

**T.C.**  
**DÜZCE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI**

**STRATEJİK LİDERLİK UYGULAMALARINA İLİŞKİN TÜRK**  
**TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ TÜRK İŞLETMELERİNDE NİTEL**  
**BİR ARAŞTIRMA**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Hazırlayan**  
**Süleyman AĞRAŞ**

**Danışman**  
**Yrd. Doç. Dr. İzzet KILINÇ**

**KASIM-2007**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE,**

Süleyman AĞRAŞ' a ait “STRATEJİK LİDERLİK UYGULAMALARINA İLİŞKİN TÜRK TURİZM SEKTÖRÜNDEKİ TÜRK İŞLETMELERİNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA” adlı çalışma, jürimiz tarafından Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

**Akademik Unvan ve Adı Soyadı**

Üye (Başkan): Doç. Dr. Orhan BATMAN

Üye (Tez Danışmanı): Yrd. Doç. Dr. İzzet KILINÇ

Üye: Yrd. Doç. Dr. Said KINGİR

**Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü**

Yrd. Doç. Dr. Memduh CEYLAN

## ÖZET

### STRATEJİK LİDERLİK UYGULAMALARINA İLİŞKİN TÜRK TURZİM SEKTÖRÜNDEKİ TÜRK İŞLETMELERİNDE NİTEL BİR ARAŞTIRMA

**Süleyman AĞRAŞ**

**Yüksek Lisans Tezi**

**Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. İzzet KILINÇ**

**Kasım, 2007, 132 Sayfa**

Bu çalışmanın temel amacı, Türk turizm sektöründe lider konumda olan Türk işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarını ne ölçüde gerçekleştirdiklerini incelemektir. Stratejik liderlik uygulamaları, işletmenin stratejik yönünün belirlenmesi, temel yeteneklerin belirlenmesi, insan sermayesinin geliştirilmesi, yeni teknolojilerin etkinlikle kullanılması, sürdürülebilir etkin bir örgüt kültürünün oluşturulması, etik değerlerin örgüt kültürüne yerleştirilmesi ve stratejik faaliyetlerin etkin olarak kontrol edilmesi şeklinde yedi boyuttan oluşmaktadır. Çalışma kapsamına, sektördeki konaklama, hava ve karayolu ulaştırma işletmeleri ve seyahat acentelerinden toplam sekiz işletme dâhil edilmiştir. Araştırmada nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın verileri bahsi geçen işletmelerden birer üst düzey yönetici ile görüşme yapılarak elde edilmiştir. Elde edilen veriler ağırlıklı olarak nitel, sınırlı olarak da nicel yöntemlerle analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda Türk turizm sektöründeki lider işletmelerin üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarını temel yeteneklerin belirlenmesi ve etik değerlerin örgüt kültürüne yerleştirilmesi dışında başarıyla gerçekleştirdikleri anlaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Liderlik, Turizm, Türkiye, Stratejik Yönetim, Nitel Araştırma.

## **ABSTRACT**

### **A QUALITATIVE RESEARCH ON STRATEGIC LEADERSHIP IMPLEMENTATIONS IN TURKISH ESTABLISHMENTS IN TURKISH TOURISM SECTOR**

**Süleyman AGRAS**

**MASTER THESIS**

**Division of Tourism and Hotel Management**

**Supervisor: Asst. Prof. Dr. Izzet KILINC**

**November, 2007, 132 Pages**

The basic aim of this study is to evaluate to what extent senior managers of Turkish leader firms do strategic leadership implementations in Turkish tourism sector. Strategic leadership implementations are made up of seven dimensions like determining the strategic direction of the firm, determining the core competencies, developing the human capital, using the new technologies effectively, forming a sustainable effective organization culture, forming ethical values in the organizational culture and checking the strategic leadership activities effectively. Total eight firms have been included in the consist of the study, which are from the hospitality, land and airway passenger transportation firms and travel agents in sector. In the research, qualitative research method has been used. The data of the research has been collected by interviewing with a senior managers from each firm. The data of research first of all, has been analysed with qualitative research method. Secondly, a quantitative analyse has been made based on results of the study. In conclusion, it is understood that the senior managers of leader firms in Turkish tourism sector have made the strategic leadership implementations successfully except determining the core competencies and forming ethical values in the organizational culture.

**Keywords:** Strategic Leadership, Tourism, Turkey, Strategic Management, Qualitative Research.

**Ailem, Hocalarım ve Arkadaşlarıma...**

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın hazırlanmasında çalışma süresince hiçbir desteğini esirgemeyen danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. İzzet KILINÇ'a anlayış ve rehberliği için en derin teşekkürlerimi sunarım. Araştırma sürecinde görüşmelerde kolaylık sağlayan, işletmelerin üst düzey yöneticilerine de şükran borçluyum. Lisans ve yüksek lisans eğitimim ve öğretimim sürecinde kendilerinden çok şeyler öğrendiğim değerli hocalarım Sayın Yrd. Doç. Dr. Said KINGİR, Yrd. Doç. Dr. Atilla AKBABA ve Yrd. Doç. Dr. M. Akif ÖNCÜ'ye de teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca yüksek lisans eğitimim süresince görüş ve isteklerimizi dikkate alarak birçok süreci öğrencilerin lehine işleten, A nabilim Dalı Başkanımız, Sayın Prof. Dr. Güniz AKINCI KESİM'e de teşekkürlerimi sunarım. Son olarak her zaman için yanımda olan aileme maddi ve manevi destekleri için teşekkür ederim.

## İÇİNDEKİLER DİZİNİ

<b>ÖZET</b> .....	<b>iii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>iv</b>
<b>TEŞEKKÜR</b> .....	<b>vi</b>
<b>İÇİNDEKİLER DİZİNİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>TABLolar DİZİNİ</b> .....	<b>x</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ</b> .....	<b>xi</b>
<b>BÖLÜM I</b> .....	<b>1</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>1.1. Çalışmanın Konusu ve Önemi</b> .....	<b>1</b>
<b>1.2. Çalışmanın Amacı</b> .....	<b>3</b>
<b>1.3. Çalışmanın Kapsamı</b> .....	<b>3</b>
<b>1.4. Çalışmanın Yapısı</b> .....	<b>4</b>
<b>BÖLÜM II</b> .....	<b>6</b>
<b>STRATEJİK LİDERLİK</b> .....	<b>6</b>
<b>2.1. Stratejik Yönetim</b> .....	<b>6</b>
<b>2.2. Liderlik ve Liderlik Teorileri</b> .....	<b>8</b>
2.2.1. Liderlik Kavramının Tanımlanması .....	<b>8</b>
2.2.2. Liderlik Teorilerinin Genel Değerlendirmesi .....	<b>9</b>
<b>2.3. Stratejik Yönetim ve Liderlik İlişkisi</b> .....	<b>12</b>
<b>2.4. Stratejik Liderlik</b> .....	<b>14</b>
2.4.1. Stratejik Liderlik Kavramı.....	<b>14</b>
2.4.2. Stratejik Lider Kavramı .....	<b>17</b>
2.4.3. Stratejik Liderliğin Tarihsel Gelişimi.....	<b>19</b>
2.4.4. Stratejik Liderliğin İşlevleri .....	<b>20</b>
2.4.5. Stratejik Liderliğin Kapsamı .....	<b>22</b>
2.4.6. Stratejik Liderlik Süreci .....	<b>23</b>
2.4.6.1. İşletmenin Stratejik Yönünün Belirlenmesi (İşletmeye Stratejik Yön Verme).....	<b>27</b>
2.4.6.2. İşletmenin Temel Yeteneklerinin Belirlenmesi.....	<b>29</b>
2.4.6.3. İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi.....	<b>32</b>
2.4.6.4. Yeni Teknolojilerin Etkinlikle Kullanılması.....	<b>35</b>
2.4.6.5. Sürdürülebilir Etkin Bir Örgüt Kültürünün Oluşturulması .....	<b>38</b>
2.4.6.5.1. Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi .....	<b>39</b>
2.4.6.6. Etik Uygulamalarının Örgüt Kültürüne Yerleştirilmesi.....	<b>42</b>
2.4.6.7. Stratejik Liderlik Uygulamalarının Başarısı İçin Etkin Kontrollerin Gerçekleştirilmesi.....	<b>46</b>
2.4.7. Stratejik Liderliğin Etkinliği .....	<b>49</b>

2.4.8. Türkiye’de Yapılan Stratejik Liderlik Araştırmalarının Değerlendirilmesi .....	51
2.4.8.1. Turizm Sektörü Dışında Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi ...	51
2.4.8.2. Turizm Sektöründe Yapılan Stratejik Liderlik Araştırmaları.....	52
2.4.9. Literatür Bölümünde Ulaşılan Sonuçlar .....	53
<b>BÖLÜM III.....</b>	<b>55</b>
<b>ARAşTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>55</b>
<b>3.1. Araştırmanın Amacı.....</b>	<b>55</b>
<b>3.2. Araştırmanın Yaklaşımı ve Yöntemi.....</b>	<b>56</b>
3.2.1. Nitel Araştırma Yöntemlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri .....	59
3.2.2. Nitel Araştırma Yönteminin Kullanılmasının Nedenleri .....	60
3.2.3. Nitel Araştırmada Veri Toplama Teknikleri .....	61
<b>3.3. Veri Toplama Aracı Olarak Görüşme Tekniğinin Belirlenmesi .....</b>	<b>62</b>
3.3.1. Görüşme Türleri .....	62
3.3.2. Görüşme Tekniğinin Olumlu ve Olumsuz Yönleri .....	64
3.3.3. Görüşme Tekniğinin Veri Toplama Aracı Olarak Belirlenmesinin Nedenleri .....	64
<b>3.4. Araştırmaya Dâhil Edilen İşletmelerin Belirlenmesi.....</b>	<b>65</b>
3.4.1. Türk Hava Yolları (THY) .....	67
3.4.2. Pegasus Havayolları.....	68
3.4.3. Atlasjet Havayolları A.Ş.....	69
3.4.4. Kamil Koç Otobüs İşletmeciliği A.Ş.....	69
3.4.5. Ulusoy Seyahat Nakliyat A.Ş. ....	70
3.4.6. Dedeman Oteller Zinciri .....	71
3.4.7. Divan Oteller Zinciri.....	72
3.4.8. Setur Seyahat Acentesi .....	72
<b>3.5. Araştırmaya Katılan Üst Düzey Yöneticilerin Belirlenmesi .....</b>	<b>73</b>
<b>3.6. Görüşmede Kullanılan Soru Formunun Oluşturulması.....</b>	<b>74</b>
3.6.1. Görüşme Soruları.....	75
<b>3.7. Görüşmelerin Gerçekleştirilmesi .....</b>	<b>76</b>
<b>BÖLÜM IV .....</b>	<b>78</b>
<b>ARAşTIRMANIN BULGULARI .....</b>	<b>78</b>
<b>4.1. İşletmenin Stratejik Yönünün Belirlenmesi İle İlgili Bulgular .....</b>	<b>78</b>
4.1.1. Vizyonun Dikkate Alınması İle İşletmenin Gelecekteki Pazar Koşullarındaki Durumu .....	79
4.1.2. Vizyonun Yenilenmesiyle Geleceğe Yeni Vizyon Doğrultusunda Odaklanması.....	80
<b>4.2. İşletmenin Temel Yeteneklerinin Belirlenmesi ile İlgili Bulgular.....</b>	<b>82</b>
4.2.1. Sektör Bazında Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Temel Yetenekler .....	82
4.2.2. Geleceğin Pazar Koşullarında Sahip Olunması Gereken Temel Yetenekler .....	84
<b>4.3. İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi ile İlgili Bulgular .....</b>	<b>84</b>



4.3.1. İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi İçin Yapılan Uygulamalar .....	85
4.3.2. Çalışanların Yetenekleri İle İşletme Amaçlarının Bütünleştirilmesinde İzlenen Yöntemler .....	86
<b>4.4. Yeni Teknolojilerin Etkinlikle Kullanılması İle İlgili Bulgular .....</b>	<b>88</b>
<b>4.5. Sürdürülebilir Etkin Bir Örgüt Kültürünün Oluşturulması ile İlgili Bulgular .....</b>	<b>89</b>
4.5.1. Örgüt Kültürünün Stratejilerin Başarıyla Uygulanmasındaki Rolü .....	90
4.5.2. Örgüt Kültürü İle Strateji Arasındaki Uyumun Sağlanması .....	91
<b>4.6. Etik Değerlerin Örgüt Kültürüne Yerleştirilmesi İle İlgili Bulgular .....</b>	<b>93</b>
4.6.1. Etik Değerlerin Örgüt Kültüründeki Yeri ve Önemi .....	93
4.6.2. Etik Değerlerin Örgüt Kültürünün Bir Parçası Haline Gelmesinde İzlenen Yöntemler .....	94
<b>4.7. Stratejik Liderlik Uygulamalarının Başarısı İçin Etkin Kontrollerin Gerçekleştirilmesi İle İlgili Bulgular .....</b>	<b>95</b>
4.7.1. İşletmenin Vizyon ve Stratejik Amaçlarına Ulaşım Ulaşmadığının Kontrolü .....	95
<b>4.8. Yönetmel İnsiyatif İle İlgili Bulgular .....</b>	<b>96</b>
4.8.1. İşletme Faaliyetlerinin Başarıyla Gerçekleştirilmesinde Sahip Olunan Yönetmel İnsiyatifin Rolü .....	97
<b><i>BÖLÜM V</i> .....</b>	<b>98</b>
<b><i>SONUÇ VE ÖNERİLER</i> .....</b>	<b>98</b>
5.1. Sektöre Yönelik Öneriler .....	105
5.2. Stratejik Liderlik Konusunda Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler .....	106
<b><i>KAYNAKÇA</i> .....</b>	<b>107</b>
<b><i>EKLER</i> .....</b>	<b>117</b>
<b>EK 1: Görüşme İstek Mektubu .....</b>	<b>117</b>
<b>EK 2: Görüşme Kabul Örneği .....</b>	<b>118</b>
<b>EK 3: Görüşme Kılavuzu .....</b>	<b>119</b>
<b>EK 4: Örnek Görüşme .....</b>	<b>122</b>
<b>EK 5: Özgeçmiş .....</b>	<b>132</b>

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 1: Stratejik Liderlik Tanımları.....</b>	<b>14</b>
<b>Tablo 2: Stratejik Lider Tanımları.....</b>	<b>17</b>
<b>Tablo 3: Stratejik Liderliğin İşlevleri.....</b>	<b>22</b>
<b>Tablo 4: Bazı İşletmelerin Temel Yetenekleri ve Sağladığı Rekabet Avantajları .....</b>	<b>31</b>
<b>Tablo 5: Nitel Araştırma Yöntemlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri.....</b>	<b>59</b>
<b>Tablo 6: Görüşme Yönteminin Olumlu ve Olumsuz Yönleri .....</b>	<b>64</b>
<b>Tablo 7: Araştırmaya Dâhil Edilen İşletmeler .....</b>	<b>66</b>
<b>Tablo 8: Görüşülen Üst Düzey Yöneticilere İlişkin Bilgiler.....</b>	<b>74</b>
<b>Tablo 9: Görüşme Takvimi .....</b>	<b>77</b>
<b>Tablo 10: Araştırmaya Dâhil Edilen İşletmeler ve Görüşülen Üst Düzey Yöneticilere İlişkin Kodlar .....</b>	<b>78</b>
<b>Tablo 11: İşletmenin Stratejik Yönünün Belirlenmesi İle İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayısı.....</b>	<b>79</b>
<b>Tablo 12: İşletmenin Temel Yeteneklerinin Belirlenmesi İle İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayısı .....</b>	<b>82</b>
<b>Tablo 13: İşletmelerin Temel Yetenekleri ve Rekabette Sağladığı Avantajlar .</b>	<b>83</b>
<b>Tablo 14: İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi İle İlgili Sorular ve Alınan Cevaplar .....</b>	<b>84</b>
<b>Tablo 15: Yeni Teknolojilerin Etkinlikle Kullanılması İle İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayıları.....</b>	<b>88</b>
<b>Tablo 16: Yeni Teknolojilere Yatırım Ölçüleri ve Etkin Kullanma Yaklaşımları .....</b>	<b>88</b>
<b>Tablo 17: Sürdürülebilir Etkin Bir Örgüt Kültürünün Oluşturulması ile İlgili Sorular ve Cevap Sayıları.....</b>	<b>90</b>
<b>Tablo 18: Örgüt Kültürü-Strateji Uyumunu Sağlama Yaklaşımları.....</b>	<b>92</b>
<b>Tablo 19: Etik Değerlerin Örgüt Kültürüne Yerleştirilmesi İle İlgili Sorular ve Cevap Sayıları.....</b>	<b>93</b>
<b>Tablo 20: Üst Düzey Yöneticilerin Etik Değerleri Örgüt Kültürüne Yerleştirmede İzledikleri Yöntemler.....</b>	<b>94</b>
<b>Tablo 21: Stratejik Liderlik Uygulamalarının Başarısı İçin Etkin Kontrollerin Gerçekleştirilmesi İle İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayıları.....</b>	<b>95</b>
<b>Tablo 23: Araştırmaya Katılan İşletmelerdeki Stratejik Liderlik Uygulamalarının Derecelendirilmesi.....</b>	<b>104</b>
<b>Tablo 22: Araştırma Bulgularının Değerlendirildiği Boyutlar.....</b>	<b>98</b>

## ŞEKİLLER DİZİNİ

<b>Şekil 1: Stratejik Yönetim ve Liderlik İlişkisi .....</b>	<b>13</b>
<b>Şekil 2: Stratejik Liderliğin Geniş İşlevleri .....</b>	<b>21</b>
<b>Şekil 3: Etkili Stratejik Liderlik Sürecinin Unsurları .....</b>	<b>26</b>
<b>Şekil 4: Strateji ve Kültür Arasındaki Uyum .....</b>	<b>40</b>
<b>Şekil 5: Kontrol Sürecinin Aşamaları .....</b>	<b>46</b>
<b>Şekil 6: Dengeli Ölçüm Kartının Yapısı.....</b>	<b>48</b>
<b>Şekil 7:Yönetmel İnsiyatife Etki Eden Faktörler.....</b>	<b>50</b>
<b>Şekil 8: Nitel Araştırmada Veri Toplama Yöntemleri ve Çeşitlemesi.....</b>	<b>61</b>

## **BÖLÜM I**

### **GİRİŞ**

Giriş bölümü, çalışmanın geneli ile ilgili bilgileri içermektedir. Bu bölümde çalışma, ilk olarak konusu ve önemi açısından tanıtılmaya çalışılmıştır. Ayrıca, bu bölümde çalışmanın amaçları, kapsamı ve yapısı ile ilgili bilgilere yer almaktadır.

#### **1.1. Çalışmanın Konusu ve Önemi**

Bu çalışmanın konusu, Türk turizm sektöründe stratejik liderlik uygulamalarının incelenmesidir. Stratejik liderlik uygulamaları işletmelerin sürekli değişen rekabet şartlarında varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet edebilmeleri için üst düzey yöneticilerin yerine getirmesi gereken uygulamalardır (Besler, 2004). Turizm sektörünün yoğun ve değişen rekabetçi yapısı nedeniyle, sektördeki üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarını yerine getirmesi gerektiği söylenebilir. Bu çalışma, sektördeki üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarını ne ölçüde gerçekleştirdiklerini bu çerçevede konu almaktadır.

Stratejik liderlik konusuna ilişkin literatür incelendiğinde stratejik liderliğin işletme vizyonunun belirlenmesi ile başlayan bir süreç olduğu görülmektedir. Temel yeteneklerinin belirlenmesi ve sürdürülebilir etkin bir örgütsel kültürün oluşturulması bu süreçteki uygulamalardandır. Ayrıca etik değerlerin bu kültüre yerleştirilmesi, insan sermayesinin geliştirilmesi, teknolojilerin etkin kullanımı ve gerçekleştirilen faaliyetlerin stratejik kontrolü bu süreç içerisindeki diğer uygulamalardır. Bu açıdan çalışma, temel olarak stratejik liderlik uygulamalarının Türk turizm sektöründeki boyutlarını değerlendirmeyi konu almaktadır.

İreland ve Hitt (1999), bir kısım işletmelerin diğerlerinden yüksek performans göstermelerinin nedenini, o işletmelerde stratejik liderlik uygulamalarının gerçekleştirilmesi ile açıklamaktadırlar. Ayrıca Yalçın ve Ay

(2007); Worden (2007) da, stratejik liderliğin, günümüzde işletmelerin rekabet üstünlüğü elde edebilmelerinde ve yüksek performansa ulaşabilmelerinde gerekli olan en önemli araçlardan biri olduğunu belirtmektedirler. Öte yandan “stratejinin geleceği liderliktir” isimli çalışmasında Abell (2006), strateji ve liderliğin bir madeni paranın iki yüzü olarak görülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Stratejik liderlik konusunda yapılmış çalışmalar ve turizm sektörünün rekabetçi yapısı dikkate alındığında, bu konunun araştırılması gerektiği öngörülmektedir.

Literatür incelemesi sonucu turizm sektöründe stratejik liderlik konusuna yönelik çalışmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Örneğin Kılınç ve Ağraş (2007)’ın yaptıkları çalışmada, Türk konaklama endüstrisindeki stratejik liderlik uygulamaları, turizm alanında doktora ve üzeri çalışmış akademisyenlerin bakış açılarıyla değerlendirilmiştir.

Turizm sektöründe bu alanda yapılan çalışmaların ağırlıklı olarak liderlik ve liderlik teorilerine yönelik olduğu görülmektedir. Örneğin Taner ve Çetin (2005)’in turizm işletmelerinde liderlik ile ilgili yaptıkları kavramsal çalışma, turizm ve ağırlama işletmelerinde bürokratik liderlik yaklaşımının ve işlem merkezli liderlik tarzının baskın olduğunu göstermektedir.

Öte yandan Testa (2001), turizm sektörün karmaşıklığı ve yüksek rekabetten dolayı turizm işletmeleri yöneticilerinin liderlik konusuna geçmişte önem verdiklerini ifade etmektedir. Bununla beraber Brownell (2005) de yaptığı çalışmada, liderlik kavramının ve lider yetiştirmenin turizm işletmeleri açısından gelecekte öncelik arz edeceğini belirtmektedir.

Sonuç itibariyle literatür incelemesi, liderliğin hem geçmişte, hem de gelecekte turizm sektörü için büyük önem taşıdığını göstermektedir. Bununla birlikte stratejik liderlik konusunun turizm işletmeleri açısından yeterince ele alınmaması nedeniyle bu çalışma, turizm işletmelerinde stratejik liderlik konusunda ilklerden olma niteliğindedir.

## 1.2. Çalışmanın Amacı

Türk turizm sektöründeki stratejik liderlik uygulamalarını incelemeyi konu alan bu çalışmanın temel amaçları şu şekilde sıralanabilir:

1. Türk turizm sektöründe stratejik liderlik uygulamalarına yönelik örneklerin varlığını tespit etmek,
2. Sektörde stratejik liderlik uygulamalarının uygulanabilirliğini tartışmak,
3. Türk turizm sektöründe eğer varsa stratejik liderlik uygulamalarını tartışmak,
4. Stratejik liderlik uygulamalarının sektörel uygulamalarıyla teorideki şekli arasında farklılıkların olup olmadığını araştırmak ve
5. Stratejik liderlik sürecindeki uygulamaların sektörece önemsenip önemsenmediğini irdelemektir.

Bu çalışmada, yukarıda 5 madde ile sıralanan amaçların yanı sıra, bu konuda yapılacak çalışmalara önerilerde bulunmak ve bu alandaki literatüre katkı sağlamak amaçlanmaktadır.

## 1.3. Çalışmanın Kapsamı

Bu çalışma, Türk turizm sektöründeki stratejik liderlik uygulamalarının incelenmesi ile ilgili olarak hazırlanmıştır. Bu nedenle, bu çalışma turizm sektöründeki işletmeleri kapsamaktadır. Turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler 5 grupta incelenebilmektedir. Bunlar:

- Konaklama işletmeleri,
- Yiyecek- içecek işletmeleri,
- Seyahat işletmeleri,
- Ulaştırma işletmeleri ve

- Eğlence işletmeleridir.

Bu çalışma, konaklama, seyahat ve ulaştırma işletmelerinde stratejik liderlik uygulamalarını kapsamaktadır. Yiyecek-içecek ve eğlence işletmeleri çalışmaya dâhil edilmemiştir. Bunun nedeni araştırma yönetiminin nitel yöntem olmasından kaynaklanmaktadır. Araştırmanın Yöntemi bölümünde değinildiği gibi nitel araştırmalarda zaman ve kaynak sorunundan dolayı büyük örneklem üzerinde çalışılmamaktadır. Bunun yanı sıra yine aynı nedenle konaklama işletmelerinden sadece otel işletmeleri çalışma kapsamında yer almaktadır. Bu nedenle çalışmanın sonuçları konaklama, seyahat ve ulaştırma işletmeleri açısından değerlendirilmiştir. Ayrıca çalışma kapsamında araştırmaya dâhil edilen işletmelerin sadece üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarıyla ilgili değerlendirmelerine başvurulmuştur.

Çalışma kapsamında, öncelikle stratejik liderlik uygulamalarının yedi unsuru ayrıntılı olarak ele alınmıştır. Çalışma sonucunda da bu yedi unsurun her birisi için araştırmaya dâhil edilen işletmelerle ilgili değerlendirmeler yapılmıştır.

Özetle, turizm sektöründeki stratejik liderlik uygulamaları araştırıldığı bu çalışmada, ulaşılan bulgular ve yapılan değerlendirmeler turizm sektöründeki konaklama, seyahat ve ulaştırma işletmelerini kapsamaktadır.

#### **1.4. Çalışmanın Yapısı**

Bu çalışma kavramsal çerçeve ve uygulama bölümleri ile birlikte toplam beş bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışma, konusu ve önemi, kapsamı ve yapısı boyutlarından tanıtılmıştır.

Çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturan stratejik liderlik bölümünde öncelikle stratejik yönetim, liderlik ve liderlik teorilerinin genel değerlendirilmesi yapılmıştır. Stratejik yönetim ve liderlik arasındaki ilişki ele alındıktan sonra stratejik liderlik konusu kavram ve süreçleri itibariyle değerlendirilmiştir. Kavramsal çerçeve bölümünde incelenen diğer bir konu da stratejik liderliğin etkinliğidir. Bu bölümde

son olarak stratejik liderlik konusu ile ilgili turizm sektörü ve turizm sektörü dışında yapılmış çalışmalar değerlendirilmiş ve literatür incelemesi sonucu ulaşılan sonuçlar sıralanmıştır.

Üçüncü bölüm olan “Araştırmanın Yöntemi” başlığı altında araştırmanın amacı, yaklaşımı ve yöntemi, araştırmaya dâhil edilen işletmeler ve görüşme yapılan üst düzey yöneticilere ilişkin bilgiler yer almaktadır. Bu bölüm ayrıca araştırmada veri toplama tekniği olarak görüşme yönteminin belirlenmesi ve bu tekniğin üstünlük ve zayıflıkları hakkında bilgi içermektedir.

Dördüncü bölüm, turizm sektöründe, kendi endüstrisinde öncü konumda olan işletmelerin üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamaları ile ilgili görüşleri ile ilgili değerlendirmelere yer verilmiştir. Bu bölüm, araştırmanın bulgularını oluşturmaktadır. Araştırmanın bulguları stratejik liderlik uygulamaları bazında sistematik bir şekilde sunulmaktadır.

Son olarak beşinci bölümde, çalışmanın sonuçları yer almaktadır. Çalışma sonuçları tartışılarak değerlendirildikten sonra akademik ve sektörel önerilerde bulunmaktadır.



## BÖLÜM II

### STRATEJİK LİDERLİK

Çalışmanın kavramsal (teorik) kısmını oluşturan bu bölümde stratejik liderlik konusuna ilişkin literatür incelemesi yer almaktadır. Bölüm içerisinde öncelikle stratejik yönetim, liderlik ve liderlik teorileri konuları genel hatlarıyla ele alınmıştır. Bu değerlendirmeden sonra stratejik liderlik konusu, kavram ve süreçleri açısından kapsamlı bir şekilde irdelenmiştir.

#### 2.1. Stratejik Yönetim

İşletme literatürüne sıklıkla girmiş bir kavram olan ‘stratejik yönetim’, yönetim ve strateji kelimelerinin birleşiminden türemiş bir kavramdır (Eren, 2005: 25). Stratejik yönetimin temelleri, M.Ö 3200 yıllarına, Sun Tzu’nun “Savaş Sanatı” adlı çalışmasına kadar uzanmaktadır. Stratejik yönetim alanında özellikle son 25 yıl içerisinde teorik ve uygulamalı çalışmalar sürekli artış göstermiştir (Hitt, 2005).

Literatürde stratejik yönetimin farklı yazarlarca değişik şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Örneğin, Olsen ve diğerlerine (1998) göre stratejik yönetim, işletme yönetiminin, değişen çevre koşullarında işletmeyi, rekabet ettiği çevre koşullarına uyarlayabilme yeteneğidir. Yazarlara göre stratejik yönetim, işletmenin rekabetten kopmaması için kendisini faaliyette bulunduğu çevreye adapte etme becerisidir.

Webster ve Hudson (1996) stratejik yönetimi, organizasyonların kültür ve yapıları içerisinde etkili stratejiler geliştirmeleri ve uygulanmalarını sağlayan kararlar ve faaliyetler bütünü olarak tanımlamaktadırlar. Yazarlar ayrıca stratejik yönetimin, üst yönetimin sorumluluğunda olan ve ihtiyaç duyulan stratejilerin geliştirilmesi, uygulanmasını ve kontrolünü kapsayan bir karar süreci olduğunu belirtmektedirler.

Hitt ve diğerlerine göre (2005: 5) stratejik yönetim, “işletmelerin ihtiyaç duyduğu rekabet gücü ve ortalamanın üzerinde getiri sağlayan taahhüt, karar ve faaliyetler bütünüdür”. Yazarlar, stratejik yönetimi işletmenin rekabet gücü ve ortalamanın üzerindeki getiri elde etmesini sağlayan bir araç olarak görmektedirler.

Eren (2005: 25) stratejik yönetimi, geniş bir değerlendirmeye, “stratejilerin planlanması için gerekli araştırma, inceleme, değerlendirme ve seçim çabalarını planlama, stratejilerin uygulanabilmesi için örgüt içi her türlü yapısal ve motivasyonel tedbirlerin alınması ve yürürlüğe konulmasını daha sonra da stratejilerin uygulanmadan önce ve uygulandıktan sonra amaçlara uygunluğu açısından kontrol edilmesini kapsayan ve işletmenin üst düzey kadrolarının faaliyetlerini ilgilendiren süreçler toplamı” şeklinde tanımlamaktadır.

Ülgen ve Mirze (2004: 26) stratejik yönetimin, “işletmelerin günlük ve olağan işlerinin yönetimi ile değil işletmelerin uzun dönemde yaşamını sürdürebilmesini mümkün kılacak, ona rekabet üstünlüğü ve ortalama kâr üzerinde getiri sağlayabilecek işlerin yönetimi ile ilgili” olduğunu belirtmektedirler. Yazarlar stratejik yönetimi, işletmeye rekabet üstünlüğü sektörel ortalamanın üzerinde getiri sağlayacak boyutlarıyla ele almaktadırlar.

Aktan (2006) da, stratejik yönetimin yöntem ve analiz boyutlarına değinerek stratejik yönetimi, geleceğe yönelik bir vizyon oluşturmayı amaçlayan ve işletmelerin sahip olduğu kaynaklar, güçlü ve zayıf yönler, dış çevredeki fırsat ve tehditlerin analiz edilerek işletmenin geleceğine ilişkin kararların alınması ve uygulanması süreci şeklinde tanımlamaktadır.

Sonuç olarak, bu tanımlar ışığında, stratejik yönetimin, kökü uzun bir geçmişe dayanan, işletmelerin amaçlarına ulaşabilmeleri için ihtiyaç duydukları stratejilerin geliştirilmesini uygulanması ve kontrolünden oluşan bir süreç olduğu ifade edilebilir.

## 2.2. Liderlik ve Liderlik Teorileri

### 2.2.1. Liderlik Kavramının Tanımlanması

Liderlik konusuna ilişkin literatürde, liderlik ve lider kavramlarının farklı şekillerde tanımlandığı görülmektedir. Burada liderlik ve lider kavramlarına ilişkin farklı yazarlar tarafından yapılan bazı tanımlar incelenmiştir.

Liderliği, resmi bir yaklaşımla ele alan Katz ve Kahn (1978), liderliği, “belli bir pozisyonda bulunan bir kimsenin, bir sistemin mevcut dinamiklerini sürdürmeye yönelik etkilemeleri” şeklinde tanımlamaktadırlar (Katz ve Kahn 1978’den aktaran Osborn ve diğ, 2002: 804). Bu tanımında liderlik, genel olarak bir pozisyonda bulunan kimselerin etkileri açısından ele alınmıştır. Buna göre lider belli bir pozisyonda bulunan ve başkalarını etkileyen kişi olarak tanımlanabilir.

Liderlik, yapısı ve boyutları açısından oldukça geniş bir kavramdır. Bass (1981) liderliği birkaç şekilde tanımlamaktadır. Bu tanımlarda liderlik (Bass 1981’den aktaran Shrivastava ve Nachman, 1989: 52);

- Bir grup üzerine odaklanma süreci,
- Kişisel bir özellik,
- Uyum sağlamaya yönelik bir ikna sanatı,
- Bir etkileme çabası,
- Bir güç ilişkisi,
- Amaca ulaştıran bir araç,
- Bir yapının başlangıcı.

Gibi farklı şekillerde tanımlanmıştır. Eren (2003:525)’e göre liderlik, “bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları ne yapacakları konusunda harekete geçirme bilgi ve becerilerinin toplamı”dır. Bu tanıma göre lider de, bu bilgi ve becerilere sahip kişidir.

Başka bir tanımda ise liderlik, belirli koşullar altında belirli bireysel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2003: 583).

Liderlik kavramına ilişkin yapılan tanımlar, liderlerin yön belirleme ve etkileme gibi iki temel fonksiyonu gerçekleştirdiğini göstermektedir. Bu iki fonksiyonun gerçekleştirilmesiyle liderlik sürecinin ortaya çıktığı anlaşılmaktadır.

Liderlik kavramına ilişkin yapılan tanımların büyük bir kısmında amaç, lider, izleyenler ve koşullar olmak üzere dört öge görülmektedir (Kıngır, 2006). Bu açıdan yaklaşıldığında liderlik, bir kimsenin belirli koşullar içerisinde kendisini izleyenleri belirli amaçlar doğrultusunda sevk edebilmesidir.

Yapılan tanımlar ışığında liderlik, bir kişinin kişisel özelliklerini kullanarak bir grupta uyum sağlamak ve amaçlara ulaşmak için belirli bir güç sarf ederek bir grubu etkilemesi süreci şeklinde tanımlanabilir.

### **2.2.2. Liderlik Teorilerinin Genel Değerlendirmesi**

Liderlik teorileri ile ilgili yazın incelendiğinde bu alanda çok sayıda teorinin ortaya konulduğu ve bu teorilerin de genel olarak üç başlık altında sınıflandırıldığı görülmektedir (Taner ve Çetin, 2005). Bunlar;

- Özellikler liderlik teorileri (M.Ö.45–1940),
- Davranışsal liderlik teorileri (1940–1996) ve
- Durumsal liderlik teorileridir (1996-günümüz).

