2.1 Lider ve Liderlik Kavramı

Liderlik, insanlık geçmişi kadar eski bir kavramdır (Güney, 2000, s. 498). Tarih boyunca insanları etkileyen ve onları bir araya toplayıp örgütleyen lider adı verilen kişilere ihtiyaç duyulduğundan liderlik, uzun yıllardır insanların ilgisini çeken bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Yukl, 2010, s. 1). Liderlik, son yıllarda iş dünyasının daha rekabetçi ve hızlı değişen bir şekle bürünmesi ile daha da önem kazanmıştır (Kotter, 2001, s. 86). Ancak liderlik konusunun önemin kavranması, bilimsel ve deneysel yöntemlerle araştırılıp incelenmesi bu yüzyılın başlarında mümkün hale gelmiştir (Güney, 2000, s. 498).

Etimolojik olarak incelenirse, liderlik etmek (lead), lider (leader) ve liderlik (leadership) kelimelerinin Anglosakson kökü “yol” ya da “yön” anlamına gelen “lead”dir. Lider kelimesinin İskandinav’ca (leadar), Almanca (leither), Felemenkçe (leider) yazılışları İngilizce yazılışları ile benzerdir. Lider kelimesinin Yunancada karşılığı ‘hegemon’dur. Romalılarda lider anlamına gelen kelime ise ‘dux’ kelimesidir. Bu kelimeler de ‘yol’ ya da ‘seyahat’ anlamına gelmektedir. Lider kelimesi ilk olarak Samuel Johnson tarafından 1755 yılında hazırlanan İngilizce sözlükte “kaptan, kumandan, önden giden kimse” olarak tanımlanmıştır (İbicioğlu ve diğ, 2009, s. 3). Türk Dil Kurumu’nun (1988) yayınladığı sözlükte liderin tanımı; yönetimde gücü ve etkisi olan kimse, önder, şef olarak belirtilmiş olsa da literatürde üzerinde anlaşılmiş kesin bir tanımı bulunmamaktadır (Göksu, 2007, s.141).

ISO 9004: 2000 Kalite Yönetim Sistemine göre liderler, kuruluşun amaç ve idare birliğini sağlayan ve kişilerin, kuruluşun hedeflerinin başarılmasına tam olarak katılımını sağlamak için ortamı oluşturan ve sürdüren bireyler olarak tanımlanmaktadır. Bu sistem içinde liderin, birlikte çalıştığı insanlarda mevcut olan olağanüstü bilgi, yetenek ve hazineyi ortaya çıkaracak nitelikte olması beklenmektedir (Kumbasar, 2009, s. 29).

Genzo (1997, s. 360) lideri talimatlar, yüreklendirme, hassasiyet, saygınlık ve destekleme vasıtasıyla, kendini takip edenleri üstesinden gelmenin zor olduğu amaçlara yönlendiren kişi olarak tanımlamaktadır. Taylor’a göre (2007, s. 24) ise lider, grubun davranışları ve inançları üzerinde en etkili olan davranış ve eylemleri başlatan, emirleri veren, kararları alan, grup üyeleri arasında sorunları çözümleyen, cesaretlendiren, model işlevi gören ve grup

etkinliklerinde önde giden kişi olarak tanımlanmaktadır. Tichy'ye (2002, s. 151) göre ise lider kendi başına düşünen, zekice hareket eden ve başkalarını eğiten kişidir.

Liderler, kişileri başka türlü asla gidemeyecekleri yerlere gitmeye motive eden, kurumsal destanın kahramanlarıdır. Hem kuruluşları değiştirmek hem de sonuçlar üretmek için onlara ihtiyaç vardır. Herhangi bir iş ikliminde iyi liderlik bir işletmenin en önemli rekabet avantajı olarak sayılabileceğinden, araştırmacıların başarılı liderliğin niteliklerine odaklanmaları oldukça normaldir (Maccoby, 2008, s. 126). Günümüzün başarılı liderlik anlayışında liderin geleceğe yönelik vizyon belirleyen, çalışanları bu vizyona odaklayan, çalışanlarına güvenen, iyi iletişim kuran kişiler olması beklenmektedir (Tengilimoğlu, 2005, s. 42).

İşletmelerde üretim ya da diğer fonksiyonlar için bir araya gelmiş çalışanlar, bireysel olarak işlerinin ehli olsalar bile, başlarında yönlendirici bir grup lideri olmadığı takdirde istenen hedeflere, konulan zaman, maliyet ve kalite standartlarına kolay kolay ulaşamazlar. Bu nedenle, her örgüt iyi liderlere gereksinim duyar (Akat ve Budak 1999, s. 213). Bundan sonraki başlıkta işletmelerde sıkça birlikte anılan lider ve yönetici ayrımına değinilecektir.

2.2 Lider ve Yönetici Ayrımı

Liderlik, çalışanları etkileyerek onların çabalarının, örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla yönlendirilmesidir. Bu anlamda kullanıldığında liderlik ve yöneticilik arasında belirgin bir farkın bulunmadığı ileri sürülebilir. Bu düşünce ile paralel olarak işletme literatüründe bu iki terim çoğunlukla eş anlamlı olarak da yer alabilmektedir. Ancak, liderlik ve yöneticilik, işlevsel açıdan farklı iki boyuta sahiptir. Liderin temel işlevi; örgütün misyonunu veya temel amacını belirlemek ve bunu sağlayabilmek için stratejiler oluşturmak iken yöneticinin temel işlevi ise liderin oluşturduklarını uygulayarak arzu edilen sonuçlara varmaktır. Başka bir deyişle, yönetici liderin vizyonunu gerçekleştiren kişidir (Değer, 2007, s. 8). Ancak bazı araştırmacılar liderliğin vizyon ile olan ilişkisini göz ardı ederek liderliği, yönetimin bir fonksiyonu olarak örgüt ve grup hedeflerine katkıda bulunmak için kişileri etkileyen bir süreç şeklinde tanımlarken, bir kısım araştırmacılar ise liderliği yönetimden daha yüksek emir ve iktidar sahibi olmak diye kavramlaştırmışlardır (Cenzo, 1997, s. 360; Kondalkar, 2007, s. 224).

Lider, örgütün çalışanlarının düşünce ve duygularına etki edebilen biri iken yönetici, sadece kişilerin hareket ve kararlarına etki edebilir (Bjerke, 1999, s. 46). Diğer bir ayrım, yöneticiliğin sadece örgütün üst ve orta kademeleri için geçerli olmasına rağmen liderliğin

örgütün bütün kademeleri için geçerli olması noktasında ortaya çıkmaktadır (Güney, 2000, s. 503). Kondalkar'a göre (2007, s. 224) yönetici ve lider arasında bulunan farklar Tablo 2.1'de belirtildiği şekildedir.

Tablo 2.1 Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
*Yönetir	*Yenileştirir.
*Kopyadır.	*Orijinaldir.
*Devam Ettirir.	*Geliştirir.
*Yapı ve Sistem Üzerine Odaklanır.	*İnsan Üzerine Odaklanır.
*Yakın Görüşlüdür.	*Uzak Görüşlüdür.
*Kontrolle İnanır.	*Güvenden İlham Alır.
*Nasıl ve Ne Zaman diye Sorar.	*Ne ve Neden diye Sorar.
*Gözü Alt Kademededir.	*Gözü Ufuktadır.
*Taklit Eder.	*İcat Eder.
*Statükoyu Kabul Eder.	*Meydan Okur.
*Gelenekseldir.	*Kendine Özgüdür.
*İşi İyi Uygular.	*İyi İşleri Uygular.

Kaynak: Kondalkar, 2007, s.224

Liderler, açık vizyonları ile ve işlerin nasıl daha iyi yapılabileceği ile takipçilerine ilham verirken yöneticiler gereksiz ayrıntılarla işleri karmaşık hale getirirler. Bu tip yöneticiler yönetimi karmaşıklıkla ve herkesten daha zeki oldukları ile eş tutarlar, böylelikle de kimseye ilham veremezler duruma gelirler (Slater, 2003, s. 17). Diğer bir yandan liderler, yöneticilerin aksine ne sorusundan daha çok neden sorusuna cevap aramaktadırlar. Yöneticiler, çalışanlarına ne yapacaklarını kesin bir şekilde anlatırken liderler, kişileri tam bir gönüllü işbirliğinin ilk ve en önemli adımı olarak neden belirlenen amaç doğrultusunda yol alınması gerektiğini açıklar (Adair, 2007, s. 27). Ayrıca bir birey, herhangi bir yönetsel makamı işgal etmediği halde lider olabilirken; belirli bir yönetsel makamda olan her yönetici lider olmayabilir. Yönetici gücünü makamdan alırken, lider bu gücü kişisel özelliklerinden ve grubun desteğinden almaktadır (Akat ve Budak, 1999, s. 216).

Diğer bir ayrım da yöneticilerin, işletme tarafından belirlenen değişkenlerle performansı sürdürmeleri, liderlerin ise işleyen örgüt içindeki değişkenleri baştan yaratmaları ya da yenilemeleri noktasında ortaya çıkmaktadır (Ryde, 2008, s. 16).

Akdoğan Kozak, (2004, s.84) örgütlerde yöneticiliği daha çok örgütü temsil etme, grup gayretini koordine etme ve amaçlar doğrultusunda personeli yönetme eylemi ve işlevi olarak, liderliği ise doğuştan gelen liderlik gücü ve yeteneği ile astlarını etkili ve verimli bir şekilde çalıştırabilme, onları gönül gücü ile etkileyebilme yeteneği olarak tanımlamıştır.

Tüm bu ayrımların ötesinde işletmeler için liderlik ile yöneticiliğin uygunluğu çeşitli durumlara göre değişkenlik göstermektedir. Örneğin; görevin kısıtlı, yapılandırılmış olması, görev ile ilgili seçeneklerin sınırlı olması, görevin yapılacağı çevrenin durağan ve tahmin edilebilir olması, görevin ve görevin yapılacağı yerin sınırlandırılmış olması durumlarında yöneticilik; görevin rutin olmaması ve üstlenilen görevin yenilikçi düşünce, yaratıcılık ve motivasyon gerektirmesinde, dışsal çevre faktörlerinin sürekli olarak değişkenlik arz etmesi durumunda ise liderlik davranışları göstermek uygun olacaktır. (Spurgeon ve Cragg, 2007, s. 98–99). Bu bağlamda bundan sonraki bölümde liderliğin doğuşundan itibaren ortaya çıkan yaklaşımlara ve işletmeleri yönetme konusunda en uygun liderlik tarzının ne olduğunun belirlenmesi konusunda yapılan araştırmalara değinilecektir.

2.3 Liderlikle İlgili Temel Yaklaşımlar

Genel anlamı ile liderlik, bir bireyin ya da bir grubun etkinliklerini belirli bir amacın başarılması için yönlendirmektir. Böyle bir tanım liderlik sürecinin, liderin, izleyicilerin ve duruma ilişkin değişkenlerin “Liderlik = f (Lider, İzleyiciler, Koşullar)” şeklinde ifade edilebilecek bir fonksiyonu olduğunu göstermektedir. Yani liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Liderlik işlevinin irdelenmesinde geleneksel kuramcılar "göreve" ilgi gösterirken, insan ilişkileri kuramcıları ise “insan ilişkilerine” ilgi göstermişlerdir. İnsan ilişkileri yaklaşımının amacı; örgütler içindeki insan davranışlarını ve örgütle insan arasındaki ilişkileri açıklamak ve anlaşılmasını sağlamaktır. Liderlik alanında yapılan çalışmaların büyük kısmında görev ve insan ilişkileri, odaklanılan iki ekseni oluşturmaktadır (Özevren, 2009, s. 232).

Üzerine birçok eser yazılmış liderlik konusu herkesin yakından ilgisini çekmesine karşın, bilimsel anlamda bu konuyu ele alan ve inceleyenler öncelikle davranış bilimciler olmuştur (Güney, 2000, s. 512). Yıllara göre liderlik yaklaşımlarının gelişimi ve araştırmaların özünü oluşturan varsayımlar Tablo 2.2’de belirtildiği şekilde sıralanabilmektedir.

Tablo 2.2 Liderlik Yaklaşımları ve Araştırmaları Eğilimi

Zaman	Yaklaşım	Ana Tema
1940'lara Kadar	Özellik	Lider Olarak Doğulur: Liderlik Doğutan Gelen Bir Yetenektir.
1940 ile 1960'lar Arasında	Davranışsal	Ne Yapıyorlar: Liderin Davranışları Etkliliği Belirler.
1960 ile 1980'lerin Başı Arasında	Durumsallık	Liderliğin Etkliliği Durum ya da İçeriğe Bağlıdır.
1980'lerin Başından İtibaren	Yeni Liderlik	Liderlerin Vizyon, Sadakat ve Duygusal Bağlılık İhtiyacı.

Kaynak: Hartog ve Koopman, 2001, s. 168

Liderliğin tarihsel gelişimine bakıldığında, liderlik kavramın Amerika Birleşik Devletinde Birinci Dünya Savaşı sırasında Amerikan Askeri Güçlerinin büyük bir savaş ile karşı karşıya kalmış olmaları ve bu savaş ortamıyla başa çıkabilecek yetenekte subaylarının azlığı nedeniyle ortaya çıktığı görülmektedir. Böyle bu ortamda, liderlik becerilerinin geliştirilmesi ve lider askerlerin yetiştirilmesi için liderlik özellikleri araştırmalarından faydalanılmıştır. Savaş devam ederken konuyla ilgili araştırmalar yapılmış ancak ilerleyen yıllarda özellikle İkinci Dünya Savaşı sırasında liderlik özellikleri savaş durumundan farklı olarak okullara ve iş hayatına da genişletilerek incelenmiştir (Johns, 2008, s. 300).

Bu altyapı ile doğan ve 1940'lı yıllarda Ohio State ve Michigan Üniversitesi'nde yapılan araştırmalar ile geliştirilen liderlik tarzları ile ilgili modern tartışmalar, konunun günümüze kadar sürmesini sağlamıştır.

Liderlikle ilgili modern yaklaşımlar, bazı insanların lider olarak doğduğunu savunan geleneksel yaklaşımından ayrılmaktadır. Geleneksel yaklaşımda yer alan özellikler yaklaşıma göre liderler, onları diğerlerinden ayıran fizyolojik, psikolojik ve zihinsel bazı özelliklerle doğmuşlardır. Yapılması gereken tek şey insanları bu özelliklerle özdeşleştirmek ve onları liderlik pozisyonlarına atamaktır. Ancak yıllar boyu süren araştırmalar bu özelliklerin liderin başarısını arttırdığını ancak garantilemediğini göstermiştir. Araştırmacılar liderliğin etkinliğinin belirlenmesinde en önemli şeyin özellikler değil davranışlar olduğunu bulmuşlardır. Son dönemlerde ise liderliğin etkinliğinin saptanmasında ilgi, durumsal yaklaşım, takipçilerin karakterleri ve etkileri üzerine toplanmıştır (Fatehi, 1996, s. 270).

Özetle, geçmişte liderlik yeteneğinin “sonradan kazanılan” bir yetenek değil “doğuştan gelen Allah vergisi” bir yetenek olduğuna inanılırken zamanla bu konudaki tartışmalar, liderliğin bir sanat mı, yoksa bilimsel temelleri olan ve sonradan kazanılan bir beceri mi olduğu yönüne odaklanmıştır. Liderlik, dayandığı otorite kaynağını nereden alırsa alsın, belirli bilgi, beceri ve tecrübeyi içinde barındırmak zorundadır. Aksi takdirde, yöneticinin pozisyonu biçimsel olmaktan öte bir anlam taşımayacak, yönetici başta örgütteki insan kaynakları olmak üzere, örgütün kaynaklarını eşgüdüm içinde kullanmada ve insanları güdülemede başarısız olacaktır (Leblebici, 2008, s. 63).

2.3.1 Özellikler Yaklaşımı (Geleneksel Yaklaşım)

1940’larda ortaya çıkan bir yaklaşım olan özellikler yaklaşımı, “lider olunmaz, lider doğulur” varsayımına dayanmaktadır. Bazı kişilerin lider olarak doğduğunu öne sürmektedir. Liderlik özellikleri üzerine yapılan yüzlerce çalışma, liderleri lider olmayanlardan ayıran özellikler arasında zekâ, inisiyatif alma, problem çözme konusundaki ısrar, kendine güven, başkalarının ihtiyaçlarına karşı atiklik, görevleri anlama, sorumluluk alma isteği ve denetleyen-hükmeden pozisyonunda olma arzusu olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanında güdüler, yönetme arzusu, içtenlik-dürüstlük, kendine güven, farkındalık ve iş bilgisinin, liderler ile lider olmayanlar arasındaki farkı yaratan özellikler olduğu bulunmuştur (Gordon, 1999, s. 222).

Özellikler yaklaşımına göre, liderlerin sahip olması gereken özellikler üç grupta toplanmıştır. Kilo, beden yapısı, dış görünüş ve yaş gibi fiziksel özellikler birinci grubu; zekâ, bilgi ve hitabet sanatı gibi özellikler ikinci grubu; karakteristik özellikler ve baskıcılık, duygusal kontrol, etkileyicilik, dışa-içe dönüklük gibi kişilik özellikleri üçüncü grubu oluşturmaktadır (Hartog ve Koopman, 2001, s. 167).

Liderlik özelliklerini inceleyen araştırmaların kişilik özellikleriyle ilgili çelişkili sonuçlar üretmesi ve yaklaşımın liderlerin içinde bulunduğu durumları göz ardı etmesi özellikler yaklaşımının güçlü bir şekilde eleştirilmesine yol açmıştır.

Özet olarak, bazı özelliklerin başarılı liderlikle ilgisi olmasına karşın, kişilik özellikleri başarılı liderlik için tek başına yeterli değildir. Kişilik özellikleri ancak liderin başarılı olabilmesi için yaptığı bazı davranışların ön koşulu olabilir. Diğer bir deyişle, uygun liderlik özelliklerine sahip olmanın bazı durumlarda başarıya ulaşmayı sağlayabileceği (Johns, 2007,

s. 301) ancak tek başına yeterli olmadığı söylenebilir. Bu tespit, araştırmacıları liderlerin davranışlarını incelemeye yöneltmiştir.

2.3.2 Davranışsal Yaklaşım

Liderliğin kendiliğinden ve muazzam yükselişinin doğuştan gelen özellikler dışında başka gerekçelerle açıklanması gerekliliği, araştırmaların yönetimde başarılı olan kişilerin davranışlarına yoğunlaşmasını sağlamıştır. En iyi liderlik tarzının bulunması ile ilgili araştırmalar, halen bu davranışsal çalışmaların hâkimiyetindedir (Roberts, 2007, s. 43).

Bu yaklaşımda liderlerin etkinliğinin, liderlik davranışlarına bağlı olduğu savunulmaktadır. Özellik yaklaşımı, kişilerin büyük ölçüde doğuştan gelen ve sabit olan karakteristik özelliklerine odaklanırken ve liderlik olgusunu salt kişilik özellikleri ile açıklamaya çalışırken; davranışsal yaklaşım, liderliğin sonradan öğrenilebilen bir davranış biçimi olduğunu belirtmektedir (Hartog ve Koopman, 2001, s. 168; Kağıtçıbaşı, 1999, s. 295). Bu yaklaşım liderlik sürecini oluşturan değişkenlerden "lider ve izleyiciler" ile ilgilidir. Davranışsal yaklaşımda, liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. davranışlar liderliği belirlemede önemli faktörlerdir (Özevren, 2009, s. 236). Bu faktörlerin yer aldığı ve liderin davranışsal özellikleri ile ilgili çalışmalardan bazıları aşağıdaki gibi özetlenebilir:

Tablo 2.3 Davranışsal Çalışmalardaki Ana Başlıklar

Davranışsal Çalışmalar	Görev İşlevi	Bakım İşlevi
Ohio State Üniversitesi Araştırmaları	İşe Ağırlık Verme (Initiating)	Kişiyi Dikkate Alma (Consideration)
Michigan Üniversitesi Araştırmaları	Üretim Odaklı Liderler	Çalışan Odaklı Liderler
McGregor'un X ve Y Yaklaşımı	X Yaklaşımı	Y Yaklaşımı
Blake Ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Ölçeği	Üretim Odaklılık	Kişiyi Odaklılık

Kaynak: Mullins, 2005, s. 290

Araştırmacılara göre, davranış kuramının özellikler kuramına göre üç faydalı yönü bulunmaktadır. Bunlar (Avcı ve Topaloğlu, 2009, s. 5):

- Liderlerin davranışlarının gözlenmesi, bireysel özelliklerinin değerlendirilmesinden daha kolaydır.
- Liderlerin bireysel özelliklerini araştırmak yerine davranışlarını ortaya koymak, biçimsel liderlerin yanında biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarır.
- Lideri tanımlayabilecek etkili davranış biçimleri ortaya çıkarılabilirse, kişilere eğitim yoluyla bu davranışlar öğretilir.

Bu faydalı yönlerine rağmen davranışsal yaklaşım, lidere ait gerçek davranış ve faaliyetlerini belirlemenin güç olduğu, hangi liderlik tipinin en etkili olduğu konusunda tam bir fikir birliğinin bulunmadığı ve yapılan araştırmaların büyük çoğunluğunun Amerikan sosyokültürel ortamının özelliklerini yansıttığı şeklinde eleştiriler almaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2000, s. 222–223). Davranışsal yaklaşım niteliğindeki bazı önemli çalışmalar bundan sonraki başlıkların ana konusunu oluşturacaktır.

2.3.2.1 Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Birçok çalışmada davranışsal liderlik incelenmiştir ancak en kapsamlı ve en fazla atıfta bulunulan davranışsal kuram, 1940'lı yılların sonunda Ohio State Üniversitesi'nde başlayan araştırmalardan ortaya çıkmıştır. Bu araştırmalarda, liderlik davranışlarının bağımsız boyutları belirlenmeye çalışılmış (Cenzo, 1997, s. 372) ve bu boyutlar askeri, sivil birçok yönetici üzerinde uygulanmıştır (Güney, 2000, s. 513). Araştırmacılar, 1,800 liderlik davranışı örneğini listelemişler ancak sonra liste önemli liderlik işlevlerinin en iyi örneklerinin belirlendiği 150 maddeye indirgenmiştir (Yukl, 2010, s. 104).

		İşe Ağırlık Verme Boyutu	
		YÜKSEK	DÜŞÜK
Kişiyi Dikkate Alma Boyutu	YÜKSEK	<ul style="list-style-type: none"> * Yüksek Performans * Düşük Sorun Çıkma Oranı * Düşük İşgören Devir Hızı 	<ul style="list-style-type: none"> * Düşük Performans * Düşük Sorun Çıkma Oranı * Düşük İşgören Devir Hızı
	DÜŞÜK	<ul style="list-style-type: none"> * Yüksek Performans * Yüksek Sorun Çıkma Oranı * Yüksek İşgören Devir Hızı 	<ul style="list-style-type: none"> * Düşük Performans * Yüksek Sorun Çıkma Oranı * Yüksek İşgören Devir Hızı

Şekil 2.1 Ohio State Üniversitesi Araştırması Sonuçları

Kaynak: Gordon, 1999, s.2 24

Şekil 2.1’de görüldüğü üzere Ohio State araştırmalarının sonuçları işe ağırlık verme (initiating) ve kişiyi dikkate alma (consideration) olmak üzere iki ana başlık halinde gösterilebilir. Kişiyi dikkate alma boyutunda güven oluşturan, grup ile karşılıklı saygı ve yakınlık içinde bulunan, çalışanlarına ilgi, sıcaklık ve destek gösteren lider tanımlanmaktadır. Bu boyutta liderlik çift yönlü iletişime sahip, katılımcı ve insan ilişkileri odaklıdır (Mullins, 2005, s. 289). Lider, iş ilişkilerinde karşılıklı güven verme, çalışanların görüşlerine saygı gösterme ve iş görenlerin duygularını göz önüne alma eğilimindedir (Langston ve Robbins, 2006, s. 261).

İşe ağırlık veren yapıda ise lider, resmi amaçlara ulaşma ve takımın aktivitelerini düzenlemek çerçevesinde etkisini kullanır ve işletmeyi yapısal bir hale getirir (Mullins, 2005, s. 289). Bu yapıda lider, kendi rolünü ve amaçlara ulaşmak için çalışanların rollerinin neler olduğunu tanımlama ve yapılandırma eğilimindedir. Örneğin; lider bu tarzda, belirgin amaçlar ortaya koyar ve işlerin yetiştirilme tarihlerini belirler (Langston ve Robbins, 2006, s. 261).

Bu boyutlar birbirinden bağımsız ve ilişkisiz bulunduğundan liderlik davranışları iki ayrı eksende gösterilmektedir (Mullins, 2005, s. 289). Araştırma sonucunda elde edilen iki önemli ifade aşağıdaki gibidir (Ertürk, 2000, s. 156);

- Liderin kişiye önem veren davranışları arttıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.
- Liderin göreve yönelik davranışları arttıkça takipçilerin performansları artmaktadır.

2.3.2.2 Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi araştırmacıları Rensis Likert başkanlığında 1940'lı yılların sonunda liderlik çalışmalarına başlamışlardır (Griffin, 1999, s. 521). Liderlik davranışları konusunda yapılan bu araştırma dizisinde verimlilik, iş doyumu, personel devir hızı, devamsızlık gibi kriterler kullanılmıştır (Akat ve Budak, 1999, s. 222). Araştırmacılar bu araştırmada liderlik davranışlarını, çalışan odaklı ve üretim odaklı olmak üzere iki ana başlık altında incelemişlerdir.

Çalışan odaklı liderler, kişiler arası ilişkileri vurgulamaktadırlar. Bu tip liderler, astlarının ihtiyaçları ile ilgilenir ve takım üyeleri arasındaki bireysel farklılıkları kabul ederler. Üretim odaklı liderler ise çalışan odaklı liderlere karşıt olarak, işin teknik ve görevsel yönüne odaklanma eğilimindedirler. Lider, takımın görevi yerine getirmesi ile ilgilenir, bu noktada takım üyeleri sadece araçtır (Langston ve Robbins, 2006, s. 261).

Bu araştırmanın temel amacı, hem astların tatmini hem de grubun verimliliğini arttıran faktörleri belirlemektir. Yüksek ve düşük verimliliğe sahip organizasyonlarda liderlerin davranışlarını belirlemeye çalışan bu araştırmanın sonucunda, liderlik davranışının verimlilik üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur. İş tatmini ve verimliliği yüksek olan organizasyonlarda liderin insana yönelik davranış sergiledikleri görülmüştür. İş tatmini ve verimliliğin düşük olduğu örgütlerde ise liderlerin işe yönelik davranışlar sergiledikleri bulunmuştur (Güney, 2000, s. 513).

2.3.2.3 Likert'in Sistem 1-4 Modeli

Farklı tipte performans özellikleri olan iki yüzden fazla örgüt yöneticisine yapılan anketin sonuçlarına dayanarak Likert 4 yönetim sistemi modeli belirlenmiştir. Bunlar (Mullins, 2005, s. 245):

Sistem 1 - Sömürücü Otokratik (Exploitive Authoritative): Fayda ve maliyete bakıldığında Sistem 1'in yüksek verimliliğe sahip olabileceği söylenebilir (Likert, 1977, s. 24). Kararlar

astlara kabul ettirilir ve motivasyon tehditler üzerine kuruludur. Çok az takım çalışması ve iletişim vardır. Sorumluluk örgütsel hiyerarşinin en üst tepesinde toplanmıştır.

Sistem 2 - Yardımsever Otokratik (Benevolent Authoritative): Motivasyon kavramı ödül odaklıdır. Sınırlı düzeyde takım çalışması ve iletişim vardır. Sorumluluk örgütsel hiyerarşinin alt seviyesindeki çalışanlara verilmez sadece yöneticiler düzeyindedir.

Sistem 3 - Danışmacı (Consultative): Liderin astlarına karşı az da olsa güveni vardır. Motivasyon ödül odaklı olmasının yanında kararlara katılımı da sağlar. İşletmede orta derecede takım çalışması vardır. İletişim dikey ve yataydır. Örgütsel amaçların başarılmasının sorumluluğu hiyerarşi boyunca yayılan bir yapıdadır.

Sistem 4 - Katılımcı (Participative): Lider astlarına güvenir ve inanır. Motivasyon, ortaklaşa belirlenmiş amaçların başarılmasına dayanır. İşletmede katılımcılık ve yüksek derecede takım çalışması ve iletişim vardır. Örgütsel amaçlara ulaşılmasının sorumluğu hiyerarşinin tüm kademelerine yayılmış durumdadır (Mullins, 2005, s. 245).

Likert, Sistem 4 – Katılımcı liderlik yaklaşım ile yönetilen örgütlerin ve örgüt içindeki bölümlerin amaçları belirlemede ve başarmada daha başarılı olduklarını ve bu yaklaşımın verimliliği arttırdığını göstermiştir (Koontz ve Wehrich, 1993, s. 497). Sistem 4'te lider aşağıdaki özellikleri gösterir (Likert, 1981, s. 674):

- Destekleyici, cana yakın, dost canlısı, konuşulması kolay biridir ve astları ile son derece ilgilidir.
- Birbirlerine bağlı, yüksek derecede etkili ve birlikteliğe sahip, kişilerin birbirleri ile örtüştüğü bir takım oluşturur.
- Astlarına gerekli olan kaynakları tedarik ve iş konusunda yardım eder. Astlar tüm planlardan haberdar olduklarından kendi işlerini organize etmede daha etkili olurlar.
- Yüksek performansa sahiptirler, gereksiz amaçlardan arınmışlardır, hem kendilerinden hem de takipçilerinden yüksek performans beklerler.

- Sistem 4 liderlerinin yer aldığı örgütlerde iletişim mükemmel, motivasyon üst düzeyde, karşılıklı etkileşim kapasitesi yüksektir.

2.3.2.4 McGregor'un X ve Y Yaklaşımı

Douglas McGregor tarafından geliştirilen X ve Y yaklaşımı, özellikler yaklaşımına karşıt olarak nitelendirilebilir. Yaklaşımın X bölümü geleneksel yönetim düşüncesini, Y bölümü ise buna karşıt olan düşünceleri vurgular (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001, s. 174). McGregor, bu yaklaşımı liderlik tarzlarının kişileri motive edebileceği varsayımına dayandırarak geliştirmiştir (aktaran Fisher, 2009, s. 356).