Bu liderlik teorilerine ek olarak günümüzde modern liderlik teorileri başlığında ele alınan teoriler de bulunmaktadır. Burada özellikler, davranışsal ve durumsal liderlik teorilerine ilişkin genel değerlendirme yapıldıktan sonra modern liderlik teorileri ele alınmıştır.

Özellikler teorisi, lideri ortaya çıkaran faktörlerin, liderin bireysel özellikler olduğunu varsaymaktadır. Buna göre özellikler teorisi, lideri diğer çalışanlardan

ayırır özellikler setini belirlemeye yöneliktir. Özellikler teorisinde liderin sahip olduğu özellikler, liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak kabul edilmektedir (Arıkan, 2001: 288).

Liderin sahip olduğu kişisel özellikler de farklı şekillerde sıralanmıştır. Örneğin bu kişilik özellikleri arasında, yönlendirme, motivasyon, dürüstlük ve güvenilirlik, kendine güven, kavrama yeteneği ve iş bilgisi yer almaktadır (Taner ve Çetin, 2005). Bunların yanı sıra liderlik alanında çalışmalar yapmış birçok araştırmacı, liderlerin, empati kurma, motivasyon ve iletişimi sağlama, gibi özelliklere sahip olmaları gerektiği konusunda fikir birliğine sahiptir (Boal ve Hoojberg, 2001: 532).

Özellikler teorisi kapsamında liderlerin kişisel özelliklerine ek olarak liderlerin şu özellikleri incelenmiştir (Arıkan, 2001: 289):

- *Fiziksel özellikler:* Bunlar enerjik ve aktif olma, zekâ ve yetenek (yargılama bilgi, akıcı konuşma, kesinlik), kişilik (açık gözlülük, dürüstlük, etik davranış) gibi özelliklerdir.
- *İşe ilişkin özellikler:* Bunların içerisinde başarı güdüsü, ileride olma arzusu, sorumluluk güdüsü, göreve dönüklük, amaçlara ulaşmada sorumluluk alma yer alır.
- *Sosyal özellikler:* Sosyal özellikler de işbirliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası beceriler, sosyal katılım, diplomasi ve zarafet gibi özellikler yer almaktadır.

Özetle, özellikler teorisinin liderlerin bireysel özelliklerini inceleyerek liderlik sürecini açıklayan bir teori olarak ortaya çıktığı ifade edilebilir.

Liderlik konusunda özellikler teorilerinden sonra geliştirilen teoriler davranışsal liderlik teorileridir. Liderliğe davranışsal açıdan yaklaşan bu teorilerin odak noktası liderin davranış biçimidir (Tekarslan ve diğerleri, 2000).

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan davranışsal liderlik teorilerinin ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderlerin özelliklerinden çok liderlik sürecinde gösterdikleri davranışlardır. Davranışsal liderlik teorilerinde liderlerin

astlarıyla haberleşme şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli ve amaçları belirme şekli gibi davranışları, liderlerin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmışlardır (Kıngır ve Şahin, 2005: 411). Davranışsal teorilerde etkin ve etkin olmayan liderleri birbirinden ayıran davranış ve hareketlerin araştırılması amaçlanmıştır. Bu teorilerde, lider davranışları işe ve bireye yönelik olmak üzere iki boyutta değerlendirilmektedir (Taner ve Çetin, 2005: 16).

Davranışsal liderlik teorileri araştırmaları kapsamında Ohio State Üniversitesi, Michigan Üniversitesi, Harvard Üniversitesi Araştırmaları bulunmaktadır. Ayrıca Detroit-Edison Araştırmaları, Robert Blake ve Jeane Mouton'ın Yönetim Tarzı Matrisi, Mc Gregor'un X ve Y Yaklaşımları, Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı, Gary R.Yukl'in Liderlik Davranış Modelleri, Grup Dinamikleri Çalışması ve Chris Argris'in Olgunlaşma Kuramı yer almaktadır.

Liderlik konusundaki diğer önemli ana yaklaşım, zamanı ve liderliğin ortaya çıktığı grubu inceleyen durumsal liderlik teorileridir. Liderlikte durumsallık yaklaşımının temel tezi, en iyi liderin, davranış biçimini, koşullara gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider olduğudur. Bu nedenle en iyi liderlik tarzının değil herhangi bir durumda hangi liderlik tarzının en etkin olduğundan söz edilebilir. Durumsal liderlik teorileri liderden çok, öncelikli olarak liderlik sürecinin ortaya çıktığı grubu ve koşulları incelemeyi öngörmektedirler (Tekarslan ve diğerleri, 2000: 135).

Durumsallık teorilerine göre liderin etkinliği, iş çevreleri, organizasyondaki izleyiciler ve işletme sahipleri arasında meydana gelen etkileşimlere bağlıdır (Olsen ve diğerleri, 1998: 229).

Durumsal liderlik teorileri kapsamında Fred Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı, Paul Hersey ve Kenneth H. Blanchard'ın Yaşam Dönemi Modeli, Amaç-Yol (Path-Goal) Teorisi, Willam J. Reddin'nin 3 Boyutlu Liderlik Yaklaşımı, Vroom-Yago-Yetton Liderlik Yaklaşımı ve Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu çalışmaları bulunmaktadır.

Durumsal liderlik teorileri ile ilgili olarak, bu teorilerin, liderlerin davranışlarından çok koşulları konu alan ve liderlik sürecini koşulları ile birlikte değerlendiren teoriler olduklarını söylemek mümkündür.

Liderlik sürecinin açıklayan özellikler, davranışsal ve durumsal liderlik teorilerinden başka günümüzde yönetim ve organizasyon alanında meydana gelen gelişmelerle birlikte liderlik teorilerinde yeni yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Arıkan, 2001). Günümüzdeki bu yeni liderlik yaklaşımları karizmatik liderlik ve dönüşümcü (transformasyonel) liderliktir.

Karizma çekiciliği ifade eden bir kavramdır. Karizmatik lider, sahip olduğu karizmatik özellikleriyle başkalarını kendi istediği yönde sevk edebilen kişidir (Koçel 2003). Karizmatik liderlik karizmanın izleyicilerce algılanması ile ortaya çıkmaktadır. Yummarino ve diğerleri (2005: 896–897)'ne göre karizmatik liderliğin iki türü vardır. Bunlardan kişisel karizmatik liderler otoriteyi kendilerinde bulundururken, sosyal karizmatik liderler ise çalışanları güçlendirme, onlara model olma ve fikirlerini alma yoluyla onların inanç ve değerlerinin geliştirirler.

Yeni yaklaşımlardan dönüşümcü liderlik yaklaşımına göre dönüşümcü lider değişimleri gerçekleştiren liderdir (Taner ve Çetin 2005). Dönüşümcü lider değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek organizasyonları üstün performansa ulaştıran kişidir (Koçel, 2003:605). Dönüşümcü liderlerin özellikleri arasında karizma, kendine olan tam güven, ilham verme, entelektüel yaklaşım, vizyon geliştirme ve samimi ilişkiler kurabilme yer almaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004). Bu özellikler dönüşümcü liderlik paradigmasının açıklanmasında önemli ölçülerdir (Yummarino ve diğerleri, 2005).

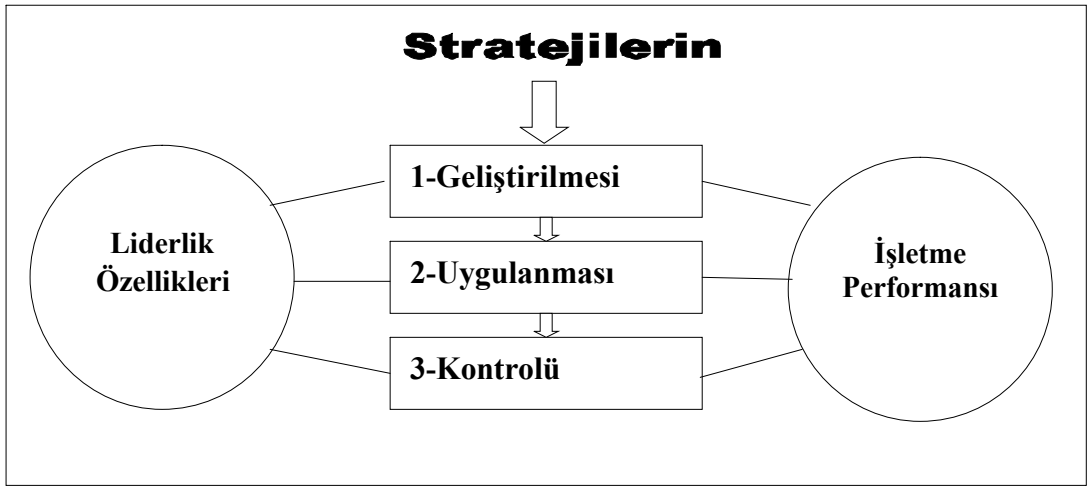
### **2.3. Stratejik Yönetim ve Liderlik İlişkisi**

Stratejik yönetim ve liderlik arasındaki ilişki liderliğin stratejik yönetimin başarısında etkin bir faktör olduğu yönündedir. Konu ile ilgili olarak Eren ve diğerlerinin (2000) işletmelerdeki stratejik yönetim faaliyetlerinin değerlendirilmesine yönelik yaptıkları araştırma, işletmelerde liderlik anlayışının,

etkili bir stratejik yönetim için fırsat ve imkânların oluşmasında büyük ölçüde katkı sağladığını göstermektedir.

Öte yandan Mintzberg ve Westley gibi yazarlar da, liderliği, strateji açısından ele almışlardır. Ayrıca özellikle son yıllarda, liderliğin, stratejik vizyonla birlikte değerlendirildiği görülmektedir (Kasımğolu ve Küçükaskan, 2005). Bununla birlikte Eren (2005), liderliğin, stratejilerin oluşturulmasında olduğu kadar uygulanmasında da yaşamsal öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır. Şekil 1 stratejik yönetim ve liderlik arasındaki ilişkiyi göstermektedir.

**Şekil 1:** Stratejik Yönetim ve Liderlik İlişkisi



**Kaynak:** Hasfi, Taieb ve Gauthier, Bernard, "Environment, Strategy, and Leadership Patterns as Determinant of Firm Performance: A Study of Cameroonian Firms", **HEC Montreal**, cilt:25, sayı:1, 2004. ss:1-40.

Şekil 1’de gösterilen ilişki ile ilgili olarak Hafsi ve Gauthier, (2004) liderlik özellikleri, işletme stratejileri ve işletme performansı arasında doğrusal bir ilişki olduğunu belirtmektedirler.

Seçilen strateji ile bunu uygulayacak kimsenin özellikleri arasında bir uyum olması gerekir. Eren (2005) bu konuda örnek olarak büyüme ve gelişme stratejilerinin, risk almaktan kaçınmayan cesur ve atak lider ve yöneticiler gerektirdiğini belirtmektedir.

Bu çerçevede, stratejilerin geliştirilmesi, başarıyla uygulanması ve etkin değerlendirmelerin yapılmasının, lider özellikleri ve liderlik süreci ile ilişkili olduğu



ifade edilebilir. Kısacası, stratejik yönetim ve liderlik ilişkisi, liderliğin, stratejik yönetimin başarısında etkili bir faktör olduğu yönündedir.

## 2.4.Stratejik Liderlik

### 2.4.1. Stratejik Liderlik Kavramı

Stratejik liderlik konusu ile ilgili literatür incelendiğinde, değişik yazarların stratejik liderliği farklı şekillerde tanımladığı görülmektedir(Besler, 2004:18). Geleneksel düşünceye göre, stratejik liderliğin genel olarak öncelikle işletmelerin yönetim kurulu başkanı ve genel müdürlerinin sorumluluğunda bir fonksiyon olarak ele alındığı görülmektedir (Shrivastava ve Nachman, 1989: 51).

Bu bakış açısıyla birlikte stratejik liderlik üzerine yapılan araştırmaların öncelikle işletmelerin düzey yöneticilerinin demografik özellikleri üzerinde odaklandığı görülmüştür (Hitt, 2005).

Stratejik liderlik kavramına ilişkin tanımlar stratejik liderliğe ilişkin süreç içerisindeki uygulamaların anlaşılması açısından yararlı olmaktadır. Tablo 1 bu tanımlardan bazılarını içermektedir.

**Tablo 1:** Stratejik Liderlik Tanımları

YAZAR	YIL	TANIM
Shambach	2006	Bir lider tarafından açık bir şekilde tanımlanmış ve anlaşılabilir bir vizyona ulaşmak için örgütsel kültürü etkileme, kaynak dağılımı, plan ve politikalara yön verme ve fırsat ve tehditlerle dolu, karmaşık, değişken ve belirsiz olan küresel çevre şartlarında anlamlı bir <i>konsensüs</i> (uzlaşma/bütünlük) oluşturma sürecidir
Sosik, Jung, Berson, Jaussi ve Dionne	2005	Hissedarlar, toplum ve çalışanlar açısından ekonomik, sosyal ve entelektüel sermayenin oluşturulması amacıyla, organizasyonların, insan kaynakları, teknoloji, iş süreçleri ve iş fırsatları arasında etkin ilişkilerin kurulmasına yönelik süreçler dizisidir.
Adair	2004	Örgütün bütününe kapsayan uygulamalara odaklı bir süreçtir.

**Tablo 1'in Devamı**

Besler	2004	Geleceği göyerek, esneklik sağlayarak ve çalışanları güçlendirerek stratejik değişimi gerçekleştirme ve performansı geliştirme yeteneğidir
Boal ve Hooijberg	2001	İşletmelerin, amaçlarına ulaşmalarında etkili olan örgütün üst yönetimindeki tepe yöneticisinin yanı sıra üst yönetim takımlarının da bir fonksiyonudur.
Hitt, Ireland ve Hoskisson	1999	Gerekli olan stratejik değişimi sağlamak için geleceği görme, vizyon belirleme, esneklik sağlama, ve çalışanları güçlendirme yeteneğidir.
Sullivan ve Harper	1997	Amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü temel anlamda var eden mantıklı ve iyi düşünülmüş faaliyetleri yönetmek ve denetlemektir.
Shrivastava ve Nachman	1989	İhtiyaç duyulan stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasına rehberlik edecek amaç ve yöntemlerin oluşturulmasıdır.

Stratejik liderlik ile ilgili ilk sayılabilen çalışmalarda bulunan Shrivastava ve Nachman (1989), Stratejik liderliği stratejik karar verme ve işletme faaliyetlerinin etkin kontrolü açılarından ele almışlardır. Yazarlara göre stratejik liderlik, karar verme sürecinde ortaya çıkar. Yazarların tanımlamaları ışığında stratejik liderlik, amaç ve amaca ulaştırıcı yöntemlerin oluşturulması ile açıklanabilir.

Boal ve Hooijberg (2001)'in stratejik liderlik ile ilgili bakış açıları, stratejik liderliğin bir grup bileşimi olduğu yönündedir. Yazarlar strateji geliştirme tarzının, karar alma sürecinin ve ortak akıl ile işlerin yürütülmesinin stratejik liderlik sürecinde önemli faktörler olduğunu ifade etmektedirler. Bu düşüncenin Shrivastava ve Nachman (1989)'in düşüncesine göre daha ayrıntılı olduğu anlaşılmaktadır.

Konuyu bütünsel bir bakış açısıyla ele alan Adair (2004), stratejik liderliği, liderlikten ayırıcı özellikleri ile açıklamaktadır. Yazara göre stratejik liderliği liderlikten ayıran özellik, liderlerin örgütün kısımları için çalışan, stratejik liderlerin ise örgütün bütünü için çalışan kimseler olmalarıdır.

Öte yandan Sosik ve diğerleri (2005)'nin yaklaşımında ise, stratejik liderlik, örgüt içinde ve çevresindeki çıkar grupları arasında ilişki boyutlu bir süreç olup, sahip olunan kaynakların çıkar gruplarının beklentilerini maksimum düzeyde karşılayacak şekilde dağıtılması ile açıklandığı ifade edilebilir.

Shambach (2006)'ın, tanımı ışığında stratejik liderlik, dış çevreye uyum sağlanarak vizyona ulaşılması süreci şeklinde özetlenebilir. Yazarın yaklaşımı ile Sosik ve diğerleri (2005)'nin yaklaşımlarının birbiriyle paralellik arz ettiği görülmektedir.

Öte yandan Besler (2004)'in tanımı, stratejik liderliği beş boyutta açıklamaktadır. Bu boyutlar, geleceği öngörmek, çalışanları güçlendirmek, performansı geliştirmek, esneklik sağlamak ve stratejik değişimi gerçekleştirmektir.

Halis ve diğerleri (2007) de, stratejik liderliğin, örgüt içinde her açıdan esnekliği sağlamak ve gerektiğinde stratejik değişimi gerçekleştirebilmek olduğunu vurgulamaktadırlar. Yazarlar stratejik liderliğin çok yönlü bir süreç olduğunu ifade etmektedirler.

Bu görüşleri tamamlayıcı ve destekleyici nitelikte Merih (2006), stratejik liderliğin çok fonksiyonlu bir süreç olduğunu belirtmektedir. Yazar, ayrıca amaçlara ulaşabilmek adına, stratejik liderlik sürecinde kuruluşu bir değişim sürecinden geçirmenin gerekliliğini ifade etmektedir.

Sonuç olarak, farklı tanımlar ışığında stratejik liderliği, örgütün bütünü için geleceğe ilişkin bir vizyonun oluşturulması, esnekliğin ve stratejik değişimin sağlanması için çalışanların güçlendirilmesi yoluyla stratejilerin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirmesi süreci şeklinde tanımlamak mümkündür.

Stratejik liderliğin, yapılan tanımlarda farklı boyutlardan değerlendirildiği anlaşılmaktadır. Stratejik liderliğin tanımlanmasından sonra liderlikten farkının açıklanmasında yarar bulunmaktadır. Boal ve Hoojberg (2000) stratejik liderlik ile liderlik ve liderlik teorileri arasında bazı farklılıkların bulunduğunu belirtmektedirler. Hambrick ve Pettigrew (2001) bu farklılıkları iki boyutta ele almaktadırlar. Bu boyutlar;

- Liderlik teorileri organizasyonların herhangi bir düzeyindeki liderlere yönelik olabilirken stratejik liderlik teorileri ise organizasyonun sadece üst düzey yönetimindeki insanlara odaklanmaktadır.

• Liderlik ile ilgili araştırmalar genellikle lider-izleyici ilişkilerine odaklanmaktadır. Stratejik liderlikle ilgili araştırmalar ise özellikle üst düzey yöneticilerin stratejik çalışmalarına odaklanmaktadır.

Adair (2004)'in bakış açısına göre, stratejik liderler, liderlerin organizasyonun kısımları için gerçekleştirdiklerini organizasyonun tamamı için gerçekleştirirler. Bu düşünce de stratejik liderliği, liderlikten ayırmayı sağlayan diğer bir farkı göstermektedir.

#### 2.4.2. Stratejik Lider Kavramı

Stratejik liderliğin tanımlanması, stratejik lider kavramının da tanımlanmasını gerektirmektedir. Aşağıdaki tabloda stratejik lider kavramına ilişkin bazı tanımlar yer almaktadır.

**Tablo 2:** Stratejik Lider Tanımları

YAZAR	YIL	TANIM
Worden	2007	Stratejik lider, stratejik planlama ve işletme vizyonu bütünleştiren üst düzey yöneticidir.
Sosik, Jung, Berson, Jaussi ve Dionne	2005	Stratejik lider, işletmenin, stratejisini etkin bir şekilde geliştirmesi ve uygulaması için kilit faktörler olarak nitelendirilebilecek davranışları gösteren strateji odaklı yöneticidir.
Adair	2004	Stratejik lider, diğer liderlerin kısımlar için başarıları gereken şeyleri bütünün tamamı için gerçekleştiren kişidir.
Ülgen ve Mirze	2004	Stratejik lider, geleceği görebilme, vizyon oluşturabilme, esnek olabilme, ve diğer kişileri güçlendirme gibi yetenekleri aracılığı ile gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişidir.
Dinçer	2004	Stratejik lider, işletmenin stratejisini oluşturma, uygulama ve değerlendirmeyi kapsayan yönetim sürecinden sorumlu kişidir.

Stratejik lider kavramı ile ilgili yapılan tanımlardan yola çıkılarak stratejik liderlerin sahip olduğu ya da olması gereken özellikler şu şekilde sıralanabilir;

- Strateji odaklı düşünmek,
- Örgütün bütününü görebilmek,

- Esnek davranmak ve
- Değişime öncülük etmektir.

Öte yandan stratejik liderler ile ilgili tablodaki tanımlarda yer alan bu özelliklerin yanı sıra Davies ve Davies, (2004:30), stratejik liderlerin özelliklerini 5 maddede sıralamaktadırlar;

- Stratejik olarak uyumlu olmak,
- Stratejiyi eyleme dönüştürebilmek,
- İnsanları ve organizasyonu düzenlemek ve uyumlaştırmak,
- Müdahale edilmesi gereken stratejik noktaları belirleyebilmek,
- Stratejik yetenekler geliştirebilmek.

Yapılan tüm tanımlarda vurgulanan unsurlara göre stratejik lider; örgütün bütünü için geniş bir vizyonu olan, esnekliği, stratejik değişimi sağlamak için, stratejilerin geliştirilmesi, uygulanması ve değerlendirmesi rollerini üstlenerek işletmeye stratejik yön veren kişidir.

Stratejik lider kavramının tanımlanmasından sonra stratejik liderlerle ilgili bazı görüşlere yer verilmesinde yarar bulunmaktadır.

Stratejik liderler dikkat ve enerjilerini, kuruluşlarını ortalama performansın üzerine çıkartacak sorunlar ve uygulamalar üzerine yoğunlaştırırlar. Temel odak noktaları, günlük ve olağan işlerin yanı sıra işletmenin genel faaliyet akışı üzerine yoğunlaşarak, rekabetçi üstünlüklerinin neler olduğunu ve bunları nasıl geliştirebilecekleridir (Merih, 2006).

Altıntaş (2006), stratejik liderler, çalışanlarının motivasyonunu ve buna bağlı olarak performansını yükseltmek için vizyonlarını kullandıklarını ifade etmektedir. Bununla beraber Worden (2007) da, stratejik liderlerin stratejik planlama ve vizyonun bütünleştirme yönünde davranmaları sonucu işletmelerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edilebileceklerini vurgulamaktadır.

Stratejik liderler, işletme ve çevresindeki çıkar grupları arasındaki sosyal ilişkileri anlamak sayesinde onların beklentilerini optimum düzeyde karşılayabilirler.

Ayrıca işletme için dönüm noktası denilebilecek gelişmelerin farkında olabilir ve işletmenin faaliyette bulunduğu çevrede yeni yaklaşımlar geliştirebilirler (Boal ve Hooijberg, 2001).

Stratejik liderler, verdikleri kararların başarısız sonuçlar meydana getirmesi halinde sorumluluğu astları ya da meslektaşlarının üstüne yıkmaktan çok kendileri üstlenirler (Adair, 2005: 105).

### **2.4.3. Stratejik Liderliğin Tarihsel Gelişimi**

Stratejik liderlik, stratejik yönetime paralel olarak gelişen ve uygulamada başarıyı etkileyen önemli bir süreç olarak ortaya çıkmıştır (Besler, 2004). Ancak stratejik liderliğin stratejik yönetim alanında az sayıda çalışmaya konu olduğu görülmektedir.

1980'li yıllardan itibaren liderlik alanında bir yenilenme ve değişimin meydana geldiği görülmüştür. Bu yıllardan sonra liderlik alanındaki çalışmalar bir çıkmaza girmiştir. Liderlikle ilgili çok az teori geliştirilebildi ve teorisyenler de bu alanın nereye ve hangi konuma geleceği konusunda ciddi sorularla karşılaştı. Bununla birlikte 1980'li yılların ortalarına doğru liderlik alanındaki değişim, *supervisory* (denetimsel) liderlikten stratejik liderliğe doğru kendisini göstermeye başlamıştır. Bu dönemlerde dikkat çeken çalışmalar Üst Kademe Teorisi (Upper Echelon Theory) ve Tepe Yönetimi Takımları (Top Management Teams ) ve bazı yeni liderlik teorileri olmuştur (Boal ve Hooijberg, 2001).

Bu yeni liderlik teorileri içerisinde karizmatik, dönüştürücü ve vizyoner liderlik teorileri yer almıştır. *Supervisory* (denetimsel) liderlik teorileri işletmelerin iç çevresi üzerinde odaklanırken stratejik liderlik teorileri ise daha çok dış çevre üzerinde odaklanmış ve organizasyonun değişen amaç ve yetenekleri de dâhil bir bütün olarak ele alınması gerektiğini savunmuştur (Boal ve Hooijberg, 2001).

Stratejik liderlik teorisinin ortaya çıkışı hakkında farklı görüşler bulunmaktadır. Vera ve Crossan (2004) gibi bazı yazarlar stratejik liderlik teorisinin

Hambrick ve Mason (1984) tarafından geliştirilen özgün Üst Kademe Teorisinden (upper echelon theory) geliştirildiğini savunmaktadırlar. Öte yandan Neumann ve Neumann (1999) gibi yazarlar da stratejik liderliğin, dönüştürücü liderlik teorisinden türetildiğini vurgulamaktadırlar (Neumann ve Neumann, 1999'dan aktaran Yalçın ve Ay, 2007).

Bu görüşlerle birlikte stratejik liderlik teorisi, stratejik liderliğin işletmelerin, üst düzey yöneticilerinin ve özellikle CEO (Chief Executive Officer)'ların birer yansıması (Besler, 2004: 16), ve organizasyonların, liderlerinin etkisinden ibaret olduğu varsayımlarına dayanmaktadır (Boal ve Hooijberg, 2001). Bu görüşler ışığında işletme üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlik sürecinden sorumlu olduğu anlaşılmaktadır.

Öte yandan stratejik yönetim literatüründe stratejik liderliğin işletme yöneticileri, genel müdürler ve yönetim kurulu başkanlarının sorumluluğunda olduğu kabul edilmektedir. Stratejik liderlik konusunda yapılan bazı çalışmalar stratejik liderliğin sadece üst düzey yönteminin bir fonksiyonu olduğu görüşünü reddetmektedir. Örneğin Shrivastava ve Nachman, (1989) stratejik liderliğin, yalnızca üst yönetimin imtiyazlı bir görevi olmadığını iki şekilde savunmaktadırlar. Bunlardan ilki, örgütlerin, kültürleriyle kendilerini stratejik olarak yönlendirebilecekleridir. Diğeri ise stratejik liderlik için her ne kadar bir takım özellikler gerekse de bunların sadece üst kademedeki yöneticilerde olmasının söz konusu olmadığıdır. Yani, stratejik liderliğin, kültürel, yapısal ve politik boyutlarının organizasyonların değişik kademelerinde görülebileceğidir.

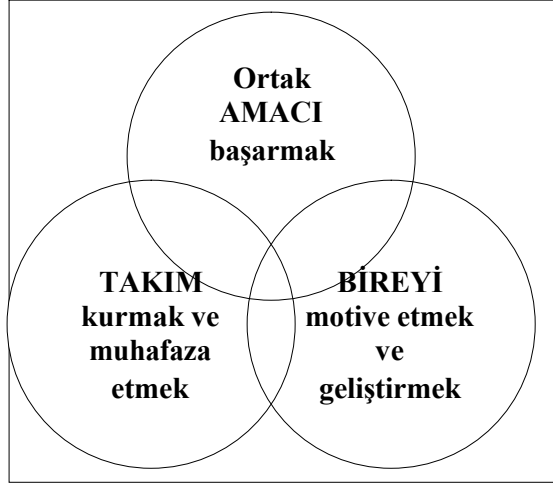
Besler (2004)'in çalışması da stratejik liderliğin, üst düzey yöneticiler (CEO)'ler, işletme yöneticileri, tepe yönetimi ekipleri ve yönetim kurulları kapsamında değerlendirilebileceğini göstermektedir.

#### **2.4.4. Stratejik Liderliğin İşlevleri**

Stratejik liderliğin başarısı bazı kilit işlevlerin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine dayanmaktadır (Merih, 2006). Literatürde stratejik liderliğin

işlevlerine ilişkin farklı görüşler bulunmaktadır. Adair (2005), stratejik liderliğin işlevlerini genel olarak üç halka modeli ile açıklamaktadır.

**Şekil 2:** Stratejik Liderliğin Geniş İşlevleri



**Kaynak:** Adair, John. **Effektive Strategic Leadership**, (Çev: Salih Fatih Güneş), 2. Baskı, İstanbul: Babil Kültür Yayıncılığı 2005, s: 93.

Üç halka modeline göre stratejik liderler, temel olarak ortak gayeye (vizyona) bireyleri motive ederek ve geliştirerek kurdukları takım ya da takımlarla ulaşmaktadırlar.

Bu modele göre, stratejik liderler, bazı roller üstlenerek ancak bu işlevleri gerçekleştirmektedirler. Bu roller genel olarak bu işlevler etrafında şekillenmektedir. Stratejik liderlerin genel rolleri, bu fonksiyonlar etrafında yedi parçaya bölünerek ortaya çıkmaktadır. Bu roller şu şekilde sıralanmaktadır (Adair, 2005: 94);

- Vizyon belirleme,
- Stratejik düşünme ve planlama,
- Faaliyetlerin gerçekleşmesini sağlama (operasyonel/idari),
- Bütün ve kısımlar arasındaki dengeyi sağlama,
- Takım ruhu oluşturmak,
- Örgütü diğer örgütler ve toplumla uyumlu hale getirmek ve
- Bugünün liderlerini seçmek ve yarının liderlerini yetiştirmek.



Stratejik liderliğin bu fonksiyonları 3 halka modeli açısından değerlendirildiğinde, aralarında yakın bir ilişki görülmektedir. Stratejik liderler, amaca ulaşmak için, stratejik düşünerek, bütün ve kısımlar arasındaki dengeyi sağlayarak ve bireyleri motive ederek takım ruhuyla faaliyette bulunurlar.

Stratejik liderliğin fonksiyonlarına ilişkin bir diğer sınıflandırmada, stratejik liderliğin 5 temel fonksiyonunun bulunduğu ifade edilmektedir. S5K olarak da tanımlanan bu fonksiyonlar kısaca Stratejik Kurgu-Konum-Kontrol-Kadro-Kültürdür (Merih, 2006). Tablo 3 bu fonksiyonların içeriklerini göstermektedir.

**Tablo 3:** Stratejik Liderliğin İşlevleri

<b>Stratejik Liderlik İşlevleri (S5K)</b>	
<b>Stratejik Kurgu</b>	Kuruluş varlık nedeninin (misyon ve vizyon) ve hedeflerinin belirlenmesi
<b>Stratejik Konum</b>	Kuruluş yapısının, yetkinliklerin ve becerilerin oluşturulması ve geliştirilmesi
<b>Stratejik Kontrol</b>	Dengeli ve uyarıcı bir stratejik kontrol sisteminin oluşturulması ve sürdürülmesi
<b>Stratejik Kadro</b>	İnsan kaynağının geliştirilmesi ve strateji ile bütünleştirilmesi
<b>Stratejik Kültür</b>	Etkin bir kuruluş kültürünün oluşturulması ve yaygınlaştırılması

**Kaynak:** Merih, Kutlu. “Etkin Stratejik Liderlik Uygulamaları”, [www.eylem.com](http://www.eylem.com). 01.07.2006.

Merih (2006), ortaya koyduğu bu fonksiyonların, basit yapıli kuruluşlardan yüz binlerce kişilik çok karmaşık kuruluşlara kadar ürün ve hizmet sunmayı planlayan her kuruluşun her dönemi ve yapısı için düşünülebileceğini savunmaktadır. Ancak stratejik liderliğin bu fonksiyonları ile ilgili literatürde henüz kavramsal ya da uygulamalı bir çalışmaya rastlanılmamaktadır.

#### **2.4.5. Stratejik Liderliğin Kapsamı**

Stratejik liderlik ile ilgili literatürde stratejik liderlerin bireyler ve gruplar bazında olmak üzere iki şekilde ele alındığı görülmektedir. Bazı yazarlar, örneğin Adair (2005), Vera ve Crossan (2004) ; Hitt ve diğerleri (2005), stratejik liderliğin işletmelerin tepe yönetiminin sorumluluğunda olduğunu belirtmişlerdir. Yazarlar,

ayrıca stratejik liderlerin işletmenin bütününden sorumlu olan kişi ya da gruplar olduklarını ifade etmişlerdir.

Besler (2004) çalışmasında, bir sınıflandırma yaparak, stratejik liderlik kapsamında, üst düzey yöneticiler (işletmelerin CEO'ları), işletme yöneticileri, üst yönetim takımları ve yönetim kurulları bulunduğunu belirtmektedir. Bu çerçevede stratejik liderliğin kapsamı bireyler bazında işletme CEO'ları ve işletme yöneticileri, gruplar bazında ise tepe yönetimi takımları ve yönetim kurulları olduğunu söylemek mümkündür.

Hitt ve diğerleri (2005)'ne göre, üst yönetim ekipleri işletme stratejilerinin belirlenmesi ve uygulanmasından sorumlu kilit konumdaki yöneticilerden oluşmaktadır. Bu ekip genellikle yönetim kurulunun üyesi konumunda olan kişilerden oluşmaktadır. Yazarlara göre; üst yönetim ekiplerinin heterojen bir yapıda olmaları stratejik liderliğin etkinliğini artırıcı niteliktedir.

Öte yandan üst düzey yöneticiler kapsamına, organizasyonun sadece bir bölümünden değil tümünden sorumlu yöneticilerin yanı sıra, işletme yöneticileri kapsamına da stratejik kararlara katılma yetkisi verilen bölüm yöneticileri de girmektedir. Son olarak işletmenin stratejik yönünü yansıtmada önemli bir mekanizması konumundaki yönetim kurulları da işletme sahip, hissedar ve yöneticilerinden oluşabilmektedir (Besler, 2004). Bu çerçevede stratejik liderlik kapsamında yer alan kişi ya da gruplar işletmeden işletmeye veya sektörden sektöre farklılık arz edebilmektedir.

#### **2.4.6. Stratejik Liderlik Süreci**

Stratejik liderlik ve stratejik lider kavramlarının tanımlanmasından sonra stratejik liderlik sürecinin detaylı olarak incelenmesi gerekmektedir. Stratejik liderlik sürecinde gerçekleştirilen faaliyetlerin ele alınması ve stratejik liderlerin süreç içerisinde rollerinin tam olarak anlaşılması konunun bütünselliği açısından önem arz eder. Bu sebeple, öncelikle farklı yazarlarca ortaya konulan stratejik liderlik

sürecinde gerçekleştirilmesi gereken faaliyetlere değinilmiş daha sonra stratejik liderlik sürecinin temel bileşenleri ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Abell, (2004:310–314), stratejik liderlerin gerçekleştirdikleri faaliyetleri, altı boyutta ele almaktadır. Bu boyutlar:

- İşletme için kısa ve uzun vadede performansını arttıracak stratejilerin geliştirilmesi,
- Misyon, vizyon ve amaçlara ilişkin stratejilerin belirlenmesi,
- İç ve dış çevre koşullarında stratejinin sürekli gözden geçirilmesi,
- Farklı endüstrilerde faaliyette bulunan işletmelerle de olan rekabetin ele alınması,
- Katılımcı anlayışın benimsenmesi ve
- Kaynak temelli yaklaşımın sorumluluklar çerçevesinde fırsatların değerlendirilmesi yaklaşımına dönüştürülmesidir.

Burada vurgulanan temel konu stratejik liderlik sürecinde katılımcılığın sağlanması, farklı endüstrilerdeki rakiplerle kıyaslanması ve geliştirilen stratejilerin esnek ve dinamik olmasıdır.

Stratejik liderlerin görevleri belirtildikten sonra stratejik liderlik sürecindeki uygulamaların açıklanmasında yarar bulunmaktadır. Nicholls, (1994) stratejik liderlik uygulamalarının, temelde müşteri için değer oluşturduklarını belirtmektedir. Yazara göre stratejik liderlik uygulamaları beş boyuttan oluşmaktadır. Bunlar;

- Amaç, vizyon ve misyonun tanımlanması,
- Süreçlerin, müşteri için değer oluşturacak şekilde düzenlenmesi,
- Yetenekler ve yeterlilikler üzerinde odaklanılması,
- Kıyaslamaların yapılması ve
- Tüm birimlerde inisiyatif kullanma isteğinin oluşturulmasıdır.

Bununla birlikte Boal ve Hooijberg (2001), stratejik liderlik içerisinde gerçekleştirilen uygulamaları şu şekilde sıralamaktadırlar (Boal ve Hooijberg, 2001:215–548);

- Vizyonun belirlenmesi ve yayılması,
- Rekabet ve temel yetenekler için kilit faktörlerin geliştirilmesi,
- Geleceğin liderlerinin seçilmesi ve geliştirilmesi,
- Sürdürülebilir etkin bir örgüt kültürünün oluşturulması,
- Kültür içerisinde etik değerlerin oluşturulması ve
- İşletmenin bir bütün olarak yönetimi.

Bu uygulamalarla ilgili olarak işletme vizyonunun belirlenmesi ve yayılması, geleceğe ilişkin stratejilerin belirlenmesi ile ilişkili olduğu söylenebilir. Yine işletmenin temel yeteneklerinin belirlenmesi ve, sürdürülebilir bir örgüt kültürü içerisinde etik değerlerin oluşturulmasının birbirini tamamlayıcı nitelikte uygulamalar olduğu ifade edilebilir.

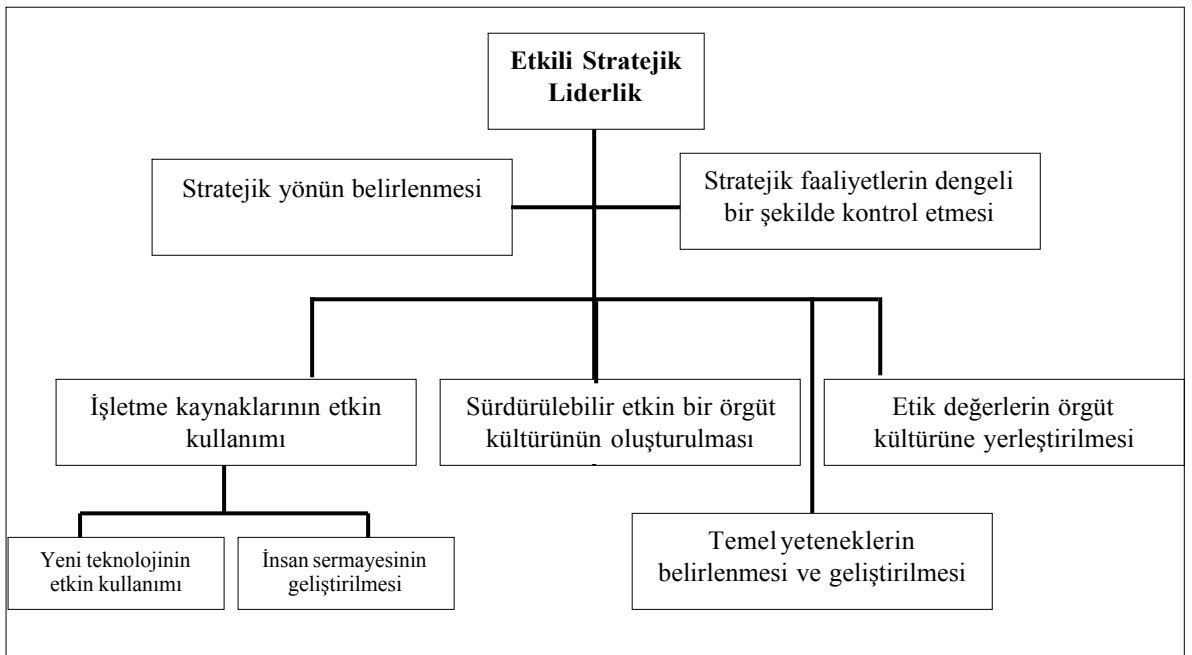
Farklı yazarlarca, stratejik liderlik sürecinde gerçekleştirilen uygulamalar dikkate alınarak bu uygulamaları yedi boyutta ele alınabilmektedir. Buna göre, stratejik liderliğin yedi temel uygulaması şu şekilde sıralanabilir (Sosik ve diğerleri, 2005; Hitt ve diğerleri, 2005; Besler, 2004);

1. Stratejik yönün belirlenmesi,
2. Temel yeteneklerin belirlenmesi ve geliştirilmesi,
3. İnsan sermayesinin geliştirilmesi,
4. Yeni teknolojilerin etkinlikle kullanılması,
5. Sürdürülebilir etkin bir örgüt kültürünün oluşturulması,
6. Örgüt kültürü içerisinde etik değerlerin oluşturulması,
7. Stratejik liderlik faaliyetlerinin etkin olarak kontrol edilmesi.

Stratejik liderlik sürecinin yukarıda sıralanan unsurları birbiriyle etkileşim içindedir. Stratejik yönün belirlenmesi, işletmenin, kendisine rekabet üstünlüğü

sağlayacak temel yetenekleri belirlemede etkilidir. Sürdürülebilir etkin bir örgüt kültürünün oluşturulması etik değerlerin kültüre yerleştirilmesi açısından önem arz etmektedir. Stratejik faaliyetlerin etkin olarak kontrol edilmesi sürecin etkinliğinin belirlenmesi ve geribildirim açısından gerekli olan önemli bir faktördür. Şekil 3, etkin bir stratejik liderlik sürecinin yukarıda ifade edilen aşamalarını ve aralarındaki etkileşimleri göstermektedir.

**Şekil 3:** Etkili Stratejik Liderlik Sürecinin Unsurları



**Kaynak:** Kılınç, İzzet. ve Ağraş, Süleyman. "Strategic Leadership Implementations In Turkish Hospitality Industry From The Perspective Of Academicians", **3. Strategic Management Conference, Conference Proceeding Book**, 2007, ss:113-121.

Şekil 3'te görüldüğü üzere stratejik liderlik sürecinin unsurları birbiriyle ilişkili ve tamamlayıcı konumunda görünmektedir. İşletmeye stratejik yön verilmemesi, dengeli bir kontrolü zorlaştırmaktadır. İşletme kaynaklarının etkin kullanımında ise iki unsur olan teknik ve beşeri faktörlerin geliştirilmesi ve etkin kullanımı söz konusudur. Bu aşamadan itibaren stratejik liderlik sürecinin belirtilen yedi unsuru üzerinde ayrıntılı bir değerlendirme yapılmıştır.

#### **2.4.6.1. İşletmenin Stratejik Yönünün Belirlenmesi (İşletmeye Stratejik Yön Verme)**

Stratejik liderliğin tanımında da geçtiği üzere, stratejik liderlerin gerçekleştirdikleri fonksiyonların birincisi geleceği öngörerek kuruluş için vizyon belirlemedir. Vizyonun belirlenmesi de işletme için geleceğe ilişkin yönün belirlenmesi anlamına gelmektedir.

Hitt ve diğerleri (2005)'ne göre işletmeye stratejik yön verilmesi bağlamında belirlenecek uzun vadeli ideal bir vizyon, işletmenin hem öz ideolojisini hem de öngörülen geleceği ifade edebilmelidir. Yazarlar öz ideolojinin, çalışanları, süreç içinde motive etmeye, anlamlı ve onurlu bir çabaya yöneltmeye sevk edeceğini belirtmektedirler. Bunun yanı sıra öngörülen gelecek ise çalışanların beklentilerini olabileceğin ötesine çekmek görevini taşıma işlevini görmektedir.

Stratejik yönün belirlenmesi uygulaması ile ilgili olarak Adair (2005), bir stratejik liderin temel sorumluluğunun, işletmenin doğru yönde gitmesini sağlamak olduğunu belirtmektedir. Yazara göre, işletmenin doğru yönde gitmesini sağlamak, görünüşte basit gibi görünse de bunun başarılması her zaman kolay olmamaktadır. Burada iki önemli konu ortaya çıkmaktadır. Bunlar da en iyi stratejiyi belirlemek ve arzu edileni elde edene kadar onu takip etmektir (Adair, 2005:159). Bu açıdan stratejinin iyi tanımlanmış bir vizyona ulaştıracak şekilde geliştirilmesinin önem arz ettiği belirtilebilir.

Konuya müşteriler ve rakipler açısından yaklaşan Abell'e (2004:312–313)'e göre, vizyonun belirlenmesi, işletmenin gelecekte müşteri için hangi değerleri meydana getireceği ve rakiplerinden hangi açılardan farklı olacağını göstermektedir. Bununla beraber yazar, stratejik liderliğin de öncelikli fonksiyonu da işletmeyi arzu edilen geleceğe doğru götürmek olduğunu vurgulamaktadır.

Besler (2004: 37–41) s stratejik liderlik sürecinin başlangıç aşaması olan işletmenin gelecekteki yönünün belirlenmesinin, stratejik liderlerde bazı özelliklerin bulunması ile mümkün olduğunu ifade etmektedir:

- İyi tanımlanmış bir amaç duygusuna sahip olmak,

- Anlamlı ve paylaşılabılır bir vizyon geliştirmek,
- Vizyonu değişimle uyumlu hale getirmektir.

Bu özelliklerden stratejik liderlerin iyi tanımlanmış bir amaç duygusuna sahip olmaları, işletme için hangi faaliyetlerin yararlı olabileceği ve faaliyetlerin hangi amaçlarla gerçekleştirileceğini belirtmektedir. Ayrıca stratejik liderlerin, işletmenin stratejik yönünü belirlemekteki başarılarının, geliştirdikleri vizyonu, değişen evre şartlarına uyumlu hale getirmelerine bağlı olduğu anlaşılmaktadır.

Stratejik liderler, çevresel değişimlere yakından takip ederek bu değişimleri vizyonları çerçevesinde şekillendirirler. Stratejik liderlerin açık vizyonları çevresel değişimlerin işletmenin geleceğini nasıl etkileyeceğini sağlar (Boal ve Hooijberg, 2001: 538). Bu noktada stratejik liderlerin temel görevi, değişimleri vizyonları odaklı olarak ele almalarıdır.

Vizyonu geniş olan stratejik liderler işletmelerinin gelecekteki stratejik yönünü, somut gerçeklerden uzaklaşmadan kendi hayal dünyalarına göre şekillendirir ve çevrelerine yaymaktadırlar (Ülgen ve Mirze, 2004). Burada üzerinde durulan nokta stratejik liderlerin, işletmenin pusulası görevini görecek net vizyonlarıyla işletmenin geleceğini şekillendiren kimseler olduklarıdır.

Stratejik liderler, ilgi uyandıran ve anlaşılabilir bir stratejik vizyon geliştirmelidirler. Stratejik vizyon arzu edilen geleceğe ulaşmak için önemli bir odaklanma ve süreç aracıdır. İşletmeler, stratejik vizyonla karmaşık ve belirsiz olan gelecekteki evre koşullarında stratejik yönünü bilerek faaliyetlerini gerçekleştirebileceklerdir (Shambach, 2004: 20).

İşletmenin stratejik yönünün belirlenmesi ile ilgili sonuç olarak, stratejik liderler, iyi tanımlanmış bir amaca sahip olma duygusuyla oluşturacakları, işletmenin tamamı için paylaşılabılır ve değişimlere karşı uyumlu bir vizyonla işletmelerin stratejik yönünü belirleyeceklerdir. Stratejik yönün belirlenmesiyle işletmede gerçekleştirilecek tüm faaliyetler anlamlılık kazanacaktır. Kısacası stratejik liderliğin ilk aşaması olan işletmenin stratejik yönünün belirlenmesi, süreç içerisinde gerçekleştirilecek diğer uygulamalar için temel basamak görevini gördüğü ifade edilebilir.

#### 2.4.6.2. İşletmenin Temel Yeteneklerinin Belirlenmesi

İşletmenin stratejik yönünün belirlenmesi bu yönde ilerlemek için tek başına yeterli değildir. İşletme hedeflerinin temel yetenekler üzerine yoğunlaştırılması stratejik yöne doğru yol almada önemlidir. Stratejik liderler, işletmenin bütününe yayacakları bir vizyonu oluşturduktan sonra işletme için hangi yeteneklerin temel yetenek olabileceğini belirlemeli ve bu yetenekleri çevresel değişimler karşısında geliştirme faaliyetlerinde bulunmalıdırlar (Besler, 2004).

Literatürde öz yetkinlik kavramı ile eş anlamlı kullanılan temel yetenek Prahalad ve Hamel (1990)'e göre, organizasyonda özellikle farklı becerilerin koordinasyonu ve çoklu teknolojilerin entegrasyonu konusunda geliştirilen kolektif öğrenmedir (Prahalad ve Hamel 1990'dan aktaran Coşkun, 2002: 202). Bu tanımda, temel yeteneğin, farklı becerilerin ve yeni teknolojilerin kullanımındaki toplu öğrenmeden oluştuğu vurgulanmaktadır.

Koçel (2003:387) temel yeteneği, “bir işletmeyi başka işletmelerden ayıran, işletmenin vizyonunu gerçekleştirmede temel rol oynayan rakipler tarafından kolayca taklit edilemeyen bilgi beceri ve yeteneği” şeklinde tanımlamaktadır. Yazara göre bir bilgi, beceri veya yeteneğin **temel yetenek** sayılabilmesi için bazı özellikleri taşıması gerekmektedir. Bu özellikler;

- İşletmenin kısa ve uzun vadeli yaşamı için temel sayılmalı,
- Taklit edilmesi güç olmalı,
- Rakipler tarafından kolayca görülmemeli,
- İşletmenin vizyon ve stratejik hedeflerini gerçekleştirmede vazgeçilmez nitelikte olmalı,
- Belirli bilgiler, kaynaklar ve süreçlerden oluşan bir karışımı temsil etmeli,
- Sonunda temel ürün niteliği taşıyacak nihai ürünlerin üretiminde kullanılabilmesi ve



- İşletmenin küçülme, stratejik birlikler oluşturma, şebeke organizasyonuna katılma, dış kaynaklardan yararlanma gibi kararlar vermesinde temel rol oynamalıdır.

Temel yetenekler bu özellikler çerçevesinde değerlendirildiğinde işletmelerin temel yetenekleri kapsamına girecek yeteneklerinin sayısının fazla olamayacağı ifade edilebilir.

Bir başka tanımda ise temel yetenek, bir işletmenin rakiplerinden daha iyi yaptığı işler olarak tanımlanmıştır (Coşkun, 2002).

Özgener, (2004: 172)'e göre bir yeteneğin temel yetenek sayılabilmesi için şu özellikleri taşıması gerekmektedir:

- *Müşteri Yararı*: İşletmenin belli bir alandaki temel yeteneği müşterilerine rakiplerinden oldukça farklı bir yarar sağlayabilmelidir.
- *Rakiplerden Farklılaştırma*: Temel yeteneğe konu olan yeteneklerin rakipler tarafından kolaylıkla taklit edilememesi gerekir.
- *Başka Alanlara Uygulanabilirlik*: Temel yeteneğin başka alanlara da uygulanabilmesi ve yeniliklerin anahtarı olabilmesi gerekir.

Temel yetenekler ile ilgili tanımlarda genel olarak vurgulanan hususun yeteneğin, 'işletmeye özgü olma' olduğu anlaşılmaktadır.

Temel yeteneklerin bu şekilde tanımlanmasıyla birlikte doğru olarak belirlenen ve uzun süre korunabilen bir temel yeteneğin işletmeye birçok avantaj sağlayacağı belirtilebilir. Bu avantajlarla ilgili örnek olarak Özgener, (2004) temel yeteneklerin doğru belirlenmesinin öncelikli işletme stratejilerinin temelini oluşturacağını belirtmektedir. Ayrıca geliştirilen uygun stratejiler aracılığıyla işletmenin rekabet şartlarında temel yetenekleri ile güç kazanacağını savunmaktadır. Öte yandan İpçioğlu ve Uysal (2007)'ın yaptıkları çalışma da işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerinde temel yeteneklerin önemli bir unsur olduğunu göstermiştir. Tablo 4'te hizmet sektöründeki bazı işletmelerin temel yetenekleri ile ilgili bilgilere ve rekabet açısından sağladığı avantajlara yer verilmiştir.

**Tablo 4:** Bazı İşletmelerin Temel Yetenekleri ve Sağladığı Rekabet Avantajları

İşletme Türü	Temel Yetenek	Sağladığı Rekabet Avantajı
Turizm	Büyük bir zincir otele bağlı olma, sürekli eğitim programları, rekabetçi fiyatlarla kaliteli ürün ve hizmet	Uluslar arası müşterilerin ilk tercihi olmak, müşteri tatmininde ilk üçte olmak, genelde %90 dolulukla çalışmak
Sağlık	Yüksek teknolojik cihazlar, tıptaki son tekniklerin kullanımı, Avrupa pazarlarında marka ismine sahiplik	Pazarın lideri olmakla pazarı şekillendirmek
Yiyecek	Hızlı üretim, marka imajı ve yüksek teknoloji	Üretim kapasitesinde Türkiye’de birinci sırada yer almak

**Kaynak:** İpçioğlu, İsa ve Uysal, Gürhan. “Core Competence-Based Differentiation Strategy: Creating Competitive Advantage” **3. Strategic Management Conference, Conference Preceding Book**, 2007, ss:687–698.

Ülgen ve Mirze (2004: 389), işletmelerin temel yeteneklerini aşağıdaki üç şekilde geliştirebileceklerini veya yeni yetenekler kazanabileceklerini ifade etmektedirler. Bunlar;

- Süreç yenileme (Business Process Re-engineering),
- Dış kaynaklardan yararlanma (Outsourcing) ve
- Kıyaslama (Benchmarking)’dir.

Bu yöntemlerle birlikte temel yeteneklerin belirlenmesi ve geliştirilmesinde stratejik liderlere bir takım görevler düşmektedir. Bu görevler (Besler, 2004: 47–56);

- Yetenekler hiyerarşisi oluşturmak,
- Temel yetenekleri rakip işletmelerle karşılaştırmak,
- Temel yeteneklerin sürekliliğini sağlamak,
- Dış çevrede meydana gelen değişime uygun yetenekler geliştirmektir.

Stratejik liderlerin bu görevleri ile ilgili olarak, bu görevlerin sistematik ve düzenli bir şekilde yerine getirilmesi temel yeteneklerin doğru bir şekilde belirlenip geliştirilmelerine olanak sağlayacağı ifade edilebilir.

Temel yeteneklerin belirlenmesinin yanı sıra başarı için, bu yeteneklerin sürdürülmesi ve geliştirilmesi gerekmektedir. Yeni yeteneklerin geliştirilmesi

işletmelerin yeni pazarlara girmesine bu pazarlardaki gereksinimleri karşılmasına yardım edecektir. Ayrıca yeni müşterilerin çekilmesi de yeni yetenekler gerektirebilmektedir (İpçioğlu ve Uysal, 2007).

Temel yeteneklerin belirlenmesi ve geliştirilmesinde sahip olunan yeteneklerin rakiplerle karşılaştırılması gerekir. İşletmenin hangi yetenekler üzerinde odaklanabileceği ve hangilerini rakiplerinden farklı olarak en iyi yapabileceğinin belirlenmesi bu açıdan önem arz eder. Temel yeteneklerin stratejik uygulamaların temelinde yer aldığı anlaşılmaktadır. Stratejik liderlerin, süreç içerisinde temel yeteneklerin belirlenmesi, geliştirilmesi ve değişimlerle uyumlulaştırılması için yukarıda sıralanan görevleri yerine getirmeleri stratejik liderlik sürecin başarısında önemli bir rol alacağı ifade edilebilir.

#### **2.4.6.3. İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi**

Stratejik liderlik sürecinin diğer bir uygulamasını oluşturan insan sermayesinin geliştirilmesidir. Bu aşamada, insan sermayesinin tanımlanması ve geliştirilmesinin stratejik liderlik sürecindeki yeri ve önemi irdelenmiştir.

İnsan sermayesini, entelektüel sermayenin önemli bir fonksiyonu olarak ele alan Stewart (1997), bu sermayeyi, bütün süreçlerin başladığı yer, buluşçuluğun kaynağı ve kavrayışın pınarı olarak tanımlamaktadır.

Entelektüel sermayenin en önemli unsuru olarak insan sermayesi, müşterilerin problemlerine çözüm üretmek ve yeni buluşlar yapmak için işletme çalışanlarının sahip olmaları gereken eğitim düzeylerini, tecrübeleri ve sosyal yetenekleri kapsamaktadır (Erkuş, 2003:3-4).

Konuya farklı açıdan yaklaşan Rudez ve Michalic (2007), insan sermayesinin, çalışanların yetenekleri, yenilikçi eğilimleri ve işe karşı tutumlarından oluştuğunu belirtmektedirler. Bu düşünceye paralel olarak Otlu ve Aksu (2005:175)'ya göre, insan sermayesi ile kastedilen çalışanların sahip olduğu yetenek, eğitim ve tecrübedir. Bu açıdan bakıldığında, çalışanların yetenekleri, yatırım

yapılması gereken önemli bir insan sermayesi kaynağı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda Hitt ve diğerleri (2005) de insan sermayesinin küçük büyük her türlü organizasyonda önemli bir yere sahip olduğunu vurgulamaktadır.

İnsan sermayesi geniş bir tanımında, “işletme bünyesinde bulunan insanların bilgi, beceri, yetenek, tecrübe, sezgi ve tutumları gibi beşeri unsurların toplamı” şeklinde tanımlanmaktadır (Daştan ve Çıkrıkçı, 2002: 21).

Diğer bir tanımında da insan sermayesi, “her bireyin sahip olduğu ve geliştirdiği bilgi” olarak tanımlanmıştır (Yelkikalan ve Aydın, 2006: 3–4). Yazarlar ayrıca insan sermayesinin işletme çalışanlarının sahip olduğu bilgi birikimi, sorun çözme yeteneği, girişimcilik ve liderlik yeteneklerinden oluştuğunu belirtmektedirler.

İnsan sermayesi, yetenekler, yetkinlikler, deneyim, özel beceri alanları, bireysel veya grupsal uzmanlaşma olarak ele alındığında işletme çalışanlarını temsil eden önemli bir kaynaktır (İşevi ve Çelme, 2005: 259–260). Konu ile ilgili yapılan tanımlar ışığında çalışanların, beşeri, teknik bilgi ve becerileri toplamının insan sermayesini oluşturduğu ifade edilebilir.

Günümüzde işletmeler, insan sermayesinin önemini daha iyi anlamış ve rakiplere karşı fark meydana getiren unsurun insan sermayesi olduğunu görmüşlerdir. Bunun temel nedeni, ekonomik ve fiziksel varlıkların aksine, maddi olmayan varlıkların rakipler tarafından taklit edilmesinin zorluğudur (Ferguson, 2006).

İnsan sermayesinin, yenilik ve gelişmenin esas kaynağı olması (Erkuş, 2003:3–4) nedeniyle geliştirilmesi, stratejik liderlik için önemli bir faktördür. İnsan sermayesi iki şekilde geliştirilebilmektedir (Stewart, 1997: 95–96). Bunlar;

- İnsanların bildiklerinden daha fazla yararlanmak,
- Daha fazla insanın kuruluş için yararlı daha fazla şey bilmesini sağlamak.

Stratejik liderlerde aranan belki de en önemli ve kritik yetkinlik, insan kaynaklarının etkin ve verimli bir şekilde yönetimidir (Altıntaş, 2006). Bu çerçevede entelektüel sermayenin önemli bir unsuru olan insan sermayesinin geliştirilmesinin, stratejik liderlerin başarısında büyük bir yerinin olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Stratejik liderlik bir kuruluşu bir noktadan alıp çok daha ileri bir noktaya taşımak ve bu yönde arkasından insanları o yöne sürükleyebilmektir (Altıntaş, 2006) İşletme çalışanları, bilgi ve becerileriyle stratejik liderlik sürecini etkilediklerinden (Sosik ve diğerleri, 2005) stratejik liderlerin insan sermayesini geliştirmeye ayrı bir önem vermeleri gerektiği söylenebilir.

Hızlı değişen rekabet koşullarında işletmelerin pozisyonlarını kurlmaları ve korumaları söz konusu olduğunda, insanların, en dayanıklı ve en güvenilir rekabet üstünlüğü faktörü olduğu görülmektedir(Merih, 2006). Gelecek için yatırım yapmanın giderek önem kazandığı günümüzde stratejik liderlerin insan sermayesini sürekli geliştirebilmeleri için bazı faaliyetleri yapması gerekir. Bu faaliyetler genel olarak üç başlık altında toplanabilir (Besler, 2004: 60–66). Bunlar;

- İnsan kaynakları birimini strateji oluşturma sürecine dâhil etmek,
- Çalışanlara yeni yetenekler kazandırmak,
- İnsan kaynaklarına değer oluşturma bilincini aşlamak.

İnsan sermayesi, kolayca kaybedilebilen bir sermayedir (Stewart, 1997: 97). Bu nedenle stratejik liderlerin insan kaynakları departmanı işbirliğiyle yukarıda sıralanan bu üç faaliyeti gerçekleştirmeleri insan sermayesinin geliştirilmesi ve korunmasını sağlayacaktır.

Hitt ve Ireland (2002), insan sermayesinin işletmelerin en önemli kaynağı olduğunu vurgulamaktadır. Yazarlara göre, insan sermayesinin önemi, organizasyondaki tüm bilgilerin, özellikle sözlü bilgilerin oluşmasını sağlamasıdır. Yazarlar aynı zamanda insan sermayesinin işletmelerin rekabet avantajı sağlamada da etkili olduğunu belirtmektedirler. Bu yönüyle temel yeteneklerle yakın bir ilişkisinin olduğu anlaşılmaktadır.

Özetle, işletmelerin sahip oldukları insan sermayesini sürekli geliştirebilmesi için öncelikle bu sermayenin öneminin bilincinde olmaları gerekir. Stratejik liderlik sürecinin önemli bir uygulamasını oluşturan insan sermayesinin geliştirilmesi, stratejik liderlerin özellikle insan kaynakları birimi ile tam bir işbirliği sağlamalarını gerektirir.

#### **2.4.6.4. Yeni Teknolojilerin Etkinlikle Kullanılması**

Stratejik liderlik sürecinde gerçekleştirilen diğer bir uygulama da yeni teknolojilerin etkin kullanımınıdır. Burada öncelikle teknoloji kavramı ve kapsamı açısından ele alınmıştır. Ardından yeni teknolojilerin etkin kullanımının stratejik liderlik sürecindeki yeri ve önemine değinilmiştir.

Teknoloji ile ilgili pek çok tanım bulunmaktadır. Teknolojinin en basit ve dar tanımı, bir mal veya hizmetin üretimi için gerekli ve uygulanan bilgi, know-how ve deneyimler olarak verilmektedir. Teknolojinin kapsamlı bir tanımı ise, işletmelerin “tüm işlevlerinde karşılaşılan sorunların çözümünü içeren yöntemler” şeklindedir (Karacasulu, 2007).

Teknoloji, üretim faaliyetlerinde, kullanılan yol ve yöntemler ya da insanların çevresini değiştirmek için sahip olduğu ve kullandığı tekniklerin tümüdür (Filiz, 2006).

Teknoloji ile işletme stratejileri arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır. Teknolojilerde meydana gelen değişimler işletme stratejilerinin gözden geçirilmesini gerekli kılabilirdiği gibi işletme stratejilerindeki değişikliklerde kullanılan teknolojiyi yenilemeyi veya değiştirmeyi gerekli kılabilir. Bu şekilde dıştan içe doğru teknoloji uygulanan stratejiyi, içten dışa doğru da strateji, kullanılan teknolojiyi etkilemektedir. İşletmelerin pazara sunduğu mal ve hizmetleri üretmek için kullanılan teknoloji, işletmelerin rekabet edebilme gücünü etkileyen oldukça önemli bir faktördür. Teknoloji, genel olarak genel olarak üç boyutta değerlendirilmektedir. Bu boyutlar (Dinçer, 2004: 326);

- Fiziksel ürünler ve bunların üretiminde kullanılan araçlar (makine, teçhizat ve donanım vb.),
- Üretim yöntemlerini kapsayan süreç ve faaliyetler (çeşitli modeller, programlar, prosedürler),

- Belirli bir çıktıyı üretmek için kullanılan yöntemleri, araç ve gereçleri uygulamaya ve geliştirmeye yarayan bilgi (know-how, yazılım programı, satış tekniği vb.).

Bu teknoloji türlerinden ikinci ve üçüncü boyutlar bilgi teknolojilerini oluşturmaktadır. Bilgi teknolojisi, bilginin toplanmasında, işlenmesinde, depolanmasında, ağlar aracılığıyla bir yerden bir yere iletilmesinde ve kullanıcıların hizmetine sunulmasında yararlanan, iletişim ve bilgisayar teknolojilerini de kapsayan bütün teknolojiler olarak tanımlanabilir (Tonta, 1999: 363–375).

İç ve dış çevrelerde meydana gelen değişimler geleceği büyük oranda belirsizleştirerek yönetsel faaliyetleri güçleştirmektedir. Bilgi teknolojileri çevresel belirsizlik faaliyetlerini yöneticiler lehine ortadan kaldırmada önemli bir rol almaktadırlar. Bilgi teknolojilerinin işletmeler üzerindeki etkileri ve yararları (Sevinç, 2007: 24, Bülbül ve diğerleri, 2006);

- Hizmet verimliliği ve ürün çeşitliliğinin artması,
- İşgücünün örgüt içerisindeki değerinin artması,
- Büyük miktardaki bilginin veri tabanlarında toplanabilmesi, kullanılması ve istenilen yerlere iletilebilmesi,
- İşletmelerin hem kendi içlerinde kurumsal bir ağ ile donanması hem de küresel iletişim ağlarına bağlanması,
- Sınırlar arası veri alışverişinin kolaylaşması,
- Artan küresel rekabet koşullarına daha hızlı karşılık verilebilmesi,
- Yeni ürün geliştirmede büyük kolaylıklar ve fırsatlar sağlanması,
- Gelecekteki çalışmalarda faydalı olacak öğrenme olanağının sağlanması.

Olarak sıralanabilir.

Bunların yanı sıra işletmeler, yeni pazarlara girmek, yeni örgütlenme biçimlerine gitmek, yeni dağıtım yöntemleri geliştirmek, daha hızlı hizmet vermek yeni ürün ve hizmetleri daha çabuk kabul ettirebilmek amacıyla üretim ve bilgi teknolojilerine yatırım yapmaktadırlar. Stratejik liderlerin, yeni teknolojilere

(özellikle bilgi teknolojilerine) yapılacak yatırımlarda göz önünde bulundurmaları gereken bazı faktörler bulunmaktadır. Bu faktörler (Besler, 2004: 68-74);

- İşletmenin mevcut ve gelecekteki kapasiteleri,
- Sektörde teknolojinin rolü,
- Yatırımın düzeyi,
- Teknoloji yatırımlarına bakış açısı ve işletmede bilgi teknolojisinin rolüdür.

Son yıllarda bilgi teknolojilerini uygulayan firmalarda yüksek verimlilik artışı, maliyet tasarrufu ve entelektüel sermaye sonucu şirket değerinde büyük artışlar görülmektedir (Erkan ve Kiracı, 2006).

Günümüzde yararlı bilgilere en kısa zamanda erişmek, ulusal ve uluslararası pazarlarda “rekabet edebilirliğin” önemli bir koşulu haline gelmiştir. Ekonomik yapıda da bir dönüşüm meydana getiren bilgi teknolojileri, ekonomik gelişmenin dinamosu görevini görmektedir. Bilgi teknolojisi bu fonksiyonunu, bilginin hızla yayılmasını, bilgiye gereksinim duyulanlara çok çabuk ulaştırılması, yeni buluşların daha hızlı yapılması olarak sağlayarak görmektedir. Günümüzde artık bilgi teknolojisi ekonomik ve toplumsal etkileri nedeni ile neredeyse bütün dünyada kritik bir yatırım alanı olarak görülmekte ve yaygın olarak kullanılması teşvik edilmektedir (Tonta, 1999).

Stratejik liderlik sürecinde yani teknolojilerin (bilgi teknolojileri dâhil) etkin kullanılabilmesi, ya da yeni teknolojilere yapılan yatırımlardan maksimum düzeyde getiri sağlanması stratejik liderlerin bazı önemli görevleri yerine getirmelerini gerektirmektedir. Bu görevler (Besler, 2004: 68–74);

- Üst yönetim ile teknoloji yöneticileri arasında işbirliğini sağlamak,
- Teknoloji alt yapı yatırımlarını portföy olarak yönetmek,
- Yapılan teknolojik yatırımın stratejik hedeflere uyumunu sağlamaktır.

Kısacası, stratejik liderlik sürecinde, yeni teknolojilerin etkin kullanımının, işletmelerin maliyet tasarrufu sağlanması ve insan sermayesinin geliştirilmesi



konularında önemli katkılar sağlayacağı görülmektedir. Ayrıca yeni teknolojilerin zamanında ve etkin kullanımı sayesinde stratejik liderlerin etkinliklerinin artacağı görülmektedir.

#### **2.4.6.5. Sürdürülebilir Etkin Bir Örgüt Kültürünün Oluşturulması**

Stratejik liderlik sürecinin bu uygulaması strateji ile yakın ilişkisi olan örgüt kültürünün oluşturulması ve sürdürülmesini kapsamaktadır. Bu aşamada örgüt kültürü kavramının tanımlanması, örgüt kültürü strateji ilişkisi ve stratejik liderlik sürecindeki yeri irdelenecektir.

Literatürde firma kültürü, kurumsal kültür ve işletme kültürü olarak da ele alınan örgüt kültürü, genel kültürün bir alt koludur. Genç (2005:133) örgüt kültürünü, bir örgütün temel değerleri ve inançlarıyla bunları çalışanlara ileten sembol, tören ve mitolojilerin tümü şeklinde tanımlamaktadır.

Ülgen ve Mirze (2004:380)'ye göre, örgüt kültürü, işletme yöneticilerinin ve çalışanların, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmek için işlerini yaparken onlara yol gösteren, ışık tutan ve tüm işletme mensuplarının benimsediği ve kabul ettiği değerler inançlar ve düşünceler sistemidir. Yazarlara göre örgüt kültürünün temeli işletmede yerleşmiş değerler ve temel düşünce sistemleridir.

Schein (1990) örgüt kültürünü bir grup insanın dış uyum ve iç bütünleşme sorunlarını gidermek için keşfettikleri ve yeni üyelerin sorunlarla ilgili doğru yol olarak algıladığı, düşündüğü ve hissettiği temel varsayımlar olarak tanımlamaktadır (Vroom ve Solms, 2004'ten aktaran Altay, 2005: 2006).

Bu tanımlarda örgüt kültürüne ilişkin genel olarak vurgulanmak istenen, örgüt kültürünün, bir işletme ya da kurumun bütününde hâkim olan ve paylaşılan soyut öğelerden oluştuğu görülmektedir. Örgüt kültürüne ilişkin bu tanımlamalarla birlikte Genç (2005: 132), örgüt kültürünü oluşturan boyutları;

- Örgütün tarihi, değerleri ve inançları,
- Örgütü açıklayan hikâyeler ve mitler,

- Örgütün kültürel normları,
- Gelenekler, törenler, adetler,
- Örgütte, bireysel ve örgütsel amaçlara bakış tarzı.