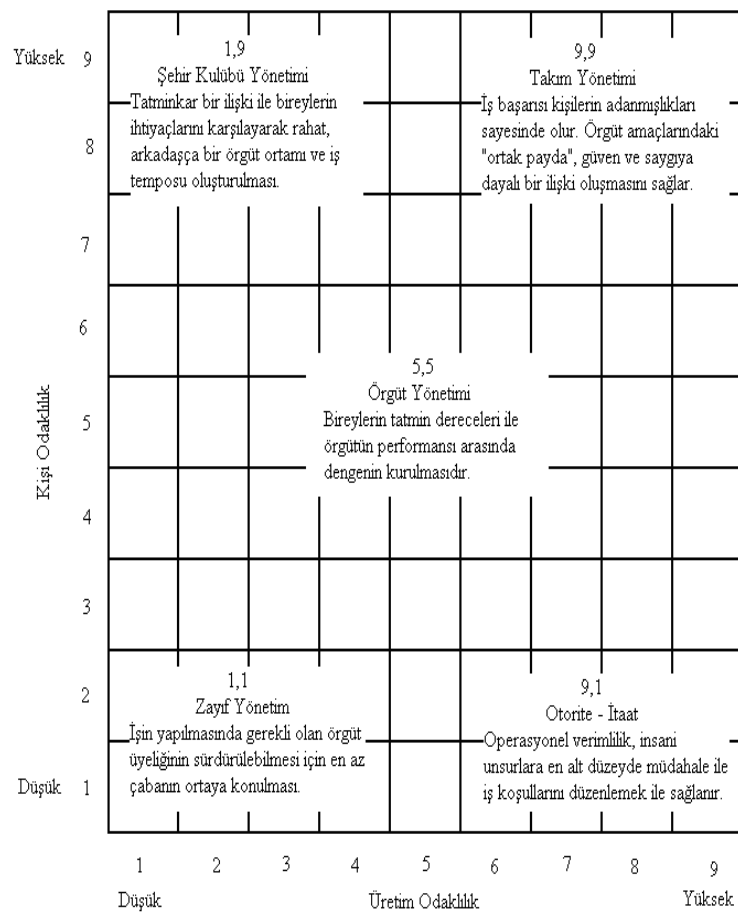
Temel olarak X yaklaşımı negatiftir; iş görenlerin çalışmaktan hoşlanmadıkları, tembel oldukları, sorumluluk almaktan kaçındıkları, bunun yerine doğrudan emir almayı tercih ettikleri ve sadece maaş bordroları ile motive edilebilecekleri üzerine kuruludur (Langton ve Robbins, 2006, s. 108; Mullins, 2005, s. 238; Enz, 2005, s. 263). X yaklaşımına katılanlar; kişilerin doğaları gereği çalışmaktan ve sorumluluk almaktan hoşlanmadıkları, işteki motivasyonun sadece çikara ve zorlamaya dayalı olabileceğini düşünmektedirler. Bu tip liderler ödül ve cezayı motivasyon aracı olarak kullanırlar, astlarına güvenmediklerinden devamlı olarak hata ararlar ve “bize karşı onlar” ortamı yaratırlar (Fisher, 2009, s. 356). McGregor bu nedenle, bu tip örgütlerde yakından ve sıkı denetim sağlanmasını ve liderlerin enerjilerini örgütsel amaçların başarılmasına harcamaları gerektiğini önermektedir (aktaran Kondalkar, 2007, s. 28).

Ancak, Y yaklaşımı tamamen farklı bir görünümde. Bu yaklaşım pozitifdir; çalışmanın insanların yapmak istediği bir şey olduğunu ve onlar için bunun doğal olduğunu belirtir. Ayrıca yaklaşım; insanların yaratıcı olduğunu, sorunları çözebileceklerini ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarının ödül ve cezadan daha fazla çalışanları motive edeceğini, kontrol ve tehdide gerek olmadığını, kişilerin otokontrole sahip oldukları ve doğru şartlar altında kişilerin sorumluluk almayı istediğini benimsemektedir. Astlarına karşı bu inanış ve kabullenmeye sahip liderlerin olduğu ortamlarda gelişme ve yaratıcılığın artması mümkün olmaktadır (Fisher, 2009, s. 356; Langton ve Robbins, 2006, s. 108; Mullins, 2005, s. 238; Furnham, 2005, s. 12). Burada McGregor, tamamıyla insancıl bir yaklaşımda bulunmuş olup otoritenin paylaşımını, örgütsel amaçların belirlenmesini ve bu amaçlara çalışanların ulaşması için gerekli ortamın sağlanmasını vurgulamıştır (aktaran Kondalkar, 2007, s. 28).

Liderlikte yaygın inanışa göre tek başına X ya da Y yaklaşımının insanları motive edeceğine inanılmaktadır. Gerçekte çoğu liderler bu iki yaklaşım arasında davranış göstermektedirler (Fisher, 2009, s. 356).

2.3.2.5 Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Ölçeği

Ohio State Üniversitesi'nde yapılan araştırmaların, Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Ölçeği yaklaşımına yönetsel uygulamaları geliştirmek açısından önemli bir etkisi olmuştur. Blake ve Mouton, Ohio State araştırmalarında olduğu gibi örgütleri iki boyutta karakterize etmiş ve bunları; üretim odaklılık ve kişi odaklılık olarak tanımlamışlardır (aktaran Rainey, 2009, s. 317).



Şekil 2.2 Yönetim Biçimleri Ölçeği

Kaynak: Bass, 1990, s. 484.

9,1 Otorite – İtaat: Lider, örgütsel hedeflere ulaşmak için işyeri koşullarını maksimum verimlilik sağlayacak şekilde düzenler. Bu tip liderliğin temel sorumluluğu üretim hedefleri ile ilgilidir (Akat ve Budak, 1999, s. 224). Lider, üretimle ilgili konulara üst düzey ilgi gösterirken çalışanlara karşı tutumu bunun tam tersidir (Bass, 1990, s. 484). Çalışanlarla olan

iletişim, işin nasıl yapılacağı ile ilgili talimatlar verilmesi ile sınırlıdır (Northouse, 2007, s. 73).

1,9 Şehir Kulübü Yönetimi: Lider, üretimle en alt seviyede ilgilenirken çalışanlara karşı tutumları ve verdiği önem üst düzeydedir (Bass, 1990, s.484). Bu tip liderler, uzlaşmacı olarak olumlu, sorunsuz, rahat bir örgüt iklim yaratmaya çalışırlar ve yardımcı olmak konusunda isteklidirler (Northouse, 2007, s. 73).

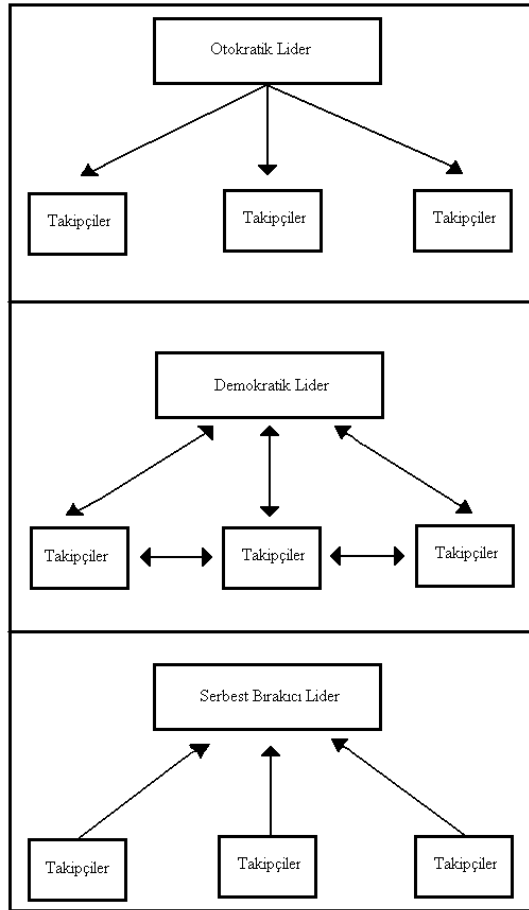
1,1 Zayıf Yönetim: Lider, hem üretim hem de çalışanlara karşı en alt seviyede ilgilidir, örgütün devamlılığı için gerekli olan az çabayı ortaya koyar (Bass, 1990, s. 484). Bu liderin, gerek sorumluluk taşıdığı işleri başarmak adına ve gerekse yönettiği grubun istek ve gereksinimlerini dikkate almak bakımından çok yetersiz olduğu ve sadece örgütte kalabilmek için asgari çabayı ortaya koydukları görülmektedir. Bu tür liderlerin yönetimindeki gruplarda, üst düzey üretim sağlanması ve çatışma çıkmaması beklenemez (Akat ve Budak, 1999, s. 224).

5,5 Örgüt Yönetimi: Liderler, uzlaşmacı bir tavrı benimserler. Hem üretim hem de kişi odaklı olmak konusuna orta seviyede ilgi gösterirler. Bireyleri dikkate almak ile iş gereksinimlerini vurgulamak arasında bir denge kurarlar (Northouse, 2007, s. 73).

9,9 Takım Yönetimi: Bu tip liderler, hem üretim hem de kişilere yüksek seviyede önem verirler. Liderler amaç odaklıdır. İşletmeye katkıda bulunabilecek herkesten katılımcılık, bağlılık ve adanmışlık beklemektedirler (Bass, 1990, s. 484).

2.3.2.6 Lewin, Lippitt ve White'in Liderlik Yaklaşımı

Bu konudaki araştırmalar, "Liderlik ve Grup Yaşamı" adı altında Kurt Lewin tarafından 1938 yılında başlatılmış olup, Ronald Lippitt ve Ralph K. White tarafından 1975 yılına kadar sürdürülmüştür (Güney, 2000, s. 522). Bu araştırmacılara göre, liderlikte liderin kim olduğundan çok liderin nasıl davrandığı önemlidir. Bu varsayımdan hareketle, farklı liderlik tiplerinin grubun iklimine, moraline ve başarısına olan etkilerini araştırmışlardır (Arkonuç, 2001, s. 292). Bu farklı liderlik tarzlarının iletişim ve etki akışı Şekil 2.3'te görülmektedir.



Şekil 2.3 İletişim ve Etki Akışı

Kaynak: Kondalkar, 2007, s. 228

Bu yaklaşımda, liderin nasıl davrandığına odaklanıldığından farklı liderlik tiplerinin lider ile beraber çalışan grubun atmosferine, moraline ve başarısına etkileri araştırılmıştır. Çalışmada okul çocuklarının eğitim sonrası katıldıkları kulüp faaliyetleri ele alınmıştır. Çocuklar üç ayrı çalışma grubuna ayrılmış ve haftanın belli günlerinde toplanarak kulüp faaliyetleri yaptırılmıştır. Grupların her birinin başında araştırmacılarla ortak çalışan kişiler vardır. Bu kişilerin farklı tipte davranması grup yapısının her grup için farklı olmasını sağlamıştır. Kulüpler üçe ayrılmış her birine üç liderlik tipinden biri yedi hafta liderlik etmiş ardından liderler ve liderlik tarzları değiştirilmiştir. Buradaki amaç, gruplarda gözlenen herhangi bir etkinin liderin kişilik özelliklerinden çok liderin davranışlarına bağlanabileceğini göstermektir (Arkonaç, 2001, s. 292–293). Otokratik liderlikle yönlendirilen gruplar, demokratik liderlikle yönlendirilen gruplara nazaran “grup işlerini tamamlama” konusunda biraz daha fazla üretken olmuşlardır. Ancak, bu üç liderlik tarzıyla yönetilen gruplar karşılaştırıldığında; demokratik ve müdahale edilmeyen gruplardaki hoşnutsuzluk, düşmanlık ve öfke, otokratik tarzla yönetilen gruptakinden daha azdır. Demokratik ve müdahale edilmeyen gruplardaki bütün katılımcılar işlerini tamamlarken, otokratik tarzla yönetilen

gruptakiler görevlerini bitirmeden ayrılmışlardır (Erdem ve Dikici, 2009, s. 201). Bu yaklaşımda otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik tarzları incelenmiştir (Göksu, 2007, s. 145).

2.3.2.6.1 Otokratik Lider

Otokratik lider, grubun amaçlarını ve politikalarını kendisi saptamaktadır. Bu lider, astları üzerinde baskı yapan ve yetkiyi tamamen veya geniş ölçüde kendisinde toplayan bir tarza sahiptir. Bu liderlikte iletişim liderin tekelinde olup, baskı astların üzerindedir. Bu tip liderler dogmatiktirler, ödül ve cezalandırılma korkusunu kullanarak kararlarını uygulatırlar (Göksu, 2007, s. 145). Şekil 2.3'te de görüldüğü üzere, iletişim tek yönlü ve liderden takipçilere uzanan bir eğilimdedir. Bazıları, karar almadan önce takipçilerinin düşüncelerini dinleyen “iyi niyetli otokratik” görünümünde olsalar da, kararları yine kendi başlarına alırlar. Astlarına ait fikirlere değer veriyor gibi görünüp, karar alma aşamasına gelindiğinde otokratik bir tarza bürünürler. Karar alma aşamasında astlarına görüşlerini sormamaları otokratik liderlerin bir avantajı olarak düşünülebilir. Ancak bu yaklaşım, çalışanlar arasında düşük morale, alınganlığa ve kararlara düşük düzeyde destek verilmesine neden olabilmektedir (Kondalkar, 2007, s. 228).

Otokratik liderler grup üyelerini yönetim dışında tutarlar. Yönetim yetkisi tamamıyla liderde bulunmaktadır. Amaçlar, politikalar ve planlar belirlenirken grup üyelerine söz hakkı verilmez. Bu liderler, astlarını etkilemek için emir verme, hatalarını eleştirme gibi taktikler kullanırlar. Otokratik liderliğin yararları; otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz olması, lidere bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenini vermesi, daha etkin ve daha hızlı karar verme imkânı sağlaması noktalarında ortaya çıkmaktadır. Sakıncaları arasında ise; liderin aşırı bencil davranmasını, grup üyelerine söz hakkı vermeyerek onların iş yapma arzusunu kaybettirmesini ve tatminsizlik yaşatmasını, yaratıcılığı azaltması sayılabilir (Şahin ve diğerleri, 2004, s. 659). Ayrıca bu liderlik tipi, işletmelerde çalışanların tüm olay ve faaliyetlerden habersiz olmalarına ve liderin otoritesine karşı bir korku taşımalarına yol açtığından olumsuz bir iklim yaratabilmektedir (Güney, 2000, s. 528).

2.3.2.6.2 Demokratik Lider

Otokratik liderlik tarzının tam zıddı olan demokratik liderlikte lider, astlarının görüşlerine başvurur, onları karar alma sürecine katılmaları konusunda cesaretlendirir. Astları ile etkileşim sürecinde demokratik lider, eylem ve kararları astlarının bakış açıları

doğrultusunda ileri sürmektedir. Bu tip liderler, astlarına saygı duyar ve onların oy birliği olmaksızın eylemlerde bulunmaz. Destekleyicidirler.

Demokratik liderlik yüksek moral, astların desteğinin alınması, astların karar alma aşamasının bir parçası olması nedeniyle faaliyetlerin etkin işlemesi gibi birçok avantaja sahiptir. Çünkü astların katılımı ile alınan kararlar, otokratik liderin aldığı kararlarla karşılaştırıldığında daha kalitelidir. Bu liderlik tarzının dezavantajları ise karar alma mekanizmasının yavaşlaması, karar alma aşamasında kişiler arasında uzlaşmanın zorlaşması olarak sayılabilir (Kondalkar, 2007. s. 229).

Goleman'a (2002, s. 69) göre demokratik liderlik duygusal zekânın üç yeteneği ile inşa edilir. Bunlar; takım çalışması, çatışma yönetimi ve güçtür. En iyi iletişimciler en iyi dinleyicilerdir ki, demokratik liderliğin anahtar noktası dinlemektir. Bu tip liderler, gerçekten çalışanlarının düşüncelerini dinlemek isteyen, düşüncelerini önemseyen ve dinlemeye hazır olan kişilerdir (Woods, 2005, s. 11).

Demokratik lider, grubun politikalarını gruba tartışarak oluşturan, kararları geniş ölçüde gruba danışarak veren, eleştirilere açık ve grup üyeleri hakkında vereceği kararlarda nesnel olmaya çalışan bir profil çizmektedir (Göksu, 2007, s. 145). Bu bağlamda, demokratik lider tek başına karar vermez. Bütün grup üyelerinin karar mekanizmasındaki söz hakkı liderinkine eşittir. Bu nedenle kararların alınmasıyla ilgili tartışma ortamı içinde demokratik liderin şu şekilde hareket etmesi beklenir: Demokratik lider, genel mahiyetteki kararları gruba getirir, grup üyeleri de liderin yardımıyla bunları tartışır ve genel bir yaklaşım ortaklaşa belirlenir. Daha sonra lider yapılacak işle ilgili olarak en az iki seçenek ortaya atarak grup üyelerinin bunlar arasında seçim yapmasına olanak tanır (Güney, 2000, s. 522).

2.3.2.6.3 Serbest Bırakıcı Lider (Laissez-Faire)

Serbest Bırakıcı olarak bilinen, aynı zamanda “tam serbesti tanıyan” lider olarak da tanımlayabileceğimiz liderler gücünün küçük bir kısmını kullanır, astlarına hareketlerinde tam bir özgürlük sağlar ve amaçların belirlenmesi ve başarılması konusunda da bağımsızlık tanır. Bu tip liderler astlarına bağımlıdır; kendi rolleri takipçileri tarafından kendisinden bilgi istendiğinde operasyonel yardımda bulunmak ve departmanlar ile dış çevre arasında bağlantıları sağlamaktır. Liderin grup üyeleri üzerindeki etkisi ve denetimi çok azdır. Ancak liderin takım üzerindeki kontrolünü kaybetmesi, kurumsal bütünlüğün azalmasına ve

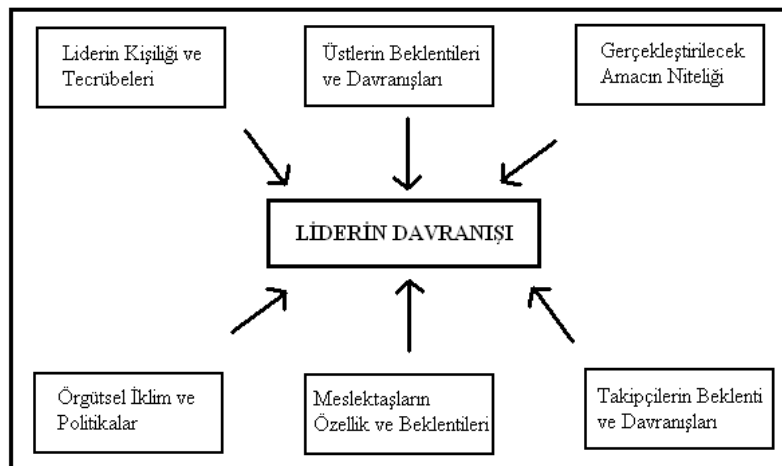
kuruluşun amaçlarına yönelik birlikteliğin olumsuz etkilenmesine neden olabilir. Bu da sonuçta verimsizliğe, daha da kötüsü kaosa yol açabilir (Kondalkar, 2007. s. 229).

2.3.3 Durumsal Liderlik Yaklaşımları

Durumsal yaklaşım, araştırmacıların yukarıda açıklanan yaklaşımlarda görülen eksiklikleri onarma girişimi olarak düşünülebilir. Bu yaklaşımdaki temel önerme, belirli bir liderlik tarzının etkinliğinin duruma bağlı oluşudur. Diğer bir deyişle, bazı durumlarda etkili olan liderlik davranışı başka bir durumda etkili olamayabilmektedir (Hartog ve Koopman, 2001, s. 169). Bu bağlamda durumsal yaklaşım gruba, ortama ve koşullara ağırlık verirken, kişiye önem vermez. Bu yönü ile özellikler yaklaşımının tam tersi bir görüşe sahiptir (Göksu, 2007, s. 144).

Araştırmacıların tüm şartlar altında etkili olan belli bir liderlik tarzının olmadığını keşfetmesi ile liderin davranışlarının etkililiğinin var olan durumun bir işlevi olduğu ortaya çıkmıştır. Takipçiler, iş, örgüt kültürü ve diğer çevresel öğeler gibi durumsal faktörler, liderin etkililiğine etki etmektedir (Fatehi, 1996, s. 274). Bu yaklaşıma göre, liderleri bazı sosyal, ekonomik ve politik durumlar ortaya çıkarır (Göksu, 2007, s. 144). Bu gerçeklik, birçok durumsal liderlik kuramında açıklanmıştır (Fatehi, 1996, s. 274).

Durumsal liderlik araştırmacıları, en etkili liderlik davranışının insan odaklı ve görev odaklı davranışların uyumuyla gerçekleşebileceğini savunmuşlardır (Kirby ve diğ., 1992, s. 303). Liderlik olayını, şartları da göz önüne alarak izah etmeye çalışan bu yaklaşıma göre, liderin etkinliğini ortaya koyan unsurlar Şekil 2.4'deki gibidir (Koçel, 2003, s. 597).



Şekil 2.4 Liderlik Davranışını Etkileyen Faktörler

Kaynak: Koçel, 2003, s. 597

Yapılan pek çok araştırmada da durumsal yaklaşımı destekleyecek bulgulara ulaşılmıştır. Örneğin, Doğan ve İbicioğlu'nun (2004, s. 60) çalışmasına katılan yöneticilerin yarısından fazlası her yöneticinin bir lider olması gerektiğini düşünmekte fakat liderliğin doğuştan gelen bir özellik değil, mevcut şartların bir sonucu olduğu fikrine katılmaktadırlar (Kirby ve diğ., 1992, s. 303). Ancak liderlikte hangi tarzın hangi durumlarda etkili olabileceği konusunda çok az bir uzlaşma sağlanabilmiştir (Kirby ve diğ., 1992, s.303).

2.3.3.1. Fred Fiedler'in Durumsallık Yaklaşımı

Uzun yıllar boyunca liderlik kuramları ile uğraşan araştırmacı Fred E. Fiedler, etkili liderlik için üç değişkenin önemli olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar; lider-üye ilişkileri, görev yapısı ve mevki gücüdür. Bu üç faktör yöneticinin grubu tanınması, söz konusu göreve yakınlığı, grubun birlikteliği ve durumun özgüllüğünü belirleyen benzer özelliklerle birleşir. Bu faktörler hep birlikte durumun, yöneticiye grup sürecini etkileme ve denetleme olanağını ne ölçüde vereceğini belirler (Werner, 1993, s. 43). İşte bu noktada Fiedler'in araştırmalarının temel amacının, hangi tür liderlerin hangi tür durumlarda en etkili olduklarını belirlemek olduğu söylenebilir (Taylor, 2007, s. 339). Fiedler, en iyi liderlik tarzının iş odaklı mı yoksa ilişki odaklı mı olacağı konusunun durumun uygunluğuna göre değişebileceğini belirtmektedir. Fiedler, bu yaklaşım için üç unsuru açıklamaktadır. Bunlar:

- **Lider-Üye İlişkileri:** Bu değişken; liderin astları tarafından kabul görüp görmediği ve takipçilerinin lidere olan güveni ile ilgilidir. Lider-Üye ilişkileri güçlü olarak nitelendiriliyorsa, yani lider sevilip sayılıyorsa liderlik için olumlu bir ortam var demektir. Eğer ilişki zayıf ise liderlik için olumsuz bir ortam bulunmaktadır. Lider ile üyeler arasındaki ilişki iyi olduğunda lider etki yaratmak için uygun bir durumdadır. Aralarında oldukça zayıf bir ilişki varsa işletmede liderin etkililiği yaranır, sabotaj ve itaatsizlikle karşılaşılır (Johns, 2007, s. 306. Guerrier, 1999, s. 137. Koçel, 2000, s. 599).
- **Görev Yapısı:** Belirsiz ve iyi tanımlanmamış görevlerde liderin grubu etkilemesi zor olmaktadır. Çünkü hem lider, hem de grup üyeleri görevin ne şekilde yapılacağını tam olarak bilememektedirler. Buna karşın belirli ve iyi tanımlanmış görevlerde, liderin grubu etkilemesi daha kolay olmaktadır (Güney, 2000, s. 535). Buna göre; net amaçlar, amaçlara ulaşmak için belirlenen açık prosedürler ve kolay anlaşılabilir performans ölçütleri liderin üyelerine olan etkisini arttırmaktadır (Johns, 2007, s. 306).

- Mevki Gücü: Mevki gücü, liderin örgüt içindekilere neyi, ne şekilde yapmaları gerektiğini söylemesi konusundaki resmi otoriteyi temsil etmektedir (Johns, 2007, s. 306). Eğer bir lider ödüllendirme, cezalandırma, terfi ettirme, işe son verme konularında formel bir örgütsel mevkide ise, bu, önemli bir pozisyon gücüne sahip olduğu anlamına gelir (Güney, 2000, s. 535). Bu tip lider de, liderlik durumu için daha uygundur (Johns, 2007, s. 306).

Uyumluk	YÜKSEK ←————→ DÜŞÜK							
Lider-Üye İlişkileri	İYİ				OLDUKÇA ZAYIF			
Görev Yapısı	Belirgin		Belirsiz		Belirgin		Belirsiz	
Mevki Gücü	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf
	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Liderin Odaklılığı	İŞ			İLİŞKİ				İŞ

Şekil 2.5 Fiedler'in Liderin Etkililiği Öngörüsü

Kaynak: Johns, 2007, s. 306

Fiedler, bir kişinin temel liderlik tarzının liderlik başarısında temel bir faktör olduğuna inanmaktadır. Dolayısıyla bu temel tarzın ne olduğunu bulmaya çalışmıştır. Fiedler, en az tercih edilen iş arkadaşı (Least Preferred Co-Worker) soru formunu bu amaçla tasarlamıştır. Soru formu hoş-hoş olmayan, verimli-verimli olmayan, açık-tedbirli, destekleyici-düşmanca gibi on altı zıt sıfat içermektedir. Soruları yanıtlayan kişiden tüm iş arkadaşlarını düşünmesi ve en az hoşlandığı kişiyi zıt sıfatlar üzerinden değerlendirmesi istenmektedir. Eğer en az tercih edilen iş arkadaşı olumlu tanımlanmış ise yanıtlayan kişi öncelikle bu iş arkadaşı ile iyi kişisel ilişki kurmaya ilgi duymaktadır. Bu da yanıtlayanın ilişkiye yönelik bir yaklaşımı olduğunu göstermektedir. Tam tersinin olması durumunda, yanıtlayıcı işe yönelik olarak adlandırılmaktadır (aktaran Robbins, 1994, s.178-179).

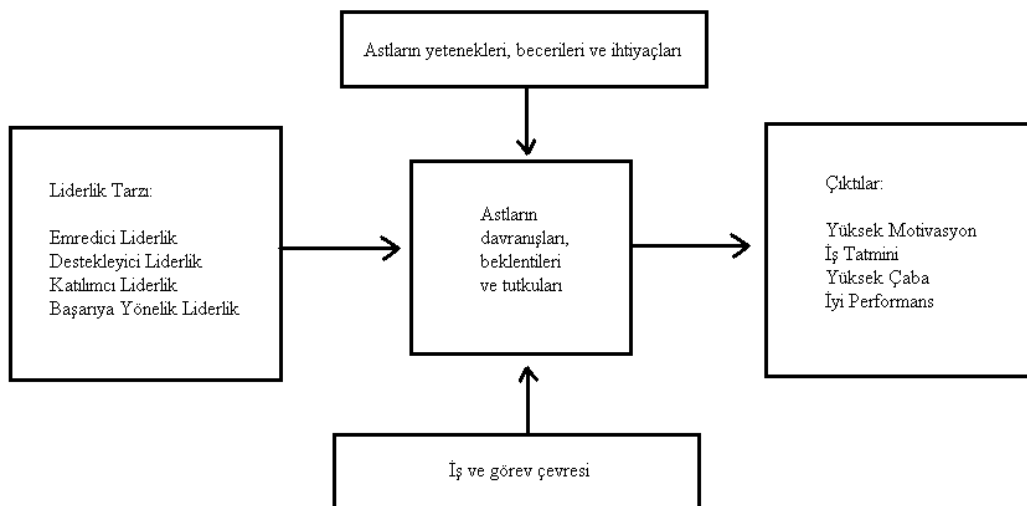
2.3.3.2. Yol-Amaç Yaklaşımı (Path-Goal Theory)

Liderler, genellikle birçok karmaşık örgütsel durum ile karşı karşıya kalırlar. Yol-Amaç yaklaşımı, bu tip durumlarda gerekli olan liderlik tarzının teşhisini sağlamayı amaçlar (Gordon, 1999, s. 230). Bu yaklaşım, astların liderlerin belirlediği amaçlara yine liderlerin yol

göstermeleri ile ulaşabilecekleri üzerine kuruludur. Bu durumda hem lider astların amacı nasıl başaracaklarından hem de astlar bu amaçlara ulaşmada kişisel olarak rollerinin ne olduğunu bildiklerinden emin olmalıdırlar (Guerrier, 1999, s. 140). Bu yaklaşımın öncüsü olan Robert House'a göre; liderin en önemli etkinliği, çalışanları ilgilendiren çeşitli hedeflere giden yolları netleştirmektir (aktaran Johns, 2008, s. 307).

Liderlik davranışlarının boyutları; inisiyatif, danışma, otorite, hiyerarşik etki, denetim alanı gibi değişkenler Yol-Amaç yaklaşımı vasıtasıyla analiz edilmektedir (House, 1971, s. 321). House'un liderlik davranışlarını etkileyebilen bileşenlerin neler olduğunu ortaya çıkarma arzusu, liderlik kuramlarının geleneksel yapısını kırmasını ve öne sürdüğü yaklaşımın daha zengin bir içeriğe kavuşmasını sağlamıştır (Evans, 1996, s. 306).