Olarak sıralamaktadır.

Örgüt kültürü her örgütte farklı bir yapıda ortaya çıkmaktadır. Bunun temel nedeni örgüt kültürünün, maddi unsurlardan çok soyut ve birbirini tamamlayıcı çok sayıda manevi unsurlardan oluşmasıdır (Gürçay, 2006).

Bununla birlikte bir işletmenin kültürü, pek çok faktörün etkisiyle ortaya çıkmaktadır. Bu faktörler de işletmeden işletmeye farklılık gösterebilmektedir. Örgüt kültürü ortaya çıkaran ve şekillendiren bu faktörler genel olarak genel kültür, yönetici ve liderler, işletmenin tarihi ve sahipliği, işletmenin büyüklüğü, teknoloji, işletmenin amaçları, çevresel faktörler ve işletme çalışanlarıdır (Altay, 2005).

#### **2.4.6.5.1. Örgüt Kültürü ve Strateji İlişkisi**

Örgüt kültürünün, işletmenin stratejik yönünü etkilediği ve çalışanların davranışlarını şekillendirdiği için işletmeye rekabet avantajı sağlayabileceği gibi stratejilerin oluşturulması ve uygulanmasında büyük etkisi vardır. Bu bakımdan sürdürülebilir etkin bir örgüt kültürünün oluşturulması stratejik liderlerin temel bir görevi olmaktadır (Hitt ve diğerleri, 2005).

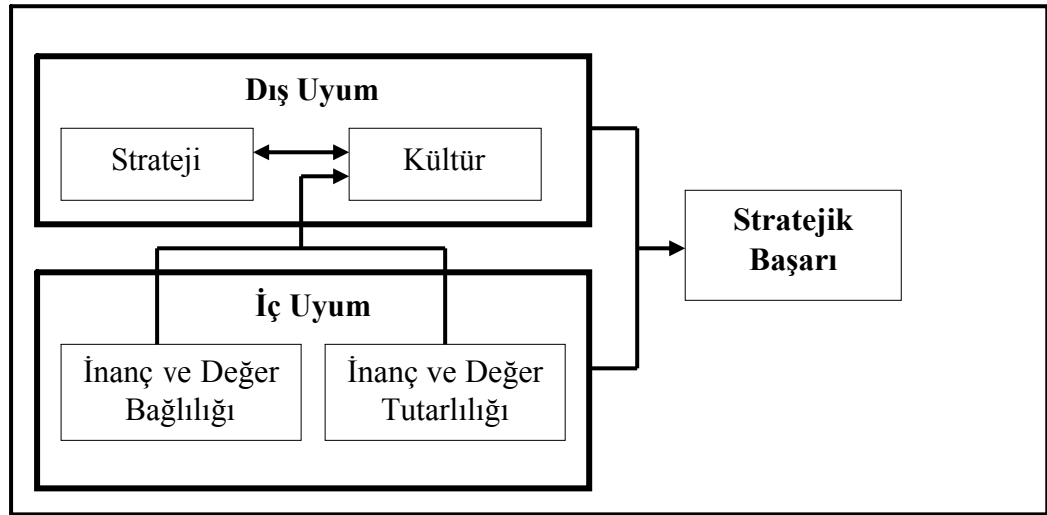
Strateji ve kültür arasındaki ilişki doğrusal ve etkileşimsel bir ilişki söz konusudur. Bir işletmenin kültürü stratejilerini etkilediği gibi işletmenin geliştireceği bir strateji de mevcut kültürünü etkilemekte ve değiştirmektedir. Geliştirilen stratejiler ve kültür arasında tam bir uyumun bulunması stratejilerin başarıyla uygulanmasını sağlamaktadır.

Otel işletmeleri üzerinde yapılan bir araştırma, yöneticiler tarafından genellikle göz ardı edilmesine rağmen örgüt kültürünün stratejilerin uygulanmasında

ve işletmelerin performanslarını artırma konusunda olumlu etkilerinin olduğunu ortaya çıkarmıştır (Kılınç, 2006).

Kültür ve stratejinin uyumluluğu işletme çalışanlarının işletmenin belirlenen yönde hareket etmesi yani stratejik vizyona ulaşılması için çaba göstermesinde de etkilidir. Ancak burada örgüt kültürünün iç ve dış uyum olmak üzere iki açıdan stratejiyle uyumlu olması gerekmektedir. Örgüt kültürü ve strateji arasındaki bu uyum şekil 4’te gösterilmiştir.

**Şekil 4:** Strateji ve Kültür Arasındaki Uyum



**Kaynak:** Dinçer, Ömer. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 7. Baskı, İstanbul; Beta Yayınları, 2004, s:338.

Şekil 4’te görüldüğü üzere işletmenin stratejik başarısı örgütsel kültürle strateji arasındaki iç ve dış uyumla mümkündür. İç uyum, kültüre olan bağlılık ve kültür tutarlılığını; dış uyum ise örgüt kültürü ile stratejinin birbiriyle olan ahengini ifade etmektedir (Dinçer, 2004:339).

Stratejilerin başarı ile uygulanabilmesi için olumlu ve uygun bir örgüt kültürü gereklidir. Strateji ve kültür uyumunu sağlamak için geliştirilen stratejiye uygun kültür oluşturulmalıdır. Stratejik liderlerin, seçilen ve uygulanacak stratejilere uygun örgüt kültürünü oluşturmalarında beş teknik önerilmektedir. Bu teknikler (Schein, 1985’ten aktaran Ülgen ve Mirze, 2004:385);

- Değişim konusuna odaklanılarak dikkatlerin sistematik olarak değişim konularına çekilmesi,
- Kriz zamanlarında sergilenen tutum ve davranışların devam ettirilmesi ve değişim yerleştirilmesi,
- Gerçekleştirilmek istenen rol modelinin davranışlarla pekiştirilmesi,
- Ödüllendirme sistemi ile yeni kültürün oluşturulması,
- Cezalandırma sistemi ile yeni kültürün oluşturulmasıdır.

Dünyada tüketici alışkanlıkları, yaşam tarzları ve rekabet biçimlerindeki değişim baskısını fırsata dönüştürebilmek için her işletmenin bu değişimleri bünyesinde özümseyebileceği bir örgüt kültürüne ihtiyacı vardır (Besler, 2004: 79).

Stratejik liderlik sürecinin sürdürülebilir etkin bir örgüt kültürünün oluşturulması aşaması daha önce açıklanan özellikle insan sermayesinin geliştirilmesi ve stratejik vizyonu ulaşılması aşamalarıyla yakından ilişkilidir. Çünkü işletmenin kültürünü oluşturacak temel faktör insan olduğu ve işletmeyi stratejik vizyonuna ulaştıracak faktöründe maddi unsurlardan çok beşeri unsurlar olduğu göz önüne alındığında etkin bir örgüt kültürünün geliştirilmesinin önemi daha iyi anlaşılmaktadır.

Etkin bir stratejik liderlik süreci için etkin bir örgüt kültürü değişime açık ve sürdürülebilir nitelikte olmalıdır. Örgüt kültürü işletmelerin gelecekteki girişim yönelimlerini teşvik eder. Bu da fırsatların özellikle büyük işletmelerde etkin bir şekilde değerlendirilmelerine olanak tanımaktadır. İşletmelerin girişim yönelimlerini oluşturan boyutlar (Hitt, ve diğerleri, 2005: 390–391);

- Otonomi
- Yenilikçilik,
- Risk üstlenme,
- Proaktiflik,
- Rekabetçi atılgnlıktır.

Otonomi, diğler adıyla özerklik, bireylerin organizasyonda etkin rol almalarını ve kendi kendilerini harekete geçirmelerini sağlar. Yenilikçilik de yeni ürünler, hizmetler ve teknolojik süreçler meydana getirecek yeni fikir deneyim ve süreçlerin oluşturulmasında etkili olmaktadır. Diğler yandan risk üstlenme, ortaya çıkan fırsatların riskli olabilirken çalışanların ve işletmenin risk almasını sağlar. Proaktiflik de, işletmenin pazarın takipçisinden çok lideri konumuna gelmesini sağlayacaktır. Son olarak rekabetçi atılganlık da işletmenin rakiplerine üstün gelmesini sağlayacak nitelikteki faaliyetleri gerçekleştirmesini ifade etmektedir (Hitt, ve diğlerleri, 2005).

Kültürün tanımları, önemi ve strateji ile olan ilişkisi değerlendirildiğinde sürdürülebilir etkin bir stratejik liderlik süreci için geliştirilecek örgüt kültüründe stratejik liderlerin yerine getirmesi gereken görevler şu şekilde sıralanabilir (Besler, 2004):

- İşletmenin “öğrenen bir örgüt” olmasını sağlamak,
- Örgüt kültürü ve strateji arasında uyumu sağlamak,
- Kültürü değişime açık bir konumda tutmak,
- Örgüt kültürünü sağlam temellere dayandırmak,
- Çalışanların bu süreçte aktif rol almalarını sağlamaktır.

İşletmelerde, başarılı bir stratejik liderlik süreci için sürdürülebilir etkin bir örgüt kültürünün geliştirilmesi gerekir. Sürdürülebilir etkin bir örgüt kültürü, işletmenin insan sermayesini ve temel yeteneklerini geliştirmesi ve vizyonuna yönelmesi önemli yararlar sağlayacaktır.

#### **2.4.6.6. Etik Uygulamalarının Örgüt Kültürüne Yerleştirilmesi**

Örgüt kültürü ile ilgili, hatta onun ayrılmaz bir parçası olan etik uygulamaların örgüt kültürüne yerleştirilmesi, stratejik liderliğin diğler bir uygulamasıdır. Bu nedenle, etkin bir stratejik liderlik süreci için etik uygulamaların

örgüt kültürüne yerleştirilmesi, stratejik liderlerin önemli bir görevidir(Besler, 2004: 94).

Köken olarak Yunanca *ethos* sözcüğünden gelmekte olan etik, bir görüşe göre doğru ve yanlış, iyi veya kötü, haklı veya haksızın ne olduğuna karar vermek demektir (Özdemir 2003).

Bir tanımına göre etik, doğru ve yanlışın, iyi ve kötünün, erdem ve erdemsizliğin sistematik olarak incelendiği bir disiplindir (Aslan ve Kozak, 2006: 50). Diğer bir tanıma göre etik, insanlar arasındaki davranış standartlarının belirlenmesi, ahlaki bir yargı ya da felsefe çalışmasıdır (Kutunis ve diğerleri, 2006: 211). Bu tanıma göre etik, insanlar arasındaki davranışların boyutlarını çizmeye yönelik standartların belirlenmesine yönelik çabalardan oluşmaktadır.

Etik kavramına ilişkin diğer bir görüşe göre etik; insan ilişkilerinde, toplumsal, kültürel, siyasal, ekonomik, hukuksal, bilimsel, eğitim, çevre ve benzeri alanlarda insanın duygu ve davranışlarında belirleyici olan, hiçbir bireyin dışında kalamayacağı, bundan kaçınamayacağı ilke ve değerler bütünüdür (Gençoğlu, 2006:2).

Etik kavramının tanımlanmasından sonra, iş etiği kavramının da tanımlanmasında yarar bulunmaktadır. İş etiği, genel anlamdaki etiğin özel bir alanını ifade etmekte olup, ahlaki standartların iş koşullarına uygulanmasıdır (Kılınç ve Tuzlukaya, 2006).

İş etiği, doğruyu ve yanlış veya iyiyi ve kötüyü gösteren ahlaki kurallarla, standartlarla ilgili çalışmaları kapsamaktadır (Kutunis ve diğ, 2006: 211). Diğer bir tanımında iş etiği, hangi iş davranışının doğru ve hangisinin yanlış olduğu konusundaki inançlara dayanan davranış kuralları ve ilkelerinin toplamı olarak tanımlanmıştır (Özdemir 2003:155). Bu çerçevede iş etiğinin, etiğin iş dünyasına ilişkin boyutlarından oluştuğunu ifade etmek mümkündür.

Literatürde, etik ve iş etiği kavramlarının tanımlarının yanı sıra etiği oluşturan bir takım değerlerin olduğu görülmektedir. Etik değerler, bir toplumda hangi davranışların kabul edilebilir ve hangilerinin kabul edilemez olduğunu göstermektedir. Bu değerler genellikle toplumdan topluma farklılık arz

edebilmektedir. Ayrıca etik değerlerin bir takım özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikleri 3 maddede sıralamak mümkündür (Okur, 2006: 2–3);

- Etik değerler durağan değer yargıları değildir.
- Etik değerler ithal ve ihraç edilemez, özümsemiş kültüre dönüşebildiği düzeyde geçerlilik kazanır.
- Etik değerler hazır reçeteler değildir.

Bu özelliklerden hareketle etik değerlerin, ani ve hızlı bir şekilde ortaya çıkmayan, zaman içerisinde değişime uğrayabilen ve kültüre dönüşebildiği derecede kabul gören değerler oldukları anlaşılmaktadır.

İşletme çalışanlarının düşünce ve davranışlarını etkilemek için etik uygulamaların karar alma sürecini şekillendirmesi ve örgüt kültürünün tamamlayıcı bir parçası olması gerekir. Etik uygulamalar bireyler ve gruplar arasında iyi niyetlerin oluşmasını sağladığı için işletme stratejilerinin etik uygulamalara dayandırılması stratejilerin uygulanma sürecinin etkinliğini artırır. Bu nedenle işletmelerin, doğru işler yapmaya istekli, etik uygulamaları uzun vadeli vizyonlarının bir parçası olan ve dürüstlük güven ve bütünlüğe önem veren stratejik liderlere ihtiyacı vardır. Stratejik liderler, işletmelerinde etkili sonuçlar verecek etik bir kültür mücadelesi vermelidirler. Bu mücadelelerden birisi de etik uygulamalarının yönetimi için yapılacak eğitim programlarıdır. Bu programlar, işletmelerin sahip olduğu değerleri ölçmelerinde kontrol sistemlerinden daha etkin işlev görebilirler. Bu uygulamaların başarıyla gerçekleştirilmesi işletmelerin etik bir kültürle kurumlaşmış bir yapıya bürünmesini de etkileyecektir. Stratejik liderlerin etik değerleri örgüt kültürüne yerleştirmek için yerine getirmeleri gereken bazı faaliyetler bulunmaktadır. Bunlar (Hitt ve diğerleri, 2005: 393–394);

- Etik standartları tanımlamaya yönelik belirli amaçları oluşturmak ve tüm birimlere iletmek,
- İşletme çalışan ve sahiplerinden tanımlanan standartlara ilişkin gelen fikir ve düşünceleri açığa çıkarmak,

- İşletmedeki etik standartlar ve uygulamalar hakkında işletmenin sahiplerini bilgilendirmek,
- Etik standart ve uygulamalarının başarısı için yöntem ve prosedürler geliştirmek ve uygulamak,
- İşletmede hangi hareketlerin doğru ve teşvik edildiğine ilişkin ödül sistemlerini oluşturmak ve kullanmak,
- İşletmedeki tüm insanların yüksek bir istekle çalışmalarını sağlayacak bir iş ortamını oluşturmak.

Bu görevler çerçevesinde, stratejik liderlerin davranışlarının etik uygulamaların örgüt kültürüne yerleşmesinde önemli bir rol aldığı ifade edilebilir. Bu görevlerin yanı sıra işletmelerde, etik değerlerin yerleştirilmesi ve kurumsallaştırılmasında bazı yöntemler kullanılmaktadır. Bu yöntemler (Özdemir, 2003:164);

- Etik kodları,
- Etik komiteleri,
- Etikten sorumlu birimler oluşturma ve
- İşletme gazeteleri yayınlama.

Şeklinde sıralanabilmektedir.

Bu araçların etik değerlerin işletmelerde hakim değerler olması için önemli ve gerekli oldukları belirtilebilir. Ancak stratejik liderlik sürecinde etik değerlerin örgüt kültüründe köklü değerler haline gelmeleri, stratejik liderlerin, karşılan durumlar karşısında bazı temel görevleri yerine getirmeleri ile mümkündür. Bu temel görevler de şu şekilde sıralanabilir (Besler, 2004: 97):

- Davranış ve düşünceleri ile iyi bir örnek oluşturmak,
- Etik değerleri açık bir şekilde belirtmek,
- Çalışanları etik değerler konusunda eğitmek,
- Etik değerleri performans değerlemesinin bir parçası haline getirmek.



Sonuç olarak etik uygulamaların örgüt kültürüne yerleştirilmesi, işletmelerin köklü bir kültüre sahip olmasını sağlayacaktır. İşletmelerde doğru insanların doğru davranışlar sergilemesini sağlayacak olan etik değerlerin oluşumu, yayılımı, gelişiminde ve beraberinde örgütsel başarının sağlanmasında stratejik liderlerin büyük etkileri vardır. Stratejik liderliğin bu uygulaması, sürecin etkinliğinde insanları doğru harekete yönletecek önemli bir araç olarak görünmektedir.

#### 2.4.6.7. Stratejik Liderlik Uygulamalarının Başarısı İçin Etkin Kontrollerin Gerçekleştirilmesi

Stratejik liderlik sürecinin son uygulaması, stratejik liderlik uygulamalarının etkin bir şekilde kontrol edilmesidir. Bu sürecin açıklanmasında öncelikle stratejik kontrol kavramı ve genel anlamdaki kontrolden farkları açıklanmıştır.

Kontrol genel olarak “olması gerekenle olanın karşılaştırılması, aradaki olumsuz farkların belirlenerek düzeltici tedbirlerin alınması süreci”dir. Kontrol süreci genel olarak uygulamanın ölçülmesi, ölçülen uygulamanın gerekli standartlar ile karşılaştırılması ve planlanan sonuca ulaşmak için gerekli düzenlemelerin yapılması şeklinde dört aşamalı bir süreçten oluşmaktadır. Bu yönüyle kontroller, hedeflenen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığının ortaya konulmasını sağlar (Mucuk, 2001). Bu süreçler aşağıdaki Şekil 5’te gösterilmiştir.

**Şekil 5: Kontrol Sürecinin Aşamaları**



Stratejik kontrol ise örgütsel kontrolün özel bir şeklidir. Stratejik kontrol genel anlamdaki kontrol sürecinin stratejik konularda uygulanması sürecidir. Stratejik kontrolü diğer kontrol süreçlerinden ayıran bazı özellikler şunlardır (Dinçer, 2004:375–376):,

- Zaman ufku: Stratejik kontrol genellikle uzun vadeli,dir,
- Odak noktası: Genellikle işletmenin dış çevresine yöneliktir,
- Önemi: İşletmenin kazanması ya da kaybetmesiyle ilgilidir,
- Görev alanı: Günlük problem ve rutin işlerle ilgili değildir,
- Kaliteli ve yenilikçi kabiliyet gerektirir.

Stratejik liderler esnek ve yenilikçi kontroller gerçekleştirerek rekabette üstünlük ve stratejik esneklik sağlayabilmektedir. Etkin stratejik kontrollerin gerçekleştirilmesi için stratejik liderlere iki önemli görev düşmektedir. Bunlardan ilki stratejik geribildirim sistemini oluşturmak diğeri ise stratejik ve finansal kontrolleri dengelemektir (Besler, 2004:106–109).

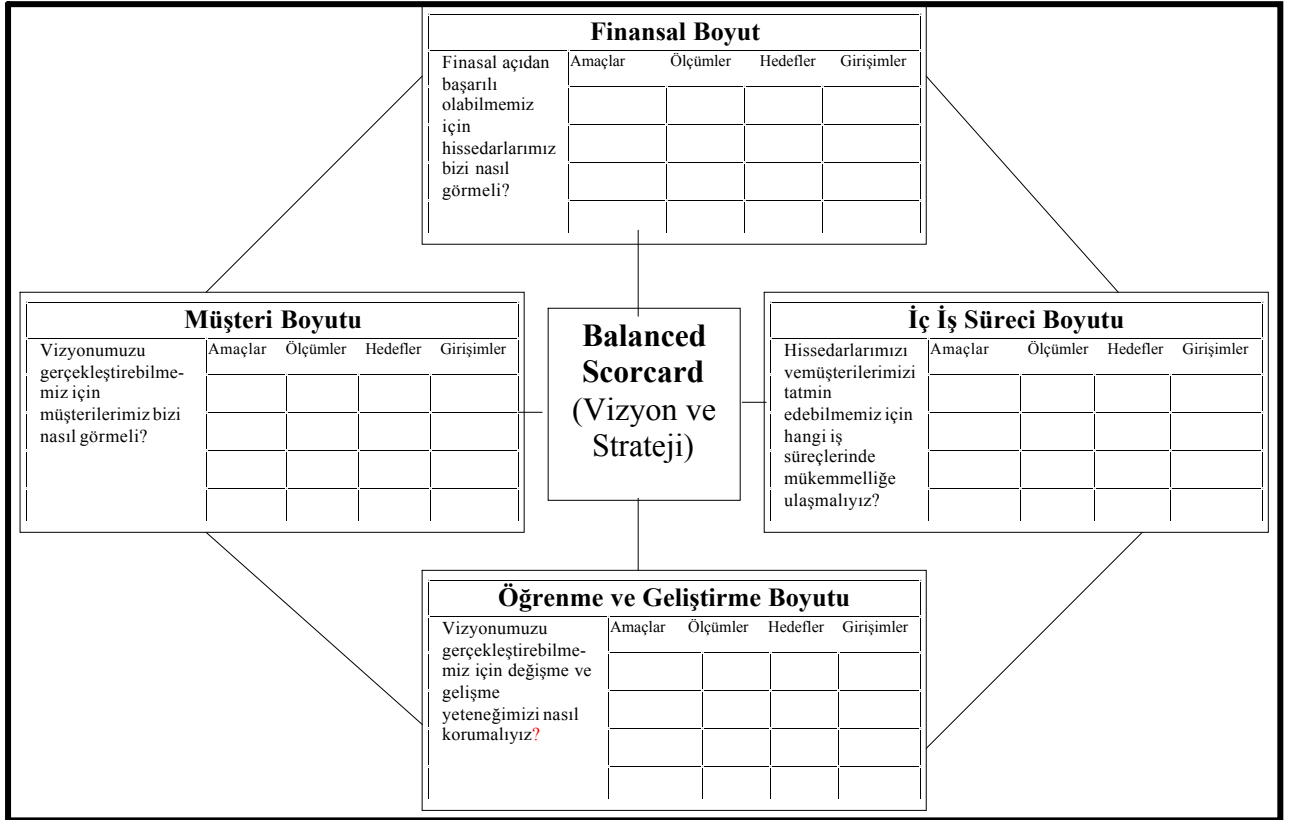
Stratejik kontrol, stratejik faaliyetlerin sonuçlarından çok içeriklerine odaklanan bir kontrol şeklidir. S stratejik liderlerin gerçekleştirmeleri gereken kontrollerin stratejik ve finansal olmak üzere iki boyutlu olduğu görülmektedir. Finansal kontroller, kısa vadeli finansal gelirlere yönelik iken stratejik kontroller ise stratejik faaliyetlere odaklıdır. Bazı stratejik faaliyetler doğru olabilir. Ancak bazı çevresel koşullardan dolayı düşük finansal gelirlerle sonuçlanabilir (Hitt ve diğerleri, 2005). Bu nedenle, stratejik liderlerin her iki kontrolü dengeli ve ilişkili bir şekilde gerçekleştirmeleri gerekmektedir.

Konu ile ilgili olarak literatürde Kaplan ve Norton (1992) tarafından geliştirilen Balanced Scorcard'ın (Dengeli Ölçüm Kartı (DÖK)) her iki kontrolü gerçekleştirebilecek bir araç olarak ortaya konulmuştur.

Balanced Scorcard (DÖK), uzun dönemli rekabet ortamında örgütün müşteri odaklı, ihtiyaçları daha kısa sürede karşılama, kaliteyi geliştirme, takım çalışmasını teşvik etme, daha kısa sürede piyasaya yeni ürün sürme ve etkin yönetim gibi farklı unsurları bir araya getiren bir modeldir. DÖK, işletmelerdeki stratejik

kararların sonuçlarının kontrolünü dört boyutta sağlamaktadır. Bu boyutlar finansal, müşteri, içsel işlevler ve öğrenme ve gelişme boyutları şeklindedir (Ağca ve Tunçer, 2006:181). Şekil 8 DÖK'ün boyutlarını bir örnek içerisinde göstermektedir.

**Şekil 6:** Dengeli Ölçüm Kartının Yapısı



**Kaynak:** Kaplan, Robert S., Norton, David P. "Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System", **Harvard Business Review**, Boston, 1996, ss:75-85.

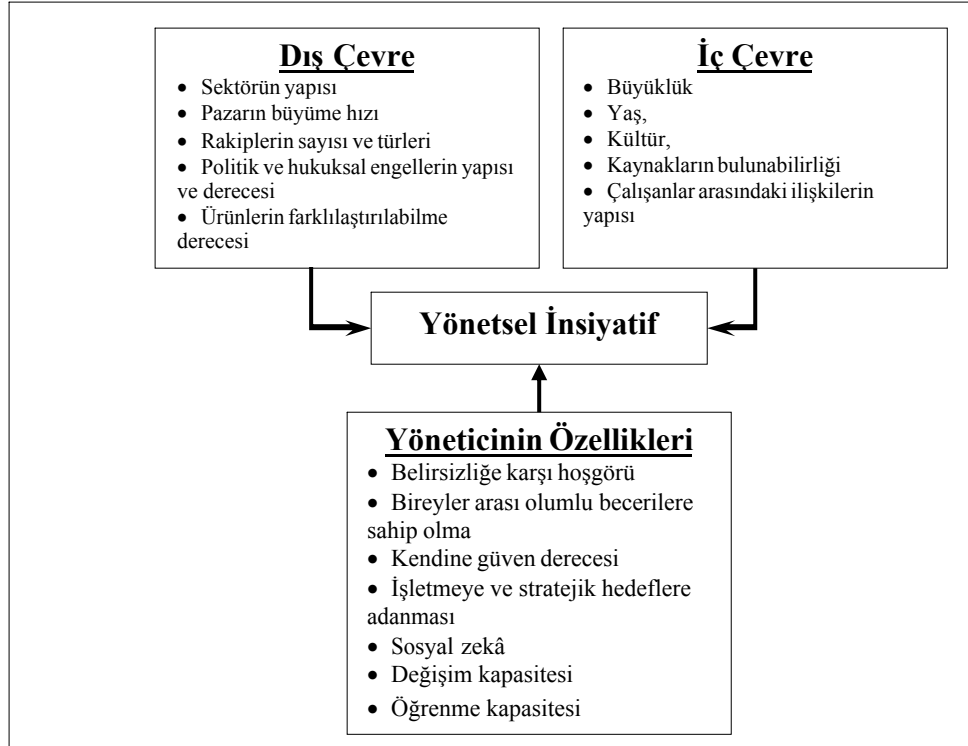
Sonuç olarak stratejik liderlik sürecinin son aşamasını oluşturan stratejik kontroller stratejik liderlik sürecindeki uygulamaların ne derece başarılı olduğunu değerlendirmeyi amaçlamaktadır. Bu değerlendirmeler sonucunda stratejik liderlik süreci stratejik geri beslemeyle yeniden şekillenecektir. Bunun için değerlendirme sürecinin esnek ve yenilikçi temellere dayandırılması gerekmektedir. Stratejik liderlik sürecinin kontrolü olmaksızın yapılan uygulamaların işletmeyi amaçlarını ulaştırıp ulaştırmadığının anlaşılması güçtür. Stratejik kontroller işletmelerin belirledikleri stratejik yön dâhilinde nerede bulduklarını gösteren önemli göstergelerdir.

#### **2.4.7. Stratejik Liderliğin Etkinliği**

Stratejik liderliğin etkinliği, örgütsel performansa olan etkisi ile açıklanmaktadır. Stratejik liderlerin örgütsel performansa olan etkileri stratejik liderlik alanında ünlü stratejik liderlik yazarları Hambrick ve Finkelstein (1990) tarafından ortaya konulan yönetsel inisiyatif (veya yetkinlik) kavramı açıklanabilmektedir (Besler, 2004).

Yönetsel inisiyatif, genel olarak karar verme sürecinde ortaya çıkan ve özellikle üst düzey yöneticilerin karar almadaki yetkinliklerini ifade eder. Üst düzey yöneticiler, stratejik kararların verilmesi ve etkili bir şekilde uygulanması sürecinde genellikle yönetsel inisiyatiflerini kullanırlar. Stratejik liderlerin kararları işletmenin rekabet avantajı elde etmesini sağlayabileceği için, yönetsel inisiyatif, yöneticilerin uygun stratejik faaliyetlerde nasıl kullanacakları işletmenin başarısı üzerinde önemli bir faktördür (Hitt ve diğerleri, 2005: 377–378).

Yönetsel inisiyatif, çok büyük ve karmaşık organizasyonlarda, sistemlerin belli bir şekilde işlediği, rollerin açıkça tanımlandığı organizasyonlara göre daha geniş bir yapıda görünmektedir (Osborn ve diğerleri, 2002: 812). Şekil 6 yönetsel inisiyatifin oluşmasında etkili olan faktörleri göstermektedir.

**Şekil 7: Yönetmel İnsiyatife Etki Eden Faktörler**

**Kaynak:** Hitt, Michael A. ve diğerleri. **Strategic Management, Competitiveness And Globalization: Concepts And Cases**, USA, Lachina Publishing Services, Inc. 6. Baskı 2005, s:378 ve Boal, Kimberly B. ve Hooijberg, Robert. "Strategic Leadership Research: Moving On", **Leadership Quarterly**, cilt: 11, sayı:4, 2001, ss: 515–549.

Şekil 6'dan yönetmel insiyatifin, üst düzey yöneticilerin işletmenin iç ve dış çevre şartlarının özellikleri ve kendi kişilik özelliklerinin etkileşimlerinin bir işlevi olduğu anlaşılmaktadır. Bu çerçevede üst düzey yöneticilerin insiyatiflerinin sınırsız olmadığı ifade edilebilir. Bu insiyatiflerinin işletmenin dış, iç ve yönetici özellikleri faktörlerince etkilendiği ve sınırlandırıldığı anlaşılmaktadır.

Özetle, yönetmel insiyatif açısından güçlü bir konumda olan stratejik liderlerin, örgütsel performansı yükseltmek, değişimleri ve yenilikleri gerçekleştirmede önemli bir rolleri üstlenebilecekleri ifade edilebilir. Stratejik liderlerin yönetmel insiyatfi söz konusu olduğunda iç ve dış çevre değişkenleri arasındaki etkileşimler ve üst düzey yöneticilerinin karakteristik özellikleri göz önünde bulundurulmalıdır.

#### **2.4.8. Türkiye’de Yapılan Stratejik Liderlik Araştırmalarının Değerlendirilmesi**

Bu başlık altında, stratejik liderlik konusu ile ilgili olarak Türkiye’de gerek turizm sektöründe gerekse turizm sektörü dışında yapılmış çalışmalar değerlendirilmiştir.

##### **2.4.8.1. Turizm Sektörü Dışında Yapılan Araştırmaların Değerlendirilmesi**

Türkiye’de stratejik liderlik konusuna ilişkin turizm sektörü dışında yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu alanda gerek kavramsal, gerekse uygulamalı çok az çalışmanın bulunduğu görölmektedir. Konuyu kavramsal açıdan ele alan bazı alışmalar, Altıntaş (2006) gibi stratejik liderliği işletmelerin sahip olduğu insan kaynaklarına ilişkin yetenek yönetimi ile ilişkilendirerek açıklamaktadır. Stratejik liderlikle birlikte yetenek yönetiminin öneminin arttığına dikkat çekilmektedir. Yalçın ve Ay’ın (2007) kavramsal çalışması, stratejik liderliğin, özellikle bilgi toplumunda, işletmelerin çevresel değişimler karşısında rekabet üstünlüğü elde etmeleri için önemli ve gerekli bir araç olduğunu ortaya koymuştur.

Bazı kavramsal çalışmalar da Merih (2006)’in ki gibi, stratejik liderliği, stratejik kurgu, konum, kontrol, kadro ve kültür fonksiyonları çerçevesinde değerlendirmektedir. Bu çalışmaların diğer bir odak noktası da stratejik liderliğin etkinliğinin yönetsel inisiyatifle yakından ilişkili olduğudur.

Stratejik liderlik konusuna ilişkin ölkemizde yapılan araştırmaların en kapsamlısı Besler (2004)’in doktora tezi niteliğinde yaptığı bir çalışmadır. Bu alışma dört özel sektörde kendi sektörlerinin liderleri sayılabilecek sekiz işletme üzerinde nitel araştırma yapılarak yapılmıştır. Çalışma, sekiz işletmedeki stratejik liderlik uygulamalarına ile ilgili olarak işletmelerin üst düzey yöneticilerinin görüşlerini ve bunlara ilişkin yazarın yorumlarından oluşmaktadır. Bu alışma genel olarak stratejik liderliğin örgütsel başarı üzerinde kritik bir faktör olduğu ortaya

koymuştur. Ayrıca stratejik liderlik uygulamalarını yerine getiren üst düzey yöneticilerin, değişen ve gelişen pazar koşullarında doğru kararlar verebileceklerini ortaya koymuştur. Çalışmanın sonuçları üst düzey yöneticilerin değişime açık bir örgüt kültürü oluşturma, etik programları oluşturma ve temel yetenekleri belirleme konularında yetersiz kaldıklarını göstermektedir.

Sonuç olarak ülkemizde turizm sektörü dışında stratejik liderlik konusu ile ilgili çalışmaların oldukça sınırlı düzeyde olduğu söylenebilir. Literatür incelemesi sonucunda konuya ilişkin teorik ve uygulamalı araştırmalara gereksinim olduğu ifade edilebilir.

#### **2.4.8.2. Turizm Sektöründe Yapılan Stratejik Liderlik Araştırmaları**

Literatür incelemesi sonucu turizm sektöründe de stratejik liderlik konusuna ilişkin çalışmaların sınırlı olduğu görölmektedir. Örneğin Kılınç ve Ağraş (2007) tarafından yapılan çalışmada, Türk konaklama endüstrisindeki üst düzey yöneticilerin, stratejik liderlik uygulamalarını ne ölçüde gerçekleştirdiği, turizm alanındaki doktora ve üzeri çalışmış akademisyenlerin bakış açıları ile değerlendirilmiştir. Anket tekniği kullanılarak yapılmış bu çalışma, akademisyenlerin bakış açısına göre konaklama endüstrisindeki üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarından özellikle yeni teknolojilerin etkin kullanımını başarı ile gerçekleştirdiğini ortaya koymuştur.

Öte yandan turizm sektöründe yapılan çalışmaların stratejik liderlik konusundan çok genel olarak liderlik ve liderlik teorileri konularında yapıldığı görölmektedir.

Turizm sektöründe stratejik liderlik konusuna ilişkin çalışmaların sınırlı olması, sadece Türkçe literatür için değil yanı zamanda İngilizce literatür için de söz konusudur. Bununla birlikte turizm sektörüne ilişkin konuya paralel olarak liderlik konusuna ilişkin yapılan çalışmaların son yıllarda özellikle modern liderlik yaklaşımlarından olan dönüşümcü liderlikle ilgili olduğu görölmektedir. Sonuç olarak stratejik liderliğin, turizm sektöründe, araştırmaların henüz yeni yöneldiği bir

konu olduğu ifade edilebilir. Bu açıdan stratejik liderlik konusu, turizm sektöründeki farklı endüstrilerde incelenebilir.