Yol-Amaç Yaklaşımı, çaba-performans, performans-sonuç (ödül) ve astlar tarafından ödülün algılanan değeri kavramlarına odaklanmıştır. Bu yaklaşım astların motivasyonu, memnuniyetleri ve performansları üzerinde etkili olan lider davranışını açıklamaya çalışmıştır. Ayrıca yaklaşımda yöneticilerin astlara ödüle ulaşma yolunu açarak, astların faaliyetlerini amaçların başarılmasına yöneltebileceği ifade edilmiştir. Bu yaklaşımda liderin etkinliğini belirleyen faktör, bu davranış tarzının izleyicileri derhal tatmin etmesi veya ödülün izleyicilerin gelecekte ulaşmak istedikleri tatmini sağlayacak nitelikte bulunması" şeklinde ifade edilebilir (Taslak, 2008, s. 126)



Şekil 2.6 Yol-Amaç Yaklaşımına Genel Bir Bakış

Kaynak: Sweeney ve McFarlin, 2002, s. 193

Yol Amaç Yaklaşımında, izleyicilerin motivasyonunun, memnuniyetinin ve iş performansının, onların amirleri tarafından kullanılan liderlik tarzlarına bağlı olduğu iddia edilmektedir. Yol Amaç yaklaşımında üç temel liderlik davranışı vardır. Bunlar emredici liderlik, destekleyici liderlik ve katılımcı liderliktir (Yılmaz, 2004, s. 143).

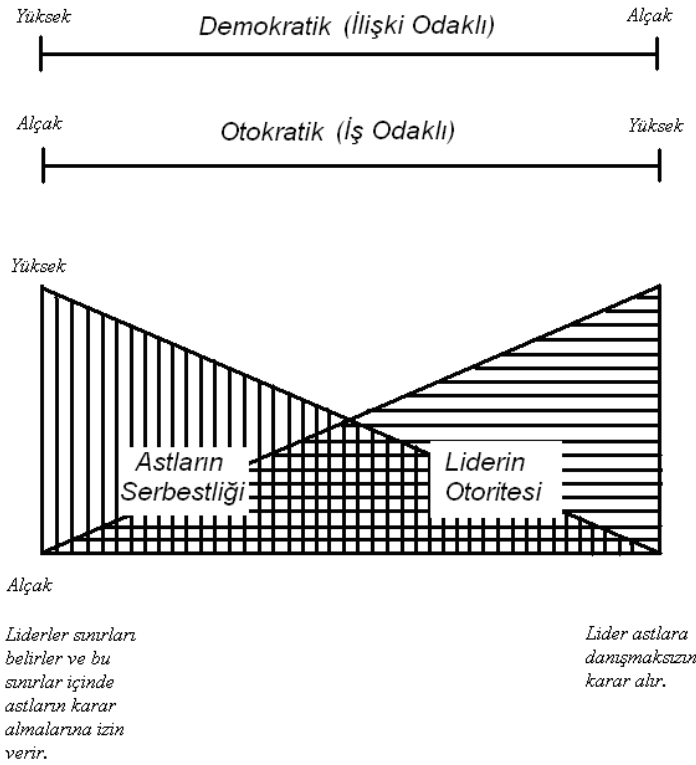
Yaklaşımın kurucusu House'a göre (1996, s. 329-330) bu liderlik davranışları şu şekilde açıklanır:

1. Emredici Liderlik: Bu liderlik tarzında lider davranışı; astlardan neler beklendiğinin bilinmesi, çalışmaların planlanması ve koordine edilmesi, rehberlik verilmesi, politika-kural ve prosedürlerin açıkça belirtilmesi gibi astlara sağlanan psikolojik yapı çevresinde toplanmıştır. Otokratik ve cezalandırıcı olmayan emredici liderlik davranışı; astların rollerinin belirsizliğini azaltmalarında ve takipçilerin hangi çabalarının başarılı performans sağlayacağı algılamalarındaki netliğin belirlenmesini sağlamaktadır. Ayrıca bu liderlik tarzı hangi performans düzeyinde ek ödeme, terfi ve benzeri şekillerde ödüllendirme yapılacağına ortaya konulması konusunda da yeni bir ufuk açmıştır.
2. Destekleyici Liderlik: Bu davranış; astlar için refahın dostluğun ve psikolojik desteğin mevcut olduğu bir iş ortamı oluşturulmasının önemi gibi tamamıyla çalışanların ihtiyaç ve memnuniyetlerinin tatmin edilmesi çevresinde toplanmıştır. Destekleyici liderlik davranışının, astlar için kendine güven ve sosyal tatminin artmasının, stresin ve çaresiz hissetme duygusunun azalmasının kaynağı olduğu iddia edilmektedir. Bu nedenle destekleyici liderliğin amaca yönlendirilmiş olması halinde performansı arttırması beklenmektedir.
3. Katılımcı Liderlik: Katılımcı liderlik davranışı; karar alma aşamasında astlara danışılması, onların görüş ve önerilerinin dikkate alınması örneklerinde olduğu gibi astların karar alma mekanizmasına ve bölüm operasyonlarına katılımının teşvik edilmesi üzerine kurulmuştur. Bu davranışın dört etkisi olduğu iddia edilmektedir. Bunlar;
 - a- Yol-Amaç ilişkisi; çaba, iş-amaç belirlenmesi ve dışsal ödüller gibi konuların netleştirilmesini,

- b- Çalışanların amaçları ile örgütsel amaçların uygunluğunun artırılmasını,
- c- Astların özerkliğini arttırarak yeteneklerini, kendileri tarafından belirlenmiş olan amaçlara ulaşmak için kullanmalarını sağlayarak daha fazla çaba göstermelerini ve daha iyi performansa sahip olmalarını,
- d- Astlarının katılımını ve bağlılıklarını arttırarak örgütsel performansın yükseltilmesini sağlar.

2.3.3.3. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Yaklaşımı

1958 yılında Robert Tannenbaum ve Warren H. Schmidt, Michigan Üniversitesi Araştırmaları ile benzerlik gösteren Liderlik Davranışı Doğrusu yaklaşımını öne sürmüşlerdir (Griffin, 1999, s. 524). Araştırmacılara göre liderlik doğrusal bir yapı göstermektedir. Bu doğrunun bir ucu tüm kontrolün liderde olduğunu, diğer ucu da öngörülen sınırlar doğrultusunda astların karar alma özerkliğinin bulunduğunu gösterir. Şekil 2.7'de belirtildiği üzere sağdan sola doğru gidildiğinde liderin otokratik rolü azalmakta, astların özerkliği, gücü ve etkililiği artmaktadır. Doğrunun sağ üst tarafı otokratik liderlerin astlarını etkilemek için güç kullanma eğilimini gösterir. Bu tip liderler astlarına danışmaksızın karar alırlar. Doğrunun sol üst köşesi ise sınırları belirleyerek karar alma sürecine astları dâhil olmasına izin veren demokratik lideri tanımlamaktadır. Ortadaki kısım ise karar almak için hem astlardan veriler alan hem de otoritesini kullanan liderleri temsil eder. Otokratik liderler iş odaklı olma, demokratik liderler ise ilişki odaklı olma eğilimindedirler (Fatehi, 1996, s. 274-275).



Şekil 2.7 Liderlik Davranışı Doğrusu

Kaynak: Fatehi, 1996, s. 274

2.3.3.4. Vroom, Yetton ve Jago'nun Normatif Yaklaşımı

Literatürde sık kullanılan diğer bir durumsal yaklaşım olan Normatif Yaklaşım, Vroom ve Yetton tarafından tanımlanmış, ardından Arthur G. Jago tarafından geliştirilmiştir. Bu yaklaşımda araştırmacılar diğer yaklaşımların ötesinde, liderlerin karar alma süreçlerine astların dâhil edilip edilmemesinin belirlenmesi üzerine odaklanmışlardır. Modellerinde, belirgin bir durum altında en etkili karar verme prosedürünün ne olacağını belirlemeye çalışmışlardır (Hartog ve Koopman, 2001, s. 169; Kreitner, 2001, s. 472).

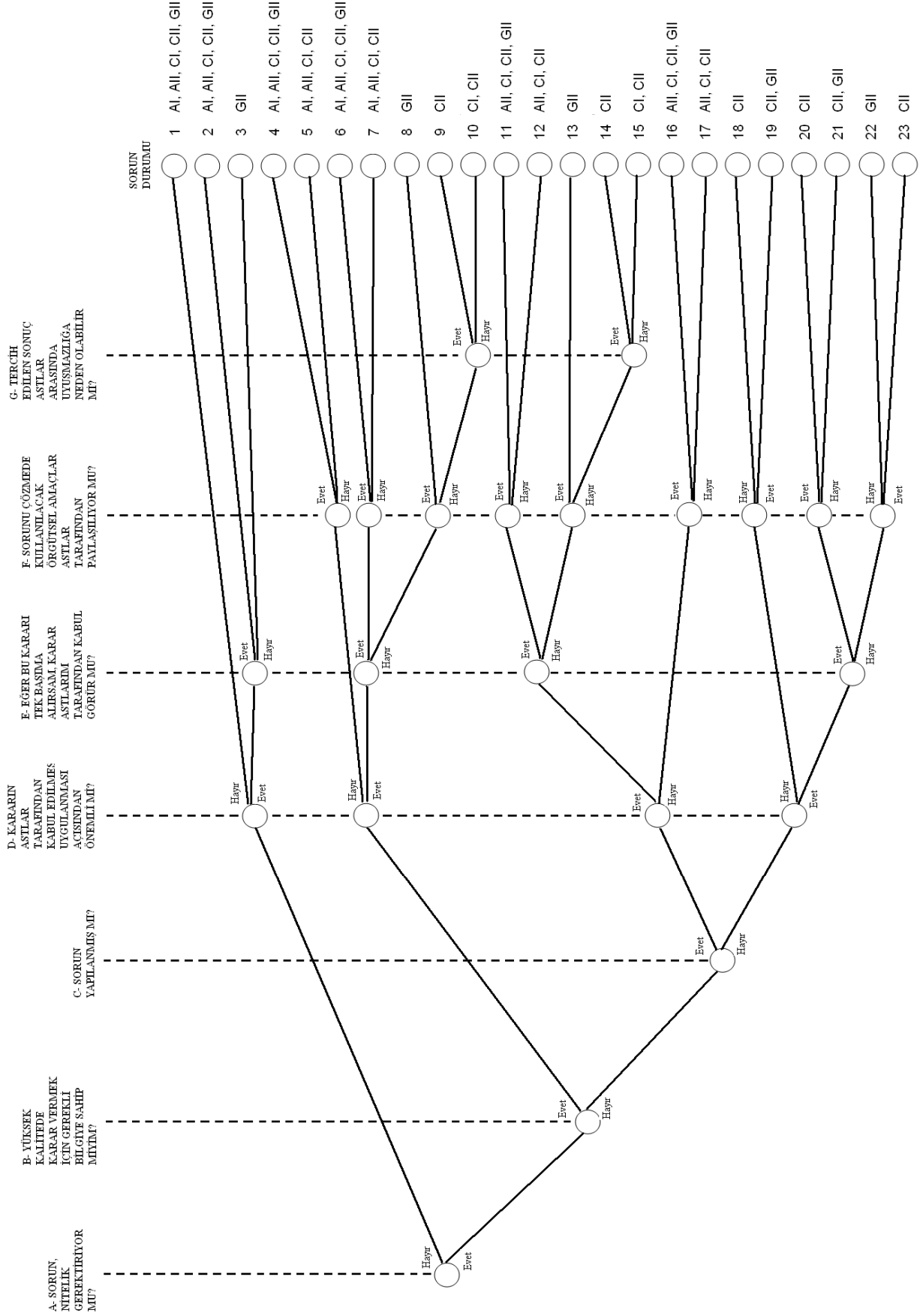
Vroom ve Yetton, karar verme mekanizmasına astların ne ölçüde ve nasıl dâhil olacakları konusunda liderlere ayrıntılı bir çerçeve önermiştir. Bu çerçeve, liderlere karar ağacı şeklinde alınacak kararın önem derecesi hakkında bir dizi soru sorulmasını içerir. Bu sorular; liderin yüksek kaliteli kararı vermek için gerekli bilgiye sahip olup olmadığı, sorunun iyi yapılandırılıp yapılandırılmadığı, bu kararın astlar tarafından kabul edilmesinin önemli olup olmadığı, sonuca ulaşmada astlar arasında uyuşmazlık çıkıp çıkmadığı şeklindedir (Rainey, 2009, s. 320).

Normatif Yaklaşımına göre, beş tip karar prosedürü vardır. Bunlar (Hartog ve Koopman, 2001, s. 169);

1. Otokratik 1 (AI): Lider, diğer kişilerin görüş ve düşüncelerini dikkate almadan karar verir.
2. Otokratik 2 (AII): Lider astlardan ele alınan sorunu açıklayarak ya da açıklamaksızın gerekli bilgileri toplar, ardından karar verir.
3. Danışmacı 1 (CI): Lider, astları ile sorunu paylaşır, görüş ve önerilerine önem verir.
4. Danışmacı 2 (CII): Lider, astları grup olacakları şekilde bir araya toplar ve sorunu paylaşır. Danışmacı yaklaşımda liderin kararına astlarının etkisi belli değildir.
5. Grup (GII): Son olarak bu yaklaşımda lider, sorunu astları ile paylaşır ve çözüm astlardan oluşan grubun ortak kararına göre şekillenir. Lider belirlenmiş olan kararı kabul eder ve nihai kararın üzerinde diğerlerinden daha fazla bir etkisi yoktur.

Bu model Arthur G. Jago tarafından yaygınlaştırılmış ve genişletilmiştir. Genişletilmiş versiyonunda, bir önceki modelde yoksun olan zaman darlığı ve astların coğrafi dağılımı gibi bazı önemli durumsal yönler ele alınmıştır. Bu yaklaşımın liderlere, farklı şartlar altında en iyi kararın alınmasını sağlayan kurallar bütününe sağladığı düşünülebilir. Görgül açıdan desteklenmiş olmasına rağmen, liderliğin sadece karar alma aşaması ile ilgili olduğundan kavramsal olarak zayıf yönleri bulunmaktadır (Hartog ve Koopman, 2001, s. 170).

Vroom-Yetton-Jago Karar ağacı modeli, 7 durumsallık sorusuyla problemlerin analiz edilebileceğini öne sürer. Bu sorulara verilen evet veya hayır cevabıyla lider, tercih edebileceği beş karar davranışından birini seçebilir. Karar verebilmesi için modele göre 7 soruyu cevaplandırmalıdır. Bu sorular A'dan G'ye sıralanmış ve Şekil 2.8'da gösterilmiştir (Kırel, Karaoğlu ve Gökdağ, 2004, s. 159):

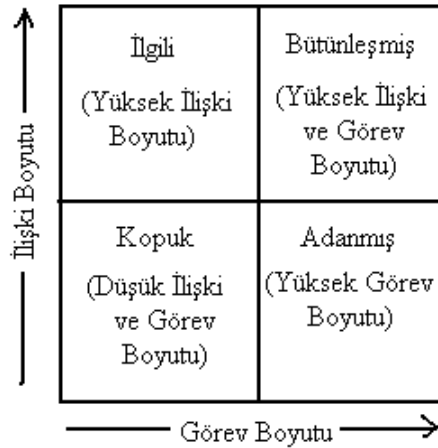


Şekil 2.8 Vroom-Yetton-Jago Karar Alma Ağacı Modeli

Kaynak: Field, 1979, s. 250

2.3.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı, Kanada New Burnswick Üniversitesi'nden William J. Reddin tarafından geliştirilmiştir. Yaklaşımındaki görev ve ilişki davranışı kavramları Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Ölçeği ve Ohio State araştırmalarından esinlenerek kullanılmıştır (Eren, 2001, s. 445; Can, 2002, s. 215; Başaran, 2004, s. 93). Görev ve ilişki davranışları Şekil 2.9'da gösterilmiştir (Mullins, 2005, s. 262):

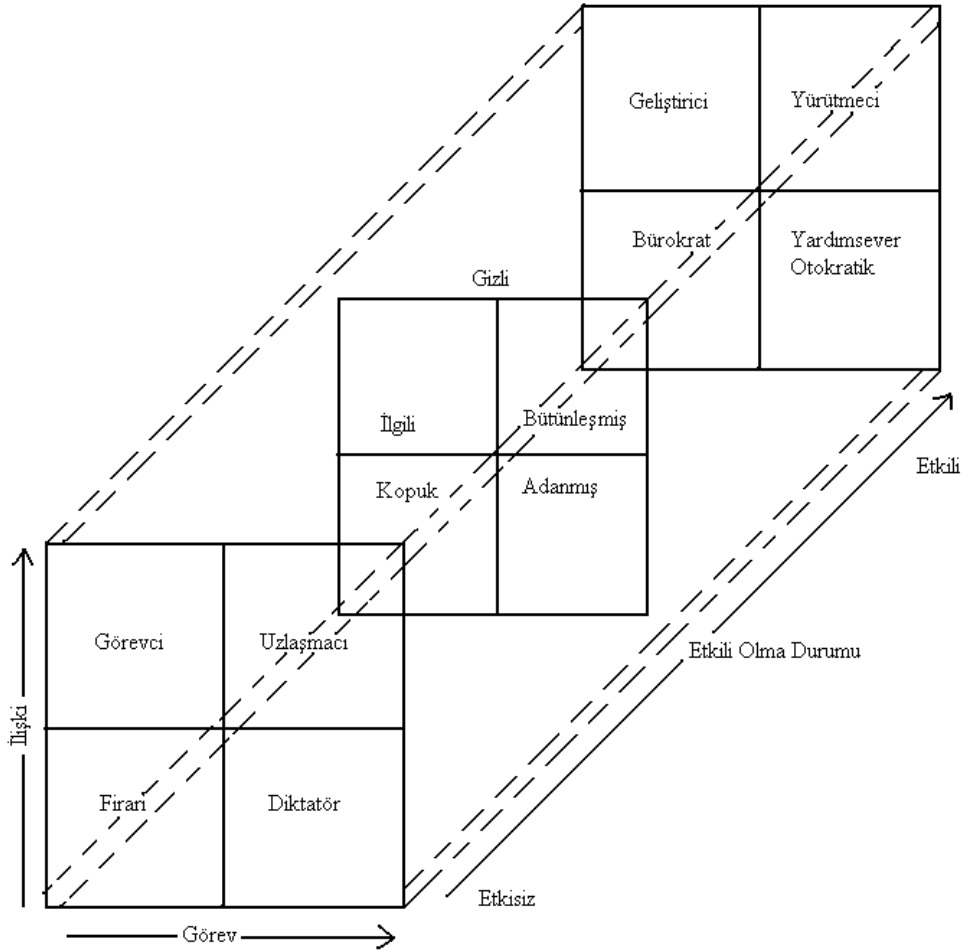


Şekil 2.9 Dört Temel Liderlik Davranışı

Kaynak: Mullins, 2005, s. 262

Görev boyutu, liderin grup üyelerinin rollerini tanımlaması ve örgütlemesini kapsamaktadır. İyi tanımlanmış örgüt modelleri, haberleşme kanalları ve işi gerçekleştirme yollarını bulmak için çaba harcanması görev boyutunun işlevleri olarak görülebilmektedir. Lider görev boyutu davranışında, üyelerin her birinin hangi işleri, ne zaman, nerede yapacağını ve işlerin nasıl tamamlanacağını tanımlamaktadır. İlişki boyutunda ise lider kendisi ile takipçileri arasında kişisel ilişkileri, haberleşme kanallarını açarak, sorumluluk devrederek kullanır. Böylelikle astlara kendi güçlerini kullanma olanağı verir. Karşılıklı güven, arkadaşlık ve sosyo-duygusal destek sağlamaya çalışır (Eren, 2001 s. 446).

Bu dört temel yaklaşımın her zaman ve her yerde etkili olamayacağını varsayan Reddin, görev ve ilişki adı verilen iki boyuta etkinlik boyutunu da eklemiştir (Can, 2002, s. 215). Reddin bu ekleme ile çeşitli davranış tiplerinin duruma bağlı olarak etkili ya da etkisiz olabileceklerini göstermeye çalışmaktadır (Eren, 2001 s. 447). Sonuçta, dördü etkisiz, dördü etkili olmak üzere sekiz liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s. 95).



Şekil 2.10 Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımı

Kaynak: Reddin, 1967, s. 14

Reddin'in belirlediği liderliğin sekiz boyutu aşağıda açıklanmıştır (aktaran Mullins, 2005, s. 264; Scanlan ve Keys, 1987, s. 381):

- Etkili İlgi Lider – Geliştirici (Developer): İlişki boyutuna yüksek ilgi gösterirken, görev boyutuna düşük ilgi gösterme eğilimindedirler. Geliştirici liderler, çalışanların gelişimlerine önem veren ve astlarına tamamiyle güvenen bir yapıdadırlar.
- Etkisiz İlgi Lider – Görevci (Missionary): İlişkiye yüksek önem veren ancak görev boyutu düşük olan liderdir. Örgütteki uyuma önem verirler.
- Etkili Bütünleşmiş Lider – Yürütmeci (Executive): Hem görev hem de ilişki boyutuna ilgileri yüksektir. Bu tip liderlerin, motive etme kabiliyetleri güçlüdür. Ayrıca, çalışanlarına takımın bir parçası gibi davranırlar. Yürütmeci liderin görev yaptığı

yerde çift yönlü iletişimin ve yüksek özdeşleşmenin olduğu, takım çalışmasının vurgulandığı bir örgüt yapısı olasıdır.

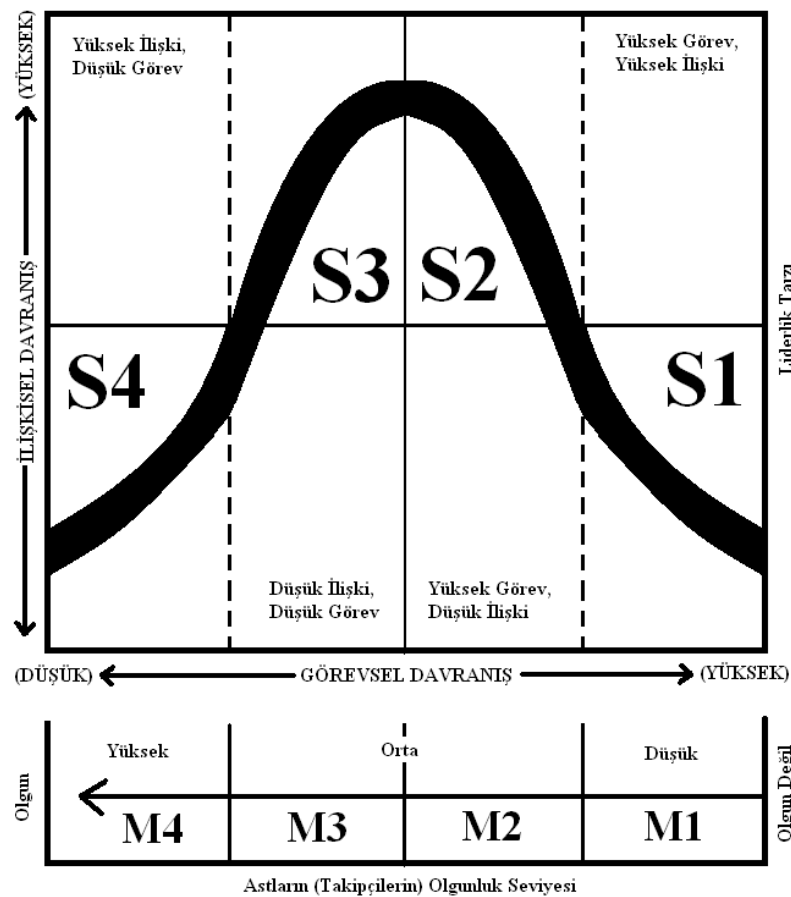
- Etkisiz Bütünleşmiş Lider – Uzlaşmacı (Compromiser): Hem göreve hem de ilişkiye yüksek önem veren liderdir. Bu liderlik davranışını gösteren kişilerin, karar alma yönleri zayıftır. Aynı zamanda bu kişiler herhangi bir durumun baskısından çok kolay etkilenirler ve uzun dönemli maliyete neden olsa bile sorunlardan kaçma eğilimindedirler.
- Etkili Kopuk Lider – Bürokrat (Bureaucrat): Hem ilişki hem de görev boyutu zayıftır. Bu tarzı benimseyen liderler durumu kontrol altında tutabilmek için esas olarak kurallar ve prosedürler üzerine yoğunlaşırlar. Bu tarz liderler yazılı hale getirdikleri kurallar ve prosedürleri çalışanlarına zorla uygulatırlar.
- Etkisiz Kopuk Lider – Firari (Deserter): Hem görev boyutu hem ilişki boyutu hem de etki açısından zayıf bir liderdir. Uygun bir liderlik değildir. Lider, katılımcı olmayan ve pasif bir yapıdadır.
- Etkili Adanmış Lider – Yardımsever Otokratik (Benevolent autocrat): Görev açısından yüksek, ilişki açısından düşük kaygı duyarlar. Bu tip liderler, örgütte olumsuz duygular oluşmaksızın işlerin ne şekilde yaptırılması gerektiğini bilirler.
- Etkisiz Adanmış Lider – Diktatör (Autocrat): Görev boyutu yüksek, ilişki boyutu zayıf bir liderdir. Lider, astlarına güvenmez, onları sadece işi yapan bir araç olarak görür.

2.3.3.6. Hersey ve Blanchard’ın Durumsallık Yaklaşımı

Günümüzde “Durumsallık Yaklaşımı” olarak bilinen kuram 1972’de Hersey ve Blanchard tarafından yazılan “Örgütsel Davranışın Yönetimi” kitabında “Yaşam Dönemi Yaklaşımı” olarak isimlendirilmekteydi. Durumsal Yaklaşımın temelini oluşturan bu model, Blake ve Mouton’un Yönetim Biçimleri Ölçeği ile Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Yaklaşımından etkilenmiştir (Hersey ve Blanchard, 1996, s. 43). Birçok liderlik çalışmasında olduğu gibi bu çalışmada da iki ana yaklaşım tanımlanmıştır. Bunlar (Luthans, 1995, s. 375);

- Görev: Lider grubun üyelerini organize eder ve görevlerini tanımlar. Astlara hangi işlerin, nasıl, nerede ve ne şekilde yapılacağını açıkça tanımlar.
- İlişki: Lider takipçileri ile yakın ilişki içindedir. Açık iletişim, psikolojik ve duygusal desteğin olduğu bir yapı vardır.

Bu yaklaşımda, Şekil 2.11’de gösterildiği gibi bu iki ana ölçüt dışında bir de astların olgunluk seviyeleri incelenmiştir. En etkili liderlik tarzının takipçilerin olgunluk seviyesine bağlı olduğu düşünülmektedir. Ancak burada bahsedilen “olgunluk” yaş dönemleri değil; sorumluluk alma, başarıma arzusu, eğitim ve tecrübe ile bağlantılı olarak görev icra etme gibi durumları tanımlamaktadır (Mescon ve diğ, 1988, s. 541).



Şekil 2.11 Durumsal Liderlik–Takipçilerin Olgunluk Seviyesi ile Liderlik Tarzı arasındaki İlişki

Kaynak: Hersey, Blanchard ve Nateneyer, 1979, s. 421

Bu yaklaşımda tanımlanan dört liderlik tarzı ve hangi durumlarda kullanılabilecekleri aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Dessler, 2001, s. 307):

- S4 – Yetkilendirme (Delegating) Liderliği: Grup üyelerinin kendi başlarına karar almalarına izin verir. Bu liderlik, astların iş yapmaya gönüllü oldukları ve astlarca işlerin nasıl yapılması gerektiğinin bilinmesi durumlarına uygundur.
- S3 – Katılma (Participating) Liderliği: Grup üyelerine yapmaları gereken işin ne olduğunun söylendiği ancak nasıl yapacaklarının kendilerine bırakıldığı durumdur. Bu tarz, işgörenlerin işi nasıl iyi yapacaklarını bilmeleri ancak duygusal açıdan desteğe ihtiyacı duymaları durumunda kullanılabilir.
- S2 – Satma (Selling) Liderliği: Bu liderlik tarzı, astların hem işi yapmaya gönüllü olmadıkları hem de kabiliyetli olmadıkları duruma uygundur. Lider burada kararları kendisi alır ancak karar alma nedenlerini astlara açıklar.
- S1 – Söyleme (Telling) Liderliği: Lider hem kararları tek başına alır hem de astlara ne yapmaları gerektiğini söyler. Bu tarz, astların işi yapmaya gönüllü oldukları ancak ne yapacaklarını bilemedikleri durumlarda kullanılabilir.

Söz konusu dört tip liderlik tarzının yanında, Hersey-Blanchard liderlikte çevresel etkilerden biri olan astların olgunluk düzeylerini modellerine dâhil etmişlerdir. Dolayısıyla modeldeki bir diğer kavram astların olgunluğudur.

Olgunluk deyimini, Hersey ve Blanchard tarafından, "kişilerin kendi davranışlarını yönlendirmede sorumluluk alma istek ve yetenekleri" olarak tanımlanmaktadır. Olgunluğu iş olgunluğu ve psikolojik olgunluk olarak düşünmek gerekmektedir. Birincisi, bireylerin işle ilgili bilgi ve beceri düzeyini ifade ederken, ikincisi bir şeyi yapmaya istekli olmak veya güdülenmiş olmayı ifade etmektedir. Yetenek ve isteklilik düzeyleri çok yüksek ile çok düşük arasında değişebilmektedir. Buna göre temelde dört tür olgunluk düzeyinden söz edilebilir (Paksoy, 1993, s. 20):

- M1: İzleyicilerin bilgi ve becerilerinin çok az ve motivasyonlarının ise düşük olduğu bir durumu ifade etmektedir.
- M2: İzleyicilerin yeteneğinin düşük ancak motivasyonlarının yüksek olduğu ve çaba harcamaya hazır oldukları bir düzeydir.

- M3: İzleyicilerin ya da astların bir işi yapmak için yetenekleri mevcuttur ancak bu yeteneklerini kullanmada istekli değildirler. Yani birey niteliklidir ancak o işi yapmaktan sıkılmaktadır.
- M4: İzleyicilerin hem yetenekli, hem de istekli oldukları bir düzeydir. Birey yaptığı işte bilgili ve becerikli olduğu gibi, aynı zamanda işini severek, isteyerek yapmaktadır.