#### **2.4.9. Literatür Bölümünde Ulaşılan Sonuçlar**

Stratejik liderlik konusuna ilişkin literatür incelemesi sonucunda aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Konuya ilişkin çalışmaların büyük kısmının İngilizce literatüre dayandığı,
- Stratejik liderlik sürecinin birbirini tamamlayan yedi aşamalı bir süreçten oluştuğu, bu süreçlerin:
  - İşletmenin stratejik yönünün belirlenmesi,
  - Temel yeteneklerin belirlenmesi,
  - İnsan sermayesinin geliştirilmesi,
  - Yeni teknolojilerin etkin kullanımı,
  - Sürdürülebilir etkin bir örgüt kültürünün oluşturulması,
  - Etik değerlerin örgüt kültürüne yerleştirilmesi,
  - Stratejik liderlik uygulamalarının etkin kontrolü şeklinde olduğu,
- Stratejik liderlik sürecinde özellikle ilk aşama olan stratejik yönün belirlenmesi ve son aşama olan stratejik kontrollerin etkinlikle gerçekleştirilmesinin sürecin etkinliğinde oldukça önemli olduğu ve aralarında güçlü bir ilişkinin bulunduğu,
- Konuya ilişkin araştırmaların gerek teorik, gerekse uygulamalı çok sınırlı sayıda olduğu,
- Stratejik liderlik sürecinde yönetsel inisiyatifin oldukça önemli bir faktör olduğu,
- Stratejik liderliğin işletmelerin üst düzey yöneticilerini kapsayan bir teori



olarak ortaya çıktığı, ancak bazı araştırmaların üst düzey yöneticilerle sınırlandırılmayacağını ortaya koyduğu,

- Stratejik liderliğin, stratejik yönetimin paralelinde geliştiği ve stratejik yönetimin başarısında önemli rolünün bulunduğu,
- İşletmeler için özellikle yeni teknolojilerin büyük rekabet avantajı sağlayabileceği,
- İşletmelerin üst düzey yöneticilerinin sürdürülebilir etkin bir örgüt kültürünü geliştirmekle başarılı stratejiler geliştirip uygulayabilecekleri,
- Stratejik liderliğin başarısı için işletmelerde insan sermayesinin büyük önem taşıdığı,
- İşletmelerin vizyonları doğrulturunda yol alıp almadıklarını anlayabilmeleri açısından stratejik kontrollerin zorunlu olduğu,
- İşletmelerde stratejik liderliğin etkinliğinde yönetsel inisiyatifin rolünün bir araştırma konusu olabileceği,

Sonuç itibariyle gerek turizm sektörü için, gerekse diğer sektörler için stratejik liderlik uygulamalarını konu alacak teorik ve uygulamalı araştırmalara gereksinimin olduğu literatür bölümünden çıkarılan genel bir sonuçtur.

## BÖLÜM III

### ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde Türk turizm sektöründe stratejik liderlik uygulamalarını konu alan bu çalışmanın araştırma kısmına ilişkin değerlendirmeler sunulmuştur. Bu kapsamda araştırmanın amacı, yöntemi, örnekleme, araştırmada başvuru alan veri toplama tekniği ve araştırma ile ilgili ön uygulama hakkında değerlendirmelerde bulunulmuştur.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırma iki temel amaca yöneliktir. Bunlardan birincisi, Türk turizm sektöründe, sektörün lideri konumunda olan işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerini elde etmektir. İkincisi ise, yine bu işletmelerin üst düzey yöneticilerinin işletmeleri ile ilgili yürüttükleri faaliyetlerin stratejik liderlik uygulamalarıyla ne derece örtüştüğünü değerlendirmektir. Bu amaçlar doğrultusunda yedi unsurdan oluşan stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin üst düzey yöneticilerin görüş ve değerlendirmelerine başvurulmuştur. Bu kapsamda stratejik liderliğin yedi unsuru ile ilgili aşağıdaki amaçlara ulaşılmaya çalışılmıştır.

Turizm sektöründeki lider işletmelerin üst düzey yöneticilerinin, işletmelerinin;

- Stratejik yönünün belirlenmesi,
- Temel yeteneklerinin belirlenmesi,
- İnsan sermayesinin geliştirilmesi,
- Yeni teknolojilerin etkin kullanılması,
- Etkin bir örgüt kültürünün oluşturulması,
- Etik değerlerin örgüt kültürüne yerleştirilmesi,

- Stratejik faaliyetlerin etkin olarak kontrolüne ilişkin

Görüş ve değerlendirmelerini detaylı bir şekilde ulaşmak alt amaçlar olarak bu araştırmaya yön vermiştir. Literatürde yönetsel insiyatifin stratejik liderliğin etkinliğinde önemli bir kaynak olduğu varsayılmaktadır. Bu nedenle üst düzey yöneticilerin, sahip oldukları yönetsel insiyatifin, işletmelerinde faaliyetlerin başarıyla gerçeleştirilmesindeki rolü ile ilgili görüşlerine ulaşmak amaçlanmıştır.

Özetle bu araştırmada, Türk turizm sektöründeki lider işletmelerin üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik uygulamaları hakkındaki görüş ve değerlendirmelerine ulaşmak amaçlanmıştır.

### **3.2. Araştırmanın Yaklaşımı ve Yöntemi**

Bu araştırmada, nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın içeriğini oluşturan veriler, nitel araştırma yöntemlerinde en sık kullanılan teknik olan görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Araştırmanın temel yaklaşımı nitel araştırma yönteminin tümevarım yaklaşımıdır. Tümevarım yaklaşımı, parçaların incelenmesini ve bu incelemelere dayanılarak bütünün tanımlanmasını amaçlayan bir yaklaşımdır (İslamoğlu, 2002: 36).

Türk turizm sektöründe stratejik liderlik uygulamaları ile farklı endüstrilerdeki işletmelerden elde edilen görüşme tekniği ile elde edilen veriler bu yaklaşımla analiz edilmiş ve sonuçlara ulaşılmıştır. Burada öncelikle nitel araştırmaya yönelik bazı tanımlamalara yer verilmiştir.

“Nitel” terimi, bir sürecin miktar ya da frekans olarak ölçümünü değil, o sürecin açıklanması ile ilgili vurguyu ifade eder (Winget, 2005). Buradan anlaşılan nitel ifadesinin kullanıldığı durumlar bir olay ya da olgunun açıklanması ile ilgilidir.

Nitel araştırma ise, en kısa tanımıyla sözlü ifadelerin yer aldığı araştırmalardır (Akgül, 2004). Buna göre nitel araştırmada esas olan sayısal verilerden çok sözel nitelikteki verilerdir.

Hancock (1998), nitel araştırmanın, sosyal olayları veya olguları doğal ortamları içersinde tanımlamaya ve fikir, deneyim ve duyguları ortaya çıkarmaya yönelik olduğunu ifade etmektedir.

Nitel araştırmalar, “gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel veri toplama tekniklerinin kullanıldığı, alguların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konulmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmalardır” (Yıldırım ve şimşek, 2005: 39). Bu tanımında, nitel araştırmanın, doğal ortamlarında gerçekleşen olayların nasıl süreç ve yöntemlerle araştırıldığına dikkat çekilmektedir.

Nitel araştırmada, kişilerin belirli bir konu hakkında ne düşündüklerini, neden öyle düşündükleri esas alınır. Nitel araştırma ölçüm yapmaz, iebakiş sağlayarak araştırma konusu ile ilgili bireylerce açıklanan bakış açılarının entegrasyonunu ve analizini gerçekleştirir (Akgl, 2004:132–133). Nitel araştırmalar, insanların verdikleri kararları niçin ve nasıl verdiklerin anlaşılmasını kolaylaştırma niteliğindedirler (Gardenhire ve Nelson, 2003).

Yıldırım ve şimşek (2005: 41), de nitel araştırmaların yedi temel özelliğinin bulunduğunu belirtmektedirler. Bu zellikler,

- Doğal ortama duyarlılık,
- Araştırmacının katılımcı rolü,
- Bütüncül yaklaşım,
- Alguların ortaya konulması,
- Araştırma deseninde esneklik,
- Nitel veri,
- Tümevarımcı analizdir.

Doğal ortama duyarlılık, araştırmanın konusunu oluşturan olaylar ve olguların gerçekleştiği durumlarda incelenilmesini; araştırmacının katılımcı rolü, araştırmacının araştırma sürecinin bir parçası ve kimi zaman veri toplama aracı işlevi görmesini ifade eder. Nitel araştırmanın bütünsel yaklaşım özelliği, bütünü oluşturan

parçaların ayrı ayrı değil bütüncül bir yaklaşımla analiz edilmesi gerektiğini; algıların ortaya konması ise araştırmaya dâhil edilen bireylerin algılarının ve deneyimlerinin ortaya konmasını açıklamaktadır. Araştırma deseninde esnekliğin sağlanması, araştırma sürecinde meydana gelen gelişmeler ve ortaya çıkan verilere bağlı olarak araştırmanın çeşitli boyutlarının yeniden şekillendirilmesini ifade etmektedir. Nitel araştırmalarda tümevarımcı bir anlayış vardır. Nitel araştırmanın son özelliği olan nitel veri kavramı araştırma sürecinde toplanan verilerin sayılara indirgenememesini açıklamaktadır. Her ne kadar nitel yöntemlerle toplanan veriler üzerinde bazı sayısal analizler yapmak mümkün ise de, nitel araştırmada asıl amaç, sayılar yoluyla sonuçlara ulaşmak değil, okuyucuya konu ile ilgili betimsel ve gerçekçi bir resim sunmaktır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Bu özellikleri tamamlayıcı ve katkı sağlayıcı olarak Hancock, (1998: 2) nitel araştırmaların özelliklerini;

- Nitel araştırmalar bireylerin bir konuya ilişkin fikir, deneyim ve duyguları ile ilgilendirir,
- Nitel araştırmalar, sosyal olguları gerçekleştikleri doğal ortamda tanımlarlar,
- Nitel araştırmalarda veriler sosyal olguları anlamaya yönelik kavram ve teoriler geliştirmek için kullanılır,
- Nitel araştırmalarda veriler bireylerle doğrudan iletişimle (görüşme gibi tekniklerle) elde edilir. Verilerin toplanması zaman alıcıdır,
- Veri toplamanın yoğun ve zaman alıcı olması, örneklemin de az sayıda olmasını gerektirir,
- Nitel araştırmalar sosyal olguları, niçin, nasıl ve ne şekilde, hangi tarzda gibi sorularla irdeler.

Şeklinde sıralamaktadır.

Öte yandan Morse (1994), nitel araştırmanın, araştırılan olay ya da olguyu anlama, sentezleme, elde edilen yeni bilgiyi kavramsallaştırmayı içerdiğini belirtmektedir. Ayrıca nitel araştırmanın, söz konusu olay ya da olgular arasındaki

ilişkilerden nedensellik esasına göre teori oluşturmayı kapsadığını vurgulamaktadır (Morse, 1994'ten aktaran Winget, 2005).

Bununla beraber Ospina (2004) da , nitel araştırmanın doğal ortama duyarlılığı ile ilgili olarak nitel araştırmacıların rolünden söz etmektedir. Yazara göre nitel araştırmacılar olay ya da nesnelere buldukları doğal ortam içerisinde insanların onlara yüklediği anlamları açıklama ya da yorumlama çabası içerisindeyler.

Nitel araştırmaya ilişkin yapılan tanımlara değerlendirildiğinde en çok ön plana çıkan konu, olayların ve olguların doğal ortamı içerisinde gözlemlenmesi, kaydedilmesi ve yorumlanmasıdır.

### 3.2.1. Nitel Araştırma Yöntemlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

Yukarıda ele alınan nitel araştırma ve veri toplama yöntemlerinin uygulamada kendilerine özgü bir takım güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Tablo 5 nitel araştırma yönteminin güçlü ve zayıf yönlerini ortaya koymaktadır.

**Tablo 5:** Nitel Araştırma Yöntemlerinin Güçlü ve Zayıf Yönleri

GÜÇLÜ YÖNLER	ZAYIF YÖNLER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nitel araştırma insan davranışlarını belirlemede derinlemesine bir bakış açısı sağlaması,</li> <li>• Araştırmacıya esneklik sağlaması,</li> <li>• Daha önce nicel yöntemlerle incelenmemiş konulara alt yapı oluşturması veya incelenenleri daha da genişletmesi,</li> <li>• Kuram oluşturmaya öncülük ederek literatürü genişletmesi,</li> <li>• Olayları açıklamaktan çok olayı onu yaşanların bakış açılarıyla değerlendirmeye olanak sağlaması,</li> <li>• Çeşitli disiplinlere dayanan güçlü kuramsal temellere dayanması ( sosyoloji, felsefe, psikoloji ve dilbilim vb.).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Veri toplamanın zaman alıcı ve maliyetinin yüksek olması,</li> <li>•Toplanan verilerin analizinde zorlukların bulunması,</li> <li>•Araştırma sonuçlarının sınırlı bir şekilde genellenememesi,</li> <li>•Doğru ve derin bilgiye ulaşmada zorlukların olması,</li> <li>•Araştırmanın planlanmasının zorluğu,</li> <li>•Verilerin geçerlilik ve güvenilirliğinin sağlanmasının zorluğu,</li> <li>•Geniş kitlelere uygulanamaması (örneğin küçük ölçekli).</li> </ul>

Nitel araştırma yönteminin tablo 5 'te sıralanan güçlü ve zayıf yönleri dikkate alınarak aşağıda bu araştırmada nitel araştırma yönteminin kullanılmasının nedenleri irdelenmektedir.

### 3.2.2. Nitel Araştırma Yönteminin Kullanılmasının Nedenleri

Bu araştırmada, nitel yöntemin kullanılmasında etkili olan birkaç neden bulunmaktadır. Bunlardan ilki, araştırma konusu, diğeri ise araştırmanın amacı ile ilgilidir. Stratejik liderlik uygulamaları birinci derecede işletmelerin üst düzey yöneticilerinin sorumluluğunda olduğundan nicel yöntem kullanılmasının üst düzey yöneticilerin görüşlerini sınırlayacağı varsayılmıştır. Bu nedenle nitel yönleme başvurulmuştur. Ayrıca araştırmanın amacına uygun olarak üst düzey yöneticilerin konuya ilişkin görüşleri derinlemesine elde etmek istenmiştir. Bu araştırmada nitel yönteminin kullanılmasının diğeri nedenleri şu şekilde sıralanabilir:

- Üst düzey yöneticilerin konu ile ilgili düşüncelerini nicel yöntemle elde edebilmeyi sağlayacak örneğin anket gibi bir yöntemin olmayışı,
- Turizm sektöründe stratejik liderlik uygulamaları ile ilgili nitel veya nicel yöntemle yapılmış çalışmaların oldukça sınırlı olması,
- Araştırma verilerinin, doğrudan, üst düzey yöneticilerin görüşleri ile elde edilmek istenmesi,
- Turizm sektöründe, işletmelerinde stratejik lider konumundaki kişilerin görüşlerinin nicel yöntemle elde edilmesinin zorluğu,
- Araştırmaya dâhil edilen işletmelerin sınırlı olması.

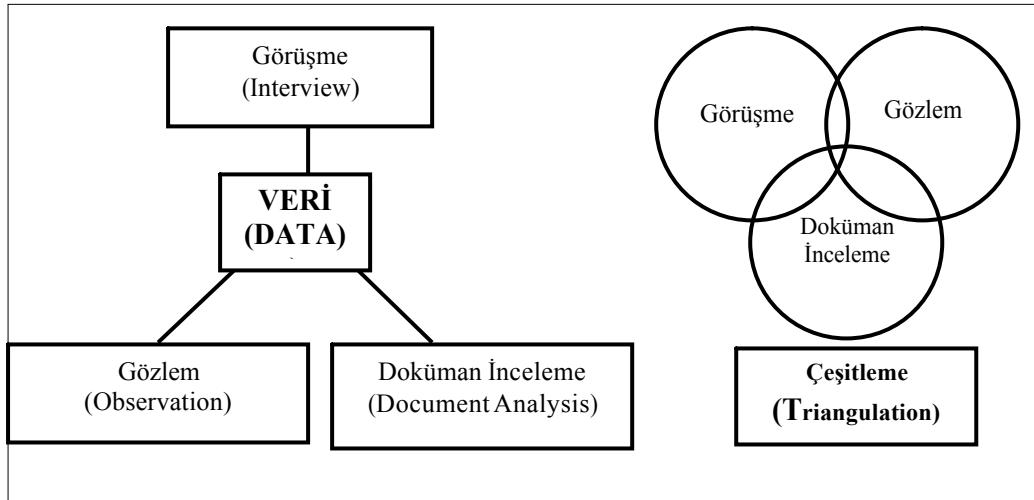
Nitel yöntemin kullanılmasının bir nedeni de ulaşılabilirliktir. Araştırmaya dâhil edilen işletmelerin her endüstriden üç işletme olması ve bu işletmelerin de çoğunluğunun İstanbul'da olması nitel yöntemin tercih edilmesinde etkili olmuştur.

### 3.2.3. Nitel Araştırmada Veri Toplama Teknikleri

Nitel araştırmada verilerin toplanması genellikle insanlar ya da gruplarla doğrudan bir etkileşimi gerektirmektedir. Nitel araştırmada veriler, anket yöntemi gibi nicel yöntemlerden daha zaman alıcı ve genellikle daha az sayıda insanlardan ya da gruplardan elde edilebilmektedir (Hancock,1998).

Nitel araştırmada, en yaygın olarak kullanılan üç veri toplama yöntemi vardır. Bunlar, görüşme (odak grup görüşmesi dâhil), gözlem ve yazılı dokümanların incelenmesidir. Nitel araştırmada bu yöntemler ayrı ayrı kullanılabilir gibi çeşitleme yapılarak aynı araştırmada birlikte de kullanılabilirler. Çeşitleme (triangulation), farklı veri toplama ve analiz yöntemlerinin kullanılmasıyla araştırma sonuçlarının inandırıcılığının artırılmasına yönelik çabaların bütünüdür (Yıldırım ve Şimşek, 2005: 94). Nitel araştırmada veri toplama yöntemleri ve çeşitlemenin yapılması şekil 8’de görülmektedir.

**Şekil 8:** Nitel Araştırmada Veri Toplama Yöntemleri ve Çeşitlemesi



**Kaynak:** Giray, Hatice. “Niteliksel Araştırmalar”, . [web.deu.edu.tr](http://web.deu.edu.tr), 2007, ss:1–11.

Şekil 8’de görüldüğü üzere nitel araştırmalarda veri toplama yöntemleri birbirinden bağımsız kullanılabileceği gibi birlikte de kullanılabilir. Çeşitleme araştırılan konu, araştırmanın yapısı ve amacı ile ortaya çıkabilen bir durumdur. Bununla beraber bu yöntemler ayrıca kendi içerisinde de farklı şekillerde yapılabilir.



Görüşme tekniği (interview), nitel araştırmalarda en sık kullanılan teknik olan görüşme tekniği ile ilgili detaylı inceleme “Veri Toplama Aracı Olarak Görüşme Tekniğinin Belirlenmesi” başlığı altında ele alınacaktır. Burada diğerk iki yöntemle genel hatlarıyla değinilmiştir.

### **3.3. Veri Toplama Aracı Olarak Görüşme Tekniğinin Belirlenmesi**

Nitel araştırmalarda kullanılan görüşme tekniği, temeli sözlü iletişime dayanan bir tekniktir. İnsanların bakış açılarını, deneyimlerini ve algılarını ortaya koymada kullanılan oldukça güçlü bir yöntem olup pek çok sosyal bilim alanında etkili bir veri toplama yöntemi olarak yerini almıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2005).

Görüşme, “önceden belirlenmiş ve ciddi bir amaç için yapılan, soru sorma ve yanıtlama tarzına dayalı karşılıklı ve etkileşimli bir iletişim süreci” olarak tanımlanmaktadır (Giray, 2005:5).

Birçok alanda yaygın olarak kullanılan görüşme; sözel bilgi toplama ya da yüz yüze veri toplama aracı olarak tanımlanmaktadır. Görüşme yöntemiyle iletişim, şekilleri; yüz yüze görüşme, görüntülü ve görüntüsüz telefonla görüşme, simgesel görüşme, (sağır ve dilsizlerle) bilgisayar tabanlı görüntülü ve sesli görüşme olmak üzere dört farklı şekilde olabilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: 84).

Görüşme yönteminde veriler, kayıt cihazı, not alma ve hem kayıt cihazı hem de not alma şeklinde üç şekilde elde edilebilir. Sözlü iletişim yoluyla veri toplama tekniği olarak tanımlanabilen görüşme tekniği, kendi içerisinde farklı sınıflara ayrılarak incelenebilir (Giray, 2005 ve Karasar, 1999).

#### **3.3.1. Görüşme Türleri**

Yukarıda ifade edildiği gibi görüşme türleri genel olarak üç sınıfta incelenebilmektedir. Burada bu sınıflara ilişkin genel bir değerlendirme yapılacaktır.

*Görüşmeye katılanların sayısına göre görüşmeler*, bireysel görüşmeler ve grupça görüşmeler olarak iki farklı şekilde olabilmektedir. Bireysel görüşme, sadece görüşmeci ile görüşülen kişi arasında gerçekleşirken grupça görüşme görüşmeci ile bir grup arasında karşılıklı etkileşim ile yapılan görüşme şeklidir. *Görüşülmek istene kişiye göre görüşmeler* ise genel olarak liderler, uzmanlar ve halk ile yapılan görüşmeler olmak üzere üç şekilde olabilmektedir. *Görüşme kurallarının katılığına göre görüşmeler*; yapılanmış, yarı yapılanmış ve yapılanmamış olmak üzere üçe ayrılır (Karasar, 1999).

*Yapılanmış (structured) görüşmeler*, genel olarak hazırlanan önceden hazırlanan soruların görüşme yöntemi ile uygulanması ile yapılan görüşmeler olarak tanımlanmaktadır. *Yarı yapılandırılmış (semi-structured) görüşmeler* ise hem belirli cevaplara yönelik sorular hem de açık uçlu soruların sorulduğu görüşmelerdir (Winget, 2005).

Son görüşme türü ise, “derin görüşmeler” olarak adlandırılan *yapılandırılmamış (unstructured) görüşmedir*. Yapılandırılmamış görüşmelerde görüşmeci bir konu üzerinde tartışma ortamı oluşturma ve görüşülen kişinin cevaplarından konuya ilişkin ayrıntılara inme eğilimindedir. Bu tür görüşmelerde açık uçlu sorular sorulmaktadır (Hancock, 1998:10)

Patton (1987), bu görüşme türlerinin yanı sıra üç tür görüşme türünün olduğunu belirtmektedir. Bunlar, sohbet tarzı görüşme, görüşme formu yaklaşımı ve standartlaştırılmış açık uçlu görüşme türleridir. *Sohbet tarzı görüşme*, araştırmacının gözlem amaçlı olarak doğrudan ortama katıldığı alan araştırmalarında kullanılırken *görüşme formu yöntemi* ise benzer konulara yönelmek yoluyla değişik insanlardan aynı tür bilgilerin alınması amacıyla uygulanan bir yöntemdir. Son olarak *standartlaştırılmış açık uçlu görüşme* türü ise dikkatlice yazılmış ve belli bir sıraya konulmuş bir dizi sorudan oluşur ve her görüşülen bireye aynı tarzda ve sırada sorulur. Bu yöntemde görüşülen kişiye tanınan esneklik epeyce sınırlanmaktadır (Patton, 1987’den aktaran Yıldırım ve Şimşek, 2005:120–123).

### 3.3.2. Görüşme Tekniğinin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

Görüşme yönteminin kendi içerisinde bazı olumlu ve olumsuz yönleri bulunmaktadır. Tablo 6’da görüşme yönteminin olumlu ve olumsuz yönleri özetlenmiştir.

**Tablo 6:** Görüşme Yönteminin Olumlu ve Olumsuz Yönleri

OLUMLU YÖNLER	OLUMSUZ YÖNLER
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Esneklik,</li> <li>• Yüksek yanıt oranı,</li> <li>• Ortam üzerindeki kontrol,</li> <li>• Soruların sırası,</li> <li>• Anlık tepki,</li> <li>• Veri kaynağının doğrulanması ile artan geçerlilik,,</li> <li>• Derinlemesine bilgi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zaman alıcı ve maliyetli oluşu,</li> <li>• Olası yanlışlık,</li> <li>• Kayıtlı ya da yazılı bilgileri kullanamama,</li> <li>• Gizliliğin ortadan kalkması,</li> <li>• Soru standardının olmayışı,</li> <li>• Soru sayısının sınırlı oluşu.</li> <li>• Bireylere ulaşma zorluğu</li> </ul>

**Kaynak:** Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 5.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık 2005. s.123-127’den uyarlanmıştır.

Nitel araştırmalarda, görüşme tekniğinin etkin bir veri toplama aracı olarak kullanımı, olumlu yönlerinin veri toplama sürecinde dikkatle gözetilmesi ile mümkün olabilmektedir.

### 3.3.3. Görüşme Tekniğinin Veri Toplama Aracı Olarak Belirlenmesinin Nedenleri

Bu araştırmada veri toplama tekniği olarak kullanılan görüşme türü, Patton (1987)’nin belirttiği görüşme türlerinden görüşme formu türü görüşme türüdür. Kullanılan görüşme türü ayrıca Karasar (1999)’ın belirttiği görüşme türlerinden olan katılımcı sayısına göre bireysel görüşmeye girmektedir. Yine görüşülme istenen kişiye göre görüşme türlerinden, liderlerle yapılan görüşme türüne dâhil olmaktadır.

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak görüşme yönteminin belirlenmesi öncelikle araştırma yöntemi ile ilgilidir. Nitel araştırmalarda en yaygın olan yöntem

olan görüşme yöntemi, görüşülen kişinin konu ile ilgili görüşlerinin derinlemesine elde edilmesine olanak sunduğundan bu araştırmada, tercih edilen yöntem olmuştur. Stratejik liderlik ile ilgili olarak turizm sektöründeki üst düzey yöneticilerin görüşlerinin örneğin gözlem gibi bir yöntemin kullanılması ile elde edilmesi imkânsız gibi görülmüştür.

Görüşme sürecinde kullanılan görüşme formu stratejik liderlik literatürünün taranması sonucu oluşturulan sorulardan oluşmaktadır. Stratejik liderliğin temel bileşenlerine ilişkin olarak üst düzey yöneticilerin bakış açılarını belirlemek amacıyla her bileşen için iki soru oluşturulmuş ve sorular belirli bir sıra halinde sorulmuştur. Ayrıca araştırma sürecinde görüşülen kişinin isteği üzerine tekrar farklı şekilde sorulmuştur. Bu şekilde görüşme formu uygulanmıştır.

Görüşme yönteminin belirlenmesinde etkili olan önemli bir faktör üst düzey yöneticilerin görüşmeye ayırabilecekleri zamanın sınırlı olacağıdır. Bu nedenle araştırma verilerinin en hızlı şekilde toplanması ancak görüşme yöntemi ile mümkün olabileceği varsayılmıştır.

Görüşme yönteminin olumlu yönlerinin ağır basması bir diğer tercih sebebi olmuştur. Örneğin, verinin doğrulanması ile araştırmanın geçerliliğinin artırılacağı, esnek davranmakla görüşülen kişinin görüşlerini serbestçe ifade edilmesine olanak sağlanabileceği öngörülmüştür. Ayrıca yanıt oranı ve anlık tepkilerle etkin bir iletişimin sağlanabileceği düşünceleri nitel yöntemin kullanılmasında etkili olmuştur. Bununla birlikte işletmelerinde stratejik lider pozisyonunda olan üst düzey yöneticilerin bakış açılarının başka bir yöntemle çok sınırlanabileceği düşüncesi, görüşme tekniğinin kullanılmasını gerektirmiştir.

### **3.4. Araştırmaya Dâhil Edilen İşletmelerin Belirlenmesi**

Araştırmaya dâhil edilen işletmelerin belirlenmesinde birkaç faktör etkili olmuştur. Öncelikle turizm sektöründe faaliyet gösteren işletme grupları değerlendirilmiştir. Bu bağlamda, sektörde özellikle sektörün lideri konumunda sayılan konaklama, yiyecek içecek, seyahat, ulaştırma ve eğlence işletmelerine

yönelik genel bir değerlendirme yapılmıştır. Bu değerlendirme sonucunda konaklama, seyahat ve ulaştırma alanlarında sektör ve ülke çapında ön plana çıkmış bazı işletmelerin olduğu görülmüştür. Bu nedenle, çalışmanın kapsam kısmında da değinildiği üzere araştırmaya bu alanlardaki işletmeler dâhil edilmiştir. Yiyecek-içecek ve eğlence işletmelerinin araştırma kapsamına alınmasının nedeni, bu alanlarda yüksek derecede lider konumda olan işletmelerin olmayışıdır.

Araştırmaya dâhil edilen konaklama, seyahat ve ulaştırma işletmeleri belirlenirken bu işletmelerden alanında lider konumda olanlar seçilmiştir. Lider işletmelerin araştırma kapsamına alınması, bu işletmelerde, stratejik liderlik uygulamalarının uygulandığı veya uygulanabildiği varsayımından kaynaklanmıştır. Çünkü bu işletmeler geniş insan kaynaklarına sahip olup yönetim olarak kurumsallaşmış bir yapıdadırlar. Ayrıca teknolojik gelişmeleri takip edebilecek konumda oldukları da söylenebilir. Bu nedenle, stratejik liderlik uygulamalarının bu işletmelerde daha çok görülebileceği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma kapsamına dâhil edilen işletmeler tablo 7 de görülmektedir.

**Tablo 7:** Araştırmaya Dâhil Edilen İşletmeler

<b>Konaklama İşletmeleri (Otel İşletmeleri)</b>	Dedeman Oteller Zinciri
	Divan Oteller İnciri
	Eresin Otelleri
<b>Seyahat İşletmeleri</b>	ETS Tur (Ersoy Turistik Servisleri A.Ş.)
	SETUR (Setur Turistik Servisleri A.Ş.)
<b>Karayolu Yolcu Taşıma İşletmeleri</b>	Kamil Koç Otobüs İşletmeciliği
	Ulusoy Seyahat Nakliyat A.Ş.
<b>Havayolu Yolcu Taşıma İşletmeleri</b>	Türk Hava Yolları
	Atlasjet Havacılık A.Ş.
	Pegasus Hava Yolları

Araştırmaya dâhil edilen işletmelerle posta, telefon ve e-posta ile yapılan görüşmeler sonucu üst düzey yöneticilerden randevular alınmıştır. Ancak Eresin Otelleri ve ETS Tur (Ersoy Turistik Servisleri A.Ş.) ile birçok kez farklı araçlarla yapılan görüşmelere rağmen bir türlü randevu alınamamıştır. Görüşülmek istenen üst düzey yöneticiler, zamanlarının kısıtlı olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca bu iki

işletmenin araştırma konularına duyarsız kaldıkları görülmüştür. Bu nedenle araştırma kapsamında sekiz işletmenin üst düzey yöneticileri ile görüşülmüştür.

Araştırma kapsamındaki işletmelerin sektörde lider konumunda olmalarının göstergeleri şöyle açıklanabilir. Öncelikle bu işletmeler, sektör ve ülke çapında öncü konumda görünmekte ve uzun yıllara dayanan bir geçmişe sahiptirler. Bunun yanı sıra finansal göstergeler olarak da yüksek oranlarda sermayeye sahip olup, ciroları oldukça yüksektir. Bu oranlar işletmelerin finansal tablolarından anlaşılabilir. Ancak bu oranlar, işletmelerin izni olmadığı için burada detaylı bir şekilde belirtilemeyecektir. Ayrıca yine bu işletmeler, sahip oldukları insan kaynakları açısından ele alındıklarında da büyük bir çalışan kitlesine sahip oldukları görülmektedir. Aşağıda araştırma kapsamına dâhil edilen işletmelere ilişkin genel bilgiler yer almaktadır.

#### **3.4.1. Türk Hava Yolları (THY)**

THY, 1933 yılında Milli Savunma Bakanlığına bağlı hava yolları devlet işletmesi olarak kurulmuştur. 1935 yılında Bayındırlık Bakanlığı'na, 1938'de de Devlet Hava Yolları Umum Müdürlüğü adı ile Ulaştırma Bakanlığı'na bağlanan THY, 1984 yılında kamu iktisadi kuruluşu statüsü'ne geçmiştir.

THY'nin, Avrupa ülkelerindeki havayolları başta olmak üzere, dünyanın birçok ülkesindeki havayolu işletmeleriyle uçuş anlaşmaları bulunmaktadır. Japon, Malezya, Singapur, Kuveyt, Pakistan, Hindistan havayolları bunlardan bazılarıdır. Türk Hava Yolları 2004 yılında, Avrupa havayolları arasında bin yolcu başına kaybettiği bagaj sayısı açısından en az bagaj kaybeden havayolu olarak 1. sırada yer almıştır. Türkiye'nin ilk IATA (Uluslar Arası Havayolu Taşıma Birliği) üyesi olan THY, 2003 yılında Elektronik Bilet uygulamasını başlatmıştır. 2003–2004 yılları verilerine göre Türkiye'deki iç hat yolcuların %70-80'nini THY taşımaktadır. Aralık 2004'te Avrupa Havayolları Birliği'nin açıkladığı Tüketici Raporuna göre; THY, "uçakların zamanında kalkışı" açısından tüm Avrupa'daki şirketler arasında ikinci olmuştur.

THY öte yandan 2005 yılının ilk altı ayında 27,5 milyon YTL vergi öncesi kar elde etmiştir. Dünya Havacılık Otoritesi'nin Türkiye'de yaptığı Uçuş Güvenliği İncelemesinde THY'na "Teknik Bakım ve Onarımda En Yüksek Performansla Faaliyet Gösteriyor" raporu vermiştir. Kasım ayında 59 yeni uçakla filosunu genişleten THY, 23 yeni dış hattı açma kararı almış ve bunun sonucunda 2006 yılında dünyanın birçok uçuş noktasına uçmuştur. THY, 2006'da Türk Hava Yolları ISO 9001:2000 Kalite Belgesi almıştır.

Not: (THY ile ilgili bilgiler [www.thy.com.tr](http://www.thy.com.tr) adresinden indirilmiştir. Erişim:10.03.2007)

### 3.4.2. Pegasus Havayolları

Türkiye'nin en köklü özel havayolu şirketi olan Pegasus Havayolları, 1990 yılında, Aer Lingus, Silkar Yatırım ve Net Holding'in ortak girişimiyle İstanbul'da kurulmuştur. Mayıs 1990'da ilk uçuşunu gerçekleştiren Pegasus, iki uçakla başladığı yolculuklarını günümüzde son model Boeing 737-800'lerin içinde bulunduğu 17 uçaktan oluşan bir filoya dönüştürmüştür. Pegasus Havayolları, 17 yıllık başarılı geçmişiyle Türkiye'nin önde gelen havayolu şirketlerinden biri haline gelmiştir. Pegasus Havayolları sahip olduğu uçak filosuyla, Türkiye'den 25'i aşan ülke ve 150 farklı noktaya uçmaktadır.

Pegasus Havayolları, elde ettiği başarılarıyla 2006 yılında birçok ödüle layık görülmüştür. Haber1.com tarafından 2006 yılının "En İyi Markası" seçilmiştir. Pegasus Havayolları ayrıca reklâmlarındaki stratejik yaklaşımdan dolayı Effie bronz ödülüne, radyo reklâmı ile "Kristal Elma", tam zamanında TV reklâmları ile "Felis" Medya Ödülüne, farklılaşan ve uygulamada ilk olan pazarlama fikrinden dolayı "Think Marketing" devrimci pazarlama ödülüne layık görülmüştür. Bunların yanı sıra Pegasus Havayolları, ISO 9001:2000 Kalite Yönetim Sistemi Sertifikasına sahiptir. Sabancı ailesi fertleri tarafından kurulan ESAS Holding, Ocak 2005'te Pegasus Havayollarının tamamını satın almıştır.