2.3.4. Yeni Liderlik Yaklaşımları

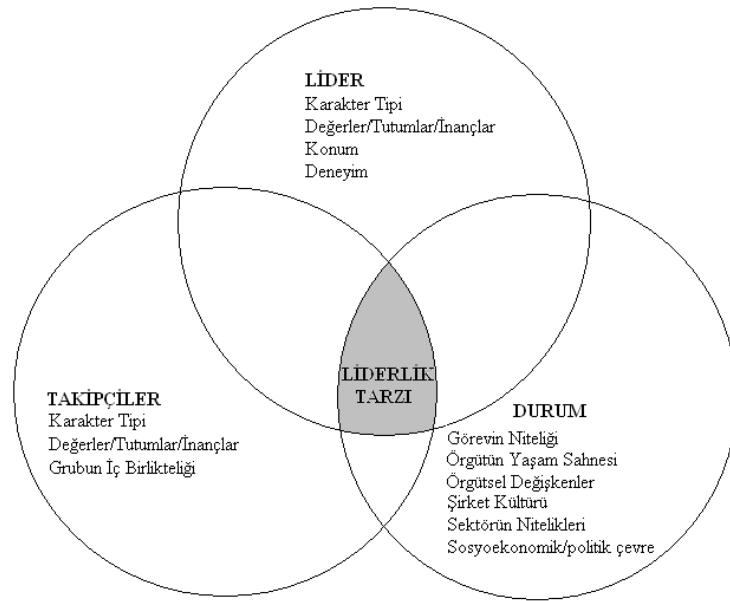
2.3.4.1. Dönüşümcü – Etkileşimci Liderlik Kavramları

James McGregor Burns tarafından 1978 yılında kavramlaştırılmış olan etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzları geniş çevreler tarafından yeni bir liderlik modeli olarak kabul görmüştür (Bass ve Riggio, 2006, s. 3). Daha sonraları Bernard M. Bass tarafından geliştirilen bu yaklaşım, geleneklere ve geçmişe bağlı etkileşimci (transaksiyonel) liderlik ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük dönüşümcü (transformasyonel) liderliği kapsamına almaktadır (aktaran Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 226). Atılım yapma ve yenilikçi gelişme politikaları izleyen organizasyonlarda dönüşümcü liderlik biçimi, aksine durgun büyüme ve tasarruf politikasını benimsemiş organizasyonlarda ise etkileşimci liderlik biçimi etkili olmaktadır (Tengilimoğlu, 2005, s. 6). Devam eden bölümde bu iki liderlik yaklaşımı ele alınacaktır.

2.3.4.1.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Yaklaşımı

Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı, günümüzde liderlik davranışlarını anlamak için sadece liderin kişisel özelliklerine değil, aynı zamanda takipçilerin yapısına ve somut durumun özelliklerine bakılması gerektiğini belirtir (Kets de Vries, 2007, s. 201–202).

Modern liderlik yaklaşımlarından olan etkileşimci liderlik yaklaşımı genellikle dönüşümcü liderlik yaklaşımından bağımsız incelenmiştir. Bunun nedeni, Burns'ün, etkileşimci liderlik davranışı gösteren liderin aynı zamanda dönüşümcü liderlik davranışı gösteremeyeceğini ileri sürmesidir. Yavuz ve Tokmak (2009, s. 18) da etkileşimci liderlik ile dönüşümcü liderliği birbirinin tersi yaklaşımlar olarak değerlendirmişlerdir.



Şekil 2.12 Liderlik Alanı

Kaynak: Kets de Vries, 2007, s. 202

Şekil 2.12’de görülebileceği üzere, liderin kişiliği, konumu ve deneyimi liderlik denkleminde belli bir rol oynamaktadır, aynı zamanda takipçilerin kişilikleri (değerleri, tutumları ve inançları ve yanı sıra grubun iç birlikteliğinin gücü) ve durum da (görevin niteliği, örgüt tipi, kurum kültürü, sektör faktörleri ve sosyoekonomik/politik durum) liderlik alanını etkilemektedir (Kets de Vries, 2007, s. 201-202).

Etkileşimci liderlik ast ile üst arasındaki karşılıklı bağımlılığa dayanmaktadır. Bu çerçevede etkileşimci liderlik, izleyenlerin liderlerinin isteklerini yerine getirmelerine karşılık, liderin de izleyicilerinin beklentilerini gerçekleştirilmesi olarak açıklanmaktadır (Yavuz ve Tokmak, 2009, s.19). Bu liderlik tarzı bütçeleme, planlama, belirli düzeyde de psikolojik destek ve motivasyon gibi konularda oldukça başarılıdır (Clegg ve diğ., 2005, s. 244).

Etkileşimci lider, gelenekçi bir yapıya sahiptir. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma konusunda yararlı hizmetlerde bulunur (Tengilimoğlu, 2005, s. 6). Ayrıca bu yaklaşımda lider, çalışanların rollerinin ve görev gereksinimlerinin netleştirilmesine, astlara performanslarına göre olumlu ya da olumsuz geri dönüşlerin sağlanmasına odaklanmaktadır. Bunun yanında bu liderlik, hedef belirlemede temel yönetim faaliyetleri, amaçların başarılmasındaki ilerlemeleri izleme, amaçların başarılması seviyesine göre çalışanları ödüllendirme ya da cezalandırma gibi konuları kapsar (Kinicki ve Kreitner, 2008, s. 479).

Etkileşimci liderlik iki boyutta incelenir. Bunlar, şartlı ödüllendirme ve istisnalar ile yönetimdir (Hartog ve Koopman, 2001, s. 176).

Etkileşimci liderlik kavramı içindeki şartlı (koşullu) ödüllendirme, genel anlamda lider ile izleyicisi arasında bir alışveriş olması durumu ile bağdaştırılmaktadır. Bu çerçevede izleyiciler, liderlerinin isteklerini yerine getirdikleri takdirde belli sonuçlara (ücret, prestij gibi) ulaşacaklarının bilincindedirler. Bu konuda yapılan araştırmalarda genellikle etkileşimci liderliğin, fayda-maliyet süreci temelinde kavramsallaştırıldığı savunulmuştur. Başka bir ifade ile etkileşimci liderlik kapsamında; "liderlerin izleyicilerine, yaptıkları iş ve gösterdikleri sadakat karşılığında maddi veya sembolik ödüller sağladıkları bir tür alışveriş ilişkisinin varlığı söz konusudur (Berber, 2000, s. 34).

2.3.4.1.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Yaklaşımı

Uzun yıllar boyunca bazı liderler, izleyicilerin inançlarında, algılarında, değerlerinde ve davranışlarında köklü değişimler yaratma konusunda olağanüstü başarı göstermişlerdir. Ancak günümüzde toplumları ya da grupları kendi görüşleri ve amaçları doğrultusunda dönüştürmeyi başararak, değişimde anahtar bir rol oynayan bu insanların elde ettiği başarılar ulaşılamaz nitelikte değildir. Çünkü sürekli değişen dinamik bir çevrede varlıklarını sürdürmek için değişmek ve yeniden yapılanmak zorunda olan örgütler, köklü değişimlere öncülük edebilecek liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu liderler, dönüşümcü liderler olarak nitelendirilmektedir (Özalp ve Öcal, 2000, s. 209).

Dönüşümcü liderlik grup ve örgüt için önemli sorunları çözmeye kişileri yüksek bir farkındalıkla harekete geçirmek, takipçilerin büyüme-gelişme-başarı gibi konuları dikkate almalarını sağlamak, meslektaşlar ve takipçiler arasında işteki yeni bakış açılarına karşı ilgi uyandırmak, takım ve örgütte görev bilinci üretmek, meslektaşlar ve takipçiler arasında yeteneği ve mevcut potansiyeli üst düzeye taşımak ve kişileri motive etmede böylelikle tüm ekibin kendisini aşmasını sağlamaktır (Coad ve Berry, 1998, s. 166). Bu liderler korku, açgözlülük, kıskançlık ya da kin gibi olumsuz duygular yerine, özgürlük, eşitlik, adalet, barış ve hümanizm gibi idealler ve ahlaki değerler yolu ile astlarının bilinç düzeylerini yükseltmeye çalışır (Güney, 2006, s. 140). Böyle liderler güven ve bir amaç duygusu yaratırlar. Takipçilerine karşı yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, benzersiz bireyler olarak davranır ve astların kendilerini geliştirmelerine destek verirler. Takipçilerine, sorunlar hakkında yeni ve yaratıcı biçimlerde nasıl düşünebileceklerini gösterirler. Dönüşümcü liderler takipçileri ya

da astları tarafından çoğunlukla seçkin ve etkili liderler olarak görülürler (Taylor, 2007, s. 339).

Dönüşümcü liderliğin, özellikle örgütsel kimliği ortaya çıkaran yönü vurgulanmaktadır. Bu tip liderler, her bir çalışanın bireysel gelişimine, öğrenmelerine, başarı tatminlerine bir danışman (mentör) gibi önem göstermektedirler. Ayrıca dönüşümcü liderlik güven ortamı yaratmayı sağlamaktadır. Bu liderliğin, iş tatmini gibi iş gören çıktılarına sürekli olarak olumlu etkisi olduğu bilinmektedir (Epitropaki ve Martin, 2005, s. 572). Etkin bir şekilde oluşturulan vizyon ve misyonu diğerleriyle paylaşma ve onlara kabul ettirmede fark edilebilir bir yeteneğe sahip olan dönüşümcü liderler, takım amaçlarının çalışanlar tarafından kabulünü sağlayarak onların örgütle özdeşleşmeleri sürecini kolaylaştırmaktadırlar (İşcan, 2006, s. 173).

Bir örgütte aşağıda yer alan durumların veya koşulların gerçekleşmesi durumunda dönüşümcü liderlikten söz edilebilir. Bunlar (Stroh ve diğ, 2002, s. 252);

- Takipçilerin farkındalıklarının, bilinçliliklerinin ve belirlenmiş çıktılara ulaşmak için gerekli olan bilgiye sahip olmaları ile bu çıktıları elde etmeye olan bağlılıklarının derecesinin artması,
- Örgütün iyiliği için takipçilerin kişisel çıkarlarını aşmaları konusunda yüreklendirme,
- Takipçilerin ihtiyaçlarını değiştirmek ve isteklerini genişletme.

Örgüt kültürü liderliği büyük ölçüde geliştirir. Örneğin, etkileşimci liderler var olan kuralları, prosedürleri ve normları takip ederek kendi örgüt kültürleri içine doğrudan aktarıırken; dönüşümcü liderler önce örgüt kültürünü tanır ardından kültüre ortak değerler ve normlar ekleyerek örgüte yeni bir vizyon kazandırır (Bass ve Avolio, 1993, s. 112). Bass (2003, s. 208), dönüşümcü liderliğin daha çok değişimin olduğu ve sıkıntılı döneminde toplumsal değerleri yansıtacak şekilde ortaya çıktığını, etkileşimci liderliğin ise düzenli toplumlarda daha fazla gözlemlendiğini belirtmiştir .

Dönüşümcü liderler, güven ortamının yaratılmasına, moral kaynağı olarak kişisel tatminin sergilenmesi ve sunulmasına önem verirler (Kinicki ve Kreitner, 2008, s. 479). Verilen bu açıklamalar doğrultusunda dönüşümcü liderler literatürde dört boyutta incelenmektedir. Bunlar (Bass ve Riggio, 2006, s. 6):

- İdealleştirilmiş Etki (Idealized Influence): Liderler, takipçileri için bir rol modelidirler. Hayran olunan, saygı duyulan ve güvenilir kişilerdir. Takipçileri tarafından liderler; istikrarlı, kararlı ve üstün niteliklere sahip kişiler olarak tanımlanmaktadır.
- İlham Verici Motivasyon (Inspirational Motivation): Liderler, yapılan işlere anlam yükleyerek ve işlere meydan okuyarak çevrelerinde bulunan kişileri motive ederler ve onlara ilham kaynağı olurlar. Örgütte takım ruhu, coşku ve iyimserlik göze çarpar. Liderler, takipçilerinden neler beklediklerini açıkça ifade ederek, paylaşılan değerler ve amaçlara bağlılığı sergileyerek onların gelecekteki durumları planlamada yer almalarını sağlarlar.
- Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation): Dönüşümcü liderler, eski durumlara yeni yaklaşımlar getirerek, sorgulayarak, varsayımlarda bulunarak, sorunları yeni çerçevelerde inceleyerek takipçilerinin çabalarının yenilikçi bir tarza bürünmesini sağlarlar. Bu liderlik tarzında yaratıcılık teşvik edilir. Bireysel hatalar herkesin önünde eleştirilmez. Sorunların bulunması ve çözümlerin üretilmesi sürecine dahil olan takipçilerden yeni fikirler ve yaratıcı sorun çözme ısrarla istenmektedir. Liderin düşüncelerinden farklı olmasına rağmen eleştirilmeyecek olan yeni yaklaşımların takipçiler tarafından denenmesi konusunda kişiler cesaretlendirilmektedirler.
- Bireysel İlgi (Individualized Consideration): Dönüşümcü liderler, astlarının başarı ve büyüme ihtiyaçlarına bir akıl hocası ya da bir antrenör gibi özellikle dikkat ederler. Takipçilerinin mevcut potansiyellerini gittikçe yükseltmesini sağlarlar. Bireysel ilgi ve yeni öğrenme fırsatları beraber uygulandığında destekleyici bir iklim yaratılmış olur.

Yukarıda açıklanan dönüşümcü liderin sahip olduğu dört boyutun dışında Schermerhorn (2001, s. 275), dönüşümcü liderde vizyon, karizma ve yetkilendirme gibi üç önemli niteliğin daha bulunması gerektiğini belirtmiştir.

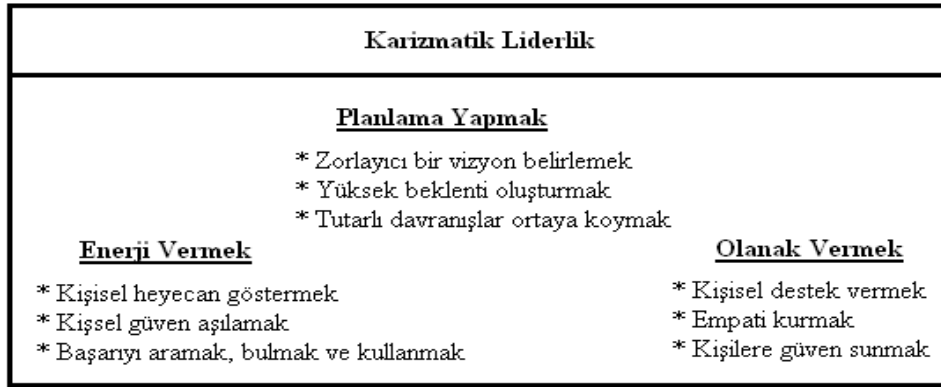
1. Vizyon: Dönüşümcü lider, örgütün ve çevresinin geleceğine ilişkin, örgüt amaçlarına yönelik öngörülerde bulunur. Örgütün amaçlarını, yapısını, işlevlerini ve süreçlerini bir sorun olarak görür ve bu sorunu çözebilmek için geleceğe ilişkin vizyon oluşturur (Başaran, 2004, s. 104). Ancak vizyon, gidilecek yönü olduğu kadar ulaşılabilecek yeri ve durumu da açıklayacak bir tarzda, takım tarafından kararlaştırılmış ve yüksek performans standartlarını içeren bir yapıda olmalıdır (Eren, 2002, s. 455). Bu bağlamda vizyoner

liderler, ekibin nereye gitmesi gerektiğini açıkça dile getirir ancak o noktaya nasıl varılacağını belirtmeden, kişileri yenilik ve denemeler konusunda serbest bırakırlar. Konuya kapsamlı olarak bakarak ve işleri işe tamamıyla uyan kişilere vererek, onlardan neler beklendiğini anlamalarını ve çalışanların bağlılıklarını ortaya çıkaran paylaşılan değerlerin etrafında birleşmelerini sağlarlar (Goleman, 2002, s. 57).

Vizyoner liderler; toplumlarının, örgütlerinin geleceğini düşleyen ve tasarlayan kişilerdir. Liderlik geleceği görmeyi, örgütün geleceğine ilişkin inandırıcı vizyon ve hedefler belirlemeyi, çalışanları da bunları gerçekleştirmek için seferber etmeyi içermektedir (Aksu, 2009, s. 2439). Diğer liderlik tarzlarından farklı olarak vizyoner liderlik 'enerji', 'söz vermek ve sözü tutmak', 'girişimci değerler' ve 'ikna' üzerine kuruludur (Erengil ve Özbay, 2005, s. 45).

2. Karizma: Bass ve Riggio'ya göre (2006, s. 6), karizma dönüşümcü liderliğin önemli bir parçasıdır. Buna göre karizma şu şekilde açıklanabilir: karizma, zor amaçlara ulaşmak için takipçilerin ek çaba sarf etmelerine sebep olan bir cazibedir. Karizmatik olmak, tek bir faktörle açıklanamaz. Birçok karakteristik özellikten geldiği söylenebilir (Cenzo, 1997, s. 364).

Literatürde öne çıkan karizma ile ilgili örgütsel çalışmalardan biri House tarafından yapılmıştır. House'un karizmatik liderlik kuramına göre, karizmatik liderin üç temel kişisel karakteristiği vardır. Bunlar; yüksek bir özgüvene sahip olması, yüksek bir etkileme ve baskın olma gereksinimi duyması ve kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğu konusunda izleyicilerini güçlü bir şekilde ikna edebilmesi şeklinde ifade edilmektedir (aktaran Berber, 2000, s. 37). Karizma kavramı, siyaset bilimi ve sosyolojide "takipçileri üzerine kişisel yeteneklerinin gücüyle derin ve olağandışı etki yaratan" liderlerin ön tanımını yapmak amacıyla sıklıkla kullanılmıştır. Astlar, karizmatik lideri insanüstü niteliklere sahip olarak algılayarak liderin verdiği görevleri ve emirleri şartsız kabul ederek harekete geçerler (Güney, 2000, s. 540). Karizmatik liderlerin en temel özelliklerinden biri vizyonlarıdır. Karizmatik liderler, örgüt için bir vizyon (ya da güçlü bir amaç) belirler ve bu amaca nasıl ulaşılacağına planını yaparlar (DuBrin, 2005, s. 241).



Şekil 2.13 Karizmatik Lider

Kaynak: Nadler ve Tushman, 1990, s. 82

Şekil 2.13'te gösterildiği üzere karizmatik liderliğin günümüzde kabul gören üç unsuru bulunmaktadır. Öncelikle karizmatik liderler, hem kendileri hem de takipçileri için yüksek beklentiler oluşturarak ve bu beklentileri devamlı olarak düzenleyerek gelecekteki trendler ve kurallar ile ilgili olarak planlama yapabilme yetisine sahip olmalıdırlar. Bunun yanında takipçilerine kişisel heyecan, güven ve başarı duygusu sayesinde enerji verebilmelidir. Son olarak da astlarını desteklemeli, onlarla empatik bir ilişki kurmalı ve liderlerinin onlara olan güvenini hissettirebilmelidir (Moorhead ve Griffin, 2010, s. 338). Karizmaya sahip olan dönüşümcü liderler de, özellikleri ve coşkuları ile astları üzerinde yüksek bir etki, onlarda inanç, coşku, güven ve bağlılık yaratırlar (Başaran, 2004, s. 105).

3. Yetkilendirme: Yetkilendirme, değişim ve rekabetin ortaya çıkardığı yeni bir yönetim tekniği olarak örgütlerin daha hızlı, daha dayanıklı, daha verimli olmak ve daha iyi hizmeti sunmalarını sağlamak için kullanılmaktadır (Yılmaz ve Eroğlu, 2008, s. 51; Gök, 2006, s. 81). Son yıllarda hem araştırmacılar hem de uygulamacılar tarafından yetkilendirme (empowerment) konusuna gösterilen önem artmıştır. Bu durum birkaç sebebe dayanmaktadır. Birincisi yönetim becerileri ve liderlik çalışmalarının, yetkilendirilmiş astların örgütsel ve yönetimsel etkinliği arttırdığı yönündeki bulgular; ikincisi astlar ile gücünü ve kontrolü paylaşan liderlerin bulunduğu örgütlerde örgütsel gücün ve etkinliğin artması; son olarak da, takım bazlı örgütlerde yetkilendirmenin takımın başarısında ve gelişiminde kritik bir rol oynadığının ortaya çıkmasıdır (Conger ve Kanungo, 1988, s. 471).

Yetkilendirme, çalışanlara kendi işleri ile ilgili konularda, bir üstün onayına gerek duyulmadan karar alabilmeleri için yetki verilmesi olarak tanımlanabilmektedir

(Barutçugil, 2004, s. 397). Conger (1989, s. 18), çalışanların yetkilendirilmesinin sağladığı yararlarından şu şekilde bahsetmektedir:

“ (1) stres ve kaygı ile ilgili deneyimler yerine duygusal destek vermek, (2) ikna etme ve cesaretlendirmeyi arttırmak, (3) astların etkinliğini izlemek, (4) göreve hâkim bir şekilde başarıyı sağlamaktadır.”

Bass ve Riggio (2006, s. 197), “Dönüşümcü Liderlik” adlı kitabında dönüşümcü liderliğin takım üyeleri üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu, bu etkinin büyük bölümünün de yetkilendirmeden geldiğini savunmuşlardır Böylelikle dönüşümcü liderliğin önemli bir kolu olan yetkilendirici liderlik, katılımcı liderliğin iştirak ve yetki gibi birçok unsurunu kapsamaktadır. Katılımcı liderler, astlarının karar alma sürecinde onlara danışmalarını beklerken, yetkilendirici liderlik, müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda çalışanlara sorunların çözülmesinde ve karar alınmasında yöneticiye danışmaksızın yetki vererek bir adım da ileri gitmektedir. Bu sebeple yetkilendirici liderlik, güçlü bir paylaşılan bağlılık ve etkili müşterek değerler gerektirmesi açısından doğal olarak en dönüşümsel olan liderlik tipidir (Ronald ve diğ, 2009, s. 213).

Yukarıda yapılan açıklamaların bir özeti olarak etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının karşılaştırması Tablo 2.4’te gösterilmiştir (Cömert, 2004, s. 5).

Tablo 2.4 Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Karşılaştırılması

	ETKİLEŞİMCİ	DÖNÜŞÜMCÜ
Zaman yönelimi	Kısa, bugün	Uzun, gelecek
Eşgüdüm mekanizması	Kurallar ve yönergeler	Hedef ve değer birliği
İletişim	Dikey, yukarıdan aşağıya	Çok yönelimli
Odaklanma	Finansal hedefler	Müşteri (iç ve dış)
Ödül sistemi	Örgütsel, dışsal	Kişisel, içsel
Güç kaynağı	Makam	İzleyenler
Karar verme	Merkezleştirilmiş, yukarıdan	Katılım sağlanmış, aşağıdan yukarıya
İş gören	Mal yerine konma	Geliştirilebilir kaynak
İtaat	Emir	Rasyonel açıklama
Değişmeye ilişkin tutum	Kaçınma, direnme ve statükoyu koruma	Kaçınmama, benimseme
Yönlendirme mekanizması	Kazanç	Vizyon ve değerler
Denetim	Aşırı uyum	Özdenetim

Kaynak: Cömert, 2004, s. 5

2.3.4.2. Etik Liderlik

Etik yargıların farklı bakış açıları ile çağlar öncesinden filozoflar tarafından analiz edilmeye başlanmasından dolayı etik üzerine birçok farklı kuramlar bulunmaktadır. Ancak etiğin tanımlanması için yapılan çalışmalar, davranışların iyi-kötü ya da doğru-yanlış olması üzerine odaklanmıştır (Aronson, 2001, s. 248).

Etik liderler, etik davranışlar sergileyen, bireysel ihtiyaçları dikkate alan, önyargısız ve tarafsız olan, çalışanların haklarını savunan ve adil bir biçimde davranan kişilerdir. Etik liderliğin dört boyutu doğruluk, özgecilik, kolektif motivasyon ve teşvik olarak belirlenebilmektedir. Etik liderlerin adalet yargılamaları, aldıkları kararlar ve verdikleri cezalar izleyenleri tarafından gözlemlenir ve örnek alınır. Etik liderler, etik kurallara dikkati çekmenin yanında örneklerle izleyenlerine ayrıntılı açıklamalarda bulunurlar. Bu açıklamaların yanı sıra etik açıdan uygun davranışları ödüllendirirken, uygun olmayan davranışları cezalandırırlar. Etik liderler, etik davranışların gelişimini teşvik etmek için doğru koşulları yaratarak, bu durumu destekleyen bir örgüt kültürü yaratırlar (Arslantaş ve Dursun, 2008, s. 113). Örgütçe belirlenmiş büyük strateji ve vizyonlar, onların uygulayıcıları olan liderler tarafından belirlenmiş değerleri benimsenmediği sürece geçerliliklerini yitirirler (Ellis, 2003, s. 128). Etik liderin temel rolü, ahlaki konu ve sorunlara ilişkin farkındalığı artırmak, ahlaki açıdan doğru ve yanlışları göstermek ve çalışanlara birbirleriyle çatışma halinde bulunan değerleri analiz etme konusunda yardımcı olmaktır (Arslantaş ve Dursun, 2008, s. 112).

2.4. Liderlik Tarzının Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi

Bugünün hizmet işletmelerinin sorunları çok çeşitli olmasına rağmen liderlik bilimini kavramış kişilerin yönettiği örgütlerde bu sorunlardan muazzam fırsatlar da ortaya çıkmaktadır. Dünyadaki değişimlerden dolayı liderler her türlü pazarlamayla ilgili ve operasyonel stratejileri işletmelerine entegre edebilecek konumdadırlar. Ancak günümüzün hizmet güdümlü ekonomisinde, liderlik olmaksızın kaliteli hizmet sunulması oldukça zordur (Grönfeldt ve Strother, 2006, s. 6). Bu bağlamda Zeithaml, Parasuraman, Berry'nin 1990 yılında yayınladıkları çalışmalarında, mükemmel hizmetin sağlanmasında liderliğin çok kritik bir fonksiyon olduğunu ayrıca liderlerin hizmet kalitesine bağlılıklarının gücünün örgütün hizmet performansını büyük oranda etkilediğini belirtmişlerdir (s. 3). Ayrıca Hernon ve Altman (1995, s. 143) yönetim literatüründe hizmet kalitesinin işletmenin hizmet kalitesi bilgi

sistemi ve hizmet stratejilerine bağılı olduğu bunların ise liderlik ile beslenen bir çerçevede ortaya çıktığını belirtmişlerdir.

Liderlik üzerine çalışan araştırmacılar liderliğin çalışan adanmışlığına, örgütsel değerlere bağlılığa, rolün anlaşılabilirliğine, iş tatminine, iş stresine ve tükenmişliğe doğrudan etkisi olduğunu kanıtlamışlardır. Özetle, yöneticilerin liderlik tarzları çalışanları işlerine daha iyi motive edebileceği gibi, işlerinden soğumalarına neden olup hizmet kalitesinin düşmesine yol açabilmektedir (Clark ve diğ, 2009, s. 210). Bundan sonraki bölümde liderlik tarzı ile hizmet kalitesini doğrudan etkileyen faktörler olarak ifade edilen hizmet kalitesine bağlılık, iş tatmini, kurum değerleri ve rolün netliği ile liderlik tarzı arasındaki ilişkiler açıklanacaktır.

Liderlik Tarzı ve Hizmet Kalitesine Bağlılık İlişkisi: Çeşitli çalışmalar çalışanların bağlılık ve sadakatının sağlanması için katılımcı ve yetkilendirici liderliğin emredici liderlikten daha elverişli bir yapıda olduğunu göstermektedir. Emredici liderliğin doğası gereği bu tip liderlik belirgin iş görevlerine odaklanma eğilimindedir. Buna karşıt olarak katılımcı ve yetkilendirici liderler çalışanlarını istişare için çağırırlar ve yüreklendirirler. Bu nedenle katılımcı ve yetkilendirici liderlik tarzının çalışan bağlılığını, duygusal adanmışlığı ve kendini kurum ile özdeşleştirmeyi arttırdığını göstermiştir. Araştırma sonuçlarından hareketle, emredici liderlik tarzını benimseyen otel yöneticilerinin çalışanlarının hizmet kalitesine olan bağlılıklarının diğer liderlik tarzlarından daha az olması beklenmektedir (Clark ve diğ, 2009, s. 211).

Liderlik Tarzı ve İş Tatmini İlişkisi: Hizmet sektöründe çalışan satış görevlileri üzerine yapılmış olan bir çalışmada, yöneticilerin liderlik tarzlarının çalışanların iş tatmini üzerine büyük etkisi olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca pek çok çalışmada katılımcı liderlik tarzının, emredici liderlik tarzına oranla çalışanları daha fazla tatmin ettiği bulunmuştur. Çalışanlar karar alma süreçlerine katıldıklarında yöneticilerin her iş için katı talimatlar vermelerine oranla kendilerini örgüt için daha değerli hissetme eğilimindedirler. Ayrıca, bazı yönlerden emredici liderlik tarzı çalışanların üzerinde baskı kurduğundan iş tatminini azaltmaktadır. Bu durumlarda, çalışanlar yöneticilerinin baskıcı taktiklerini küçük düşürücü ya da saygıdan yoksun olarak değerlendirmektedirler. Yetkilendirici liderlik tarzı ise çalışanların özerkliğini ve işyeri kararları alma gücünü arttırmaktadır. Bu nedenle araştırmacılar yetkilendirici liderlik tarzının çalışanların işlerini yaparken kendilerini daha iyi hissetmelerine ve daha zevkli bir şekilde müşterilere hizmet sunmalarına neden olabileceğini ileri sürmüşlerdir. Böylelikle yetkilendirici liderlik tarzına sahip yöneticilerle çalışan kişiler işleri üzerinde daha fazla

denetime sahip olduklarından işlerinden daha fazla doyum alma eğilimindedirler (Clark ve diğ, 2009, s. 212).

Liderlik Tarzı ile Kurum Değerleri İlişkisi: İkna edici ve baskılayıcı bir yapısı olan emredici liderlik, örgütün amaçlarının net ve öz olarak aktarılmasında oldukça etkilidir. Ancak değerlerin aktarılması ve çalışan kabulü arasında birbirinden oldukça farklıdır. Emredici liderliğin, paylaşılan değerlerin arttırılması ile ilgili yaşadığı iki sorun vardır. Birincisi dönüşümsel özelliklerinin olmaması, paylaşılan değerlerin anlamlı bir şekilde etki yapmasını engellemektedir. Bu bağlamda, emredici liderlik paylaşılan değerlerin gelişmesi için gerekli olan kültürün yaratılmasına uygun değildir. İkinci olarak, çalışanlar karar alma sürecinin dışında bırakıldığında örgütsel ve yönetsel değerleri benimsemeleri zorlaşmaktadır. Çünkü emredici liderlik çalışanları sürecin dışında bırakır ve özerkliklerini sınırlar, böylelikle çalışanlar örgütün amaçlarını ve stratejilerini daha az benimserler (Clark ve diğ, 2009, s. 213).

Liderlik Tarzı ile Rolün Netliği İlişkisi: Rolün netliğinin liderlik tarzları ile ilişkisine bakıldığında emredici liderlik tarzında yöneticiler, örgütte yürütülen işlerden beklentilerini geribildirimler sayesinde çalışanlara aktarır. Bu geribildirimlerin çalışanların rolün netliğini arttırmasını sağladığı görülmüştür. Diğer bir deyişle emredici liderliğin otoriter doğası gereği astlara örgüt içindeki rolleri ve kendilerinden beklenenler sürekli hatırlatıldığından rolün netliğinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer bir uç ele alındığında yetkilendirici liderlerin çalışanlarına işlerini gerçekleştirebilmek için serbestlik tanınması bazı çalışanlar üzerinde iş beklentileri konusunda stresi ve kafa karışıklığını arttırabilir. Bu bağlamda bu konuda yapılan araştırmalarda, talimat ve geribildirim yoksunluğu olan yetkilendirici liderlik tarzının rolün netliği üzerinde olumsuz etkisi olması sonucuna ulaşılmıştır (Clark ve diğ, 2009, s. 214).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: LİDERLİK TARZININ ÇALIŞANLARIN HİZMET KALİTESİNE BAĞLILIKLARINA OLAN ETKİSİ: KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Son yıllarda meydana gelen gelişmeler, yoğun rekabet ortamının yaşandığı hizmet sektöründe işletmelerin müşteri istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek, müşteri memnuniyetini ve tatminini gerçekleştirebilmek amacıyla birtakım stratejilere başvurduklarına işaret etmektedir. Bu stratejilerden birisi, müşterilere sunulan hizmette kalite boyutunun devamlı olarak ön plana çıkarılmasıdır. Bu bağlamda, hizmet kalitesinin en önemli etkileyicilerinden olan çalışanların üzerine yoğunlaşılması kaçınılmazdır. Ancak işletmelerde işe alım kriterleri, görev tanımları gibi kavramlar standart hale getirilmiş olmalarına ve yüksek kalitede hizmet sunma, örgüt şemasının en üst seviyesinden en altına kadar tüm çalışanlar tarafından en öncelikli unsur olarak kabul edilmesine rağmen çalışanların hizmet kalitesi performansları çeşitlilik arz etmektedir (Reid ve Bojanic, 2006, s. 58). Hizmet kalitesi kavramının kendine has özellikleri neticesinde tanımlanmasının ve ölçülmesinin güçlüğü, bu çeşitliliğin nedenlerinin ortaya konulması ve çözüm yollarının belirlenmesini zorlaştırmaktadır (Aymankuy, 2005, s. 11). Bu bağlamda hizmet kalitesi üzerine yapılmış olan çalışmalar, işletmelerin sundukları hizmetlerin kalitesinin, çalışanların ve yöneticilerin hizmet kalitesine bağlılıklarından doğrudan etkilendiği yönündedir. Bunun yanında yönetim alanında yapılmış araştırmalarda, yöneticilerin davranışlarının, çalışanların sunduğu hizmetin kalitesine ve hizmet kalitesine bağlılıklarına büyük etkisi olduğu şeklinde sonuçlara ulaşılmıştır (Hartline ve Ferrell, 1996, s. 52).

Bu bilgilerden hareketle bu araştırmanın amacı; yöneticilerin sahip oldukları liderlik tarzının departman müdürlerinin sundukları hizmetin kalitesine ve hizmet kalitesine bağlılıklarına olan etkilerini araştırmaktır. Bunun için hizmet kalitesinin hizmet kalitesine bağlılık, kurum değerleri, iş tatmini ve rolün netliği boyutları üzerinde durulmuştur.

Araştırma, otel işletmesi çalışanları üzerine yapılmış olup iki aşamada gerçekleştirilmiştir. Bunlar:

- Yöneticilerin hizmet kalitesine bağlılıklarının analizi ve liderlik tarzlarının belirlenmesi,

- Çalışanların hizmet kalitesine bağlılıkları, örgütsel paylaşılan değerleri benimsemeleri, iş tatminin derecesi ve sahip oldukları rolün netliğinin analizidir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırma, Antalya ilinde konaklama sektöründe faaliyet gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde görev yapmakta olan genel müdür ve departman müdürlerini kapsamaktadır. 5 Yıldızlı otel işletmeleri kapasiteleri açısından küçük farklılıklar gösterebilir dahi sundukları hizmet ve kitle turizmi yapmaları yönünden benzerdirler.

Gerçekleştirilen araştırmada öncelikli olarak yaşanan sorun, anketin üst ve alt düzey yöneticilere uygulanması olmuştur. Yöneticilerin anketleri önemsememesi ve operasyonel yoğunluktan dolayı ankete zaman ayırmak istememesi cevapların geri dönüş miktarını ve süresini önemli ölçüde etkilemiştir.

Anket sonuçlarını etkileyen bir diğer önemli unsur sayısı az da olsa bazı otel işletmelerinde yönetim politikaları gereğince departman yöneticileri ile doğrudan temasa girilememesidir. Bu durumda anketler Genel Müdürlere teslim edilmiş ve anketlerin misafirler ile birebir ilişkide olan Departman Müdürlerine verilmesi gerekliliği ifade edilmiştir. Bu durum, yöneticilerin inisiyatiflerine bağımlılığı getirmiştir ve araştırmanın bir kısıdıdır.

Ayrıca ölçüm aletlerinden doğan risk ile bağlantılı olarak araştırmaya katılan kişilerin yanlış yanıt vermeleri ihtimali vardır. Bu sınırlılığı giderme adına çalışma süresince gerek Genel Müdür gerekse Departman Müdürlerine araştırmanın gizli tutulacağı ve elde edilen verilerin sadece akademik amaçla kullanılacağı hatırlatılmıştır.

3.3. Araştırmanın Yöntemi

3.3.1. Araştırmanın Örneklemi

Araştırma, anket çalışmasına dayanmakta olup Antalya ilindeki 5 yıldızlı Otel İşletmeleri üzerinde yapılmıştır. Olasılıklı olmayan örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Çalışmaya 35 Genel Müdür ve 114 Departman Müdürü katılmışlardır. Dağıtılan 97 Genel Müdür soru formunun 35'i geri dönmüştür. Geri dönüş oranı %36 olarak hesaplanmıştır. Ancak 3 adet Genel Müdür'ün Departman Müdürlerine ait soru formları tarafımıza ulaşmadığından araştırmayı olumsuz etkilememesi için bu anketler geçersiz kabul edilmiştir. Böylelikle

dağıtılmış olan 97 soru formundan araştırma yapılabilmesi için geçerli olarak 32 tanesi kabul edilmiş, geri dönüş oranı %33 olmuştur.

3.3.2. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Veri toplama aracı olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Yöneticilerin hizmet kalitesi bağlılıklarını ve liderlik tarzlarını analiz etmek üzere Genel Müdür anketi; çalışanların hizmet kalitesine bağlılıklarını, iş tatminlerini, örgütsel değerleri benimsemeleri ve rol netliğini araştırmak üzere Departman Müdürü anketi uygulanmıştır.

Genel Müdür anketleri iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde çalışmanın uygulandığı otellerde yönetici profilini ortaya çıkarma amaçlı olarak cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işyerindeki çalışma süresi ve sektördeki toplam tecrübe gibi sorular yer almaktadır. İkinci bölümde ise yöneticilerin hizmet kalitesi bağlılığını ve liderlik tarzını belirlemeye yönelik sorular sorulmuştur. İkinci bölümde yer alan hizmet kalitesine bağlılık ölçeği sekiz ifadeden, liderlik tarzı ölçeği ise on dokuz ifadeden oluşmaktadır. Bu bölümde 5’li Likert tipi ölçekten yararlanılarak Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum ölçülerine göre cevaplanan toplam yirmi yedi ifade yer almaktadır (Ek-1).

Departman müdürleri anketleri beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışmanın uygulandığı işletmelerde departman müdürlerinin profilini ortaya çıkarma amaçlı olarak cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işyerindeki çalışma süresi ve sektördeki toplam tecrübe gibi sorular yer almaktadır. İkinci bölümde hizmet kalitesi bağlılığı, üçüncü bölümde kurum değerlerin benimsenmesi, dördüncü bölümde iş tatmini, beşinci bölümde de çalışanın örgüt içinde sahip olduğu rolün netliği konusunda sorular vardır. İkinci, üçüncü, dördüncü ve beşinci bölümde yer alan ölçekler 5’li Likert tipi ölçektir. Hizmet kalitesine bağlılık ölçeği, “Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kararsızım, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum” ölçülerine göre sekiz ifadeden; kurum değerleri ölçeği “Kimse tarafından benimsenmez, az sayıda kişi tarafından benimsenmez, kararsızım, çoğunluk tarafından benimsenir, herkes tarafından benimsenir” ölçülerine göre yedi ifadeden; rolün netliği ölçeği “hiç memnun değilim, memnun değilim, kararsızım, memnunum ve kesinlikle memnunum” ölçülerine göre beş ifadeden; rolün netliği ölçeği ise “hiç emin değilim, emin değilim, kararsızım, eminim, tamamen eminim” ölçülerine göre on yedi ifadeden oluşmaktadır (Ek-2).

Söz konusu ölçekler Clark, Hartline ve Jones (2009) tarafından ortaya konulmuştur. Anket, İngilizceden Türkçeye çevrilerek hazırlanmıştır. Araştırılan 3 liderlik tarzının ikisi Yol-Amaç

kuramında incelenmiş olan Emredici ve Katılımcı Liderlik, üçüncü liderlik tarzı da Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı başlığında incelenmiş olan Yetkilendirici Liderliktir. Araştırmanın ana konusunun diğer bir bölümünü oluşturan hizmet kalitesine bağlılık; hem genel müdürler hem de departman müdürleri anketlerine Clark ve diğerleri tarafından Mowday, Steers ve Porter'ın (1979) çalışmasından adapte edilmiştir.

Genel Müdür soru formlarına karışık olarak dağıtılan bu ifadelerden;

1, 5, 8, 12, 14, 17, 21, 23 numaraları ifadeler hizmet kalitesine bağlılık,
3, 7, 11, 15, 19, 24, 25 numaraları ifadeler emredici liderlik tarzı,
4, 9, 18, 26 numaralı ifadeler katılımcı liderlik tarzı,
2, 6, 10, 13, 16, 20, 22, 27 numaraları ifadeler yetkilendirici liderlik tarzını açıklamaktadır. Departman müdürü soru formlarında ölçekler gruplandırılmış şekilde yer almaktadır.

3.3.3. Veri Analiz Teknikleri

Anket verilerinin analizi SPSS 16.0 (Sosyal Bilimler için İstatistik Paket Programı) kullanılarak yapılmıştır. Araştırmanın güvenilirlik analizinde Cronbach Alpha tekniğinden, yapı geçerliliği için de açıklayıcı faktör analizinden yararlanılmıştır. Ancak faktör analizi yapabilmeyen alt koşulu olan değişken sayısının en az 2 katı cevaplanma sayısı olması kriterini yerine getirilemediğinden Genel Müdür örnekleme açıklayıcı faktör analizi uygulanmayıp orijinal çalışmada belirtilen alt boyutlar doğrudan kullanılmıştır. Genel müdürlerin kişisel bilgilerini içeren demografik değişkenler için frekans analizi kullanılmıştır.

Araştırmaya katılan tüm oteller numaralandırılmış olup orijinal çalışmada yer alan boyutlara genel müdürlerin verdikleri cevapların ortalamaları alınmıştır. En yüksek ortalamaya sahip ortalamanın ilgili Genel Müdür'ün liderlik tarzını gösterdiği kabul edilmiştir. Ayrıca Demografik değişkenlerden cinsiyetin genel müdürlerin hizmet kalitesine bağlılığı ve liderlik tarzına etkisi T-testi ile incelenmiştir. Diğer demografik özelliklerin genel müdürlerin hizmet kalitesine bağlılığı ve liderlik tarzına etkisi tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile araştırılmıştır, anlamlı etkileşimler gösteren değişkenlerin kaynağının tespiti için de Post-Hoc yöntemlerinden Scheffe Çoklu Karşılaştırma Testi uygulanmıştır.

Departman müdürü anketlerinde ise açıklayıcı faktör analizi uygulanmış güvenilirlik analizinin sonrasında kaç alt boyutun oluştuğunu belirlemek için orijinal çalışmada yer alan hizmet kalitesine bağlılık soruları dışında kalan 29 ifadeye açıklayıcı faktör analizi

uygulanmıştır. Hizmet kalitesine bağlılık soruları Genel Müdür yanıtları ile birebir karşılaştırılacağından faktör analizinin dışında bırakılmıştır. Boyutların oluşması için toplam 15 ifade ölçekten çıkarılmıştır.

Departman müdürlerin kişisel bilgilerini içeren demografik değişkenler için de frekans analizi kullanılmıştır. Ayrıca Demografik değişkenlerden cinsiyetin departman müdürlerin hizmet kalitesine bağlılığı, kurum değerlerinin benimsenmesi, iş tatmini ve rolün netliğine etkisi t-testi ile incelenmiştir. Diğer demografik özelliklerin genel müdürlerin hizmet kalitesine bağlılığı, kurum değerlerinin benimsenmesi, iş tatmini ve rolün netliğine etkisi tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile araştırılmıştır, anlamlı etkileşimler gösteren değişkenlerin kaynağının tespiti için de Post-Hoc yöntemlerinden Scheffe Çoklu Karşılaştırma Testi uygulanmıştır.

Ayrıca her iki soru formunda ortak olarak cevaplanmış olan hizmet kalitesine bağlılık ölçeğinin yanıtları hem ortalamalarına göre hem de T-testi ile incelenmiştir.

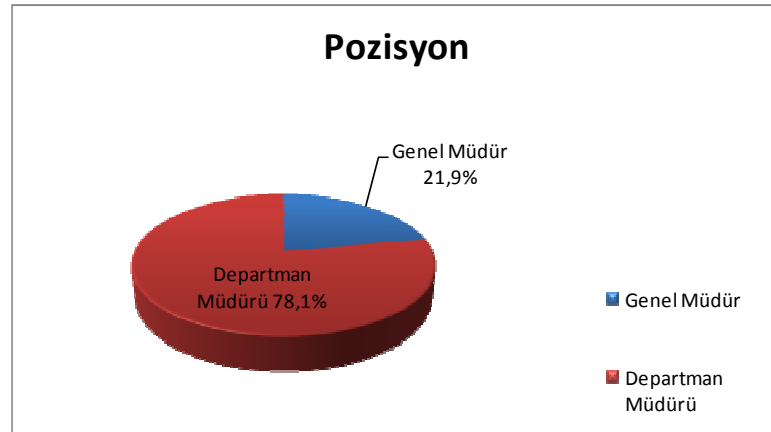
Araştırmanın ana konusunu oluşturan hizmet kalitesine bağlılık, kurum değerleri, iş tatmini, rolün netliği alt boyutları ile liderlik tarzı arasında karşılaştırmaların yapılabilmesi için liderlik tarzlarının iki gruptan fazla olması ve parametrik verilere sahip olunamaması nedeniyle Kruskal – Wallis Testi kullanılmıştır. Ayrıca tüm alt boyutlarının birbirleriyle olan ilişkilerinin yönü ve gücü korelasyon analizi ile yapılmıştır.

3.4. Araştırmaya İlişkin Bulgu, Analiz ve Yorumlar

3.4.1. Demografik Değişkenlere Ait Bulgular

Ankette yar alan cinsiyet, yaş, eğitim durumu, pozisyon, mevcut iş yerinde çalışma süresi ve sektörde toplam tecrübe sorularına Genel Müdür ve Departman Müdürlerinin verdikleri cevaplar aşağıdaki ilgili şekillerde gösterilmiştir.

Pozisyon



Şekil 3.1 Ankete Katılanların Pozisyona Göre Dağılımı

Ankete katılanların toplam 146 kişinin 32'si (%21,9) Genel Müdür, 114'ü (%78,1) Departman Müdürü'dür. Bu değerler, benzer bir çalışma yürüten Ronald A. Clark, Michael D. Hartline ve Keith C.Jones'un 2009 yılında yayınlamış oldukları "The Effects of Leadership Style on Hotel Employees' Commitment to Service Quality" makalesinde belirtilmiş olan bir Genel Müdür anketine karşılık en az üç Departman Müdürü anketi alınması sınırlılığına da uygundur.

Cinsiyet

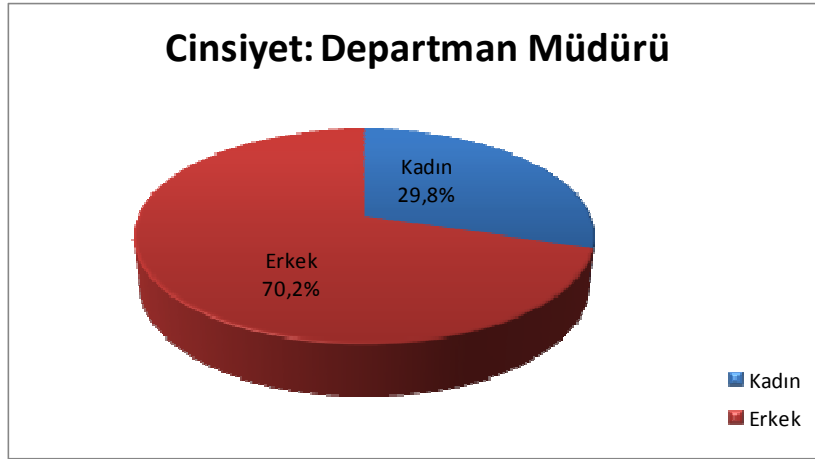
Cinsiyet: Genel Müdür



Şekil 3.2 Genel Müdürlerin Cinsiyete Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan 32 Genel Müdürün 2'si (%6,2) kadın, 30'u (%93,8) erkektir. Bu durum otel işletmelerinde görev yapan genel müdürlerin büyük çoğunluğunun erkeklerden oluştuğunu göstermektedir.

Cinsiyet: Departman Müdürü

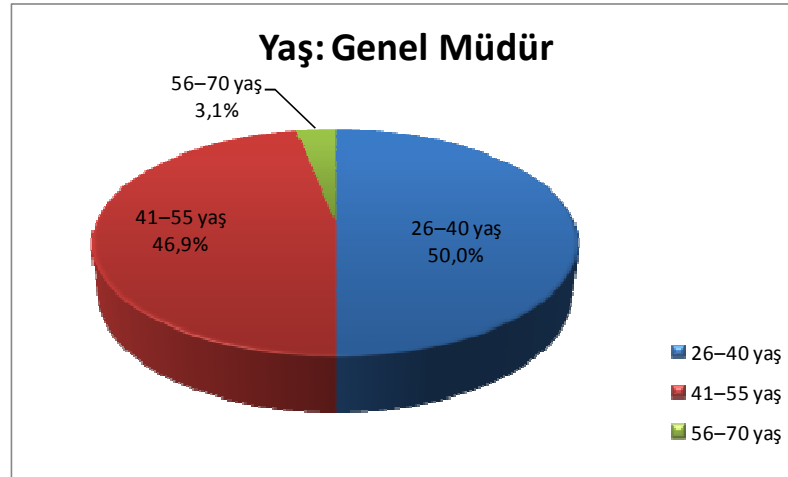


Şekil 3.3 Departman Müdürlerinin Cinsiyete Göre Dağılımı

Araştırmaya katılmış olan 114 Departman Müdürününün 34'ü (%29,8) kadın, 80'i (%70,2) erkektir. Bu sonuç sektörde göze çarpan durum ile paralellik göstermektedir. Genel müdürler yanıtlarında ortaya çıkan sonuçlar kadar olmasa da departman müdürlerinin de çoğunluğunun erkek olduğuna işaret etmektedir.

Yaş

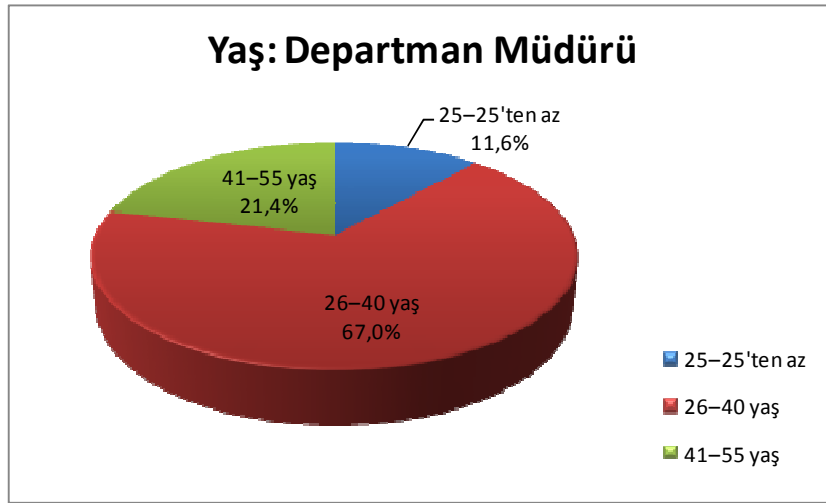
Yaş: Genel Müdür



Şekil 3.4 Genel Müdürlerinin Yaşa Göre Dağılımı

Ankete katılmış olan 32 Genel Müdürün 16'sı (%50) 26-40 yaş arasında, 15'i (%46,9) 41-55 yaş arasında ve sadece 1'i (%3,1) 56-70 yaş arasındadır. Şekil 3.4'e bakıldığında 56 yaşının altındaki genel müdürlerin %96,9'luk bir kısmı oluşturduğu görülmektedir.

Yaş: Departman Müdürü

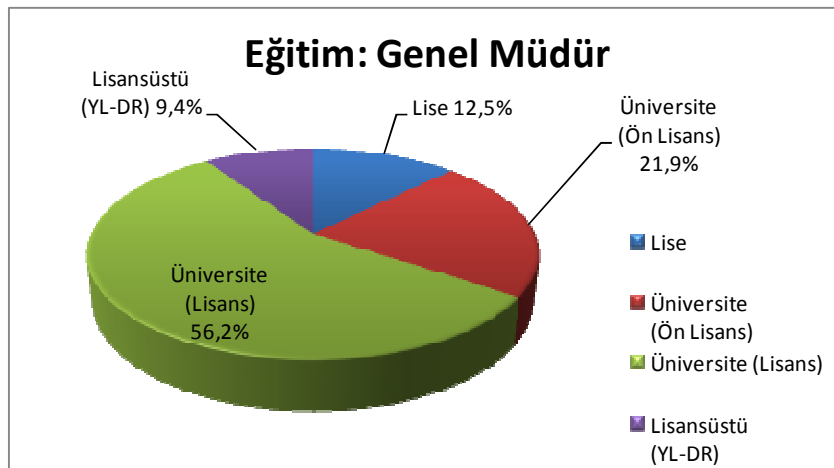


Şekil 3.5 Departman Müdürlerinin Yaşa Göre Dağılımı

Ankette yer alan yaş sorusunu yanıtlamış olan 112 Departman Müdürünün 13'ü (%11,6) 25 yaşından küçük ya da 25 yaşında, 75'i, (%67) 26-40 yaş arasında, 24'ü (%21,4) 41-55 yaş arasındadır. 2 Departman Müdürü yaş sorusunu cevapsız bırakmıştır. Şekil 3.5 incelendiğinde 41 yaşının altındaki departman müdürlerinin sayısının yüksek olduğu (% 67) olduğu görülmektedir.

Eğitim Durumu

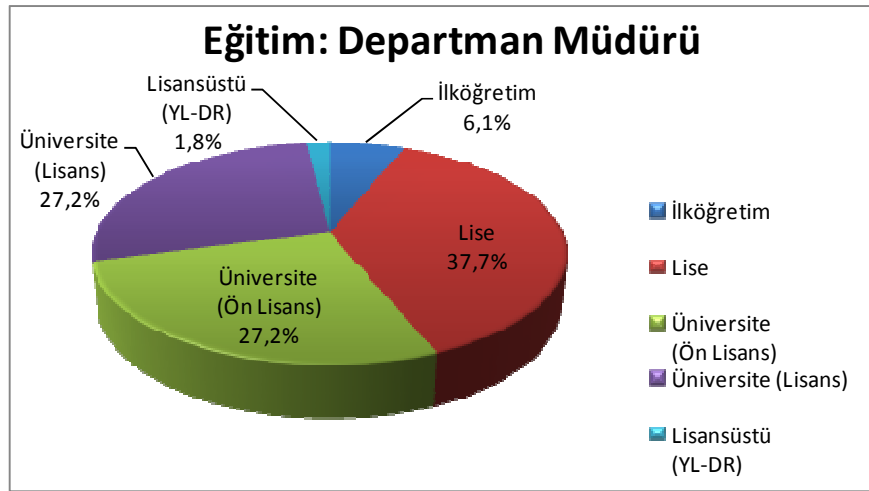
Eğitim Durumu: Genel Müdür



Şekil 3.6 Genel Müdürlerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan Genel Müdürlerin 4'ü (%12,5) Lise, 7'si (%21,9) Ön Lisans, 18'i, (%56,2) Lisans, 3'ü (%9,4) Lisansüstü eğitim kabul edilen Yüksek Lisans ve/veya Doktora eğitimi almışlardır. Genel müdürlerin yüksek oranda eğitilmiş (Lisans ve lisansüstü eğitim) olduğu görülmektedir.

Eğitim Durumu: Departman Müdürü

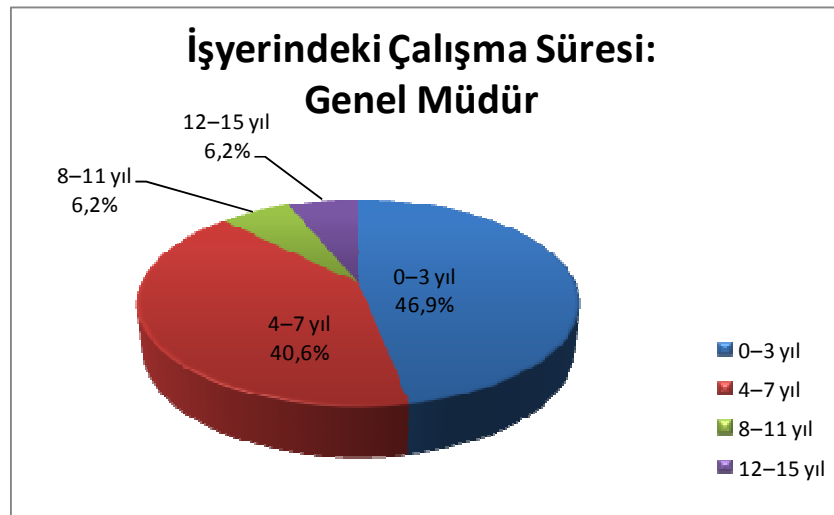


Şekil 3.7 Departman Müdürlerinin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Araştırmaya katılmış olan 114 Departman Müdürünün 7'si (%6,1) İlköğretim, 43'ü (%37,7) Lise, 31'i (%27,2) Ön Lisans, 31'i (%27,2) Lisans, 2'si (%1,8) Yüksek Lisans eğitimi almışlardır.

İş Yerindeki Çalışma Süresi

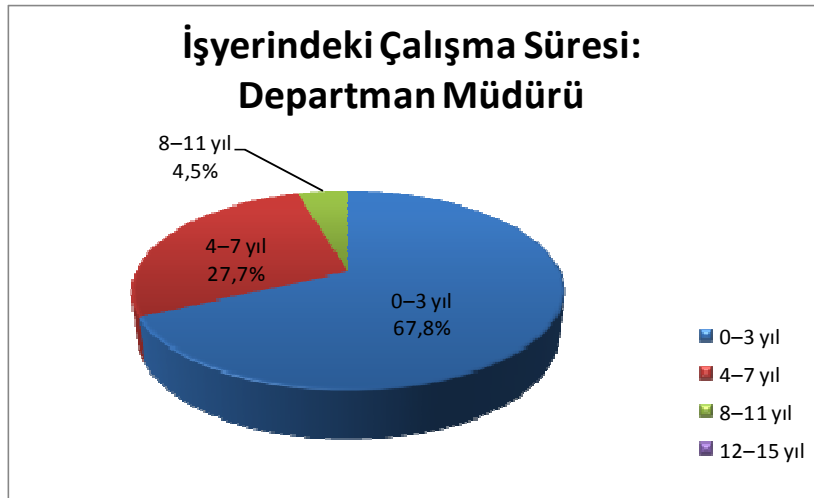
İş Yerindeki Çalışma Süresi: Genel Müdür



Şekil 3.8 Genel Müdürlerinin İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan Genel Müdürlerin mevcut iş yerlerindeki çalışma süreleri 15'inin (%46,9) 0-3 yıl arası, 13'ünün (%40,6) 4-7 yıl arası, 2'sinin (%6,2) 8-11 yıl arası, 2'sinin (%6,2) 12-15 yıl arası şeklindedir. Şekil 3.8'e bakıldığında işyerindeki çalışma süresi sekiz yılın altında kalan genel müdürlerin çoğunlukta olduğu görülmektedir. Bu durum turizm sektöründeki işgücü hareketliliğini destekler niteliktedir.