Not: (Pegasus Havayolları ile ilgili bilgiler [www.flypgs.com.tr](http://www.flypgs.com.tr) adresinden indirilmiştir. Erişim:10.03.2007).

### **3.4.3. Atlasjet Havayolları A.Ş.**

Atlasjet Havayolları A.Ş., 4 Mart 2001 tarihinde Öger Holding A.Ş. tarafından kurulmuş bir havayolu şirkettir. İç ve Dış Hatlarda Tarifersiz Seferlerle Yolcu ve Yük Taşımacılığı yapmaktadır. Uçuş operasyonuna 2 adet Boeing B-757-200 tipi uçak ile başlamıştır. Eylül 2001’de ayında aynı tipte üçüncü ve Temmuz 2003’te yine aynı tipte dördüncü uçağı filosuna dâhil etmiştir. Atlasjet’in mevcut filosu 20 uçaktan oluşmaktadır. Atlasjet yurt içinde 14, yurt dışında 17 noktaya uçmaktadır.

Atlasjet Havayolları A.Ş., 2004 yılında ETS Grup ve ÖGER grubun birleşmesiyle yeniden yapılandırılmıştır. 2006 yılında ETS grubu, ÖGER grubundan bütün hisseleri devralmıştır. Atlasjet Havayolları, THY’den sonra IATA (Uluslar Arası Havayolu Taşıma Birliği) üyesi ilk özel Türk havayolu şirkettir. Ayrıca EFQM (Avrupa Kalite Yönetim Modeli) kalite modelini uygulamakta ve TÜV-CERT kalite belgesine sahiptir.

Not: (Atlasjet Havayolları A.Ş. ile ilgili bilgiler [www.atlasjet.com.tr](http://www.atlasjet.com.tr) adresinden indirilmiştir. Erişim:10.03.2007).

### **3.4.4. Kamil Koç Otobüs İşletmeciliği A.Ş.**

Kamil Koç Otobüs İşletmeciliği A.Ş., 1926 yılında Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşundan üç yıl sonra kurulmuştur. Günümüzde, İstanbul, İzmir, Ankara ve Bursa merkezli olmak üzere teknolojinin sunduğu her türlü yeniliği kullanarak geniş terminal ve servis ağı ile hizmet vermektedir. 2006 yılında 80. yılını kutlamıştır.



Kamil Koç Otobüs İşletmeciliği A.Ş., ülke çapında 57 yazıhane, 232 satış noktası ve 3000 çalışanıyla, ülkenin en köklü karayolu yolcu taşıma ağını oluşturmaktadır. Her gün ortalama 500 seferle, günde 15.500, yılda ise 5,5 milyon yolcu taşıyor. Sürekli yenilenen 270 araçlık modern ve genç filosu, teknolojik altyapısına yaptığı yatırımlar ve çağdaş hizmet anlayışıyla sektörün lokomotif konumundaki firma, personel taşımacılığı alanında da 1982 yılından beri, 100 araçlık şehir içi filosu ve 300 servisiyle günde 7 bin 200 kişiye hizmet veriyor. Bu boyutlarıyla Ülkemizde en fazla sefer gerçekleştiren firma unvanını koruyor.

1926 yılından beri şehirlerarası yolcu taşımacılığında faaliyet gösteren Kâmil Koç Otobüsleri A.Ş. bünyesinde yer alan “Şehir içi Personel Taşıma Müdürlüğü” 1983 yılında faaliyetine başlamıştır. Bu şekilde şehir içi personel taşımacılığını da gerçekleştirmektedir. Şehir içi Personel Taşıma Müdürlüğü 2005 yılında aldığı ISO 9001 Kalite Belgesi ile hizmet kalitesini belgelemiştir.

Not: (Kamil Koç Otobüs İşletmeciliği A.Ş.ile ilgili bilgiler [www.kamilkoc.com.tr](http://www.kamilkoc.com.tr) adresinden indirilmiştir. Erişim:13.03.2007).

### **3.4.5. Ulusoy Seyahat Nakliyat A.Ş.**

Ulusoy Ticari Yatırımlar Holding A.Ş. çatısı altında olan Ulusoy Turizm ve Seyahat A.Ş. karayolu taşımacılığına, Ulusoy ailesinin babası olan Mehmet Bahattin Ulusoy’un 1937 yılında kurduğu Ulusoy Otobüs İşletmesi ile başlamıştır. Ulusoy Turizm ve Seyahat A.Ş. günümüzde karayolu ve denizyolu taşımacılığında öncü konumda olan bir şirkettir. Şirket, teknoloji alanındaki gelişmelere paralel olarak kendisini yenilemektedir. 2004 yılında yüksek teknolojik donanıma sahip Royal Class otobüslerini hizmete sunması buna örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca Ulusoy Seyahat Nakliyat, A.Ş., başarılarını uluslararası kalite belgeleriyle tescil ettirmiştir.

Ulusoy Ticari Yatırımlar Holding'in bugünlere gelmesinde en önemli pay, grubun ilk şirketi olarak 1937 yılında kurulan ve sırasıyla Ulusoy Kollektif Şti., Ulusoy Turizm Seyahat Kollektif Şti. ve Ulusoy Seyahat Nakliyat A.Ş. adlarıyla hizmet veren otobüs işletmesine aittir. Ulusoy, 1999 yılında hizmet anlayışını ISO

9002 kalite güvence belgesi ile tescil ettirmiştir. Ulusoy, Marmara, Karadeniz, Orta Anadolu, Ege, Akdeniz ve Doğu Akdeniz seferleriyle, 70 yıldır ülkemizin en yaygın ulaşım ağına sahip otobüs işletmelerinden biri olarak hizmet vermektedir.

Günümüzde Ulusoy Seyahat Nakliyat A.Ş. Otobüs Grubu, 2000 çalışanı, dünyanın en rahat ve güvenilir Neoplan Starliner otobüsleri başta olmak üzere toplam 450 otobüsten oluşan büyük filosu, teknolojisi, altyapı yatırımları, personeli ile dünya standartlarında hizmet vermektedir. Yurtiçinde yılda 3 milyon kişiye ve turizm sektöründe yılda 300 bin kişiye hizmet veren Ulusoy, 110 milyon dolar'ı aşan cirosu ile ülke ekonomisine önemli katkılar sağlamaktadır.

Not: (Ulusoy Seyahat Nakliyat A.Ş. ile ilgili bilgiler [www.ulusoy.com.tr](http://www.ulusoy.com.tr) adresinden indirilmiştir. Erişim:13.03.2007).

#### **3.4.6. Dedeman Oteller Zinciri**

Dedeman Topluluğu, turizm faaliyetlerine 1966 yılında açılan Ankara Oteli ile başlamıştır. Dedeman, 1980'li yıllarda turizm sektörünün Türkiye ekonomisinde oynayacağı önemli rolün bilinci içinde, bu endüstriyi ana faaliyet alanı olarak belirlemiştir. Hotel Dedeman Ankara'nın açılmasıyla Dedeman Grubu turizmde yoğunlaşmaya başlamıştır. 1980 yılında Beş yıldızlı Hotel Dedeman İstanbul, kentin en büyük otellerinden biri olarak, Esentepe'de, Mayıs 1982'de açılmıştır. 1989 yılında da Resort Dedeman Antalya ve Resort Dedeman Kapadokya otelleri hizmete girmiştir.

Hotel Dedeman Ankara'nın başarısının ardından Türk Turizmi'ne İstanbul, Antalya, Kapadokya, Palandöken, Club Bodrum, Rize, Olive Tree, Park Antalya, Erciyes, Bodrum, Diyarbakır, Club Belköy ve Grand Chisinau Otelleri'ni kazandıran Dedeman Topluluğu, Mayıs 2003 'de hizmete giren Silk Road, Tashkent ile birlikte Dedeman Otelleri'nin sayısı 15'e ulaşmıştır.

Dedeman Otelleri doğa, kültür ve tarih cenneti olan Türkiye'nin dört bir yanında hizmet veren halen toplam 3.108 oda ve 7.040 yatak kapasitesi ile farklı

beğeni ve istekleri karşılamaktadır. Dedeman Otelleri, konferans ve seminer olanakları ile donatılmış toplam 61 salon ve 9.823 kişilik toplantı kapasitesi ile iş dünyasına da hizmet vermektedir.

Not: (Dedeman Otelleri Zinciri ile ilgili bilgiler [www.dedeman.com.tr](http://www.dedeman.com.tr) adresinden indirilmiştir. Erişim:16.03.2007).

### **3.4.7. Divan Otelleri Zinciri**

Divan otelleri 1956 yılından beri sektörde Koç Holding Kuruluşu olarak faaliyet göstermektedir. Köklü bir Türk Markası olan Divan Grubu, ülkemizde 6 adet beş yıldızlı otelden oluşmaktadır. İstanbul'da iki adet beş yıldızlı otele sahip Divan Grubu, 2008 yılında bu sayıyı, Divan İstanbul Asia ile üçe çıkarmayı hedeflemiştir. Mevcut kapasite olarak ülke çapında oda kapasitesi 1300 civarında olan Divan Otelleri, yeni açılacak olan Divan İstanbul Asia ile 1500'ü aşacaktır. Divan Grubunun, şehir otelciliği alanında büyüme hamleleri yapmak yönünde eğilimleri bulunmaktadır.

Divan otelleri, Türkiye'nin ulusal ve uluslararası turizm pazarlarında marka oluşturma ve marka yönetimi alanlarındaki başarılı imzalarından birisidir.

Not: (Divan Otelleri Zinciri ile ilgili bilgiler [www.divan.com.tr](http://www.divan.com.tr) adresinden indirilmiştir. Erişim:16.03.2007).

### **3.4.8. Setur Seyahat Acentesi**

Koç Topluluğu bünyesindeki Koç Turizm Grubu'nun bir üyesi olan Setur, 1964 yılında kurulan bir seyahat acentesidir. 1964 yılı ortalarında gümrükten muaf tutulan firmaların ülkemizde faaliyet göstermesine olanak tanıyan bir kararın alınması üzerine, Koç Holding tarafından bu firmalara hizmet sunma amacıyla

kurulmuştur. Setur, mevcut durum itibariyle faaliyetlerini 200 mağazaya sahip 25 firmanın oluşturduğu büyük bir pazarda sürdürmektedir.

Setur Seyahat Acentesinin faaliyetleri, yurtiçi ve yurtdışına dönük tur operatörlüğü, uçak bileti satışı, kongre ve seminer organizasyonları, yerel hizmetlerin sunulması, marinacılık, yat kiralama hizmetlerinden oluşmaktadır. Setur, Türkiye'nin çeşitli noktalarında farklı turizm hizmetleri sunan seyahat acenteleri, sayıları 30'dan fazla yetkili satıcıları, marinaları ve yat kiralama hizmetleri ülke turizmine ve ekonomisine katkı sağlamaktadır.

Not: (Setur Seyahat Acentesi ile ilgili bilgiler [www.setur.com.tr](http://www.setur.com.tr) adresinden indirilmiştir. Erişim:16.03.2007).

Araştırmaya dâhil edilen işletmelerin belirlenmesinden sonra bu işletmelerle görüşme yapılacak üst düzey yöneticiler belirlenmiştir.

### **3.5. Araştırmaya Katılan Üst Düzey Yöneticilerin Belirlenmesi**

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin belirlenmesinde ilk olarak işletmelerin web siteleri incelenmiştir. Buradan işletmelerin üst yönetim kadrolarındaki yöneticiler kimler olduğu araştırılmış ve hangi yöneticilerle görüşüleceği kararlaştırılmıştır. Öncelikli olarak işletmelerin yönetim kurulu başkanları ve genel müdürlerinin araştırmaya dâhil edilmesi öngörülmüştür. Ancak işletmelerle yapılan görüşmeler sonucu araştırmaya katılan tüm işletmelerde bu konumdaki yöneticilere ulaşamayacağı anlaşılmıştır. Bu nedenle yönetim kurulu başkanı ve genel müdür pozisyonlarına yakın olup stratejik liderlik kapsamında yer alan, işletmelerin üst düzey yönetimindeki diğer yöneticilerle irtibata geçilmiştir. Tablo 8 araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerle ilgili bilgileri içermektedir.

**Tablo 8:** Görüşülen Üst Düzey Yöneticilere İlişkin Bilgiler

İşletme Adı	Üst Düzey Yöneticinin Adı Soyadı	Yaşı	İşletmedeki Unvanı	Uzmanlık Alanı	İşletmedeki Çalışma Süresi	İşletmede Üst Düzey Yönetici Olarak Çalışma Süresi
Pegasus Havayolu İşl.	Sertaç HAYBAT	54	Genel Müd. ve Yönetim Kurulu Üyesi	Uçak Mühendisi	2 yıl	2 yıl
Atlasjet Havayolu İşletmesi	Mustafa HESAPÇIOĞLU	51	Yönetim Temsilcisi ve Kalite Yönetim Başkanı	Havacılık (Kaptan Pilot)	3 yıl	3 yıl
Türk Hava Yolları	Ersin EKER	46	Yatırımlar Başk. Stratejik Planlama Müd.	Uçak Mühendisliği	2 yıl	2 yıl
Ulusoy Seyahat Nakliyat ve Ticaret A.Ş	Yılmaz ULUSOY	66	Yönetim Kurulu Başkanı	Yönetim	48 yıl	35 yıl
Kamil Koç Otobüs İşl	Ayşegül ARSLAN	47	Yönetim Kurulu Başkanı	İngiliz ve Amerikan Dili ve Edebiyatı	17 yıl	13 yıl
Dedeman Oteller Zinciri	Murat EROĞLU	46	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı	Ekonomi	2 yıl	2 yıl
Divan Oteller Zinciri	Murat GÜN	40	Divan Otel İstanbul ve Divan Otel Bodrum Palmira Otelleri Müdürü	Otel Yönetimi	2 yıl	2 yıl
Setur Seyahat Acentesi	Yeşim TUNCER	43	Turizm Direktörü	İşletme/Turizm	14 yıl	1 yıl

Araştırmaya katılan bu yöneticilerin uzmanlık alanları ve işletmedeki konumları ele alındığında stratejik liderlik uygulamaları konusunda bu yöneticilerle görüşmenin araştırmanın amacına uygun olduğu varsayılmıştır.

### 3.6. Görüşmede Kullanılan Soru Formunun Oluşturulması

Görüşmede kullanılan soru formunun oluşturulmasında, öncelikle yapılan literatür incelemesi dikkate alınmıştır. Bu çerçevede stratejik liderlik uygulamalarını değerlendirmeye ilişkin sorular oluşturulmuştur. Görüşme formunda stratejilerin kontrolü dışında stratejik liderliğin diğer her bir uygulaması için iki soru

hazırlanmıştır. Ayrıca üst düzey yöneticilerin yönetsel inisiyatif ve stratejik başarılarıdaki yeri ile ilgili düşünceleri için bir soru bulunmaktadır. Görüşme sorularının hazırlanmasından sonra sorular bu alanda uzman iki akademisyenin e-posta adresine gönderilmiştir. Akademisyenlerin değerlendirmelerinden sonra sorulara son şekli verilmiştir.

### 3.6.1.Görüşme Soruları

- Vizyonunuzu göz önünde bulundurarak işletmenizin gelecekteki olası pazar koşullarındaki durumu hakkında neler söyleyebilirsiniz?
- Vizyonunuzu yenilemek ve geleceğe, vizyonunuz doğrultusunda odaklanmak adına ne tür çalışmalar yapmaktasınız?
- İşletmenizin özellikle rekabette üstünlük için sektör bazında hangi işleri en iyi yaptığı konusunda neler ifade etmek istersiniz?
- Gelecekteki Pazar şartlarında işletmenizin hangi işleri en iyi yapması gerektiğini düşünüyorsunuz?
- İşletmenizin sahip olduğu insan kaynaklarını geliştirmek için yaptığınız uygulamalardan örnekler verebilir misiniz?
- Çalışanlarınızın yetenekleri ve işletmenizin amaçlarını bütünleştirmede ne tür yöntemler izliyorsunuz?
- Teknolojiye yaptığınız yatırımlarda sizin için hangi ölçülerin önemli olduğunu düşünüyorsunuz?
- Yeni bir teknolojiyi etkinlikle kullanmadaki temel yaklaşımlarınız nelerdir?
- Örgüt kültürünüzün geliştirdiğiniz stratejilerin başarıyla uygulanmasındaki rolü ile ilgili neler ifade etmek istersiniz?

- Yeni bir strateji geliştirmeniz durumunda örgüt kültürünüzle bu strateji arasında uyum sağlamak için hangi faaliyetlerde bulunursunuz?
- Etik değerlerin örgüt kültürünüzdeki yeri ve önemi hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
- Etik değerlerin örgüt kültürünüzün bir parçası haline gelmesi için ne tür yöntemler kullanmaktasınız?
- İşletmenizin vizyon ve stratejik amaçlarına ulaşp ulaşmadığını nasıl kontrol ediyorsunuz?
- İşletmenizde faaliyetlerin başarıyla gerçekleştirilmesinde sahip olduğunuz yetkinin (yönetmel insiyatif) rolü ile ilgili olarak neler belirtmek istersiniz?
- Bunların dışında eklemek istediğiniz herhangi bir düşünce var mı?

Bu soruların yanı sıra görüşme sürecinde üst düzey yöneticilerin verdikleri cevaplar karşısında ek sorular sorulmuştur. Bu şekilde bilginin derinliği ve doğruluğu sağlanmıştır.

### **3.7. Görüşmelerin Gerçekleştirilmesi**

Görüşme yapılacak üst düzey yöneticilerin belirlenmesi ve soru formunun oluşturulmasından sonra bu yöneticilerden, posta yoluyla görüşme isteğine ilişkin mektup gönderilmiştir. Bu mektupta araştırmanın amaç ve öneminden söz edilmiştir. Görüşme talep mektubunun gönderilmesinden sonra bazı işletmelerden yanıt alınmış olup görüşme tarihi belirlenmiştir. Ancak bu sayı sınırlı olmuştur. Bu nedenle mektupların posta yoluyla ulaşmamış olması ihtimali dikkate alınarak aynı mektuplar e-posta yoluyla gönderilmiştir. Bu şekilde bazı görüşmelerin tarihi belirenmiş ancak yine de tüm işletmelere ulaşılammıştır. Son olarak işletmeler telefonla aranarak randevu talepleri yapılmıştır. Bu şekilde görüşme randevular alınmış ve görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Tablo 9 görüşmelerin gerçekleştirilmelerine ilişkin takvimi içermektedir.

**Tablo 9:** Görüşme Takvimi

İşletme Adı	Adı Soyadı	Görüşme Tarihi	Adres	Görüşme Yeri
Kamil Koç Otobüs İşl	Ayşegül ARSLAN	05.03.2007 Saat: 14:00	9 Eylül Meydanı No:13 Meydan Han Kat:4 Basmane/İZMİR	Ofis
Pegasus Havayolu İşl.	Sertaç HAYBAT	13.03.2007 Saat: 14:00	Basın Ekspres Yolu No:2 Halkalı/ İSTANBUL	Ofis
Ulusoy Seyahat Nakliyat ve Ticaret A.Ş	Yılmaz ULUSOY	22.03.2007 Saat:14:00	Basın Ekspres Yolu Cemal Ulusoy Cad. Yeni Bosna/ İSTANBUL	Ofis
Atlasjet Havayolu İşletmesi	Mustafa HESAPÇIOĞLU	25.03.2007 Saat:15:00	Yeşilyurt Mah. Eski Halkalı Yolu Florya/İSTANBUL	Ofis
Türk Hava Yolları	Ersin EKER	29.03.2007 Saat:10:30	Türk Hava Yolları Genel Yönetim Binası Atatürk Havalimanı, Yeşilköy/ İSTANBUL	Ofis
Divan Oteller Zinciri	Murat GÜN	10.04.2007 Saat:10:00	Cumhuriyet Cad. No:2 Şişli/ İSTANBUL	Ofis
Dedeman Oteller Zinciri	Murat EROĞLU	04.05.2007 Saat:15:00	Dedeman İş Merkezi Kat:10 Mecidiyeköy/ İSTANBUL	Ofis
Setur Seyahat Acentesi	Yeşim TUNCER	07.05.2007 Saat:11:00	Bağlarbaşı, Kısıklı Cad. No:26, Altunizade/İSTANBUL	Ofis

Görüşmeler üst düzey yöneticilerin istedikleri saatlerde, çalışma ofislerinde gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler için belirtilen saatten önce görüşme yerine ulaşılmaya dikkat edilmiştir. Görüşme sürecinde ortamın sessizliği ve dikkatlerin görüşme amacına yönelmesi için gerekli çabalar sarf edilmiştir. Görüşme sırasında kayıt cihazı bulundurulmuş ve kimi zaman önemli noktalar da ayrıca not alınmıştır. Yöneticilerin verdikleri cevaplar ve gösterdikleri davranışlar karşısında sorular teyit amacıyla farklı şekillerde yeniden sorulmuştur. Bunun yanı sıra duruma göre kimi zaman soruların sırasında değişikliğe gidilerek esneklik sağlanmıştır. Görüşülen yöneticilerin konu ile ilgili görüşlerini rahat bir şekilde ifade edebilmeleri için beşeri faktörler, ses tonu ve kıyafete özen gösterilmiştir. Kısacası, görüşmelerin etkin gerçekleştirilmesi için fiziki ve beşeri unsurların araştırmanın amacına uygunluğu sağlanmıştır.



## BÖLÜM IV

### ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Bu bölümde araştırma bulguları sunulacaktır. Türk turizm sektöründeki stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin yapılan bu araştırmanın bulguları, üst düzey yöneticilerin konu ile ilgili görüş ve değerlendirmelerini içermektedir. Turizm sektöründe lider konumda olan işletmelerin üst düzey yöneticileri ile yapılan görüşmelerden elde edilen veriler, araştırma bulgularının temelini oluşturmaktadır. Araştırma bulgularının sunumunda literatürdeki stratejik liderlik uygulamaları temel alınmıştır. Ulaşılan bulgular, stratejik liderliğin her bir unsuru için sorulan sorular çerçevesinde sunulmuştur.

Araştırma bulgularının sunumunda işletme adları ve görüşülen üst düzey yöneticilerin isimleri kodlanmıştır. Bunun nedeni görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin görüşlerinin saklı kalmasını istemeleridir. Bu nedenle işletme adları ve üst düzey yöneticilerin isimleri tablo 10'da görüldüğü gibi kodlanmıştır.

**Tablo 10:** Araştırmaya Dâhil Edilen İşletmeler ve Görüşülen Üst Düzey Yöneticilere İlişkin Kodlar

<b>İşletmeler</b>	<b>Üst Düzey Yöneticiler</b>
A İşletmesi	Katılımcı 1
B İşletmesi	Katılımcı 2
C İşletmesi	Katılımcı 3
D İşletmesi	Katılımcı 4
E İşletmesi	Katılımcı 5
F İşletmesi	Katılımcı 6
G İşletmesi	Katılımcı 7
H İşletmesi	Katılımcı 8

#### 4.1. İşletmenin Stratejik Yönünün Belirlenmesi İle İlgili Bulgular

Stratejik liderlik sürecinin ilk uygulaması olan işletmenin stratejik yönünün belirlenmesi ile ilgili olarak iki soru sorulmuştur. Bu sorular ve alınan cevap sayısı tablo 11’de görülmektedir.

**Tablo 11:** İşletmenin Stratejik Yönünün Belirlenmesi İle İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayısı

<b>İşletmenin Stratejik Yönünün Belirlenmesi</b>	<b>Alınan Cevap Sayısı</b>
1. Vizyonun dikkate alınması ile işletmenin gelecekteki pazar koşullarındaki durumu	8
2. Vizyonun yenilenmesiyle geleceğe yeni vizyon doğrultusunda odaklanması	7

##### 4.1.1. Vizyonun Dikkate Alınması İle İşletmenin Gelecekteki Pazar Koşullarındaki Durumu

Üst düzey yöneticilerle yapılan görüşmelerde, Katılımcı 5 ve Katılımcı 7 ve Katılımcı 6 pazar koşullarının gelecekte daha rekabetçi olacağını belirtmişlerdir. Katılımcı 5, yeni uluslararası zincir işletmelerin pazara gireceğini ve pazarın büyüyeceğini ifade etmiştir. Bu yöneticiler vizyonlarını dikkate alarak bu pazar koşullarında, işletmelerinin özellikle şehir otelciliğinde yoğunlaşarak pazarda, büyüme stratejilerini uygulayacaklarına ilişkin görüş bildirmişlerdir. Katılımcı 6, vizyonları doğrultusunda geleceğin rekabetçi pazarlarında yapısal çalışarak pazardan daha fazla pay alabileceklerini söylemiştir.

Öte yandan Katılımcı 1, geleceğin pazarlarında taşımacılığın hiçbir zaman bitmeyecek bir olgu olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 1 ayrıca, taşımacılıkta dağılımın farklılık arz edeceğini söylemiştir. Kara, deniz ve havayolunun taşımacılıktaki dağılımlarının oransal bazda değişeceğini belirtmiştir. Bu koşullar içerisinde kendilerinin yeni teknolojileri kullanarak pazarda öncü konumda olacaklarını ve bilgi teknolojilerine ağırlık veren bir yapıda olacaklarını söylemiştir.

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerden Katılımcı 2 gelecekte pazardaki havayolu şirketlerinin artacağını, Katılımcı 4 her geçen gün arttıklarını ve Katılımcı 3 de artmaları gerektiğini söylemişlerdir. Katılımcı 2 gelecekte, insanların havayolu taşımacılığını daha çok tercih edeceğini belirtmekte iken Katılımcı 4 de demiryolunun geliştirilmesi ve kullanımına teşvik etmesi gerektiğini söylemektedir. Kendisiyle görüşülen Katılımcı 2, özellikle iç hatlarda lider konumda olmak için çalışacaklarını belirtmiştir. Katılımcı 4 da Gelecekteki pazar koşulları karşısında, işletmelerini nicelik bakımından küçülteceklerini, küçülerek güçleneceklerini söylemiştir. Katılımcı 4, bu bağlamda otobüs seferlerini azaltacaklarını daha çok deniz taşımacılığına ağırlık vereceklerini ifade etmiştir. Öte yandan Katılımcı 3 geleceğin pazar koşullarında pazarda derinleşme yönünde eğilimlerinin olduğunu söylemiştir. Katılımcı 3, vizyonları doğrultusunda yeni noktalara sefer konulmasının yanı sıra mevcut uçuş noktalarına yapılan seferleri arttırarak pazarda derinleşeceklerini belirtmiştir.

Görüşülen üst düzey yöneticilerden Katılımcı 8, gelecekte daha fazla seyahatlerin yapılacağını ve bu seyahatlerin turizmi geliştireceğini ifade etmiştir. Katılımcı 8 gelişen ekonomik olanaklarla insanların seyahatlere daha fazla zaman ayıracaklarını belirtmektedir. Ayrıca seyahatler ve turizm işletmelerinin karşılıklı etkileşim içerisinde birbirlerini geliştireceklerini söylemiştir. Katılımcı 8 pazarın bu durumu karşısında işletmelerinin pazarın lideri olma yönünde adım atacıklarını söylemiştir. Bununla ilgili olarak özellikle, pazarda, farklılaşma stratejilerini uygulayacaklarını ve uluslar arası kuruluşlarla işbirliği yapacaklarını ifade etmiştir.

#### **4.1.2. Vizyonun Yenilenmesiyle Geleceğe Yeni Vizyon Doğrultusunda Odaklanması**

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin, işletmelerinin vizyonlarının yenilenmesi ve yeni vizyonları doğrultusunda geleceğe odaklanmalarına ilişkin sundukları görüşler şu şekildedir.

Vizyonun yenilenmesiyle ilgili olarak Katılımcı 5, her yönetim kurulu toplantısında sektörün genel seyri doğrultusunda vizyonlarını sorguladıklarını ifade etmiştir. Turizm bakanlığının turizm sektörü ile ilgili yaptığı çalışmalara da aktif olarak katıldıklarını belirten Katılımcı 5, vizyonlarını gözden geçirmek amacıyla ekonominin gidişatını ve kalkınma planlarını yakından izlediklerini belirtmiştir. Katılımcı 5, ayrıca yurt dışında düzenlenen çeşitli forumlara, fuarlara ve otelcilikle ilgili toplantılara katılarak vizyonlarını gözden geçirdiklerini belirtmiştir. Katılımcı 5, Vizyonun yenilenmesi ve bu yeni vizyon doğrultusunda geleceğe odaklanılması adına son olarak güncel gelişmeleri yakından takip ederek gelecekle ilgili çeşitli senaryolar üzerinde çalıştıklarını söylemiştir.

Araştırma kapsamında görüşülen Katılımcı 7, yönetim kurulundaki son bir yıl içerisinde meydana gelen değişikliklere paralel olarak vizyonlarını yenilediklerini belirtmiştir. Bununla birlikte Katılımcı 7, vizyonlarını yenilemelerinde özellikle müşteri odaklı hareket ettiklerini, müşteri ihtiyaçlarındaki değişimlere paralel olarak vizyonlarında yenilemeye gittiklerini ifade etmiştir.

Öte yandan görüşülen diğer bir üst düzey yönetici olan Katılımcı 6, vizyonlarını yenilemede pazardaki gelişmeleri baz aldıklarını, pazardaki gelişmeler çerçevesinde vizyonlarını yenilediklerini belirtmiştir. Katılımcı 6 ayrıca mevcut durum itibariyle vizyonlarında bir yeniliğe gereksinim duymadıklarını söylemiştir. Kendileriyle görüşülen Katılımcı 2, de bu görüşe paralel olarak değişen çevresel koşullar karşısında vizyonlarını revize ettiklerini söylemiştir. Öte yandan Katılımcı 3 iş amaçlı yapılan seyahatlerden kaynaklanan talebi karşılamaya yönelik olarak vizyonlarını yeniden şekillendirdiklerini ifade etmiştir.

Kendisiyle görüşülen üst düzey yöneticilerden Katılımcı 1, işletmelerinin vizyonlarını yenilemede teknolojik gelişmeleri takip ettiklerini söylemiştir. Katılımcı 1 teknolojik yenilikleri kullanarak gelecekte sektörde öncü konumda olan bir işletme olmayı amaçladıklarını belirtmiştir. Katılımcı 4 işletme vizyonlarını yenileme ile ilgili görüş belirtmemiştir. İşletme vizyonlarında, temel olarak fark oluşturmanın bulunduğunu ifade eden Katılımcı 8, ise vizyonlarını yenilemek ve bu doğrultuda hareket etmek adına uluslararası kuruluşlarla işbirliği yaptıklarını söylemiştir.

## 4.2. İşletmenin Temel Yeteneklerinin Belirlenmesi ile İlgili Bulgular

İşletmenin temel yeteneklerinin belirlenmesi ile ilgili olarak yapılan görüşmelerde iki soru sorulmuştur. Bu sorulardan ilki, işletmelerin mevcut temel yeteneklerinin neler olduğu ile ilgilidir. Diğer soru ise işletmelerin geleceğin pazar koşullarında hangi temel yeteneklere sahip olacaklarını ortaya konulmasına yöneliktir. Bu iki soruya ilişkin alınan cevap sayıları tablo 12’de görülmektedir.

**Tablo 12:** İşletmenin Temel Yeteneklerinin Belirlenmesi İle İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayısı

İşletmenin Temel Yeteneklerinin Belirlenmesi	Alınan Cevap Sayısı
1. Sektör bazında rekabet üstünlüğü sağlayan temel yetenekler	8
2. Geleceğin pazar koşullarında sahip olunması gereken temel yetenekler	5

### 4.2.1. Sektör Bazında Rekabet Üstünlüğü Sağlayan Temel Yetenekler

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin tümü, işletmelerinin rekabet üstünlüğü sağlayan temel yeteneklerine ilişkin görüş bildirmişlerdir. Örneğin Katılımcı 5, sahip oldukları temel yeteneklerinin, şehir otelciliğinde uzmanlaşmış olmaları, zincir bir işletme olmaları ve Müşteri İlişkileri Yönetimi (Customer Relationship Management(CRM)) ağırlıklı çalışmalarını olduklarını ifade etmiştir. Aynı şekilde Katılımcı 7 de, işletmelerinin temel yeteneklerinin, şehir otelciliği ve müşteri odaklı hizmet anlayışları olduğunu belirtmiştir.

Öte yandan, kendileriyle görüşülen Katılımcı 6, temel yeteneklerinin güvenlik ve ulaşılabilirlik olduğunu ifade ederken Katılımcı 2 de, temel yeteneklerinin güvenlik ve dürüst iş görme olduğunu söylemiştir. Katılımcı 3 de işletme olarak birkaç iş yaptıklarını, ancak işletmelerinin temel yeteneğini oluşturan

işin yolcu taşımacılığı olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 3, ayrıca temel yetenekleri içerisinde özellikle kabin içi servislerin (ikramların) dâhil olduğunu söylemiştir.

İşletmelerinin temel yetenekleri ile ilgili olarak Katılımcı 1, marka olmalarının ve güvenilir dürüst hizmet anlayışına sahip olmalarının temel yetenekleri olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 4 de, temel yeteneklerinin kara ve deniz yolu yolcu taşımacılığı olduğunu ifade etmiştir. Son olarak Katılımcı 8, temel yeteneklerinin pazarda farklılık oluşturmak ve güvene dayalı hizmet sunmak olduğunu belirtmiştir.

Görüşülen üst düzey yöneticiler, işletmelerinin temel yeteneklerinin kendilerine rekabette bir takım üstünlükler sağladıklarını ifade etmişlerdir. Tablo 13, görüşülen üst düzey yöneticilerin işletmelerinin temel yetenekleri ve sağladıkları avantajları ile ilgili görüşlerini göstermektedir.

**Tablo 13:** İşletmelerin Temel Yetenekleri ve Rekabette Sağladığı Avantajlar

İşletme Adı	Temel Yeteneği	Sağladığı Avantaj
E İşletmesi	Şehir otelciliği, zincir otel olma, CRM ağırlıklı çalışma	Personel devir hızının düşük olması, Müşteri memnuniyeti, tercih nedeni olma,
G İşletmesi	Şehir otelciliği, müşteri odaklı hizmet	Hizmet kalitesinin yüksekliği
F İşletmesi	Güvenlik, ulaşılabilirlik	Müşteri memnuniyeti
B İşletmesi	Dürüst iş görme, güvenlik	Hizmetin söz verildiği şekilde gerçekleştirilmesi, hataların hızlı giderilmesi
C İşletmesi	Havayolu yolcu taşımacılığı, kabin içi servis	Yüksek düzeyde müşteri memnuniyeti
A İşletmesi	Marka olmak, güvenilir dürüst hizmet anlayışı	
D İşletmesi	Kara ve deniz yolu yolcu taşımacılığı	Farklı alternatifler kullanabilme
H İşletmesi	Hizmet farklılaştırma, güven oluşturma	Müşteri şikâyetlerinin olmayışı, tercih sebebi olma

Tablo 13'te görüldüğü üzere üst düzey yöneticiler temel yeteneklerinin rekabette bazı açılardan üstünlük sağladığını ifade etmişlerdir.