İş Yerindeki Çalışma Süresi: Departman Müdürü

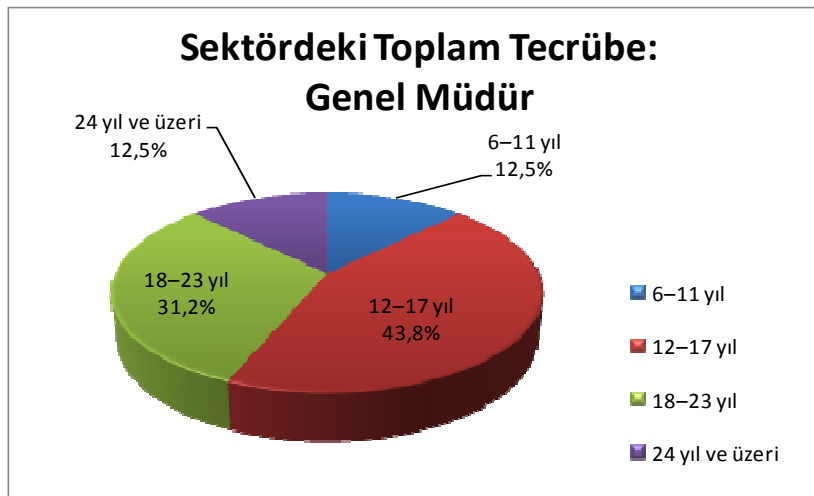


Şekil 3.9 Departman Müdürlerinin İş Yerindeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Soruya cevap veren Departman Müdürlerinin mevcut iş yerlerinde 76'sının (%67,8) 0-3 yıl arası, 31'inin (%27,7) 4-7 yıl arası ve 5'inin (%4,5) 8-11 yıl arası çalışma süreleri bulunmaktadır. Bu soruya Departman Müdürlerinin %2'si yanıt vermemiştir. Şekil 3.9 incelendiğinde işyerindeki çalışma süresi sekiz yılın altında kalan departman müdürlerin yüzdesinin 95,5 olduğu görülmektedir. Özellikle 4 yılın altında işyerinde çalışma süresi olan departman müdürlerinin sayısının çokluğu yine turizm sektöründeki işgücü hareketliliğini destekler niteliktedir.

Sektördeki Toplam Tecrübe

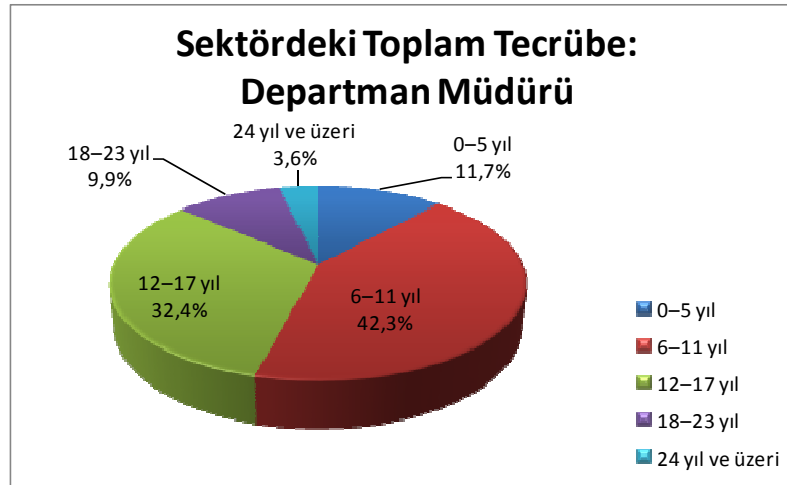
Sektördeki Toplam Tecrübe: Genel Müdür



Şekil 3.10 Genel Müdürlerinin Sektördeki Toplam Tecrübelerine Göre Dağılımı

Şekil 3.10’da görüldüğü üzere Genel Müdürlerin 4’ü (%12,5) 6–11 yıl arası, 14’ü (%43,8) 12–17 yıl arası, 10’u %31,2) 18–23 yıl arası ve 4’ü (%12,5) 24 yıl ve üzeri süredir sektörde çalışmaktadırlar.

Sektördeki Toplam Tecrübe: Departman Müdürü



Şekil 3.11 Departman Müdürlerinin Sektördeki Toplam Tecrübelerine Göre Dağılımı

Soruya cevap veren 111 Departman Müdürünün 13’ü (%11,7) 0–5 yıl, 47’si (%42,5) 6–11 yıl arası, 36’sı (%32,4) 12–17 yıl arası, 11’i (%9,9) 18–23 yıl arası ve 4’ü (%3,6) 24 yıl ve üzeri süredir sektörde çalışmaktadırlar.

3.4.2. Araştırmanın Güvenirliği ve Geçerliliği

Bu başlıkta, güvenilirlik analizi yapılabilmesi için Cronbach’s Alfa değerinden yararlanılacak, geçerlilik analizi için ise değişkenler faktör analizine tabi tutulacaktır.

3.4.2.1. Güvenirlik Analizi

3.4.2.1.1. Genel Müdür Örnekleminde Güvenirlik Analizi

Güvenilirlik analizinde “Birçok kararı çalışanlarıma görüşlerini sormadan veririm.”, “Fikirlerimi çalışanlarımin üzerinde sınarım.” ve “Önemli kararları çalışanların fikrini sormadan alırım.” ifadelerinin negatif oldukları görülmüş bu ters ifadeler çevrilmiştir. Bu işlemden sonra yapılan güvenilirlik testi sonucunda Genel Müdür yanıtlarının Cronbach’s Alfa değeri 0,905 olarak bulunmuştur. Tablo 3.2’de ifadeler ters ifadeler çevrildikten sonra ölçekte var olan tüm ifadelerin güvenilirlik testinin sonuçları yer almaktadır.

Tablo 3.1 Genel Müdür Örnekleminde Güvenirlilik Analizi

	Cronbach Alfa Değeri
Hizmet Kalitesine Bağlılık	0,874
Kurumumun sunduğu hizmetlerin kalitesini iyileştirmek konusundaki isteğim güçlüdür.	0,899
Kurumumdaki kişilerle kalite ile ilgili konuları konuşmaktan zevk alırım.	0,898
Tüm çalışanlarıma, müşterilerimize yüksek kaliteli hizmet sağlamanın önemini anlatırım.	0,901
Sık sık kurumumun dışındaki kişilerle kalite ile ilgili konularda fikir alışverişinde bulunurum.	0,903
Müşterilerimize kalitesi yüksek hizmet sunmak kurumumun bir numaralı önceliği olmalıdır.	0,897
Müşterilerimize yüksek hizmet kalitesi sunulmasına katkıda bulunmak için benden beklenenin ötesinde çaba harcamaya gönüllüyüm.	0,901
Kalite konusunda kurumumun da benimle benzer görüşte olduğunu düşünüyorum.	0,904
Emredici Liderlik Tarzı	0,741
Çalışanlarımın kendilerinden neler beklediğimi bilmesini sağlarım.	0,898
Standard prosedürlerin kullanımını teşvik ederim.	0,902
Fikirlerimi çalışanlarımın üzerinde sınırlarım.	0,909
Çalışanlarıma karşı duruşum nettir.	0,903
Kurumumdaki rolümün çalışanlar tarafından anlaşıldığından emin olurum.	0,900
Kesin performans standartları koyarım.	0,907
Çalışanların standart kural ve düzenlemelere uymalarını isterim.	0,901
Katılımcı Liderlik Tarzı	0,697
Çalışanları önemli kararlara katılmaları konusunda desteklerim.	0,897
Çalışanları karşı çıktıkları kararları açıkça söylemelerini konusunda cesaretlendiririm.	0,897
Birçok kararı çalışanlarıma görüşlerini sormadan veririm.	0,908
Önemli kararları çalışanların fikrini sormadan alırım.	0,912
Yetkilendirici Liderlik Tarzı	0,854
Çalışanların işlerinde tamamıyla özgür olmalarına izin veririm.	0,905
Çalışanların problemleri çözmeye kendi yargılarını kullanmalarına olanak tanırım.	0,897
Çalışanlarımın kendi inisiyatiflerini kullanmalarını desteklerim.	0,898
Çalışanlarımın işlerini en iyi olduğunu düşündükleri şekilde yapmalarını sağlarım.	0,897

Önce görevleri belirlerim, ardından çalışanların işleri ele almasını sağlarım.	0,901
Çalışanları karşılaştıkları bir işi kendi başlarına ele almakta özgür bırakırım.	0,898
Çalışanların yüksek derecede inisiyatifte sahip olmalarına olanak tanırım.	0,903
Çalışanların iyi kararlar vereceklerine güvenirim.	0,899

Tablo 3.2'e bakıldığında genel müdürler için en yüksek derecede güvenilirliğe sahip ölçeğin hizmet kalitesine bağlılık olduğu görülmektedir. Liderlik tarzı ölçeklerinin arasında ise alfa katsayısı en yüksek ölçeğin yetkilendirici liderlik tarzına ait olduğu sonucuna ulaşılmış olup bu ölçeği sırasıyla emredici liderlik tarzı ve katılımcı liderlik tarzı ölçekleri takip etmektedir. On dokuz değişkene sahip olan liderlik tarzının alfa değeri 0,863 olarak belirlenmiştir.

3.4.2.1.2. Departman Müdürü Örnekleminde Güvenirlilik Analizi

Yapılan güvenilirlik testi sonucunda Departman Müdürü yanıtlarının Cronbach's Alfa değeri 0,908 olarak bulunmuştur. Tablo 3.3'de ölçekte yer alan her bir ifadenin güvenilirlik değerlerine yer verilmiştir.

Tablo 3.2 Departman Müdürü Örnekleminde Güvenirlilik Analizi

	Cronbach Alfa Değeri
Hizmet Kalitesine Bağlılık	0,876
Kurumumun sunduğu hizmetlerin kalitesini iyileştirmek konusundaki isteğim güçlüdür.	0,907
Kurumumdaki kişilerle kalite ile ilgili konuları konuşmaktan zevk alırım.	0,907
Tüm çalışanlarıma, müşterilerimize yüksek kaliteli hizmet sağlamanın önemini anlatırım.	0,904
Sık sık kurumumun dışındaki kişilerle kalite ile ilgili konularda fikir alışverişinde bulunurum.	0,904
Müşterilerimize kalitesi yüksek hizmet sunmak kurumumun bir numaralı önceliği olmalıdır.	0,908
Müşterilerimize yüksek hizmet kalitesi sunulmasına katkıda bulunmak için benden beklenenin ötesinde çaba harcamaya gönüllüyüm.	0,904
Kalite konusunda kurumumun da benimle benzer görüşte olduğunu düşünüyorum.	0,903
Kurumumun hizmet kalitesini gerçekten önemsiyorum.	0,905
Kurum Değerlerin Benimsenmesi	0,785
Profesyonellik: İşin gerektirdiği şekilde davranmak,	0,908
Girişkenlik: Cesur ve girişimci bir işletme olarak düşünülme,	0,907

Etik: İşletme faaliyetlerinin yürütülmesinde tüm çalışanların dürüst ve doğru hareket etmesini istemek,	0,905
Yaratıcılık: Hizmetlerin geliştirilmesi ve müşterilere ulaştırılmasında yaratıcı ve yenilikçi olmak,	0,907
Sektör Liderliği: Sektördeki herkesin ilk aklına gelen firma olmanın önemi,	0,907
Üst Düzey Kalite ve Hizmet: Müşterilere yüksek kalitede ve olabildiğince hızlı-dostça servis sunmak,	0,905
Çalışan Gönüllüğü ve Tatmini: Kuruma, kurumda yapılan işe karşı olumlu duygulara sahip olmak ve aidiyet / aitlik hissi.	0,907
İş Tatmini	0,866
Genel olarak işinizden,	0,904
Üst yöneticinizden,	0,904
Kurumun politikalarından,	0,904
Kurumun size sağladığı destekten,	0,905
Kurumun size sunduğu ilerleme fırsatlarından,	0,905
Rolün Netliği	0,871
En iyi hizmeti nasıl vereceğimden,	0,906
İşle ilgili konularda ne kadar zaman harcamam gerektiğinden,	0,904
Müşteri şikâyetlerini nasıl çözebileceğimden,	0,905
Gerekli raporlamayı nasıl yapacağımdan,	0,907
Günlük iş faaliyetlerimi nasıl planlayacağımdan ve organize edeceğimden,	0,906
Sıra dışı sorunlar ve durumlarla nasıl baş çıkabileceğimden,	0,906
İşimi yaparken nereden yardım alabileceğimden,	0,908
Müşterileri tatmin etmek için kuralları ne kadar esnetebileceğimden,	0,906
Üst yöneticimin onayı olmaksızın kendi kararlarımı ne denli verebileceğimden,	0,906
Kurumumun kararları ve düzenlemelerinden,	0,905
Üst yöneticimin benim performansımı nasıl değerlendireceğinden,	0,904
Üst yöneticimin benim performansımdan ne denli tatmin olduğundan,	0,906
İşte aldığım eğitimleri, yaptığım işte nasıl kullanabileceğimden,	0,905
Terfimin ve maaş zammımın belirlenme kriterlerinden,	0,905
Üst yöneticimin benim işime ne kadar zaman ayırmamı beklediğinden,	0,903
Müşterilerimin benim performansımdan ne kadar memnun olduklarından,	0,906
İşimi yaparken müşterilerin benden ne beklediğinden,	0,907

Tablo 3.3'e bakıldığında Genel Müdür örnekleminde olduğu gibi Departman Müdürü örnekleminde de en yüksek güvenilirlik katsayısının hizmet kalitesine bağlılık ölçeğinde olduğu görülmektedir. Bu ölçeğin ardından sırasıyla rolün netliği, iş tatmini ve kurum değerlerinin benimsenmesi ölçekleri gelmektedir.

3.4.2.2. Geçerlilik Analizi (Faktör Analizi)

Geçerlilik analizi yapılmadan önce veri setinin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını belirlemek üzere Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett's test of sphericity (Bartlett Küresellik Testi) sonuçlarından yararlanılmıştır. Faktör analizi yapabilmek için KMO değerinin 0,50'nin üzerinde Bartlett Küresellik Testinin de yüksek olması beklenir.

Tablo 3.3 Genel Müdür Örnekleminde KMO ve Bartlett Küresellik Testi

Genel Müdür - KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları			
	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,271
	Yaklaşık Khi-Kare		756,170
Bartlett Küresellik Testi	df		351
	Anlamlılık		000

Tablo 3.4'te görüldüğü üzere genel müdür örnekleminde KMO değerinin 0,50'nin altında ve Bartlett küresellik testinin düşük olması nedeniyle faktör analizi yapılamamaktadır. Ölçekler orijinal çalışmada belirlenenler üzerinden incelenecektir.

Tablo 3.4 Departman Müdürü Örnekleminde KMO ve Bartlett Küresellik Testi

Departman Müdürü KMO ve Bartlett Küresellik Testi Sonuçları			
	Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)		0,676
	Yaklaşık Khi-Kare		2121,754
Bartlett Küresellik Testi	df		666
	Sig.		000

Tablo 3.5'te ye aldığı gibi departman müdürü örnekleminde KMO değeri 0,50'nin üzerinde 0,676 Khi-Kare değeri de yüksek çıkmıştır. Bu bilgilere dayanarak departman müdürü örnekleminde faktör analizi uygulanmıştır. Faktörlerin oluşabilmesi için değişkenler döndürülmeye tabi tutulmuş ve döndürme en yaygın olarak kullanılan varimax yöntemiyle yapılmıştır.

3.4.2.2.1. Departman Müdürü Örnekleminde Faktör Analizi

Boyutların belirlenmesi için orijinal çalışmada yer alan hizmet kalitesine bağlılık soruları dışında kalan 29 ifadeye açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Hizmet kalitesine bağlılık

soruları Genel Müdür yanıtları ile birebir karşılaştırılacağından faktör analizinin dışında bırakılmıştır. Faktör analizi sonucunda ifadelerin faktörleşme durumları Tablo 3.6’da görülmektedir.

Tablo 3.5 İfadeler Çıkarıldıktan Sonra Departman Müdürü Örnekleminde Faktör Analizi

İfadeler	Bileşenler	1	2	3
İş tatmini				
Kurumun politikalarından,		0,881		
Genel olarak işinizden,		0,819		
Kurumun size sağladığı destekten,		0,813		
Kurumun size sunduğu ilerleme fırsatlarından,		0,783		
Üst yöneticinizden,		0,711		
Rolün Netliği				
Müşteri şikâyetlerini nasıl çözebileceğimden,			0,848	
Gerekli raporlamayı nasıl yapacağımdan,			0,763	
Günlük iş faaliyetlerimi nasıl planlayacağımdan ve organize edeceğimden,			0,758	
İşle ilgili konularda ne kadar zaman harcamam gerektiğinden,			0,679	
İşte aldığım eğitimleri, yaptığım işte nasıl kullanabileceğimden,			0,649	
Müşterileri tatmin etmek için kuralları ne kadar esnetebileceğimden,			0,621	
Kurum Değerlerinin Benimsenmesi				
Profesyonellik: İşin gerektirdiği şekilde davranmak,				0,793
Girişkenlik: Cesur ve girişimci bir işletme olarak düşünölmek,				0,721
Çalışan Gönüllüğü ve Tatmini: Kuruma, kurumda yapılan işe karşı olumlu duygulara sahip olmak ve aidiyet / aitlik hissi.				0,717
KMO: 0,771 Açıklanan Varyans: %62,64				

Analiz sonucunda faktör yükü 0.50 değerinin altında olan ifadeler ve iki ifadenin oluşturduğu alt boyutlar birer birer çıkarılıp analiz her bir çıkarma işlemi sonrasında yeniden yapılmıştır. Bu işlem, faktör yükü 0.50’in altında olan ifade kalmayınca ve tüm ifadeler en az üçlü grup oluşturuncaya kadar uygulanmıştır. Boyutların oluşması için toplam 15 ifade ölçekten çıkarılmıştır. Son adımda oluşan ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin örneklem uygunluğu testi 0,771 olmuştur, bu değer genel kabul görmüş değer olan 0,50’in üzerinde çıkmıştır. Analiz sonucunda ifadeler üç boyutta toplanmıştır ve toplam varyansın %62,64’ünü açıkladıkları görölmüştür. Faktör analizi sonrasında kalan ifadelerin Cronbach’s Alfa değeri 0,818’dir.

3.4.3. Araştırma Sorularına Ait Bulgular

Çalışmanın ana konusunu oluşturan liderlik tarzının çalışanların hizmet kalitesi üzerindeki etkisinin ölçülmesine ilişkin bulgular dört başlık halinde incelenecektir. İlk başlıkta demografik değişkenlerin hizmet kalitesine bağlılık, iş tatmini, kurum değerleri, rolün netliği ve liderlik tarzlarının üzerine etkileri araştırılmıştır; ikinci başlıkta genel müdürlerin liderlik tarzları belirlenerek hizmet kalitesi faktörleri ile arasındaki ilişkiler Kruskal-Wallis testi ile incelenmiştir; üçüncü başlıkta hizmet kalitesine bağlılık ölçeğinin cevaplayıcıdan etkilenip etkilenmediğini belirlemek üzere ortalama karşılaştırılması ve tutumların karşılaştırılması yöntemleri kullanılmıştır ve son başlıkta hizmet kalitesi faktörleri olarak adlandırılmış olan hizmet kalitesine bağlılık, kurum değerleri, iş tatmini ve rolün netliği boyutları arasında korelasyon analizi yapılmıştır.

3.4.3.1. Demografik Değişkenlerin Ölçekler Üzerine Etkisi

Genel müdür yanıtları ile cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işyerinde toplam çalışma süresi ve sektördeki toplam tecrübe arasında anlamlı bir ilişki görülememiştir.

Departman müdürü örneğine uygulanmış olan faktör analizi sonucunda belirlenmiş olan boyutlar ile demografik özelliklere, t-testi ve ANOVA ile istatistiksel analizler yapılmıştır. ANOVA testine göre; eğitim durumu ile kurum değerlerinin benimsenmesi arasında 0,028 ve ayrıca eğitim durumu ile rolün netliği arasında 0,032 sig. değerleri bulunmuş ancak yapılan Post Hoc yöntemlerinden Scheffe Çoklu Karşılaştırma testinde anlamlılık oluşmamıştır. Sonuç olarak hizmet kalitesine bağlılık, iş tatmini, rolün netliği ve kurum değerlerinin benimsenmesi ile demografik özellikler arasında anlamlı bir ilişkiye ulaşılamamıştır.

3.4.3.2. Liderlik Tarzının Çalışan Yanıtları Üzerine Etkisi

Bu başlıkta öncelikle genel müdürlerin liderlik tarzlarının belirlenmesi gerekmektedir. Bu nedenle araştırmaya katılan tüm oteller numaralandırılmış, çalışmamızda temel alınan liderlik ölçeklerine genel müdürlerin verdikleri cevapların ortalamaları alınmıştır. En yüksek ortalamaya sahip değerlerin ilgili Genel Müdür'ün liderlik tarzını gösterdiği kabul edilmiştir. Buna göre Tablo 3.7'deki durum ortaya çıkmıştır.

Tablo 3.6 Liderlik Tarzlarının Genel Müdür Örnekleme Sayıları

Liderlik Tarzları	Örnekleme Sayısı
Emredici Liderlik Tarzı	17
Katılımcı Liderlik Tarzı	10
Yetkilendirici Liderlik Tarzı	5
Toplam	32

Tablo 3.6'ye göre çalışmamıza katılmış olan genel müdürlerin 17'si emredici liderlik, 10'u katılımcı liderlik tarzı ve yalnızca 5'i yetkilendirici liderlik tarzı sergilemektedirler. Hemen ardından Genel Müdürlerin liderlik tarzı ile hizmet kalitesi boyutları Kruskal –Wallis testi yapılarak (Tablo 3.7) karşılaştırılmıştır.

Tablo 3.7 Liderlik Tarzı ile Genel Müdür Hizmet Kalitesine Bağlılık Ölçeğinin Kruskal Wallis Varyans Analizi

	Genel Müdür Hizmet Kalitesi Bağlılığı
Khi-Kare	8,373
df	2
Anlamlılık	0,015

Kruskal – Wallis Testi uygulanarak elde edilen bulgulara göre liderlik tarzı ile genel müdürlerin hizmet kalitesine bağlılık ölçeği arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna göre genel müdürlerin sahip oldukları liderlik tarzı hizmet kalitesine bağlılıklarını etkilemektedir.

Tablo 3.8 Liderlik Tarzlarının Departman Müdürü Örnekleme Sayıları

Liderlik Tarzları	Örnekleme Sayısı
Emredici Liderlik Tarzı	61
Katılımcı Liderlik Tarzı	35
Yetkilendirici Liderlik Tarzı	18
Toplam	114

Tablo 3.8'e göre araştırmaya katılan departman müdürlerinin 61'i emredici liderlik, 35'i katılımcı liderlik ve 18'i yetkilendirici liderlik tarzı gösteren genel müdürler ile çalışmaktadırlar.

Tablo 3.9'da ise liderlik tarzı ile kurum değerleri, iş tatmini, rolün netliği ve departman müdürlerinin hizmet kalitesine bağlılığı boyutları arasındaki ilişkiler ele alınmıştır.

Tablo 3.9 Liderlik Tarzı ile Departman Müdürü Hizmet Kalitesi Faktörleri Ölçeklerinin Kruskal Wallis Varyans Analizi

	Kurum Değerleri	İş Tatmini	Rolün Netliği	Departman Müdürü Hizmet Kalitesi Bağlılığı
Khi-Kare	3,02	0,684	2,098	3,976
df	2	2	2	2
Anlamlılık	0,22	0,71	0,35	0,137

Kruskal – Wallis Testi uygulanarak elde edilen sonuçlara göre departman müdürü tarafından yanıtlanan kurum değerleri, iş tatmini, rolün netliği ve hizmet kalitesine bağlılığı ölçekleri ile genel müdürlerin liderlik tarzları arasında anlamlı bir ilişki görülmemiştir.

Genel Müdürlerin liderlik tarzları ile departman müdürlerinin yanıtlarının ortalamaları Tablo 3.10'daki gibidir:

Tablo 3.10 Liderlik Tarzı ile Hizmet Kalitesi Faktörleri Ortalamalarının Karşılaştırılması

Liderlik Tarzları	Kurum Değerleri	İş Tatmini	Rolün Netliği	Departman Müdürü Hizmet Kalitesi Bağlılığı	Genel Müdür Hizmet Kalitesi Bağlılığı
Emredici Liderlik Tarzı	3,98	3,53	4,21	4,21	4,58
Katılımcı Liderlik Tarzı	3,78	3,63	4,21	3,92	4,23
Yetkilendirici Liderlik Tarzı	3,72	3,73	4,08	3,76	4,06

Genel Müdürlerin liderlik tarzı ile genel müdür hizmet kalitesine bağlılık ve departman müdürlerin hizmet kalitesi faktörleri ortalamalarının karşılaştırılması sonuçlarının yer aldığı tablo 3.12'e göre; kurum değerlerinin departman müdürleri tarafından benimsenme ortalamasının en yüksek emredici liderlik tarzında olduğu görülmektedir.

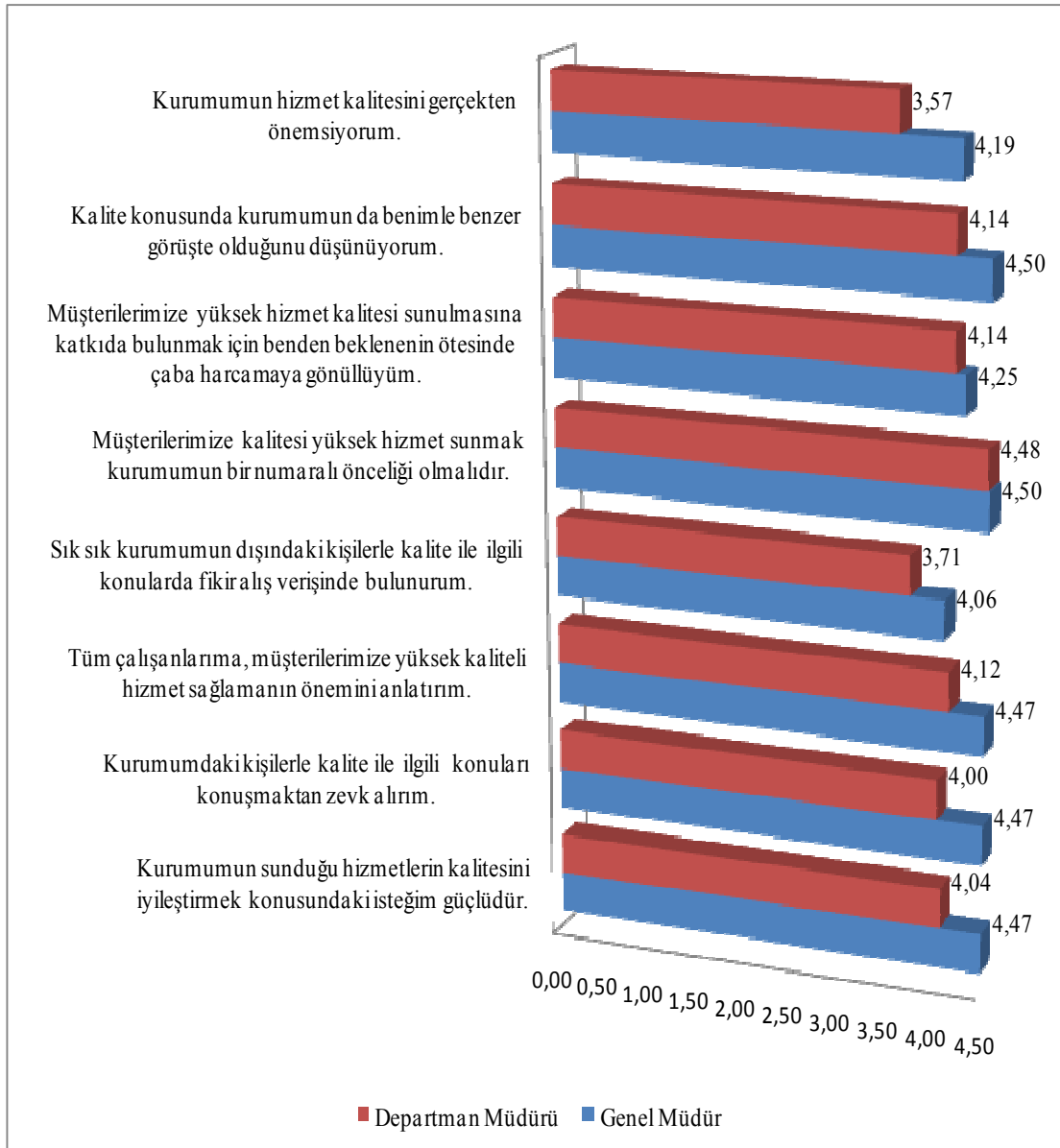
İş tatmini ölçeğine bakıldığında en yüksek ortalamanın yetkilendirici liderlik ardından katılımcı liderlik ve son olarak emredici liderlikte olduğu bulgulanmıştır.

Rolün netliği ölçeğinde en düşük değer yetkilendirici liderlik tarzında olması bulunmuştur.

Departman müdürlerin hizmet kalitesine bağlılıkları incelendiğinde, emredici liderlik tarzı sergileyen genel müdürlerin işletmelerinde görev yapan departman müdürlerinin hizmet kalitesine bağlılıklarının katılımcı ve yetkilendirici liderlik tarzlarına oranla daha yüksek olduğu görülmektedir.

Genel müdürlerin liderlik tarzı ile hizmet kalitesine bağlılıkları ortalamaları karşılaştırıldığında emredici liderlik tarzı gösteren genel müdürlerin hizmet kalitesine bağlılıklarının ortalamalarının emredici ve yetkilendirici liderlik tarzlarına kıyasla daha yüksek olduğu görülmektedir.

3.4.3.3. Hizmet Kalitesi Bağlılıkları Sonuçlarına Cevaplayıcı Etkisi



Şekil 3.12 Genel Müdür ve Departman Müdürleri için Hizmet Kalitesine Bağlılık İfadelerinin Ortalamalarının Karşılaştırılması

Şekil 3.12’de hizmet kalitesi bağlılığı ölçeğindeki soruların Genel Müdür ve Departman Müdür cevaplarının ortalamaları karşılaştırılmıştır. En yakın ortalama “Müşterilerimize kalitesi yüksek hizmet sunmak kurumumun bir numaralı önceliği olmalıdır.” ifadesinde görülmektedir. En çok ortalama farkı 0,62 ile “Kurumumun hizmet kalitesini gerçekten

önemsiyorum” ifadesinde dikkat çekmektedir. Ayrıca tüm yanıtlara genel müdürlerin departman müdürlerine oranla daha olumlu yanıtlar verdikleri görülmüştür.

Tablo 3.11 Genel Müdür ve Departman Müdürlerinin Hizmet Kalitesi Bağlılıkları İfadelerine Yönelik Tutumlarının Karşılaştırılması

İfadeler	Ortalama		t	Anlamlılık
	GM	DM		
Kurumumun sunduğu hizmetlerin kalitesini iyileştirmek konusundaki isteğim güçlüdür.	4,4688	4,0446	-2,156	0,033*
Kurumumdaki kişilerle kalite ile ilgili konuları konuşmaktan zevk alırım.	4,4688	4,0000	-2,366	0,019*
Tüm çalışanlarıma, müşterilerimize yüksek kaliteli hizmet sağlamanın önemini anlatırım.	4,1161	4,4688	-1,727	0,086
Sık sık kurumumun dışındaki kişilerle kalite ile ilgili konularda fikir alışverişinde bulunurum.	4,0625	3,7080	-1,987	0,051
Müşterilerimize kalitesi yüksek hizmet sunmak kurumumun bir numaralı önceliği olmalıdır.	4,5000	4,4818	-,102	0,919
Müşterilerimize yüksek hizmet kalitesi sunulmasına katkıda bulunmak için benden beklenenin ötesinde çaba harcamaya gönüllüyüm.	4,2500	4,1416	-,560	0,576
Kalite konusunda kurumumun da benimle benzer görüşte olduğunu düşünüyorum.	4,1875	3,5714	-3,401	0,01*
Kurumumun hizmet kalitesini gerçekten önemsiyorum.	4,5000	4,1416	-1,749	0,082

Tablo 3.12’de hem Genel Müdürlere hem de Departman Müdürlerine sorulan hizmet kalitesi bağlılığı ifadeleri yer almaktadır. Tablo 3.12 incelendiğinde “Kurumumun sunduğu hizmetlerin kalitesini iyileştirmek konusundaki isteğim güçlüdür.”, “Kurumumdaki kişilerle kalite ile ilgili konuları konuşmaktan zevk alırım.” ve “Kalite konusunda kurumumun da benimle benzer görüşte olduğunu düşünüyorum.” ifadeleri anlamlı çıkmış olup bu sorulara Genel Müdürlerin daha olumlu cevap verdikleri görülmüştür. Ayrıca yapılan analizler sonucunda genel müdürlerin hizmet kalitesine bağlılıkları sorularına 4,3633 ortalama ile departman müdürlerinin ise 4,0460 ile cevap verdikleri görülmüş, bu sonuç da yukarıdaki ifadeleri destekler niteliktedir.

Tablo 3.12 Hizmet Kalitesine Bağlılık ile Cevaplayıcı Arasındaki İlişki

Levene Varyans Eşitliği Testi				t-testi		
		F	Anlamlılık	t	df	Anlamlılık İki Uçlu p<.05
Hizmet Kalitesine Bağlılık	Varyansın Eşitliği	3,1945	0,076	-2,170	136	0,032
	Varyansın Eşit Olmaması			-2,622	73,257	0,011

Yapılan T-testi sonuçlarını gösteren Tablo 3.13'e göre Levene varyans eşitliği testinin sonucuna göre varyansın eşit dağıldığı varsayımı ile anlamlılığın 0,032 olduğu görülmektedir. Bu değer 0,05'in altında kalması ilişki olduğunu gösterdiğinden genel müdürlerin hizmet kalitesine bağlılıkları ile departman müdürlerinin hizmet kalitesine bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki var sonucu çıkarılabilir.

3.4.3.4. Genel Müdürlerin Liderlik Tarzı ile Departman Müdürü Ölçekleri Arasındaki İlişki

Bu bölümde araştırmaya katılmış olan genel müdürlerin sahip oldukları liderlik tarzı ve hizmet kalitesine bağlılığı ile departman müdürlerinin hizmet kalitesi faktörlerinden olan hizmet kalitesine bağlılık, iş tatmini, kurum değerleri ve rolün netliği ölçekleri arasındaki ilişki ele alınacaktır. Bu bağlamda ilişkiler, liderlik tarzlarının çerçevesinde tek tek ele alınacaktır.

3.4.3.4.1. Emredici Liderlik İçin İlişkiler

Emredici liderlik için departman müdürleri yanıtları arasındaki ilişkiler Tablo 3.13'deki gibidir.

Tablo 3.13 Emredici Liderlik ile Departman Müdürleri Yanıtları Arasındaki İlişkiler

Boyutlar	X (ort)	Standart Sapma	Hizmet Kalitesine Bağlılık	Kurum Değerleri	İş Tatmini	Rolün Netliği
Hizmet Kalitesine Bağlılık	4,04	0,75	1			
Kurum Değerleri	3,87	0,86	,353**	1		
İş Tatmini	3,59	0,56	,487**	,138	1	
Rolün Netliği	4,19	0,77	,288*	,366**	,408**	1

* Korelasyon Anlamlılık Düzeyi: p<,05 (2-uçlu)

** Korelasyon Anlamlılık Düzeyi: p<,01 (2-uçlu)

Tablo 3.13'deki bilgilerden hareketle emredici liderlik tarzı için; en yüksek ilişki 0,01 anlamlılık seviyesinde hizmet kalitesi bağlılık ile iş tatmini arasında çıkmıştır.

Araştırmaya katılan emredici liderlik tarzına sahip genel müdürler ile bu otellerde çalışıp araştırma katılan departman müdürlerinin hizmet kalitesine bağlılıkları ile iş tatminleri arasında, hizmet kalitesi ile kurum değerlerinin benimsenmesi arasında ve hizmet kalitesi ile rolün netliği arasında zayıf ve ters yönlü olmayan bir ilişki vardır. Departman müdürlerinin kurum değerlerini benimsemesi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

3.4.3.4.2. Katılımcı Liderlik İçin İlişkiler

Katılımcı liderlik için departman müdürleri yanıtları arasındaki ilişkiler Tablo 3.14'deki gibidir:

Tablo 3.14 Katılımcı Liderlik ile Departman Müdürleri Yanıtları Arasındaki İlişkiler

Boyutlar	X (ort)	Standart Sapma	Hizmet Kalitesine Bağlılık	Kurum Değerleri	İş Tatmini	Rolün Netliği
Hizmet Kalitesine Bağlılık	3,92	0,71	1			
Kurum Değerleri	3,78	0,87	,418*	1		
İş Tatmini	3,63	0,83	,317	,52	1	
Rolün Netliği	4,21	0,52	,275	,397*	,360*	1

* Korelasyon Anlamlılık Düzeyi: $p < ,05$ (2-uçlu)

Tablo 3.14'de görüldüğü üzere en yüksek ilişki 0,05 anlamlılık seviyesinde departman müdürlerinin hizmet kalitesi bağlılıkları ile departman müdürlerinin kurum değerleri arasında çıkmıştır. Bu ilişkinin doğrudan ve zayıf kuvvetli olduğu söylenebilir. Ayrıca Tablo 3.14'da kurum değerleri ile rolün netliği ve iş tatmini ile rolün netliği arasında da zayıf bir ilişki olduğu görülmektedir.

3.4.3.4.3. Yetkilendirici Liderlik İçin İlişkiler

Yetkilendirici liderlik için departman müdürleri yanıtları arasındaki ilişkiler Tablo 3.15'deki gibidir:

Tablo 3.15 Yetkilendirici Liderlik ile Departman Müdürleri Yanıtları Arasındaki İlişkiler

Boyutlar	X (ort)	Standart Sapma	Hizmet Kalitesine Bağlılık	Kurum Değerleri	İş Tatmini	Rolün Netliği
Hizmet Kalitesine Bağlılık	3,76	1,15	1			
Kurum Değerleri	3,72	0,55	-,124	1		
İş Tatmini	3,73	0,55	,280	-,353	1	
Rolün Netliği	4,08	0,51	,168	-,143	,261	1

Tablo 3.15'deki bilgilerden hareketle yetkilendirici liderlik tarzı ile belirlenmiş boyutlar arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Sonuç ve Öneriler

Bu araştırma, yöneticilerin sahip oldukları liderlik tarzının departman müdürlerinin sundukları hizmetin kalitesine ve hizmet kalitesine bağlılıklarına olan etkilerini araştırmak için gerçekleştirilmiştir. Öncelikle araştırmaya katılan genel müdürlerin liderlik tarzlarının ne olduğu belirlenmiştir. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde emredici liderlik tarzına sahip genel müdürlerin sayısının, katılımcı ve yetkilendirici liderlik tarzı sergileyen genel müdürlerin toplamından fazla olduğu görülmüştür. Bir toplumun sahip olduğu kültürel özellikler ve değerlerin örgüt, yönetim ve yönetici kavramlarının algılanışını olduğu kadar yönetim biçimini, yönetim süreç ve uygulamalarını da etkilemektedir (Yılmaz, 2007, s. 19) Belirsizlikten kaçınan kültürel özelliklere sahip olan ülkemizde (Hofstede, 1983, s. 84) emredici liderlik tarzına sahip genel müdürlerin sayısının diğer liderlik tarzlarına oranla daha yüksek çıkması ihtimali yüksektir. Çünkü ülkemizde yapılan çalışmaların çoğu otoriter, emredici liderlik tarzının yaygınlığına işaret etmektedir

Kruskal-Wallis testi sonucunda elde edilen genel müdürlerin liderlik tarzı ile departman müdürleri yanıtları arasında anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Bunun nedeni ölçme aracından doğan yanlı yanıt verme ihtimali ve departman müdürleri ile doğrudan temas girilememesi olabilir. Aynı test sonucunda, daha önceki araştırmalarda da tespit edilmiş olan üst yöneticinin hizmet kalitesine bağlılığı ile liderlik tarzı arasında bir ilişki olduğu görülmektedir.

Liderlik tarzı ile hizmet kalitesi faktörlerinin ortalamalarının karşılaştırılmasında kurum değerlerinin benimsenmesi ölçeğinin ortalamaları incelendiğinde emredici liderlik tarzının ortalamasının diğer liderlik tarzlarının ortalamalarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Emredici liderlik davranışları astlardan neler beklendiğinin bilinmesi, çalışmaların planlanması ve koordine edilmesi, rehberlik verilmesi, politika-kural ve prosedürlerin açıkça belirtilmesi noktasında toplanması ile örgütlerde belirsizliği ortadan kaldırdığı literatürde yer almaktadır. Böylelikle kurumun sahip olduğu değerlerin çalışanlara aktarımı ve çalışanlar tarafından benimsenmesinde emredici liderlik daha önce belirtilmiş olan nedenlerden dolayı diğer liderlik tarzlarına oranla daha etkili olduğu ve yetkilendirici liderlik tarzında çalışanların diğer liderlik tarzlarına oranla daha serbest bırakılması kurum değerlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesine daha az etkisi olduğu bu araştırmada görülmüştür.

Geçmiş dönem araştırmalarında da ortaya konulmuş olan yetkilendirici liderlik tarzının iş tatmini üzerine olumlu etkisi olduğu sonucu bu araştırmada da tespit edilmiştir. Özellikle otel

işletmeleri sunulan hizmetlerin bir ekip çalışması ile gerçekleştirildiği kurumlardır. Yetkilendirici liderlik tarzının ekip üyelerinin kendi işleriyle ilgili olumlu duygulara sahip olmalarının sağlanmasında daha etkili olduğu belirlenmiştir. Özetle, kendi işlerini kendi kararları ile uygulayan çalışanların yaptıkları işlerden daha fazla tatmin oldukları söylenebilmektedir.

Literatürde yer alan otokratik ve cezalandırıcı olmayan emredici liderlik davranışının; astların rollerinin belirsizliğini azaltmasında ve takipçilerin çaba düzeyi-başarılı performans algılamalarındaki netliğin belirlenmesini sağlaması, bu araştırmanın sonuçları ile tutarlıdır. Emredici liderlik tarzında yetkilendirici liderliğe oranla çalışanların rollerinin netliği ile ilgili cevapları daha yüksektir. Yetkilendirici liderlik tarzında yönetici çalışanlarına işlerini uygun gördükleri şekillerde yapmak konusunda serbestlik tanımaktadır. Bunun neticesinde çalışanlar, sahip oldukları görevin nerede başlayıp nerede bittiği ve bu görevi yaparken kuralları ne denli esnetebileceklerini bilemediklerinden rollerinin netliği konusunda sıkıntı yaşayabilmektedirler. Emredici liderlik ile katılımcı liderlik arasında ortalamalarının arasında bir farklılık bulunmamıştır.

Literatürde yetkilendirici liderlik tarzının diğer liderlik tarzlarına göre işi sahiplenme duygusunu arttırarak hizmet kalitesine bağlılığı arttıracağı görüşü yaygındır. Bu çalışmada ise emredici liderlik tarzı ile hizmet kalitesine bağlılık arasından daha güçlü bir ilişki bulunmuştur. Bu durum daha önce de belirtilen kültürel bir özellik olarak karşılaşılan belirsizlikten kaçınma durumu ile ilişkili olabilir.

Araştırmaya katılmış olan genel müdürler ile departman müdürlerinin hizmet kalitesine bağlılık değişkenlerine vermiş oldukları cevaplar incelendiğinde tüm değişkenlerde genel müdürlerin departman müdürlerine oranla daha olumlu yanıtlar verdikleri görülmektedir. Bu durum otel işletmeciliğinin doğası gereği otel sahipleri tarafından genel müdürlerin otelin tüm başarısından sorumlu tutulması nedeniyle daha çok sahiplenme duygusunun ortaya çıkması ile açıklanabilir. Ayrıca genel müdürlerin işlerini kaybetme durumunda itibarlarının zedeleneceği ve yeni iş bulmakta departman müdürlerine oranla daha fazla zorlanacakları düşüncesi de genel müdürlerin hizmet kalitesine bağlılıklarını etkiliyor olabilir.

Belirlenmiş liderlik tarzları altında görev yapan departman müdürlerinin hizmet kalitesine bağlılık, kurum değerleri, iş tatmini ve rolün netliğine ilişkin görüşleri arasındaki ilişkiler incelendiğinde; emredici liderler ile çalışan departman müdürlerinin hizmet kalitesine

bağlılıkları ile iş tatminleri arasında diğer ilişkilere kıyasla daha güçlü bir ilişki bulgulanmıştır. Katılımcı liderlikte ise bu durum hizmet kalitesine bağlılık ile kurum değerleri arasında görülmüş olup, yetkilendirici liderle beraber çalışan departman müdürleri için herhangi bir ilişki saptanmamıştır.

Demografik özellikler incelendiğinde departman müdürü erkeklerin sayısının kadınların 2.3 katı olduğu görülmektedir. Genel müdür cevaplarında bu oran 15 katına kadar çıkmaktadır. Bu sonuç, sektörde yer alan durum ile benzerlik taşımaktadır. Sektörde uzun yıllardır var olan erkek egemenliğinin kadınların işgücüne daha fazla katılmaları ile değişmeye başlamıştır. Ancak halen üst düzey yönetim kadrolarının çoğunlukla erkeklerden oluştuğu görülmektedir.

Beklenen bir sonuç olarak departman müdürleri genel müdürlere oranla daha gençtirler. 25-40 yaş arasındaki departman müdürlerinin sayısı 75 (% 78,6) iken, genel müdürler için bu sayı 16'dır(%50). Bunun yanında eğitim durumları incelendiğinde genel müdürlerin 65,6'si en az lisans mezunu iken, departman müdürlerinde bu oran yalnızca % 29 olduğu görülmektedir. Bu durumdan, araştırmaya katılan genel müdürlerin eğitim düzeylerinin departman müdürlerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

Hem genel müdürler hem de departman müdürlerinin mevcut işyerlerindeki çalışma sürelerinin oldukça düşük olduğu görülmektedir. Genel müdürler için 4 yılın altında çalışma süresi olanların yüzdesi 46,9, departman müdürleri için ise bu oran 67,8'lere kadar çıkabilmektedir. Bu sonuç, özellikle kıyı turizmi yapan ve çoğunlukla sezonluk faaliyet gösteren turizm şehirlerinde sıklıkla rastlanan otel işletmelerinde çalışan devir hızının yüksek olması ile örtüşen bir durumdur.

Ülke ekonomisinin lokomotif sektörlerinden turizm sektörünün en önemli parçalarından biri olan otel işletmeciliğinde işlerin çoğunun ekip halinde çalışmayı gerektirdiği bilinmektedir. Ast-üst ilişkilerinin yapısı, bir işi gerçekleştirmeyi ve kaliteli hizmet sunmayı etkiler. Bu bilgiden hareketle, emredici liderlik tarzının çalışanların kurum değerlerini benimsemesine, rollerinin netliğinin sağlanmasında olumlu etkileri olduğu görülmüştür. Ancak iş tatminine bakıldığında bu durum diğer liderlik tarzlarında daha yüksek olduğundan emredici liderlik tarzının baskıcı yapısının azaltılarak karar alma mekanizmasına daha fazla katılmalarını sağlayan katılımcı liderlik ile çalışanların işlerini yaparken inisiyatif kullanma derecelerinin artırılması çalışanların iş tatmini oranlarını da yükseltebilir. Böyle bir karma

liderlik tarzı, yapılan işlerin çeşidinin çok ve karmaşık olduğu otel işletmelerinde çalışan kişilerin hem kurum değerlerini benimsemesi, hem rolleri konusunda netliklerinin artması hem de yaptıkları işten tatmin olmalarının sağlanması açısından yararlı olabilir.

Genel müdürlerin ve departman müdürlerinin hizmet kalitesine bağlılıklarına bakıldığında, departman müdürlerinin genel müdürlere göre hizmet kalitesine bağlılıklarının daha zayıf olduğu görülmektedir. Departman müdürlerinin çalıştıkları kurumdaki hizmet kalitesine bağlılıklarını yükseltmek için kararlara daha fazla katılmaları, kendi bölümlerinin planlamasının ve organizasyonunun kendileri tarafından yapılması sağlanabilir. Departman müdürlerinin başarıların ardından ödüllendirme yapılamamasına karşı hatalarda ceza unsurunun kullanılması da bu olumsuzluğa neden olduğu varsayımı ile takdir ve ödül kavramlarının daha fazla kullanılması yarar sağlayacaktır.

Son olarak, bundan sonraki araştırmalar için otel işletmelerinde görev yapan yönetici ve üst yöneticilerin adanmışlık düzeyleri ile hizmet kalitesi unsurları arasındaki ilişkinin araştırılması sektöre katkıda bulunabilir. Bunun yanında bu araştırmanın daha büyük örneklerle yapılması veya nitel araştırma yöntemleri kullanılarak bireysel görüşmeler yoluyla derinlemesine betimleme yapılması neden sonuç ilişkilerinin daha net gösterilebilmesi açısından faydalı olacaktır.

Kaynakça

- Acuner S. A., “Bir Hizmet Kalitesi Ölçüm Metodu Olarak SERVQUAL”, Anahtar Dergisi MPM, No. 188, (2004), 6–7.
- Adair J., Develop Your Leadership Skills, İkinci Basım, Kogan Page Ltd, Great Britain, 2007.
- Akat İ., Budak, G., İşletme Yönetimi, Barış Yayınevi, İzmir, 1999.
- Akdoğan Kozak M., Otel İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Ve Örnek Olaylar, İkinci Basım, Detay Yayıncılık, Ankara, 2004.
- Akova O., Işık, K., “Otel İşletmelerinde Stres Yönetimi: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol. 15, No. 1, (2008), 17–44
- Aksu A., “Kriz Yönetimi Ve Vizyoner Liderlik”, Journal of Yasar University, No. 4/15, (2009), 2435–2450.
- Aksu A., Aktaş, A., “Job Satisfaction of manager in tourism: Cases in the Antalya region of Turkey”, Managerial Auditing Journal, Vol. 20, No. 5, (2005), s. 479-488.
- Aktaş A, Turizm İşletmeciliği Ve Yönetimi, İkinci Basım, Detay Yayınları, İstanbul, 2002.
- Anderson E. W., Fornell C., Lehmann D. R., “Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings From Sweden”, Journal Of Marketing, July, Vol. 58, No. 3. (1994), 53–66.
- Arkonaç S. A., Sosyal Psikoloji, İkinci Basım, Alfa Basım Yayım, İstanbul, 2001.
- Aronson E., “Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives”, Canadian Journal of Administrative Sciences, Dec, Vol. 18, No. 4, (2001), 244–256.
- Arslantaş C. C., Dursun, M., “Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven Ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü”, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Vol. 8, No. 1, (2008), 111–128.
- Ashill N. J., Carruthers J., Krisjanous, J., “The Effect of Management Commitment to Service Quality on Frontline Employees' Affective and Performance Outcomes: An Empirical Investigation of the New Zealand Public Healthcare Sector”, International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing, No. 11, (2006), 271–287.
- Avcı U., Topaloğlu C., “Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma”, KMU İİBF Dergisi, Vol. 11, No. 16, (2009), 1–20.
- Aymankuy Ş. Y., “Konaklama İşletmelerinde Sendikaların Hizmet Kalitesine Etkileri”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Vol. 8, No. 14, (2005), 1–22.

Babakus E., Yavas U., Karatepe O. M., Avci T., “The Effect Of Management Commitment To Service Quality On Employees' Affective And Performance Outcomes”, *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, Vol. 31, No. 3, (2003), 272–286.

Bamert T., Wehrli H. P., “Service Quality As An Important Dimension Of Brand Equity In Swiss Services Industries”, *Managing Service Quality*, Vol. 15, No. 2, (2005), 132–141.

Barutçugil İ., *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul, 2004.

Bass B. M., Avolio B. J., “Transformational Leadership and Organizational Culture”, *Public Administration Quarterly*, Vol. 17, No. 1, (1993), 112–121.

Bass B. M., Avolio B. J., Jung D. I., Berson Y., "Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 88, No. 2, (2003), 207–218.

Bass B. M., *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research & Managerial Applications*, Üçüncü Basım, The Free Press, New York, 1990.

Bass B. M., Riggio R. E., *Transformational Leadership*, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 2006.

Başaran İ. E., *Yönetimde İnsan İlişkileri: Yönetimsel Davranış*, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2004.

Berber A., “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, *Yönetim*, Vol. 36, No. 5, (2000), 33–50.

Bjerke B., *Business Leadership and Culture: National Management Styles in the Global Economy*, Edward Elgar Publishing, Northampton, Ma, 1999.

Bolton R.N., Drew J. H., “A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value”, *Journal of Consumer Research*, Vol.17, (1991), 375-384.

Boulding W., Kalra, A., Staelin, R., Zeithaml V. A., “A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, No. 1. (1993), 7–27.

Bülbül H., Demirer Ö., “Hizmet Kalitesi Ölçüm Modelleri Servqual ve Serperf'in Karşılaştırmalı Analizi”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, No. 20, (2008), 181–198.

Can H., *Organizasyon ve Yönetim*, Altıncı Basım, Siyasal Kitapevi, Ankara, 2002.

Carman J. M., “Consumer Perceptions of Service Quality: An Assessment of the Servqual Dimensions”, *Journal of Retailing*, Vol. 66, No.1, (1990), 33–55.

Genzler D. A. D., *Human Relations: Personal and Professional Development*, Prentice Hall, London, 1997.

Chou L., Wang A., Wang T., Huang M., Cheng B., “Shared work values and team member effectiveness: The mediation of trustfulness and trustworthiness”, *Human Relations*, Vol. 61, No. 12, (2008), 1713–1742.

Clegg S. R., Kornberger M., Pitsis T., *Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practice*, Sage Publishing, CA, 2005.

Coad A. F., Berry A. J., “Transformational Leadership and Learning Orientation”, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 3, (1998), 164–172.

Çobanoğlu C., Çorbacı K., Moreo P. J., Ekinci Y., “A Comparative Study of the Importance of Hotel Selection Components by Turkish Business Travelers”, *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*, Vol. 4, No. 1, (2003), 1–22.

Conger J. A., “Leadership: The Art of Empowering Others”, *The Academy Of Management Executive*, Vol. 3, No. 1, (1989), 17–24.

Conger J. A., Kanungo R. N., “The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy Of Management*”, *The Academy of Management Review*, Vol.13, No. 3, (1988), 471–482.

Cömert M., “Dönüşümcü Liderlik”, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, 6–9 Temmuz 2004, İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, Malatya, 2004.

Cronin Jr. J. J., Taylor S.A., “Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension”, *Journal of Marketing*, Vol. 56, No. 3, (1992), 55–68.

Daft R. L., *Management*, İkinci Basım, Dryden Press, Chicago, 1991.

Darling M. “Empowerment: Myth or Reality?”, *Executive Speeches*, Vol. 10, No. 6, (1996), 24-28.

DeConinck J. B., Brock B. A., “The influence of real estate sales manager's supervisory behaviors on the role clarity and job satisfaction of real estate salespeople”, *Journal of Applied Business Research*, Vol. 9, No. 3, (1993), 119-129.

Dessler G., *Management: Leading People and Organizations in the 21st Century*, Second Edition, Prentice Hall, New Jersey, 2001.

Doğan H., İbicioğlu H., “Göller Bölgesindeki (Isparta Burdur) İşletme Yöneticilerinde Eğitim Düzeyleriyle İlişkilendirilmiş Liderlik Algılamaları”, *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, No. 2, (2004), 53-67.

Dubrin A. J., *Fundamentals of Organizational Behavior*, Third Edition, South- Western College Pub., Ohio, 2005.

Edvardsson B., “Service Quality Improvement”, *Managing Service Quality*, Vol. 8, No. 2, (1998), 142–149.

Eleren A., Bektaş Ç., Görmüş A. Ş., “Hizmet Sektöründe Hizmet Kalitesinin Servqual Yöntemi ile Ölçülmesi ve Hazır Yemek İşletmesinde Bir Uygulama”, *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, Vol. 44, No. 514, (2007), 75–88.

Ellis S., *Introduction to Organizational Behaviour*, McGraw – Hill, London, 2003.

Elmadag A. B., Ellinger A. E., Franke G. R., “Antecedents And Consequences Of Frontline Service Employee Commitment To Service Quality”, *Journal Of Marketing Theory And Practice*, Vol. 16, No. 2, (2008), 95–110.

Epitropaki O., Martin R., “The Moderating Role of Individual Differences in the Relation between Transformational/Transactional Leadership Perceptions and Organizational Identification”, *The Leadership Quarterly*, Vol. 16, No. 4, (2005), 569–589.

Erdem O., Dikici M., “Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Vol. 8, No. 29, (2009), 198–213.

Eren E., *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Yedinci Basım, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2001.

Eren E., *İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Altıncı Basım, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2002.

Erengil A., Özbay C., *Nlp ve Vizyoner Liderlik ile Kendi Kendinizin Lideri Olun*, Armoni Yayınları, İstanbul, (2005), [Http://Www.Hiperkitap.Com/Ekitap/Show.Jsp?Init=True&BookId=Book2009062116584918221689&Pageno=48](http://www.hiperkitap.com/ekitap/show.jsp?init=true&bookid=book2009062116584918221689&pageno=48), Erişim: 24.04.2010.

Ersöz S., Pınarbaşı M., Türker A. K., Yüzükırmızı, M., “Hizmet Kalitesinin Servqual Metodu ile Ölçümü ve Sonuçların Yapısal Eşitlik Modelleri ile Analizi: Öğretmen Evi Uygulaması”, *Int .J. Eng. Research & Development*, Vol. 1, No. 1, (2009), 19–27.

Ertürk M., *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2000.

Evans M. G., “R.J. House's `A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness”, *Leadership Quarterly*, ISSN: 1048-9843, Vol. 7, No. 3, (1996), 305–309.

Evlıyaoğlu S., *Genel Turizm Bilgileri*, Ankara, 1989.

Fatehi K., *International Management: Across - Cultural And Functional Perspective*, Prentice Hall, New Jersey, 1996.

Field G. R. H., “A Critique Of The Vroom-Yetton Contingency Model Of Leadership Behavior”, *Academy Of Management Review*, Vol. 4, No. 2, (1979), 249–257.

Fisher E. A., “Motivation and Leadership in Social Work Management: A Review of Theories and Related Studies” *Administration in Social Work*, No. 33, (2009), 347–367.

Furnham A., *The People Business: Psychological Reflections on Management* Palgrave Macmillan, New York, 2005.

Gençer R. T., Demir C., Aycan A., “Kayak Merkezlerindeki Spor Turistlerinin Hizmet Algılarını Etkileyen Değişkenler”, *Ege Akademik Bakış*, Vol. 8, No. 2, (2008), 437–450.

Goleman D., *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Pres, Boston, Mass, 2002.

Gordon J. R., "Organizational Behavior: A Diagnostic Approach", Prentice Hall, Upper Saddle River, N.J., 1999.

Göksu T., Sosyal Psikoloji, Üçüncü Basım, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2007.

Griffin R. W., Management, Altıncı Basım, Houghton Mifflin Co., Boston, 1999.

Grönfeldt S., Strother J., Service Leadership: The Quest For Competitive Advantage, SAGE Publications, Thousand Oaks, CA, 2006.

Guerrier Y., Organizational Behaviour in Hotels and Restaurants: An International Perspective, Wiley, Chichester, New York, 1999.

Güney S., Davranış Bilimleri, Ankara, Nobel Yayınları, 2000.

Güney, S., "Ahlaki Liderliğin Kavramsallaştırılması ve Ahlaki Yönetimde Liderliğin Rolü", Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi, Vol. 13, No. 1, (2006), 135–148.

Gürbüz E., Ergülen A., "Hizmet Kalitesinin Ölçümü ve Grönroos Modeli Üzerine bir Araştırma", İ.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, No: 35, (2006), 173-190.

Gürkan, T. A., "Herşey Dahil" (All Inclusive) Sistemin Türk Turizmi Açısından İncelenmesi (Antalya-Kemer Örneği), Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Turizm İşletmeciliği Bilim Dalı, Sakarya, 2002.