#### 4.2.2. Geleceğin Pazar Koşullarında Sahip Olunması Gereken Temel Yetenekler

Kendileriyle görüşülen üst düzey yöneticilerden beşi, işletmelerin gelecekteki pazar koşullarında sahip olacağı-olması gereken temel yetenekler ile ilgili görüş bildirmiştir. Bu yöneticilerden Katılımcı 5, personelin eğitimine ağırlık verme ve eski otelleri yenileme ve hizmet kalitesini geliştirme konularına ağırlık vereceklerini belirtmiştir. Diğer taraftan Katılımcı 7, ise gelecekte şehir otelciliğine daha fazla ağırlık vereceklerini ve önemli farklılıkları bu noktadan yakalayacaklarını söylemiştir.

Üst düzey yöneticilerden Katılımcı 2, gelecekteki temel yetenekleri ile ilgili olarak “güven” faktörünün kendileri için değişmez bir yetenek olacağını söylemiştir. Katılımcı 8, ise gelecekte geliştirecekleri temel yeteneklerden birisinin vize başvuru merkezleri olacağını ve bu noktadan farklılık oluşturacaklarını ifade etmiştir. Son olarak Katılımcı 3, de işletmelerinin geleceğin pazar koşullarında, günümüzde olduğu havayolu yolcu taşımacılığının temel yetenekleri olacağını belirtmiştir. Katılımcı 3 bunun için teknik servis, eğitim ve kargo hizmetlerinin ayırma, müstakil şirket haline getirme eğiliminde olduklarını söylemiştir.

#### 4.3. İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi ile İlgili Bulgular

Stratejik liderlik uygulamalarından olan insan sermayesinin geliştirilmesi ile ilgili olarak, yapılan görüşmelerde üst düzey yöneticilere aynı şekilde iki soru sorulmuştur. Bu sorular ve alınan cevap sayıları tablo 14’te görülmektedir.

**Tablo 14:** İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi İle İlgili Sorular ve Alınan Cevaplar

<b>İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi</b>	<b>Alınan Cevap Sayısı</b>
1. İnsan sermayesinin geliştirilmesi için yapılan uygulamalar	7
2. Çalışanların yetenekleri ile işletme amaçlarının bütünleştirilmesinde izlenen yöntemler	6

### 4.3.1. İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi İçin Yapılan Uygulamalar

Görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin dördü, işletmelerinin sahip olduğu insan sermayesini geliştirmek için öncelikli olarak, personel seçimlerine çok dikkat ettiklerini ifade etmişlerdir. Bu konuda Katılımcı 5, işletmelerinin insan kaynakları departmanının holding düzeyinde çok ciddi çalışmalarının bulunduğunu belirtirken, Katılımcı 6 ise son zamanlarda işe alımlarda çok profesyonel yöntemler izlediklerini söylemiştir. Katılımcı 5, ayrıca insan sermayesini geliştirmek amacıyla personelin eğitimi için büyük bir bütçe oluşturduklarını ve eğitim konusunda eğitim kuruluşlarından yardım aldıklarını belirtmiştir. Bununla birlikte işbaşı eğitimlere önem verdiklerini, bunun için personeli farklı yerlerdeki otellerde çalıştırarak iş rotasyonları yaptıklarını ifade etmiştir.

Öte yandan Katılımcı 7, insan sermayesini geliştirmede personelin her türlü bilgi ve deneyimi kazanması için gerekli bilgi ve teknolojiyi sağladıklarını ifade etmiştir. Katılımcı 6, de insan sermayesini geliştirmek için yoğun ve farklı eğitim tekniklerine başvurduklarını söylemiştir. Motivasyon, kalite ve adaptasyon eğitimlerinin bunların başında geldiğini vurgulayan Katılımcı 6, üst yönetim olarak tüm eğitim programlarını desteklediklerini ve açık kapı politikası izlediklerini belirtmiştir. Katılımcı 6'nın görüşüne paralel olarak Katılımcı 3 de, işletmelerinin sahip olduğu insan sermayesini geliştirmede motivasyonu ön planda tuttıklarını vurgulamıştır. Katılımcı 3, motivasyonu sağlamada üst yönetim olarak maddi unsurların yanı sıra manevi ve sosyal unsurları da gözettiklerini ve bu noktada daha fazla ilerleyeceklerini söylemiştir.

Katılımcı 1, işletmelerinde ihtiyaç duydukları insan sermayesini geliştirme noktasında “işe göre insan” istihdam etme anlayışında olduklarını belirtmiştir. Katılımcı 1, ayrıca personellerine kimi zaman yurt dışında da eğitim aldırarak insan sermayesini geliştirmeye çalıştıklarını söylemiştir. Katılımcı 4, insan sermayesini geliştirmek adına özellikle personelinin uzun yıllar istihdam etme (emekliliği dolduğu anda ayırmama) anlayışı ile hareket ettiklerini ifade etmiştir. Katılımcı 4, ayrıca deniz yolu taşımacılığında istihdam etmek amacıyla denizcilik meslek liseleri



açtıklarını söylemiştir. Bu şekilde ihtiyaç duyulan insan sermayesi ihtiyacını giderdiklerini ve çalışma sürecinde de eğitimlerle çalışanlarının gelişimine katkı sağladıklarını ifade etmiştir. Katılımcı 4, insan sermayesinin geliştirme noktasında üst yönetim olarak aktif rol aldıklarını vurgulamıştır.

Son olarak Katılımcı 8, işletmelerinde insan sermayesini geliştirmek adına öncelikle müşterilerine olduğu gibi çalışanlarına da güven vermeyi temel aldıklarını söylemiştir. Katılımcı 8, bu güvenin çalışanların işletmede sürekliliklerini ve çalışma süresince maddi ve sosyal haklarını koruma yönünde oluşturulduğundan söz etmiştir. Katılımcı 8, ayrıca 360 derece performans değerlendirme sistemini kullandıklarını ve çalışanları ile ilgili bilgilerin bir havuzda toplandığını belirtmiştir. Bu değerlendirme sonucunda çalışanların ihtiyaç duyduğu eğitimlerin Koç Üniversitesinde verildiğini ifade etmiştir. Katılımcı 8, bu eğitimlerin yanı sıra işe alımlarda meslek liselerinden stajyer aldıklarını ve bu liselerden mezun olanlara öncelik tanıdıklarını belirtmiştir. Bu şekilde ihtiyaç duydukları insan sermayesini en temelden sağlamaya çalıştıklarını söylemiştir.

#### **4.3.2. Çalışanların Yetenekleri İle İşletme Amaçlarının Bütünleştirilmesinde İzlenen Yöntemler**

İnsan sermayesinin geliştirilmesi uygulamasının alt bir uygulaması olan çalışanların yetenekleri ile işletme amaçlarının bütünleştirilmesine ilişkin altı üst düzey yönetici görüş bildirmiştir. Kendisiyle görüşme yapılan Katılımcı 5, çalışanların yeteneklerini geliştirmek için öncelikle 360 derece performans değerlendirme sistemini uyguladıklarını açıklamıştır. Katılımcı 5, değerlendirme sonucunda çalışanlarının hangi yeteneklerinin geliştirilmesi gerektiği yönünde önemli bulgulara ulaştıklarını belirtmiştir. Katılımcı 5, bu bulgular ışığında bir üst yöneticinin alt çalışanlarının yeteneklerini geliştirme yönünde misyon üstlendiğini vurgulamıştır. Ayrıca üst yönetimden alınan stratejik kararların paylaşılması ve kabul görmesi için yine her yöneticinin bunu astlarına benimsetmeyi kendisine sorumluluk edindiğinden söz etmiştir. Katılımcı 5, bu uygulamayı sürekli kontrol ettiklerini

başarı halinde ödüllendirmede, başarısızlık halinde cezalandırmada bulduklarını ifade etmiştir. Katılımcı 5, bu şekilde çalışanların yeteneklerini işletme amaçları çerçevesinde yönlendirdiklerini ifade etmiştir.

Öte yandan görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden Katılımcı 7, çalışanlarının bir Koç Holding kuruluşunda çalışmalarının kendilerini onurlandırdığını söylemiştir. Katılımcı 7, bunun yetenekleri ve işletme amaçlarının bütünleşmesi ile ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Ancak Katılımcı 7, bunun her zaman ve herkes için eşit düzeyde olmadığı için iş başı eğitimlerde işletme amaç ve vizyonunu anlattıklarını ifade etmiştir. Katılımcı 7, personellerinin ücret ve kişisel motivasyonları ile yakından ilgilendiklerini ve bir aile ortamı oluşturarak onları işletme amaçlarına kanalize ettiklerini belirtmiştir.

Kendisiyle görüşülen Katılımcı 2, çalışanlarının yetenekleri ve işletme amaçlarının bütünleştirmeleri ile ilgili olarak her personele ihtiyaç duyduğu eğitimi verdiklerini söylemiştir. Katılımcı 2, uçuş personeline uçuş eğitimi kabin personeline kalkış eğitimi ve çeşitli güvenlik eğitimlerini bunlara örnek olarak vermiştir. Diğer taraftan Katılımcı 3 de çalışanların yetenekleri ile işletme amaçları arasındaki bütünleştirmede profesyonel yöntemlerle çalışmalarının etkili olduğunu ifade etmiştir. Katılımcı 3 ayrıca performans değerlendirme, çalışanların yönetime katılması ve yönetimde şeffaflık faktörlerinin bu konuda etkili olduğunu söylemiştir.

Araştırmaya katılan Katılımcı 4, personellerinin, D İşletmesi ile çalışmalarının kendilerinde bir onur olarak görüldüğünü belirtmiştir. Katılımcı 4, bununla birlikte çalışanlarının yetenekleri ve işletme amaçlarının bütünleşmesini uzun zaman dilimlerinde görülebildiğini ifade etmiştir. Son olarak Katılımcı 8, işletmelerinde çalışanların yetenekleri doğrultusunda iş fırsatlarının oluşturulduğunu belirtmiştir. Buna ek olarak Katılımcı 8, kişilerin yetenekleri ve kişisel özellikleri ile bağdaşan pozisyonlarda çalışmaları için çaba gösterdiklerini söylemiştir. Boşalan pozisyonların doldurulmasında iç kaynaklara öncelik verdiklerini vurgulayan Katılımcı 8 üst yönetim olarak motivasyona çok önem verdiklerini söylemiştir. Katılımcı 8 bu yöntemleri izlemekle çalışanlarının yeteneklerini, işletme amaçları doğrultusunda yönlendirdiklerini belirtmiştir.

#### 4.4. Yeni Teknolojilerin Etkinlikle Kullanılması İle İlgili Bulgular

Araştırma sürecinde görüşülen üst düzey yöneticilere, stratejik liderliğin bu uygulaması ile ilgili aynı şekilde iki soru sorulmuştur. İlk soruda üst düzey yöneticilerin işletmelerinde yeni teknolojilere yaptıkları yatırımlarda hangi ölçüleri temel aldıklarına ilişkin görüşleri sorulmuştur. Yeni teknolojilere yatırımlar bu teknolojilerin etkin kullanımını gerektirdiği düşüncesiyle ikinci soruda buna yönelik görüşler elde edilmek istenilmiştir. Tablo 15’te bu konudaki sorular ve alınan cevap sayıları gösterilmiştir.

**Tablo 15:** Yeni Teknolojilerin Etkinlikle Kullanılması İle İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayıları

Yeni Teknolojilerin Etkinlikle Kullanılması	Alınan Cevap Sayısı
1. Yeni teknolojilere yapılan yatırımlarda önemli olan ölçüler	8
2. Yeni teknolojileri etkinlikle kullanmadaki temel yaklaşımlar	6

Yeni teknolojilerin etkinlikle kullanılması ile ilgili olarak üst düzey yöneticilerin çoğu ilgili sorulara cevap vermiştir. Görüşülen üst düzey yöneticilerin yeni teknolojilere yatırımlarında dikkate aldıkları ölçüler ve bu teknolojileri etkin kullanımlarındaki yaklaşımları ile bazı örnek uygulamaları tablo 16’da gösterilmiştir.

**Tablo 16:** Yeni Teknolojilere Yatırım Ölçüleri ve Etkin Kullanma Yaklaşımları

İşletme Adı	Yeni Teknolojiye Yatırım Ölçüleri	Yeni Teknolojiyi Etkin Kullanma Yaklaşımları	Örnek Uygulama
E İşletmesi	Rekabet avantajı sağlamak, kaliteyi arttırmak, maliyetleri düşürmek, büyümek	Periyodik eğitimlerle bu teknolojilerin etkin kullanımını sağlamak	Grup içi haberleşmeyi arttıran internet ortam uygulaması
G İşletmesi	Teknolojiye ihtiyaç, müşteri yararı, rakiplerden farklılaşma	Personelin yeni teknoloji konusunda eğitilmesi	
F İşletmesi	Vizyona ulaşmak, para kazanmak, rekabette sürekliliği sağlamak	Teknoloji departmanının etkin katılımı, eğitimlerin sürekliliği	24 saat hizmet veren Çağrı Merkezi
B İşletmesi	Teknolojik yatırımın ekonomik geri dönüşü	Ekonomik yarar sağlayacak şekilde kullanmak	Son teknolojilerle donatılmış yeni uçak siparişleri

**Tablo 16'nın Devamı**

C İşletmesi	Ekonomik yarar, müşteri yararı, rekabet avantajı, işleri kolaylaştırma verimliliği arttırmak.		İnternet üzerinden bilet satışı
A İşletmesi	Müşteri yararı, sektörün altında kalmamak,		Otobüslerde cep telefonu, laptop kullanılabilen teknoloji
D İşletmesi	Bilgi teknolojilerine öncelik tanımak, zamanında yatırım yapmak	Teknoloji departmanını tam yetkilendirmek	
H İşletmesi	Teknolojiye ihtiyaç, işletmeye uygunluk	Çalışanların yetenekleri ve teknolojinin uyuşması, işbaşı eğitimler	Kongre programı

Tablo 16'da gösterilen görüşlerinin yanı sıra görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin hepsi, işletmeleri için ihtiyaç duydukları bilgi teknolojilerine yatırım yaptıklarını söylemişlerdir. Bu konuda yukarıdaki örnek uygulamalara ek olarak örneğin F İşletmesi yöneticisi Katılımcı 6, zaman tasarrufu sağlamak amacıyla pilotlarına online üzerinden eğitim verdiklerini belirtmiştir. Öte yandan Katılımcı 2 de, yeni sistem uçaklarında reklâm verilebilen ekranların bulunduğunu ifade etmiştir.

Yeni teknolojilerin etkinlikle kullanılması ile ilgili olarak üst düzey yöneticilerin görüş bildirdiği diğer bir konuda teknoloji departmanlarının stratejik kararlarda aktif rol aldığıdır. Bununla ilgili olarak Katılımcı 6, Katılımcı 5, Katılımcı 3, Katılımcı 4 ve Katılımcı 8, işletmelerinde teknoloji departmanının teknoloji yatırımları ve teknolojilerin kullanımında söz sahibi olduklarını vurgulamışlardır.

#### **4.5. Sürdürülebilir Etkin Bir Örgüt Kültürünün Oluşturulması ile İlgili Bulgular**

Görüşme yapılan üst düzey yöneticilere, öncelikle örgüt kültürlerinin işletmeleri için önemi sorulmuştur. Burada örgüt kültürlerinin önemi, özellikle stratejilerin başarısındaki rolüne ilişkin görüşleri elde edilmek istenmiştir. Bunun yanı sıra üst düzey yöneticilerin geliştirdikleri stratejiler ile örgüt kültürleri arasındaki uyumunu nasıl sağladıkları ile ilgili görüşleri elde edilmek istenmiştir. Bu şekilde üst düzey yöneticilerin etkin bir örgüt kültürünün oluşturulmasındaki rolleri

ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Tablo 16’da sürdürülebilir etkin bir örgüt kültürünün oluşturulması ile ilgili sorular ve cevap sayıları yer almaktadır.

**Tablo 17:** Sürdürülebilir Etkin Bir Örgüt Kültürünün Oluşturulması ile İlgili Sorular ve Cevap Sayıları

Sürdürülebilir Etkin Bir Örgüt Kültürünün Oluşturulması	Alınan Cevap Sayısı
1. Örgüt kültürünün stratejilerin başarıyla uygulanmasındaki rolü	7
2. Örgüt kültürü ile strateji arasındaki uyumun sağlanması	7

#### 4.5.1. Örgüt Kültürünün Stratejilerin Başarıyla Uygulanmasındaki Rolü

Araştırmaya katılan yedi üst düzey yönetici, örgüt kültürleri ile stratejilerinin başarısı arasındaki ilişki ile ilgili soruya cevap vermiştir. Örneğin Katılımcı 5, örgüt kültürlerinde dürüstlük, açıklık, şeffaflık ve çalışkanlığın kültürlerinin temelini oluşturduğunu söylemiştir. Katılımcı 5 ayrıca, toplum için değer üretme, sosyal sorumlulukları yerine getirme, müşteriye önem verme ve verilen sözleri yerine getirme gibi değerlerin de örgüt kültürlerinde hâkim olduğunu ifade etmiştir. Bununla beraber Katılımcı 5, örgüt kültürlerinin geliştirdikleri stratejilerde büyük önemi bulunduğunu ve stratejilerinin kültüre uyumlu olmak zorunda olduklarından söz etmiştir.

Konu ile ilgili olarak Katılımcı 6, işletmelerinde bir aile ortamını yansıtan bir kültürün bulunduğunu belirtmiştir. Katılımcı 6, çalışanların yaş ve pozisyon farklılıklarına rağmen ağabey-kardeş ilişkisi içerisinde bulduklarını ve paylaşımın üst düzeyde olduğunu vurgulamıştır. Örgüt kültürlerinin bu şekilde olduğunu belirten Katılımcı 6, bunun, stratejik kararların üzerinde büyük etkisinin olduğunu söylemiştir. Katılımcı 6, bu etkinin, çalışanların, üst yönetimin almış olduğu kararları benimsemesi ve uygulaması noktasında ortaya çıktığını ifade etmiştir.

Öte yandan Katılımcı 2, de Katılımcı 6’nın görüşüne paralel olarak örgüt kültürlerinde paylaşımın esas olduğunu belirtmiştir. Yapılan uygulamaların çalışanlarla paylaşıldığını ifade eden Katılımcı 2, çalışanların yüksek performans

göstermeleri halinde elde edilen kazancın onlara hemen yansıtıldığını vurgulamıştır. Katılımcı 2, örgüt kültürlerinin paylaşımcı yapısı içerisinde bu şekilde ödüllendirmelerin yapıldığını söylemiştir. Katılımcı 2, çalışanların başarılarıyla şirketin başarısı mümkün olduğunu, bu nedenle paylaşımcı kültürün bu noktada önemli bir rol aldığını belirtmiştir.

Örgüt kültürünün stratejilerin başarıyla uygulanmasındaki rolü ile ilgili olarak Katılımcı 3, öncelikle 74 yıllık köklü bir kültürlerinin bulunduğunu ifade etmiştir. Bunun personel için bir gurur kaynağı olduğunu vurgulayan Katılımcı 3, insanların motivasyonları ve özgüvenlerinin bu sayede yüksek olduğuna dikkat çekmiştir. Katılımcı 3, köklü bir örgüt kültürüne sahip olmalarının çalışanlarda meydana getirdiği bu durumun kendilerine büyük avantajlar sağladığını vurgulamıştır. Katılımcı 3, “bu avantajlar, C İşletmesi’nin, müşteriye odağa alarak üst yönetimin cesur ve iddialı vizyonlar çizmesinde etkili olması şeklindedir” demiştir. Katılımcı 3, ayrıca örgüt kültürlerinin işletmelerinde sinerjinin oluşmasında da büyük katkısının bulunduğunu belirtmiştir.

Görüşme yapılan diğer üst düzey yöneticilerden Katılımcı 1, işletmelerinin 80 yıl gibi uzun bir geçmişe sahip olmasında örgüt kültürlerinin en önemli faktör olduğunu söylemiştir. Diğer taraftan Katılımcı 4 de, kurum kültürlerinde, paylaşımcılık ve insana değer vermenin ön plana çıktığını ve bunların çalışma performansını psikolojik olarak olumlu etkilediğini söylemiştir. Son olarak Katılımcı 8, örgüt kültürlerinde insan, toplum ve devletle bütünleşmenin önem arz ettiğini belirtmiştir. Katılımcı 8, örgüt kültürlerinin yaygınlaşması ise için holding düzeyindeki yayın organlarıyla kültürel değerlerin ortaya konulduğunu ifade etmiştir.

#### **4.5.2. Örgüt Kültürü İle Strateji Arasındaki Uyumun Sağlanması**

İşletme stratejileri ve kültürü arasındaki uyum ile ilgili olarak üst düzey yöneticilerden özellikle kültür ve yeni geliştirilen stratejilerin uyumu hakkındaki görüşleri sorulmuştur. Bu bağlamda üst düzey yöneticilerin yeni bir strateji geliştirmeleri ve bu strateji ile örgüt kültürleri arasında uyumsuzluğun bulunması

halinde ne tür yaklaşımlar izledikleri sorulmuştur. Üst düzey yöneticilerin strateji-örgüt kültürü uyumunu nasıl sağladıklarına ilişkin farklı görüşleri bulunmaktadır.

Kendileriyle görüşülen ve bu konuda görüş bildiren üst düzey yöneticilerin dördü, bu konudaki temel yaklaşımlarının örgüt kültürü ile uyumlu stratejiler geliştirmek olduğunu vurgulamışlardır. Bununla beraber Katılımcı 5, Katılımcı 3 ve Katılımcı 1, işletme için gerektiği zamanlarda eğitimlerle örgüt kültürünü stratejiye yakınlaştırma eğiliminde olduklarını ifade etmiştir.

Örgüt kültürü ve strateji arasındaki uyum ile ilgili olarak Katılımcı 6 ve Katılımcı 4 ise bu konudaki yaklaşımlarının strateji ve örgüt kültürünü birbirine yakınlaştırmak olduklarını belirtmişlerdir. Son olarak C İşletmesi yöneticisi Katılımcı 3 ve H İşletmesi yöneticisi Katılımcı 8, örgüt kültürü-strateji uyumunu sağlamada izledikleri sürecin örgüt kültürünü stratejiye yakınlaştırmak ve uyarlamak yönünde olduğunu belirtmişlerdir. Ancak Katılımcı 3 bu sürecin daha çok destekleyici hizmetlerde olduğunu belirtmiştir. Katılımcı 3 ve Katılımcı 8, örgüt kültürünü stratejilerle uyumlaştırırken bunu eğitimlerle gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir.

Üst düzey yöneticilerin örgüt kültürü ve stratejilerin uyumunu sağlamadaki yaklaşımları tablo 18’de özetlenmiştir.

**Tablo 18:** Örgüt Kültürü-Strateji Uyumunu Sağlama Yaklaşımları

İşletme Adı	Örgüt Kültürü-Strateji Uyumunu Sağlama Yaklaşımları
A İşletmesi	Ö. Kültürü ile uyumlu stratejiler geliştirmek
F İşletmesi	Strateji ve Ö. kültürünü birbirine yakınlaştırmak
B İşletmesi	Ö. Kültürü ile uyumlu stratejiler geliştirmek
C İşletmesi	Örgüt kültürünü stratejiye yakınlaştırmak ve uyarlamak
A İşletmesi	Ö. Kültürü ile uyumlu stratejiler geliştirmek
D İşletmesi	Strateji ve Ö. kültürünü birbirine yakınlaştırmak
H İşletmesi	Örgüt kültürünü stratejiye yakınlaştırmak ve uyarlamak

#### 4.6. Etik Değerlerin Örgüt Kültürüne Yerleştirilmesi İle İlgili Bulgular

Üst düzey yöneticilerin, etik değerlerin örgüt kültürüne yerleştirilmesi ile ilgili görüşleri de iki boyutta ele alınmıştır. Birinci boyut, etik değerlerin kültürdeki yeri ve önemi ile ilgilidir. İkinci boyutta ise, üst düzey yöneticilerin etik değerleri örgüt kültürüne yerleştirmelerinde izledikleri yöntemlere ilişkin görüşleri ele alınmıştır.

**Tablo 19:** Etik Değerlerin Örgüt Kültürüne Yerleştirilmesi İle İlgili Sorular ve Cevap Sayıları

Etik Değerlerin Örgüt Kültürüne Yerleştirilmesi	Alınan Cevap Sayısı
1. Etik değerlerin örgüt kültüründeki yeri ve önemi	7
2. Etik değerlerin örgüt kültürünüzün bir parçası haline gelmesinde izlenen yöntemler	7

Kendileriyle görüşülen üst düzey yöneticilerin çoğu, stratejik liderliğin bu uygulaması ile ilgili görüş bildirmiştir.

##### 4.6.1. Etik Değerlerin Örgüt Kültüründeki Yeri ve Önemi

Kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden Katılımcı 5, etik değerlerle örgüt kültürlerini birbirinden ayrı olarak değerlendirmediklerini söylemiştir. Katılımcı 5, geliştirdikleri stratejilerin örgüt kültürlerindeki etik değerlere mutlaka uygun olması şeklinde hareket ettiklerini belirtmiştir. Katılımcı 5, ayrıca sektörel fırsatları değerlendirmede ve uluslar arası sistem ve teknolojileri almada etik değerleri her zaman ön planda tuttuklarını söylemiştir.

Üst düzey yöneticilerden Katılımcı 6, etik değerlerin, örgüt kültürlerinin temelini oluşturduğunu söylemiştir. Katılımcı 6'nın görüşü ile paralel olarak Katılımcı 2 de örgüt kültürlerinde, işletme ve çalışanlar arasında karşılıklı olarak etik değerlere bağlılığın olduğunu ifade etmiştir. Diğer taraftan Katılımcı 3 de etik değerlerin örgüt kültürlerinde ağırlık oluşturan değerler olduğunu belirtmiştir.



Katılımcı 3, ayrıca etik değerlerin çalışanlar arasında ve müşteri ilişkilerinde ortaya çıktığından söz etmiştir.

Kendileriyle görüşülen üst düzey yöneticilerden Katılımcı 1, etik değerlerin örgüt kültürlerinin oluşumunda önemli bir yeri olduğunu vurgulamıştır. Katılımcı 4, örgüt kültürlerindeki etik değerlerin milli ve manevi değerlerden oluştuğuna ve bunların ağırlık oluşturduğunu söylemiştir. Son olarak Katılımcı 8, de etik değerlerin örgüt kültürlerinin ayrılmaz bir parçası olduğunu vurgulamıştır. Etik değerlerin örgüt kültüründeki yeri ve önemi ile ilgili görüşler genel olarak bu doğrultudadır.

#### 4.6.2. Etik Değerlerin Örgüt Kültürünün Bir Parçası Haline Gelmesinde İzlenen Yöntemler

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin, etik değerleri, örgüt kültürüne yerleştirmek konusundaki görüşleri tablo 20’de gösterilmiştir.

**Tablo 20:** Üst Düzey Yöneticilerin Etik Değerleri Örgüt Kültürüne Yerleştirmede İzledikleri Yöntemler

İşletme Adı	Üst Düzey Yönetici	Etik değerleri örgüt kültürüne yerleştirmede izlenen yöntemler
E İşletmesi	Katılımcı 5	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etik değerleri yazılı olarak net bir şekilde ifade etmek</li> <li>• Etik değerleri, çalışanlara eğitim yoluyla anlatmak</li> <li>• Etik değerlerle tutarlı davranışlar sergilemek</li> <li>• Etik davranışları performans değerlendirmeye dâhil etme</li> </ul>
G İşletmesi	Katılımcı 7	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etik değerleri yaşayarak çalışanlara yansıtma</li> </ul>
F İşletmesi	Katılımcı 6	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Örnek davranışlar göstermek</li> <li>• Açık ve şeffaf yönetim tarzı</li> <li>• Çalışanları maddi açıdan desteklemek</li> </ul>
C İşletmesi	Katılımcı 3	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İyi davranışları takdir etmek</li> <li>• Olumsuzluklarda insanlar yerine sistemi sorgulamak</li> </ul>
A İşletmesi	Katılımcı 1	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etik değerleri davranış ve değerlendirmelerde yerleştirmek</li> <li>• Etik değerleri yazılı ve görsel araçlarla ifade etmek</li> <li>• Etik değerler konusunda çalışanlara model olmak</li> </ul>
D İşletmesi	Katılımcı 4	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etik değerleri açıkça ifade etmek</li> <li>• Etik değerleri, usta-çırak ilişkisi içinde yerleştirmek</li> </ul>
H İşletmesi	Katılımcı 8	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Etik değerleri davranışlarda göstermek</li> </ul>

Tablo 20’de gösterilen ifadelerin yanı sıra, üst düzey yöneticilerin genel görüşü, etik değerlerin örgüt kültüründe olmazsa olmaz değerler olduğu yönündedir. Bu nedenle üst düzey yöneticiler etik değerleri örgüt kültürüne yerleştirmede önemli katkılar sağladıklarını belirtmişlerdir.

#### **4.7. Stratejik Liderlik Uygulamalarının Başarısı İçin Etkin Kontrollerin Gerçekleştirilmesi İle İlgili Bulgular**

Stratejik liderlik uygulamalarının son halkasını oluşturan stratejilerin etkin kontrolü ile ilgili olarak, yapılan görüşmelerde sadece bir soru sorulmuştur. Bu soruda üst düzey yöneticilerin işletmeleri ile ilgili aldıkları karar ve yaptıkları uygulamaları nasıl kontrol ettiklerine ilişkin görüşleri ortaya çıkarılmak istenmiştir. Tablo 21 stratejik liderliğin bu uygulaması ile ilgili sorulan sorular ve alınan cevap sayıları gösterilmiştir.

**Tablo 21:** Stratejik Liderlik Uygulamalarının Başarısı İçin Etkin Kontrollerin Gerçekleştirilmesi İle İlgili Sorular ve Alınan Cevap Sayıları

<b>Stratejik Liderlik Uygulamalarının Başarısı İçin Etkin Kontrollerin Gerçekleştirilmesi</b>	<b>Alınan Cevap Sayısı</b>
1. İşletmenin vizyon ve stratejik amaçlarına ulaşip ulaşmadığının kontrolü	8

##### **4.7.1. İşletmenin Vizyon ve Stratejik Amaçlarına Ulaşip Ulaşmadığının Kontrolü**

Üst düzey yöneticiler, işletmelerinin vizyon ve stratejik amaçlarını ulaşip ulaşmadığına yönelik kontrolleri ile ilgili birbirine yakın görüşler bildirmişlerdir. Görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden Katılımcı 6, Katılımcı 3, Katılımcı 2 ve Katılımcı 8, stratejilerini hedeflere dönüştürerek hedeflerine ulaşip ulaşmadıklarını belirli periyotlarda kontrol ettiklerini ifade etmişlerdir. Katılımcı 6, kontrollerinin aylık, altı aylık ve yıllık olarak aylık bütçeler ve yıllık raporlar bazında yapıldığını belirtmiştir. Benzer şekilde Katılımcı 5 de, kontrollerinin, yönetim kurulunun

öncülüğünde aylık olarak performansların değerlendirilmesiyle gerçekleştirdiklerini söylemiştir. Katılımcı 8 ise, yıllık planlar hazırladıklarını bunların aylık bazda takip ettiklerini ve üç aylık dönemlerde genel değerlendirmeler yaptıklarını söylemiştir.

Öte yandan Katılımcı 2, vizyon ve maçlara ulaşım ulaşmadıklarına ilişkin kontrolleri, bazı göstergeler ve ölçüm sistemleri yoluyla yaptıklarını belirtmiştir. Katılımcı 2, bu şekildeki kontrollerinin, zamanında kalkış oranlarının, verimliliğin, doluluk ile birim gelir ilişkisinin, teknik arıza oranlarının incelenmesi ile yapıldığını söylemiştir. Katılımcı 7 de, kontrollerini haftalık, aylık ve yıllık olarak yaptıklarını ifade etmiştir. Katılımcı 7 ayrıca, müşterileri ile ilgili aldıkları kararlar ve yaptıkları uygulamaların sonuçlarını kontrol için müşterilerine anketler yaptıklarından söz etmiştir.

Üst düzey yöneticilerden Katılımcı 3, de kontrollerini yıllık olarak yaptıklarını söylemiştir. Katılımcı 3, yapılan kontrollerde sapmalar varsa bu sapmaların nedenleri üzerinde yoğunlaştıklarını belirtmiştir. Diğer taraftan Katılımcı 1, yönetim ve icra kurullarının ekip çalışmalar ile çalışmalarını periyodik olarak kontrol ettiklerini söylemiştir. Son olarak Katılımcı 4 de, tüm birimleri tam ve kusursuz yetkilerle donattıklarını sadece sonuçları değerlendirdiklerinden söz etmiştir. Katılımcı 4, yaptıkları kontrole ve değerlendirmelerde, işletme, ülke ve aile yararı gözettiklerini vurgulamıştır.

Kendileriyle görüşülen üst düzey yöneticilerden Katılımcı 6, Katılımcı 5, Katılımcı 1, Katılımcı 2 ve Katılımcı 8 genel finansal kontrollerin yanı sıra aldıkları stratejik kararların sonuçlarını da kontrol ettiklerini ifade etmişlerdir. Bu yöneticiler, üst yönetim olarak aldıkları stratejik kararların sadece finansal değil aynı zamanda stratejik açıdan yarar sağlayıp sağlamadıklarına da önem verdiklerini ifade etmişlerdir. Yani finansal ve stratejik kontrollerini birleştirdiklerini uygulamalarını sadece finansal göstergelerle kontrol etmediklerini vurgulamışlardır.

#### **4.8. Yönetimsel İnsiyatif İle İlgili Bulgular**

Yönetimsel insiyatif stratejik liderlik sürecindeki uygulamalara dâhil olmayan bir konudur. Ancak bazı yazarlar tarafından stratejik liderliğin etkinliğinde önemli

bir imtiyaz olarak ortaya konulmuştur. Bu nedenle görüşme yapılan üst düzey yöneticilere, işletmeleri için aldıkları karar ve yaptıkları uygulamalarda, yönetsel inisiyatifin etkisi ile ilgili bir soru sorulmuştur. Bu soruya görüşmeye katılan bütün yöneticiler cevap vermiştir.

#### **4.8.1. İşletme Faaliyetlerinin Başarıyla Gerçekleştirilmesinde Sahip Olunan Yönetsel İnsiyatifin Rolü**

Görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden yedisi yönetsel inisiyatifin kendileri ve işletmeleri için önemli olduğunu söylemişlerdir. Bu yöneticiler, işlerin yürümesi, stratejik kararların alınması ve uygulanması, görevlerin yerine getirilmesi gibi faktörlerin yönetsel inisiyatifi kendileri için olmazsa olmaz kıldığını ifade etmişlerdir. Kendisiyle görüşülen yöneticilerden sadece Katılımcı 4, karar alımlarında hiç inisiyatif kullanmadığını söylemiştir. Katılımcı 4, bütün birimleri tam yetkilendirdiğini ve katılımcı anlayışla hareket ettiklerini belirtmiştir.

## BÖLÜM V

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu bölüm, araştırmanın bulgularına ilişkin sonuçlardan ve önerilerden oluşmaktadır. Araştırma bulguları nitel yaklaşımla değerlendirilmiştir. Ancak sınırlı da olsa bulgulara ilişkin sayısal bir analiz yapılmıştır. Bu analiz sonuçları da stratejik liderlik uygulamalarının hangi işletmelerde daha fazla gerçekleştirildiğinin anlaşılmasına olanak tanımaktadır. Bu bölüm ayrıca çalışmanın amaçları ve tablo 22’de gösterilen araştırma bulgularının değerlendirildiği boyutlar dikkate alınarak yazılmıştır.