Hartline M. D., Ferrell O. C., "The Management Of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation" Journal Of Marketing, Vol. 60, No. 4, (1996), 52–70.

Hartog D. N. D., Koopman P. L., Leadership in Organizations. Handbook of Industrial, Work and Organizational Psychology, Sage Publications Ltd, London, (2001).

Hernon P., Altman E., Service Quality In Academic Libraries, Ablex Publishin Corp, NJ, 1995.

Hersey P., Blanchard K. H., "Great Ideas Revisited: Life-Cycle Theory Of Leadership", Training & Development, Vol. 50, No. 1, (1996) 42–47.

Hersey P., Blanchard K. H., Natemeyer, W. E., "Situational Leadership, Perception, And the Impact of Power" Group & Organization Studies (Pre-1986), Vol. 4, No. 4, (1979), 418–428.

Hofstede G., "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", Journal of International Business Studies, Vol. 14, No. 2, (1983), 75-89.

House R. J., "A Path Goal Theory of Leader Effectiveness", Administrative Science Quarterly, Vol. 16, No. 3, (1971), 321–339.

House R. J., "Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory", Leadership Quarterly, Vol. 7, No. 3, (1996), 323–353.

Hsu C. H. C., Powers, T., Marketing Hospitality, Third Edition, John Wiley & Sons, Inc., New York, 2002.

İbicioğlu H., Özmen İ., Taş S., “Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Vol. 14, No. 2, (2009), 1–23.

İşcan F., “Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü”, Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, No. 11, (2006), 160–177.

Jih, W., Lee, S., Tsai, Y., “Effects Of Service Quality And Shared Value on Trust and Commitment: An Empirical Study Of 3cs Product Customers in Taiwan”, International Journal of Business Studies, Vol. 15, No. 2, (2007), 83-98.

Johns G., Organizational Behaviour: Understanding and Managing Life at Work, Seventh Edition, Toronto, Prentice Hall, 2007.

Johnson R. L., Tsiros M., Lancioni R. A., “Measuring Service Quality: A Systems Approach”, Journal Of Services Marketing, Vol. 9, No. 5, (1995), 6–19.

Kağıtçıbaşı Ç., Yeni İnsan ve İnsanlar: Sosyal Psikolojiye Giriş, Onuncu Basım, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1999.

Karcıoğlu F., Timuroğlu M. K., Çınar O., “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi: Bir Uygulama”, Yönetim Dergisi, Vol. 20, No. 63, (2009), 59-76.

Kets De V., Manfred F. R., Liderliğin Gizemi: İşletmelerde Liderlik Davranışı, İstanbul, Mess Yayınları, 2007.

Kırel Ç., Kayaoğlu A., Gökdağ R., Sosyal Psikoloji, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir, 2004.

Kim H. J., Tavitiyaman P., Kim W. G., “The Effect Of Management Commitment To Service On Employee Service Behaviors: The Mediating Role Of Job Satisfaction”, Journal Of Hospitality & Tourism Research, No. 33, (2009), 369-390.

Kingir S., “Bir Hizmet İşletmesi Olarak Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Yönetimsel Sorunlar”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, No. 15, (2006), 457-481.

Kinicki A., Kreitner R., Organizational Behavior: Key Concepts, Skills & Best Practices, Third Edition, McGraw-Hill Irwin, Boston, 2008.

Kirby P. C., Paradise L. V. K., Margaret I., “Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership”, Journal Of Educational Research, Vol. 85, No. 5, (1992), 303–311.

Koçel T., İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik - Modern - Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2003.

Kondalkar V.G., Organizational Behaviour, New Age International Ltd. Publishers, New Delhi, 2007.

Koontz H., Weihrich H., Management: A Global Perspective, Tenth Edition, Mcgraw – Hill, New York, 1993.

Kotler P., Armstrong G., Principles of Marketing, Ninth Edition, Pearson Education Asia, 2001.

Kotter J. P., “What Leaders Really Do”, Harvard Business Review, Vol. 79, No. 11, (2001), 85-96.

Kreitner R., Management, 8th Edition, Houghton Mifflin, Boston, 2001.

Kumbasar C., “ISO 9001: 2008 Kalite Yönetimi Sistemi” Ares Kitap, İstanbul, 2009, [Http://Www.Hiperkitap.Com/Ekitap/Show.Jsp?İnit=True&Bookıd=Book2009101519381548877391&Pageno=14](http://www.hiperkitap.com/ekitap/show.jsp?init=true&bookid=book2009101519381548877391&pageno=14), Erişim: 24.04.2010.

Küçükaltan G., “Hizmet Kalitesi Kavramına Genel Bir Yaklaşım Ve Hizmet Kalitesinin Önemi”. Birinci Bölüm-4, Editor: Gümüšoğlu Ve Diğ., Hizmet Kalitesi, Kavramlar, Yaklaşımlar Ve Uygulamalar., Detay Yayıncılık, Ankara, 2007.

Küçüksüleymanoğlu R. “Statejik Planlama Süreci”, Kastamonu Eğitim Dergisi, Vol. 16, No. 2, (2008), 403-412.

Langston N., Robbins S. P., Fundamentals of Organizational Behaviour, Third Canadian Edition, Pearson Education, Canada, 2006.

Lelebici D. N., “21. Yüzyılın Liderlik Anlayışına Bakış”, C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi, Mayıs, Vol. 32, No. 1, (2008), 61–72.

Likert R., “Management Styles and the Human Component”, Management Review, Vol. 66, No. 10, (1977), 23–28.

Likert R., “System 4: A Resource For Improving Public Administration”, Editor: Stenberg C. W., Public Administration Review, Vol. 41, No. 6, (1981), 674–678.

Little M. M., Dean A. M., “Links Between Service Climate, Employee Commitment And Employees’ Service Quality Capability”, Managing Service Quality, Vol. 16, No. 5, (2006), 460-476.

Locke E. A., “What is Job Satisfaction?”, Organizational Behavior and Human Performance, Vol. 4, No. 4, (1969), 309–336.

Lockyer T., “Business Guests’ Accommodation Selection: The View from Both Sides”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 14, No. 6, (2002), 294–300.

Luthans F., Organizational Behavior, 7th Edition, McGraw–Hill, New York, 1995.

Maccoby M., “İnsanlar Liderleri Neden İzler?”, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler: İkna Edici Lider, Editör: Gülfidan İ., Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası, İstanbul, (2008), 125-149.

Malhotra N., Mukherjee A., “The Relative Influence Of Organisational Commitment And Job Satisfaction And Job Satisfaction On Service Quality Of Customer-Contact Employees In Banking Call Centres”, *The Journal Of Services Marketing*, Vol. 18, No. 3, (2004), 162–174.

Medlik S., *Dictionary of Travel, Tourism and Hospitality*, Third Edition, Butterworth-Heinemann Pub, England, 2003.

Mellor, S. Mathieu, J. E., Barnes-Farrell, J. L., Rogelberg, S. G., “Employees' Nonwork Obligations and Organizational Commitments: A New Way to Look at the Relationship”, *Human Resource Management*, Vol. 40, No. 2, (2001), 171–184.

Merter M. E., *Toplam Kalite Yönetimi*, Atlas Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.

Mescon M., Albert H. M., Khedouri F., *Management*, Third Edition, Harper & Row, New York, 1988.

Met Ö., Erdem B., “Konaklama İşletmelerinde Verimliliğin Ölçülmesi Ve Verimliliği Etkileyen Etkenlerin Analizi”, *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, No. 2, (2006), 53-73.

Mısırlı İ., *Konaklama İşletmelerinde Ön Büro Teknikleri ve Uygulamaları*, İkinci Basım., Detay Yayıncılık, Ankara, 2003.

Miner J. B., *Organizational Behavior I: Essential Theories of Motivation and Leadership*, M.E. Sharpe Inc, New York, 2005.

Moorhead G., Griffin R. W., *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, Ninth Edition, Houghton Mifflin Co, Boston, 2010.

Mucuk İ., *Pazarlama İlkeleri (ve Örnek Olaylar)*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2007, [Http://Www.Hiperkitap.Com/Ekitap/Show.Jsp?İnit=True&Bookİd=Book2009040421134346042760&Pageno=328](http://www.hiperkitap.com/ekitap/show.jsp?init=true&bookid=book2009040421134346042760&pageno=328), Erişim: 24.04.2010.

Mullins L. J., *Management and Organisational Behaviour*, Seventh Edition, Prentice Hall, England, 2005.

Nadler D. A., Tushman M. L., “Beyond the Charismatic Leader: Leadership and Organizational Change”, *California Management Review*, Vol. 32, No. 2, (1990), 278–293.

Narangajavana Y., Hu B., “The Relationship between the Hotel Rating System, Service Quality Improvement, And Hotel Performance Changes: A Canonical Analysis of Hotels in Thailand” *Journal of Quality, Assurance in Hospitality & Tourism*, Vol. 9, No. 1, (2008), 34–56.

Northouse P. G., *Leadership Theory and Practice*, Fourth Edition, Sage Publications, 2007.

Olalı H., Korzay M., *Otel İşletmeciliği*, İkinci Basım, Beta Basım Yayın, İstanbul, 1993.

O’Neill M. A., Palmer A. J., Beggs R., “The Effects of Survey Timing on Perceptions of Service Quality”, *Managing Service Quality*, Vol. 8, No. 2, (1998), 126–132.

O'Neill M., Watson H., Mckenna M., "Service Quality in The Northern Ireland Hospitality Industry", *Managing Service Quality*, Vol. 4, No. 3, (1994), 36–42.

Ömürganülşen M., Sevim L., "Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi Ve Ampirik Bir Araştırma" Celal Bayar Üniversitesi. İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi, Vol. 12, No. 2, (2005), 91–104.

Özalp İ., Öcal, H., "Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı", *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Vol. 3, No. 4, (2000), 207–227.

Özer P., Süral Ö., Pınar Ö., "Hizmet Kavramı, Ekonomideki Yeri, Tanımı Ve Özellikleri.", Birinci Bölüm-1, Editor: Gümüsoğlu Ve Diğ., *Hizmet Kalitesi, Kavramlar, Yaklaşımlar Ve Uygulamalar*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007.

Özevren M., *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2009.

Özkul E., "Servqual Kavramsal Çerçevesinde Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesinin Geliştirilmesi", İkinci Bölüm-8, Gümüsoğlu Ve Diğ., *Hizmet Kalitesi, Kavramlar, Yaklaşımlar Ve Uygulamalar*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2007.

Özsoy S. A., Vatan F., "Bir Yüksekokul Çalışanlarının Kişisel Değerlerinin İncelenmesi", *Ege Üniversitesi Hemşirelik Yüksek Okulu Dergisi*, Vol. 23, No. 2, (2007), 1-11.

Öztürk Y., Seyhan K., "Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Artırılmasında İşgören Eğitiminin Yeri ve Önemi", *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, No.1, (2005), 121-140.

Paksoy M., "Liderlikte Hersey-Blachard Modeli", *Yönetim Dergisi*, Vol. 4, No. 16, (1993), 19-22.

Parasuraman A. Zeithaml V. A., Berry L. L., "A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, (1985), 41–50.

Parasuraman A. Zeithaml V. A., Berry L. L., "Refinement and Reassessment of the Servqual Scale", *Journal of Retailing*, Vol. 67, No. 4, (1991), 420–450.

Parasuraman A. Zeithaml V. A., Berry L. L., "Servqual: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, (1988), 12-40.

Peccei R., Rosenthal P., "The Antecedents of Employee Commitment to Customer Service: Evidence from a UK Service Context", *The International Journal Of Human Resource Management*, Vol. 8, No. 1, (1997), 66–86.

Rainey H. G., *Understanding and Managing Public Organizations*, Fourth Edition, Jossey-Bass A Wiley Imprint, CA, 2009.

Rathmell J. M., "What Is Meant By Service?" *Journal of Marketing (Pre-1986)*, Vol. 30, No. 4, (1966), 32–36.

Reddin W. J., "The 3-D Management Style Theory" *Training & Development Journal*, Vol. 21, No. 4, (1967), 8–18.

Reid R. D., Bojanic D. C., *Hospitality Marketing Management*, 4th Edition, John Wiley & Sons Inc, New Jersey, 2006.

Pittaway L., Carmouche R., Chell E., “The Way Forward: Leadership Research in The Hospitality Industry”, *Hospitality Management*, Vol. 17, (1998), 407-426.

Robbins S. P., *Örgütsel Davranışın Temelleri*, Çev. Sevgi Ayşe Öztürk, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, 1994.

Roberts D. C., *Deeper Learning In Leadership: Helping College Students Find The Potential Within*, San Francisco, Ca, Wiley, 2007.

Ronald A. C., Hartline M. D., Jones, K. C., “The Effects of Leadership Style On Hotel Employees' Commitment To Service Quality”, *Cornell Hospitality Quarterly*, Vol. 50, No. 209, (2009), 209–231.

Ryde R., *Custom-Built Leadership: Three Critical Decisions Only You Can Take*. Hampshire, England, Macmillan Publishers, 2008.

Sabuncuğlu Z., Tokol T., *İşletme*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.

Sabuncuoğlu Z., Tüz M., *Örgütsel Psikoloji*, Üçüncü Basım, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2001.

Saleh F., Ryan C., “Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the Servqual Model”, *The Service Industries Journal*, Vol. 11, No. 3, (1991), 324–345.

Scanlan B., Keys B., *Management and Organizational Behavior*, Second Edition, Robert E.Krieger, Malabar,. 1987.

Schermerhorn J. R., *Management*, Sixth Edition, Wiley, New York, 2001.

Sezgin O. M., *Genel Turizm: Turistik Kavramlar - Ekonomi - Pazarlama - Turizm Mevzuatı*, Tutibay Yayınları, Ankara, 1995.

Sharpley R., “The Accommodation Sector: Managing For Quality”, *The Management of Tourism*, Editor: Pender L., Sharpley R., 14-26, Sage Publications Ltd, Uk, (2005).

Sheela A. M., *Economics of Hotel Management*, New Age International (P) Ltd., Publishers, New Delhi, 2002.

Shoemaker M. E., “Leadership Practices in Sales Managers Associated with the Self-Efficacy, Role Clarity, and Job Satisfaction of Individual Industrial Salespeople” *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 19, No. 4, (1999), 1–19

Skinner, S. J., *Marketing*, Houghton Mifflin Company, Boston, 1990.

Slater R., *29 Leadership Secrets from Jack Welch*, Second Edition, McGraw-Hill Companies, 2003.

Sohail M., Sadiq. R., Matthew H., Saeed, M., Ahmad, Z. U., “Determinants of Service Quality in The Hospitality Industry: The Case Of Malaysian Hotels”, *Journal of Accounting – Business & Management*, Vol. 14, (2007), 64–74.

Sökmen A, Boylu, Y., “Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Journal of Yaşar University*, Vol. 4, No. 15, (2009), 2381–2402.

Spurgeon P., Cragg, R., “Chapter 14: Is It Management Or Leadership?”, *How to Succeed As a Leader*, Editor: Chambers R., 97-101, Radcliffe, New York, 2007.

Stroh L. K., Northcraft, G. B., Neale, M. A., *Organizational Behavior: A Management Challenge*, Third Edition, Lawrence Erlbaum, New Jersey, 2002.

Sweeney P. D., Mcfarlin, D. B., *Organizational Behavior: Solutions for Management*, McGraw-Hill Irwin, Boston, 2002.

Şahin A. H., Temizel H., Örseli E., “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma”, *Osman Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F.*, 3.Ulusal Bilgi Ve Ekonomi Ve Yönetim Kongresi, Eskişehir, 2004.

Şener B., *Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon*, Üçüncü Basım, Detay Yayıncılık, Ankara, 2001.

Tannenbaum R.,Schmidt W. H., “How To Choose A Leadership Pattern”, *Harvard Business Review*, Vol. 51, No. 3, (1973), 162–180.

Taslak S., “Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci Ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme”, *Erciyes Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No. 31, (2008), 121-144.

Taşkın E., *Pazarlama Esasları: Temel Pazarlama İlke Ve Uygulamaları*, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2009, [Http://Www.Hiperkitap.Com/Ekitap/Show.Jsp?İnit=True&Bookıd =Book2009091208164597933509&Pageno=136](http://www.hiperkitap.com/ekitap/show.jsp?init=true&bookid=book2009091208164597933509&pageno=136), Erişim: 24.04.2010

Taylor S. E., *Sosyal Psikoloji*, Ankara, İmge Kitabevi, 2007.

Tengilimoğlu D., “Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, No. 1, (2005), 23-45.

Tichy N. M., *The Cycle of Leadership: How Great Leaders Teach Their Companies To Win*, New York, Harpercollins Publishers, 2002.

Tse E. C. Y., Ho, S., “Service Quality In The Hotel Industry: When Cultural Contexts Matter”, *Cornell Hospitality Quarterly*, 2009, No. 50, (2009), 460-474.

Türkçe Sözlük, Türk Dil Kurumu, Türk Tarih Kurumu Basım Evi, Ankara, 1988.

Umut M., *Algılanan Hizmet Kalitesinin Ölçümü: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, S.B.E, Antalya, 2004.

Ürger S., Genel Turizm Bilgisi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya, 1993.

Werner I., Liderlik Ve Yönetim, İstanbul, Rota Yayınları, 1993.

Winsted, K. F. “Service Behaviors That Lead To Satisfied Customers”, *European Journal of Marketing*, Vol. 34, No. 3/4, (2000), 399–417.

Woods P. A., *Democratic Leadership in Education*, City Road, London, Paul Chapman Publishing, 2005.

Wuest B. S., “Chapter 3. Service Quality Concepts and Dimentions Pertinent to Tourism, Hospitality, and And Leisure Services”, *Service Quality Management in Hospitality, Tourism and Leisure*, Editor: Kandampully-Mok-Sparks, 51-66, The Haworth Hospitality Press, New York, 2001.

Yavuz E., Tokmak C., “İş görenlerin Etkileşimci Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma”, *International Journal of Economics & Administrative Studies*, Vol. 1, No. 2, (2009), 17–35.

Yılmaz K., “Okul Yöneticilerinin Destekleyici Liderlik Davranışları ile Okullardaki Güven Arasındaki İlişki Konusunda İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Görüşleri”, *İnönü Üniversitesi. Eğitim Fakültesi Dergisi*, Vol. 5, No. 8, (2004), 117–131.

Yılmaz K., “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışları ve Öğrenci Kontrol İdeolojilerine İlişkin Görüşleri”, *Eğitim ve Bilim*, Vol. 32, No. 146, (2007), 12-23.

Yılmaz A., Eroğlu, C., *Meslek Yüksekokulları İçin İnsan Kaynakları Yönetimi*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2008.

Yukl G., *Leadership in Organizations*. Upper Saddle River, N.J, Pearson, 2010.

Zeglat D., Ekinci Y., Lockwood, A., “Service Quality and Business Performance”, *Handbook of Hospitality Marketing Management*, Editor: Haemoon, Pizam, 209-236, Butterworth-Heinemann Pub, Great Britain, (2008).

Zeithaml V., Parasuraman A., Berry L. L., *Delivering Quality Service: Balancing Customer Perceptions And Expectations*, New York, NY, The Free Press, 1990.

Zeithaml V. A., Berry, L. L., Parasuraman, A., “The Behavioral Consequences of Service Quality”, *Journal of Marketing*,. Vol. 60, (1996), 31–46.

Ekler

Ek-1 Genel Müdür Soru Formu



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Aşağıdaki ifadelere vereceğiniz yanıtlar, yalnızca araştırma amacıyla Yüksek Lisans tezinde kullanılacak olup başka kişi ya da kurumlara iletilmeyecektir. Vereceğiniz katkı için teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Nuray ATSAN
Akdeniz Üniversitesi
atsan@akdeniz.edu.tr

Burçin ŞORAY
bsoray@gmail.com

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2. Yaşınız:

25 ve 25'ten az 26-40 41-55 56-70 71 ve üzeri

3. Eğitim Durumunuz:

İlkokul Ortaokul Lise Üniversite (Ön Lisans) Üniversite (Lisans)
 Yüksek Lisans Doktora

4. Şuandaki İş Yerinizdeki Çalışma Süreniz:

0-3 yıl 4-7 yıl 8-11 yıl 12-15 yıl 16 yıl ve üzeri

5. Sektördeki Toplam Tecrübeniz:

0-5 yıl 6-11 yıl 12-17 yıl 18-23 yıl 24 yıl ve üzeri

Aşağıdaki ifadelere ilişkin düşüncelerinizi ifadelerin yan tarafındaki ilgili kutucuklardan <u>yalnız</u> bir tanesine (X) işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Kurumumun sunduğu hizmetlerin kalitesini iyileştirmek konusundaki isteğim güçlüdür.					
2. Çalışanların iyi kararlar vereceklerine güvenirim.					
3. Çalışanlarıma karşı duruşum nettir.					
4. Çalışanları karşı çıktıkları kararları açıkça söylemeleri konusunda cesaretlendiririm.					
5. Kurumumdaki kişilerle kalite ile ilgili konuları konuşmaktan zevk alırım.					
6. Çalışanların problemleri çözmede kendi yargılarını kullanmalarına olanak tanırım.					
7. Kurumumdaki rolümün çalışanlar tarafından anlaşıldığından emin olurum.					
8. Tüm çalışanlarıma, müşterilerimize yüksek kaliteli hizmet sağlamanın önemini anlatırım.					
9. Birçok kararı çalışanlarıma görüşlerini sormadan veririm.					
10. Çalışanlarıma kendi inisiyatiflerini kullanmalarını desteklerim.					
11. Fikirlerimi çalışanlarıma üzerinde sınırım.					
12. Sık sık kurumumun dışındaki kişilerle kalite ile ilgili konularda fikir alışverişinde bulunurum.					
13. Çalışanlarıma işlerini en iyi olduğunu düşündükleri şekilde yapmalarını sağlarım.					
14. Müşterilerimize kalitesi yüksek hizmet sunmak kurumumun bir numaralı önceliği olmalıdır.					
15. Kesin performans standartları koyarım.					
16. Çalışanları karşılaştıkları bir işi kendi başlarına ele almakta özgür bırakırım.					
17. Müşterilerimize yüksek hizmet kalitesi sunulmasına katkıda bulunmak için benden beklenenin ötesinde çaba harcamaya gönüllüyüm.					
18. Önemli kararları çalışanların fikrini sormadan alırım.					
19. Çalışanların standart kural ve düzenlemelere uymalarını isterim.					
20. Önce görevleri belirlerim, ardından çalışanların işleri ele almasını sağlarım.					
21. Kalite konusunda kurumumun da benimle benzer görüşte olduğunu düşünüyorum.					
22. Çalışanların işlerinde tamamen özgür olmalarına izin veririm.					
23. Kurumumun hizmet kalitesini gerçekten önemsiyorum.					
24. Standard prosedürlerin kullanımını teşvik ederim.					
25. Çalışanlarıma kendilerinden neler beklediğimi bilmesini sağlarım.					
26. Çalışanları önemli kararlara katılmaları konusunda desteklerim.					
27. Çalışanların yüksek derecede inisiyatife sahip olmalarına olanak tanırım.					

Ek-2 Departman Müdürü Soru Formu



T.C.
AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Aşağıdaki ifadelere vereceğiniz yanıtlar, yalnızca araştırma amacıyla Yüksek Lisans tezinde kullanılacak olup başka kişi ya da kurumlara iletilmeyecektir. Vereceğiniz katkı için teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Nuray ATSAN
Akdeniz Üniversitesi
atsan@akdeniz.edu.tr

Burçin ŞORAY
bsoray@gmail.com
Tel: 538 489 8783

1. Cinsiyetiniz:

Kadın Erkek

2. Yaşınız:

25 ve 25'ten az 26-40 41-55 56-70 71 ve üzeri

3. Eğitim Durumunuz:

İlkokul Ortaokul Lise Üniversite (Ön Lisans) Üniversite (Lisans)
 Yüksek Lisans Doktora

4. Şuandaki İş Yerinizdeki Çalışma Süreniz:

0-3 yıl 4-7 yıl 8-11 yıl 12-15 yıl 16 yıl ve üzeri

5. Sektördeki Toplam Tecrübeniz:

0-5 yıl 6-11 yıl 12-17 yıl 18-23 yıl 24 yıl ve üzeri

Aşağıdaki ifadelerle ilişkin düşüncelerinizi ifadelerin yan tarafındaki ilgili kutucuklardan <u>yalnız</u> bir tanesine (X) işareti koyarak belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Kurumumun sunduğu hizmetlerin kalitesini iyileştirmek konusundaki isteğim güçlüdür.					
Kurumdaki kişilerle kalite ile ilgili konuları konuşmaktan zevk alırım.					
Tüm çalışanlarımı, müşterilerimize yüksek kaliteli hizmet sağlamanın önemini anlatırım.					
Sık sık kurumumun dışındaki kişilerle kalite ile ilgili konularda fikir alışverişinde bulunurum.					
Müşterilerimize kalitesi yüksek hizmet sunmak kurumumun bir numaralı önceliği olmalıdır.					
Müşterilerimize yüksek hizmet kalitesi sunulmasına katkıda bulunmak için ben de n beklenenin ötesinde çaba harcamaya gönüllüyüm.					
Kalite konusunda kurumumun da benimle benzer görüşte olduğunu düşünüyorum.					
Kurumumun hizmet kalitesini gerçekten önemsiyorum.					
Aşağıdaki ifadelerle ilgili KURUMUNUZDAKİ DEĞERLERİN BENİMSENMESİ konusundaki düşüncelerinizi ifadelerin yan tarafındaki ilgili kutucuklardan yalnız bir tanesine (X) işareti koyarak belirtiniz.	Kimse tarafından benimsenmez	Az sayıda kişi tarafından benimsenir	Kararsızım	Çoğunluk tarafından benimsenir	Herkes tarafından benimsenir
Profesyonellik: İşin gerektirdiği şekilde davranmak,					
Girişkenlik: Cesur ve girişimci bir işletme olarak düşünülme,					
Etik: İşletme faaliyetlerinin yürütülmesinde tüm çalışanların dürüst ve doğru hareket etmesini istemek,					
Yaratıcılık: Hizmetlerin geliştirilmesi ve müşterilere ulaştırılmasında yaratıcı ve yenilikçi olmak,					
Sektör Liderliği: Sektördeki herkesin ilk aklına gelen firma olmanın önemi,					
Üst Düzey Kalite ve Hizmet: Müşterilere yüksek kalitede ve olabildiğince hızlı-dostça servis sunmak,					
Çalışan Gönüllüğü ve Tatmini: Kuruma, kurumda yapılan işe karşı olumlu duygulara sahip olmak ve aidiyet / aitlik hissi.					

<p>Aşağıdaki ifadelere NE KADAR MEMNUN OLDUĞUNUZU ifadelerin yan tarafındaki ilgili kutucuklardan <u>yalnız</u> bir tanesine (X) işareti koyarak belirtiniz.</p>	Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Kararsızım	Memnunum	Kesinlikle Memnunum
Genel olarak işinizden,					
Üst yöneticinizden,					
Kurumun politikalarından,					
Kurumun size sağladığı destekten,					
Kurumun size sunduğu ilerleme fırsatlarından,					
<p>Aşağıdaki ifadelerle ilgili NE KADAR EMİN OLDUĞUNUZU ifadelerin yan tarafındaki ilgili kutucuklardan <u>yalnız</u> bir tanesine (X) işareti koyarak belirtiniz.</p>	Hiç Emin Değilim	Emin Değilim	Kararsızım	Eminim	Tamamen Eminim
En iyi hizmeti nasıl vereceğimden,					
İşle ilgili konularda ne kadar zaman harcamam gerektiğinden,					
Müşteri şikâyetlerini nasıl çözebileceğimden,					
Gerekli raporlamayı nasıl yapacağımдан,					
Günlük iş faaliyetlerimi nasıl planlayacağım dan ve organize edeceğimden,					
Sıra dışı sorunlar ve durumlara nasıl baş çıkabileceğimden,					
İşimi yaparken nereden yardım alabileceğimden,					
Müşterileri tatmin etmek için kuralları ne kadar esnetebileceğimden,					
Üst yöneticimin onayı olmaksızın kendi kararlarımı ne denli verebileceğimden,					
Kurumumun kararları ve düzenlemelerinden,					
Üst yöneticimin benim performansımı nasıl değerlendireceğinden,					
Üst yöneticimin benim performansım dan ne denli tatmin olduğundan,					
İşte aldığım eğitimleri, yaptığım işte nasıl kullanabileceğimden,					
Terfimin ve maaş zammımın belirlenme kriterlerinden,					
Üst yöneticimin benim işime ne kadar zaman ayırmamı beklediğinden,					
Müşterilerimin benim performansım dan ne kadar memnun olduklarından,					
İşimi yaparken müşterilerin benden ne beklediğinden,					

Özgeçmiş

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Burçin ŞORAY
Doğum Tarihi / Yeri : 1984 / İstanbul
Medeni Durumu : Evli

Eğitim Durumu

Mezun Olduğu Lise : Beşiktaş Etiler Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi Seyahat İşletmeciliği / 1998 – 2002

Lisans Diploması : Akdeniz Üni.Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Konaklama İşletmeciliği / 2003 – 2007

Yüksek Lis. Diploması : Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı / 2007-2010

İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Arama Dolce Vita – 5 Yıldızlı Otel (Antalya)
İnsan Kaynakları Departmanı – İK Uzmanı / 2010

JOY Kiriş World - 5 Yıldızlı Otel (Antalya)
İnsan Kaynakları Departmanı / İK Memuru / 2008-2010

Stajlar : JOY Kiriş World – 5 Yıldızlı Hotel (Antalya) / 2007
İnsan Kaynakları Stajyeri

YMCA International Camp Counselor Program
Becket-Chimney Corners Camp (Massachusetts - USA)
Outdoor Center Assistant / 2006

Holiday Village - 1. Sınıf Tatil Köyü (İstanbul)
Resepsiyon - Muhasebe - Servis - Kat Hizmetleri (2001)

Ceylan Intercontinental - 5 Yıldızlı Hotel (İstanbul)
Mutfak – Servis (Stajyer) / 2000

İletişim Bilgileri

E-posta : bsoray@gmail.com