**Tablo 22:** Araştırma Bulgularının Değerlendirildiği Boyutlar

Stratejik Liderlik Uygulamaları	Araştırma Bulgularının Değerlendirildiği Boyutlar	Cevap Sayısı
İşletmenin Stratejik Yönünün Belirlenmesi	Vizyonun dikkate alınması ile işletmenin gelecekteki pazar koşullarındaki durumu	8
	Vizyonun yenilenmesiyle geleceğe yeni vizyon doğrultusunda odaklanılması	7
İşletmenin Temel Yeteneklerinin Belirlenmesi	Sektör bazında rekabet üstünlüğü sağlayan temel yetenekler	8
	Geleceğin pazar koşullarında sahip olunması gereken temel yetenekler	5
İnsan Sermayesinin Geliştirilmesi	İnsan sermayesinin geliştirilmesi için yapılan uygulamalar	7
	Çalışanların yetenekleri ile işletme amaçlarının bütünleştirilmesinde izlenen yöntemler	6
Yeni Teknolojilerin Etkinlikle Kullanılması	Yeni teknolojilere yapılan yatırımlarda önemli olan ölçüler	8
	Yeni teknolojileri etkinlikle kullanmadaki temel yaklaşımlar	6
Sürdürülebilir Etkin Bir Örgüt Kültürünün Oluşturulması	Örgüt kültürünün stratejilerin başarıyla uygulanmasındaki rolü	7
	Örgüt kültürü ile strateji arasındaki uyumun sağlanması	7
Etik Değerlerin Örgüt Kültürüne Yerleştirilmesi	Etik değerlerin örgüt kültüründeki yeri ve önemi	7
	Etik değerlerin örgüt kültürünüzün bir parçası haline gelmesinde izlenen yöntemler	7
Stratejik Liderlik Uygulamalarının Başarısı İçin Etkin Kontrollerin Gerçekleştirilmesi	İşletmenin vizyon ve stratejik amaçlarına ulaşım kontrolü	8
Yönetimsel İnsiyatif	İşletme faaliyetlerinin başarıyla gerçekleştirilmesinde sahip olunan yönetimsel insiyatifin rolü	8

*İşletmenin stratejik yönünün belirlenmesi:* araştırmaya katılan bütün üst düzey yöneticilerin işletmelerinin gelecekteki pazar koşulları ve işletmelerinin bu pazar koşullarındaki durumu hakkında net görüşler bildirdiği görülmektedir. Üst

düzy yöneticiler genel olarak, geleceğin pazar koşullarının daha rekabetçi olacağını savunmuşlardır. Bu durum karşısında nasıl davranacakları konusunda yeni teknolojilerin kullanılması, yapısal çalışmalarda bulunulması ve sektörel gelişmelerin takip edilmesi gibi da farklı eğilimlerinin bulunduğu anlaşılmaktadır. Bu da üst düzey yöneticilerin pazar koşullarını yakından takip ettiklerini ve vizyonları için çaba gösterdiklerini göstermektedir.

Vizyonun yenilenmesi ve geleceğe yeni vizyon doğrultusunda odaklanılması ile ilgili olarak yedi yöneticinin görüş bildirdiği görülmektedir. Bu yedi yöneticiden birisinin görüşlerinde konu ile ilgili ifadelere rastlanılmamıştır. Altı yöneticinin ise vizyonlarını yenilemek için yönetim toplantılarında vizyonun gözden sorgulanması gibi çeşitli çalışmalarda bulunduğu anlaşılmıştır. Değişen çevresel koşullar geleceğe bakış açısının ve gelecekle ilgili görüşlerin de yenilenmesini gerektirmektedir. Bu nedenle vizyonun değişen çevre şartlarında gözden geçirilmesi, yenilenmesi gerekir. Bu nedenle, vizyonun yenilenmesi ve geleceğe yeni vizyon doğrultusunda odaklanılması ile ilgili görüş bildirmeyen iki yöneticinin işletmelerine stratejik yön verme noktasında yetersiz kalabileceği söylenebilir.

*İşletmenin temel yeteneklerinin belirlenmesi:* Kendileriyle görüşme yapılan bütün üst düzey yöneticiler işletmelerinin temel yeteneklerinin neler oldukları ile ilgili açık görüşler bildirmişlerdir. Ancak bu görüşlerden bazılarının, işletmelerin temel yetenekleri kapsamında değerlendirilmemesi gerektiği söylenebilir. Örneğin, dürüst hizmet anlayışı ve müşteri odaklı hizmet gibi unsurlar, bir işletmenin temel yeteneklerinden çok iş görme usulleri ile ilgilidir. Bunların temel yeteneklere dâhil edilmemesi gerekir. Öte yandan yedi üst düzey yöneticinin ifadelerinden, temel yeteneklerinin işletmelere rekabette önemli üstünlükler sağladığı anlaşılmaktadır. Bu da, İpcioğlu ve Uysal'ın (2007) temel yeteneklerin rekebet avantajı sağladığı yönündeki görüşlerini destekler niteliktedir.

Geleceğin pazar koşullarında sahip olunması gereken temel yetenekler ile ilgili sadece beş yöneticinin görüş bildirdiği anlaşılmaktadır. Bu yöneticilerin görüşlerinden de sadece üç yöneticinin işletmelerin gelecekteki temel yetenekleri ile ilgili net bir görüşünün olduğu anlaşılmaktadır. Aynı şekilde iki üst düzey

yöneticinin bildirdiği görüş (güvenli hizmet gibi) işletmelerin temel yetenekleri olabilecek işler ile ilgili olmadığı anlaşılmaktadır.

Gelinen bu noktada ikisi hariç, üst düzey yöneticilerin, stratejik liderliğin bu uygulamasını yeterince yerine getirmediği söylenebilir.

*İnsan sermayesinin geliştirilmesi:* araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerden yedisi, insan sermayesini geliştirmek için yaptıkları çalışmalarla ilgili önemli görüşler bildirmişlerdir. Ayrıca üst düzey yöneticilerin bu konuda görüşlerinin birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu görüşler genel olarak insan kaynağı departmanı ile işbirliği içinde olma, performans değerlendirmelerde bulunma ücret ve sosyal haklar gibi konularda hassas davranma yönündedir. Bu çerçevede insan sermayesi ile ilgili görüş bildiren üst düzey yöneticilerin insan sermayesini geliştirmede öncü rol aldıkları anlaşılmaktadır.

Çalışanların yetenekleri ile işletme amaçlarının bütünleştirilmesi ile ilgili sadece altı üst düzey yönetici görüş bildirdiği görülmektedir. Bu konuda üç yöneticinin görüşlerinin, çalışanların ilgili işletmelerde çalışmalarının onları onurlandırdığı noktasında yoğunlaştığı görülmektedir. Bu görüşler bu yöneticilerin çalışanların yetenekleri ve işletme amaçları arasındaki bütünleşme için başka bir çaba sarf etmediklerini göstermektedir. Diğer üst düzey yöneticilerin görüşleri değerlendirildiğinde ise insan sermayesinin geliştirilmesi amacıyla performans değerlendirme ve eğitim konularına değindikleri görülmektedir.

Kısacası, beş üst düzey yöneticinin insan sermayesinin geliştirilmesi için çaba gösterdiği anlaşılmaktadır. Stewart (1997) tarafından işletmelerin yeni zenginliği kapsamında ele alınan insan sermayesini geliştirmede, üst düzey yöneticilerin de öncü rol almaları gerektiği söylenebilir.

*Yeni teknolojilerin etkinlikle kullanılması:* Araştırma sürecinde görüşme yapılan üst düzey yöneticiler bu konudaki eğilimleri genel olarak ihtiyaç duyulan yeni teknolojilere yatırım yapılması, rekabet avantajı sağlamak, ekonomik yarar ve müşteri yararı oluşturmak şeklindedir. Bu eğilimler işletmelerin yeni teknolojilere yatırım ölçülerini oluşturmaktadır. Bu ölçüler genel anlamda yeni teknolojilere yatırımın temelleri sayılabilir. Özellikle ihtiyaç duyulan teknolojilere yatırım

yapılması işletmeler açısından oldukça önemlidir. Ancak üzerinde durulması gereken önemli bir nokta da ihtiyaç duyulan teknolojilere yatırımların zamanında yapılmasıdır. Üst düzey yöneticilerin ifadelerinden sadece bir yöneticinin teknoloji yatırımları ile ilgili zamanlama faktörüne değindiği görülmektedir. Oysa teknolojik yatırımlar zamanında gerçekleştirilmezse işletmeye rekabet avantajı, ekonomik yarar ve müşteri yararı sağlamada yetersiz kalabilir.

Yeni teknolojilerin etkin kullanımında sadece ihtiyaç ve zamanında yatırım gibi faktörlerin dikkate alınması da yeterli değildir. Bu teknolojilerin etkinlikle kullanımındaki yaklaşımlar, yapılan yatırımlar kadar önemlidir. Çünkü yatırım yapılan önemli bir teknoloji gereği gibi kullanılmazsa yatırımdan beklenen sonuçlar ortaya çıkmayacaktır. Üst düzey yöneticilerin görüşleri değerlendirildiğinde altı yöneticinin yeni teknolojileri etkin kullanmada işbaşı eğitimlerine ağırlık verme ve teknoloji departmanını, teknoloji yatırımları ile ilgili kararlara dâhil etme gibi yaklaşımlarının bulunduğu anlaşılmaktadır. Diğer iki yöneticinin de bu noktayı dikkate alması gerektiği söylenebilir.

Ulaşılan bu sonuç, üst düzey yöneticilerin yeni teknolojilere yatırım yapmaya büyük önem verdiğini ve yeni teknolojilerin sağlayacağı avantajların da farkında olduklarını göstermektedir. Ancak yeni teknolojilerin etkin kullanımı, gerçek ihtiyaç, zamanlama ve yatırımdan sonraki süreçlerin etkin işletilmesine bağlı olacaktır.

*Sürdürülebilir etkin bir örgüt kültürünün oluşturulması:* kendileriyle görüşme yapılan üst düzey yöneticilerden yedisinin bu konuda görüş bildirdiği görülmektedir. Bu yöneticilerin ifadelerinden, örgüt kültürlerinin uyguladıkları stratejilerin başarısında önemli bir rol aldığı anlaşılmaktadır. Üst düzey yöneticiler, bu rollerin, genel olarak vizyon oluşturma, stratejik kararlar alma ve yüksek performansla çalışma gibi noktalarda ortaya çıktığını vurgulamışlardır. Ayrıca üst düzey yöneticilerin, geliştirdikleri stratejilerle örgüt kültürleri arasındaki uyumu sağlamak için büyük benzer yöntemler izledikleri görülmektedir. Bu yöntemlerin, stratejiyi kültüre uyarlamak veya ikisini birbirine yakınlaştırmak şeklinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu açıdan üst düzey yöneticilerin örgüt kültürlerini şekillendirmede ve yeni stratejiler geliştirmede örgüt kültürü ve strateji arasındaki uyuma dikkat



ettikleri ifade edilebilir. İki üst düzey yöneticinin, örgüt kültürünü stratejiye yakınlaştırmak ve uyarlamak görüşü dikkat çekicidir. Örgüt kültürü uzun zamanda oluştuğu ve yerleştiği için kısa zamanda ve kolaylıkla değiştirilmesi mümkün değildir. Bu nedenle böyle bir yaklaşım kısa zamanda sonuçsuz kalabilir ve stratejilerin başarısızlığı ile sonuçlanabilir. Bu nedenle bu yöneticilerin bu yaklaşımlarını ancak uzun vadede gerçekleştirebileceğini söylemek mümkündür.

Gelinen bu noktada üst düzey yöneticilerin sürdürülebilir etkin bir örgüt kültürü oluşturma uygulamasında -bir yönetici hariç- etkin rol aldıkları söylenebilir. Üst düzey yöneticiler örgüt kültürü-strateji uyumunu sağlamada birincil rol aldıklarından bu konuda izleyecekleri yöntemlerde zaman faktörünü dikkate alarak almalıdırlar.

*Etik değerlerin örgüt kültürüne yerleştirilmesi:* Kendileriyle görüşülen üst düzey yöneticilerden yedisi bu konuda görüş bildirmiştir. Bu yedi yöneticilerin ifadesinden, etik değerlerin, örgüt kültürlerinin temelini oluşturan ve örgüt kültürünün ayrılmaz parçası olan değerler olduğu anlaşılmaktadır. Bu görüşler, Besler (2004) ve Hitt ve diğ., (2005) etik değerler konusundaki yaklaşımlarını doğrular niteliktedir. Bu noktada etik değerlerin örgüt kültüründe olmazsa olmaz değerler olduğu anlaşılmaktadır.

Öte yandan üst düzey yöneticilerin, etik değerleri örgüt kültürüne yerleştirmede sınırlı yöntemler izledikleri görülmektedir. Bu konudaki genel eğilimin etik değerleri açık bir şekilde ifade etmek olduğu görülmektedir. Ayrıca etik değerleri örgüt kültürüne yerleştirmek konusunda bütün üst düzey yöneticilerin etik değerleri davranışlarında göstermek eğiliminde oldukları görülmektedir. Etik değerlerin performans değerlendirmelere dâhil edilmesi kısa ve uzun vadede örgüt kültürüne yerleşmeleri açısından yararlı olacaktır. Üst düzey yöneticilerin ifadelerinden sadece bir yöneticinin bu noktada görüş bildirdiği görülmektedir.

Etik değerlerin örgüt kültürüne yerleştirilmesi ile ilgili sonuç olarak üst düzey yöneticilerin etik değerleri örgüt kültürüne yerleştirmede sınırlı düzeyde gayret gösterdikleri söylenebilir. Stratejik liderliğin bu uygulaması ile ilgili olarak görüş bildirmeyen bir üst düzey yönetici ile birlikte toplam altı üst düzey yöneticinin

etik değerleri örgüt kültürüne yerleştirme konusunda daha çok çaba sarf etmesi gerektiği söylenebilir.

*Stratejik liderlik uygulamalarının başarısı için etkin kontrollerin gerçekleştirilmesi:* Kendileri ile görüşme yapılan üst düzey yöneticilerin bu konudaki görüşleri paralellik göstermektedir. Üst düzey yöneticilerin görüşlerinden işletmelerinde kontrollerin periyodik zaman dilimlerinde gerçekleştirildiği anlaşılmaktadır. Ancak üç yöneticinin ifadelerinden yaptıkları kontrollerin stratejik kontrollerden çok, genel olarak faaliyetlerin kontrolü ve finansal kontroller olduğu görölmektedir. Besler (2004) ve Hitt ve diğ. (2005) değindikleri gibi finansal ve stratejik kontrollerin birleştirilmesi stratejik liderlik uygulamalarının etkin kontrolünü sağlamaktadır. Bu konuda diğer beş yöneticinin ulaştıkları sonuçları sadece finansal açıdan değil aynı zamanda stratejik etkinlik açısından kontrol ettikleri anlaşılmaktadır.

Gelinen bu noktada, görüşülen üst düzey yöneticilerin stratejilerini belirli zaman dilimlerinde kontrol ettikleri söylenebilir. Beş yöneticinin finansal ve stratejik kontrolleri birleştirdiğini ifade eden görüşleri bu uygulamayı başarıyla gerçekleştirdiklerini göstermektedir.

*Yöneltil insiyatif:* üst düzey yöneticilerin görüşlerin yöneltil insiyatifin stratejilerin uygulanmasında çok ciddi öneme sahip olduğu anlaşılmaktadır. Bu da Hambrick ve Finkelstein'in (1990) yöneltil insiyatifin stratejik liderliğin etkinliğinde önemli bir faktör olduğu yönündeki görüşlerini desteklemektedir. Bu nedenle yöneltil insiyatifin, stratejik liderliğin etkinliğinde önemli bir unsur olduğu anlaşılmaktadır.

Üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarıyla ilgili bildirdiği görüşler sonucunda hangi işletmelerin stratejik liderlik uygulamalarını ne ölçüde gerçekleştirdiğine ilişkin tablo 23'te sayısal bir analiz yapılmıştır. Sayısal analizin yapılmasında işletme üst düzey yöneticilerinden alınan cevap sayıları ve cevapların içeriği dikkate alınmıştır. Sayısal analiz üç kategoriden oluşan bir derecelendirme ile yapılmıştır. Bu derecelendirmelerde 3=yüksek, 2=orta ve 1=düşük seviyelerini göstermektedir. Tablonun sağdaki son sütununda her işletmenin her bir uygulama

değerleri sonucunda aldığı toplam değerler yer almaktadır. 21 üzerinden en çok değer alan işletmeler stratejik liderlik uygulamalarını en yüksek düzeyde gerçekleştiren işletmelerdir. Tablonun en alt satırında yer alan toplam değerler ise tüm işletmeler açısından en çok hangi uygulamaların başarıyla gerçekleştirildiğini göstermektedir. 24 üzerinden en fazla değer alan uygulamalar turizm işletmelerinde en etkin gerçekleştirilen stratejik liderlik uygulamalarını göstermektedir.

**Tablo 23:** Araştırmaya Katılan İşletmelerdeki Stratejik Liderlik Uygulamalarının Derecelendirilmesi

İşletme Adı	STRATEJİK LİDERLİK UYGULAMALARI							Toplam Değer
	Stratejik Yönünün Belirlenmesi	Temel Yeteneklerin Belirlenmesi	İnsan sermayesinin Geliştirilmesi	Yeni teknolojilerin Etkinlikle Kullanılması	Sürdürülebilir Etkin bir örgüt kültürünün Oluşturulması	Etik Değerlerin Örgüt Kültürüne Yerleştirilmesi	Stratejik faaliyetlerin Etkin olarak kontrol edilmesi	
E İşletmesi	3	2	3	3	2	3	3	19
G İşletmesi	3	2	3	2	1	1	2	14
F İşletmesi	3	1	2	3	3	2	3	17
C İşletmesi	3	2	3	2	2	2	2	16
B İşletmesi	2	1	2	2	2	1	3	13
A İşletmesi	3	1	2	2	2	3	3	16
D İşletmesi	3	2	2	3	2	2	2	16
H İşletmesi	3	3	3	2	2	1	3	17
<b>Toplam Değer</b>	23	14	20	19	16	15	21	

1=Düşük

2=Orta

3=Yüksek

Bu sonuçlara göre stratejik liderlik uygulamalarını en yüksek düzeyde gerçekleştiren üst düzey yöneticinin E İşletmesi üst düzey yöneticisi olduğu anlaşılmaktadır. Tablodaki verilere göre üst düzey yöneticilerin en yüksek düzeyde gerçekleştirdiği uygulamalar stratejik yönün belirlenmesi ve stratejik faaliyetlerin etkin olarak kontrol edilmesidir. Öte yandan en düşük düzeyde gerçekleştirilen uygulamalar da temel yeteneklerin belirlenmesi ve etik değerlerin örgüt kültürüne yerleştirilmesidir.

Bu sonuçlar stratejik liderlik uygulamalarının Türk turizm sektöründe farklı endüstrilerdeki işletmelerde değişik düzeylerde görüldüğünü göstermektedir. Bu

bağlamda stratejik liderliğin, Türk turizm sektöründe görülebilen ve uygulanabilen bir liderlik yaklaşımı olduğu söylenebilir.

Bu çalışmanın sonuçları stratejik liderlik uygulamalarının teorideki şekli ile turizm sektöründeki uygulamalarının birbirine yakın olduğunu göstermektedir. Bu çerçevede Türk turizm sektöründe sektörün lideri konumunda olan işletmelerin üst düzey yöneticilerinin faaliyetleri stratejik liderlik uygulamalarına yakın olduğu söylenebilir. Bu da araştırmaya katılan işletmelerin üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarını önemseydiğini ve yerine getirdiğini göstermektedir.

Sonuç olarak bu çalışma, turizm sektöründeki lider işletmelerin üst düzey yöneticilerinin birer stratejik lider olarak, stratejik liderlik uygulamalarını büyük ölçüde başarıyla gerçekleştirdiklerini ortaya koymuştur.

Çalışmanın sonuçları dikkate alınarak aşağıda bazı önerilerde bulunulacaktır. Çalışmanın önerileri sektörel öneriler ve ileride bu konuda yapılacak araştırmalara yönelik öneriler olmak üzere iki başlık altında toplanabilir.

### **5.1. Sektöre Yönelik Öneriler**

Çalışmanın sektöre yönelik önerileri şu şekilde sıralanabilir:

1. Çalışma sonucunda temel yeteneklerin, işletmelere rekabet avantajı sağlayan önemli bir faktör olduğu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda Turizm sektöründeki üst düzey yöneticilerin işletmelerinin gelecekteki temel yetenekleri üzerinde yoğunlaşmalıdırlar. Böylelikle temel yeteneklerin sağladığı rekabet avantajını sürekli kılabilirler.

2. Turizm işletmelerinin ihtiyaç duydukları ve işletmelerine uyarlayabilecekleri teknolojilere yatırım yapmaları ekonomik yararın yanında sektörün altında kalmamalarında etkili olacaktır. Ancak bu yatırımları yaparken zaman faktörünü dikkate almalıdırlar.

3. Turizm işletmelerinin üst düzey yöneticileri, işletme stratejilerini kontrol sürecinde Balance Scorecard gibi stratejik kontrol araçlarını kullanabilirler.

Bu araçlarla faaliyetlerinin finansal ve stratejik kontrolünü gerçekleştirmiş olacaktırlar.

4. İşletme üst düzey yöneticilerinin etik değerleri örgüt kültürüne yerleştirmede daha fazla öncü rol almaları gerekir. Bu bağlamda etik davranışların ödüllendirilmesi yararlı olacaktır.

## **5.2. Stratejik Liderlik Konusunda Yapılacak Araştırmalara Yönelik Öneriler**

Stratejik liderlik uygulamalarını konu alan araştırmalara yönelik öneriler şu şekilde sıralanabilir:

1. Stratejik liderlik konusu ile ilgili yapılan araştırmalar daha çok büyük işletmelere yönelik yapılmıştır. Stratejik liderlik konusunun küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ) ne ölçüde gerçekleştirildiği bir araştırma konusu olabilir. Bu şekilde büyük işletmeler ve KOBİ'ler arasında bir kıyaslama yapılabilir.

2. Bu çalışmanın sonucunda yönetsel inisiyatifin üst düzey yöneticilerce önemsendiği ve faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde önemli bir faktör olduğu anlaşılmıştır. Bu bağlamda stratejik liderliğin etkinliğinde yönetsel inisiyatifin rolü ayrı bir araştırma konusu olabilir. Bu konu daha detaylıca irdelenebilir.

3. Turizm işletmelerinde stratejik liderlik uygulamalarının ne ölçüde gerçekleştirildiği konusu nicel ölçüm araçları geliştirilerek incelenebilir. Yine böyle bir araştırmanın sonuçları görüşme yöntemi ile yapılmış araştırmalarla kıyaslanabilir.

4. Sektör temsilcilerinin (TÜRSAB, TUROB gibi) bakış açılarıyla Türk turizm sektöründeki üst düzey yöneticilerin stratejik liderlik uygulamalarını ne ölçüde gerçekleştirdikleri de bir araştırma konusu olabilir.

## KAYNAKÇA

Abell, Derek.F. “The Future Of Strategy İs Leadership”, **Journal Of Business Research**, Sayı: 59, 2006, ss:310–314.

Adair, John. **Effektive Strategic Leadership**, (Çev: Salih Fatih Güneş), 2. Baskı, İstanbul: Babiâli Kültür Yayıncılığı 2004.

Ağca, Veysel ve Tunçer, Ender. “Çok Boyutlu Performans Değerleme Modelleri ve Bir Balanced Scorcord Uygulaması”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, 2006, ss:173–193.

Altay, Hüseyin. “Örgüt Kültürü”, (Edit: Mehmet Tikici) **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Ankara; Nobel Yayın Dağıtım, 2005.

Altıntaş, Nilsen. “Stratejik Liderlik ve Yetenek Yönetimi”, **www.insankaynaklari.com**. 2006.

Akgül, Olcay. “Niteliksel Araştırma ve Turizmde Uygulamaları”, **Seyahat ve Turizm Araştırmaları Dergisi**, cilt: 4, sayı:2, 2004, ss:130–136.

Aktan, Coşkun Can. “Strateji ve Stratejik Yönetim Kavramları”, **www.canaktan.org**. 2006.

Arıkan, Semra. “Liderlik”, (Edit: Salih Güney), **Yönetim ve Organizasyon** Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

Aslan, Alper ve Kozak, Metin, “Turizmde Gelişme ve Etik Sorunları: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma”, Ege Üniversitesi Akademik Bakış Dergisi, 2006, ss:49–61.

Atlasjet Havayolları A.Ş. “Atlasjet Hakkında” **www.atlasjet.com.tr**, 2007

“Bass, B. M. “Stogdill’s Handbook Of Leadership:A Survey Of Theory And Research” **Free Press**, New York, 1981” Aktaran Shrivastava, Paul ve Nachman Sidney A. “Strategic Leadership Partners”, **Strategic management**

**Journal Special Issue: Strategic Leaders and Leadership**, Sayı:10, 1989, ss:51-66.

Besler, Senem. **İşletmelerde Stratejik Liderlik**, İstanbul, Beta Yayınları, 2004.

Boal, Kimberly B. ve Hooijberg, Robert. “Strategic Leadership Research: Moving On”, **Leadership Quarterly**, Cilt: 11, Sayı:4, 2001, ss: 515–549.

Brownell, Judi. “Predicting Leadership: The Assessment Center’s Extended Role”, **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, Cilt:17, Sayı:1, 2005, pp.6-9.

Bülbül, Hasan ve diğerleri. “Yenilikçiliği Geliştirmede Bilgi ve Bilgi Teknolojilerinin Önemi”, **Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Uluslararası Girişimcilik Kongresi**, 2006, ss:188–197.

Coşkun, Recai. “Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)”, (Edit: İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık), **Stratejik Boyutlarıyla Modern Yönetim Yaklaşımları** İstanbul, Beta Yayınları, 2002.

Çıkrıkcı, Mustafa ve Daştan, Abdulkerim. “Entelektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması”, **Bankacılar Dergisi**, Sayı:43, 2002, ss: 18–32.

Davies, Barbara. J. ve Davies, Brent. “Strategic Leadership”, **School Leadership & Management**, Cilt:24, Sayı:1, 2001, ss:29–38.

Dedeman Oteller Zinciri. “Dedeman Tarihçe” [www.dedeman.com.tr](http://www.dedeman.com.tr), 2007.

Diñçer, Ömer. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, 7. Baskı, İstanbul; Beta Yayınları, 2004.

Divan Oteller Zinciri. “Divan Kurumsal” [www.divan.com.tr](http://www.divan.com.tr), 2007.

Eren, Erol. **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar**, 6. Bası, İstanbul, Beta Yayınları, 2003.

Eren, Erol. **Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası**, İstanbul, Beta Yayınları, 2005.

Eren, Erol ve diğerleri. “İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması”, **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, Sayı:1, 2000, ss: 96–123.

Erkan, Onur ve Kiracı, Arzdar. “Bilgi Teknolojilerinin Ekonomideki Seçilmiş Sektörlerin Maliyetlerine Etkileri”, **www.bilgiyonetimi.org**. 2006.

Erkuş, Hakan. “Geleneksel Raporlama Yöntemlerinin Yeni Ekonomi Karşısındaki Durumunun İrdelenmesi ve Entellektüel Sermayenin Raporlanması”,

**12. Türkiye Muhasebe Eğitimi Sempozyumu Bildirisi**, 2003, ss:1–20.

Ferguson, Adele. “İnsan Sermayesi Nasıl Ölçülebilir”, **www.adecco.com.tr**.2006.

Filiz, Atilla. “Teknoloji Yönetimi ve AR-GE”, **www.danismend.com**. 2006.

Gardenhire Alissa ve Nelson, Laura. “Intensive Qualitative Research Challenges, Best Uses, and Opportunities”, **MDRC Working Papers on Research Methodology**, 2003, ss:1–37.

Genç, Nurullah. **Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**, 2. Baskı, Ankara, Seçkin Yayınları, 2005.

Gençoğlu, Tunay M. “Mühendislikte Etik”, **www.emo.org. Etkinlik Bildirileri**, 2006, ss:2–4.

Giray, Hatice. “Niteliksel Araştırmalar”, **web.deu.edu.tr**. 2007, ss:1–11.

Güçlü, Nezahat. “Örgüt Kültürü”, **Kırgızistan Manas Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:6, 2003, ss:147–159.

Gürçay, Cemile. “İşletmelerde Örgüt Kültürü Faktörlerinin Farklı Boyutlarda Oluşmasında Sektörel Farklılığın Etkisi: Hizmet ve Sanayi Sektörlerindeki Yöneticiler Üzerinde Yapılan Bir Araştırma Sonuçları”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:3, Sayı: 1, 2001, ss:1–6.



Halis, Muhsin ve diğerkleri. "Stratejik Öncelikler ve Liderlik: Bişkek'teki İşletmelerden Bulgular" [www.google.com](http://www.google.com)., 2007 ss:1-9.

Hambrick, Donald ve Pettigrew, A. "Upper Echelons: Donald Hambrick on Executives and Strategy", **Academy of Management Executive**, Cilt:15, Sayı:3, 2001, ss:36-44.

Hambrick, Donald ve Finkelstein, Sydney. "Top Management Team Tenure And Organizational Outcomes: The Moderating Role Of Managerial Discretion", **Administrative Science Quarterly**, Cilt:35, 1990, ss.484-503

Hasfi, Taieb ve Gauthier, Bernard, "Environment, Strategy, and Leadership Patterns as Determinant of Firm Performance: A Study of Cameroonian Firms", **HEC Montreal**, Cilt:25, Sayı:1, 2004. ss:1-40

Hancock, Baverley. "Trent Focus For Research and Development in Primary Health Care: An Introduction to Qualitative Research", **Trent Focus Group**, 1998, ss:1-31

Hitt, Michael A. "Spotlight On Strategic Management", **Business Horizons**, sayı:48, 2005, ss: 371-377.

Hitt, Michael A. ve Ireland, Duane R. "The Essence of Strategic Learship: Managing Human and Social Capital", **The Journal of Leadership and Organizational Studies**, Cilt: 9, Sayı: 1, 2002, ss: 3-14.

Hitt, Michael A. ve diğerkleri. **Strategic Management, Competitiveness And Glaobalization:Concepts And Cases**, USA, Lachina Publihing Services, Inc. 6. Baskı, 2005.

İpçioğlu, İsa ve Uysal, Gürhan. "Core Competence-Based Differentiation Strategy: Creating Competitive Advantage" **3. Strategic Management Confrance, Confrance Preceding Book**, 2007, ss:687-698.

İslamoğlu, Ahmet Hamdi. **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, İstanbul, Beta Yayınları, 2002.

İşevi, A. Semih ve Çelme, Burçin. "Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entelektüel Sermayeyle Rekabeti Yakalamak" **Araştırma ve Teknoloji Genel**

**Müdür Yardımcılığı 2002 Ulusal ve Uluslararası Bildiriler**, İstanbul, 2002, s:38–50.

Kamil Koç Otobüs İşletmeciliği A.Ş. “Kamil Koç Tarihçe”  
[www.kamilkoc.com.tr](http://www.kamilkoc.com.tr). 2007.

Kaplan Robert S. ve Norton David P. “Using The Balanced Scorecard as a Strategic Management System”, **Harvard Business Review**, Boston, 1996, ss:75–85.

“Katz, D, ve Kahn, R. “The Social Psychology Of Organizations”, **New York: Wiley.** 1978” Aktaran Osborn, Richard N., ve diğerleri. “Toward a Contextual Theory of Leadership”, **The Leadership Quarterly**, Sayı:13, 2002, ss:797–837.

Karacasulu, Nilüfer, “Teknoloji ve Transferi”,  
[www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/teknoloji.doc](http://www.dtm.gov.tr/dtmadmin/upload/EAD/TanitimKoordinasyonDb/teknoloji.doc)  
.2007.

Karasar, Niyazi. **Bilimsel Araştırma Yöntemi**, 9.Basım, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 1999.

Kasımoğlu, Murat ve Küçükaslan, Aslı. “Ölümsüz Liderler ve Liderlik Anlayışında Asırlarca Değişmeyen Parametreler”, **Marmara Üniversitesi S.B.E. Dergisi**, Cilt:6, Sayı:24, 2005, ss:35–44.

Kaynak, Tuğray ve diğerleri. **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul; İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, 2000.

Kılınç, İzzet. “Otel İşletmelerinde Stratejik Planlama ve Finansal Performans İlişkisine Yönelik Bir Alan Araştırması”, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, cilt:3, sayı:1, 2006, ss:34–47.

Kılınç, İzzet. ve Ağraş, Süleyman. “Strategic Leadership Implementations In Turkish Hospitality Industry From The Perspective Of Academicians”, **3. Strategic Management Conferance, Conferance Proceedings Book**, 2007, ss:113–121.

Kılınç İzzet ve Tuzlukaya, Şule Erdem. “Determining The Approaches Of The Hotel Managers Towards The Employees In Respect Of Business Ethics:A Case

Of Ankara”, Turk-Kazakh International Tourism Conference **Proceedings Book I-II**, 2006, ss:965-976.

KıNGır, Said. **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2006.

KıNGır, Said ve Şahin, Mustafa. “Yönetici ve Liderlik”, (Edit: Mehmet Tikici), **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Ankara; Nobel Yayın Dağıtım, 2005.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**, 9.Baskı, İstanbul, Beta Yayınları, 2003.

Kutanis, Rana Özen ve diğerleri. “Etik Davranışların Yöneliminde Cinsiyet Faktörü: Bir Devlet Üniversitesi Örneği”, **2. Siyasette ve Yönetimde Etik Sempozyumu**, Sakarya, 2005, ss:211-218.

Merih, Kutlu. “Etkin Stratejik Liderlik Uygulamaları”, [www.eylem.com](http://www.eylem.com) 2006.

“Morse, J. M. "Emerging From The Data: The Cognitive Processes Of Analysis In Qualitative Inquiry”, In (Edit: Morse, J. M), **Critical Issues In Qualitative Research Methods**, Thousand Oaks, CA: Sage, 1994” Aktaran Winget, Megan. “Qualitative Research: The Ethnography of Annotation Model”, [www.unc.edu/~winget/research/Winget\\_Methods.pdf](http://www.unc.edu/~winget/research/Winget_Methods.pdf) 2007.

Mucuk, İsmet. **Modern İşletmecilik** 13. Basım, İstanbul, Türkmen Kitabevi, 2001.

“Neumann, Yoram ve Neumann, Edith F. The President And The Collage Bottom Line:The Role Of Strategic Leadership Styles”, **The International Journal Of Educational Managemnet**, Cilt:13, Sayı:2 1999.”. Aktaran Yalçın Bahar ve Ay Canan. “Bilgi Toplumunda Örgütsel Dönüşüm Açısından Stratejik Mimari Boyutunda Stratejik Liderlik Analizi” (Edit:Said KıNGır), **Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler** Ankara, Gazi Kitabevi, 2007.

Nicholls, John. “The Strategic Leadership Star: A Guiding Light In Delivering Value To The Customar”, **Management Decision**, Cilt:32, Sayı:8, 1994, ss:21–26.

Okur, İbrahim. “Hakim/Savcı Etiği ve Adaletin Kalitesi: Hakimler ve Savcılar Yüksek Kurulu’nun Meslek Etiği Açısından Koymuş Olduğu Kriterler”, **Adalet Bakanlığı Mahkemelerin Yönetimi ve Adaletin Kalitesi Sempozyumu**, 2006, ss:1–20.

Olsen, Michael ve diğerleri. **Strategic Management İn The Hospitality İndustry**, 2. Baskı, New York, John Wiley&Sons Inc. 1998.

Osborn, Richard N., ve diğerleri. “Toward a Contextual Theory of Leadership”, **The Leadership Quarterly**, Sayı:13, 2002, ss:797–837.

Ospina, Sonia. “Qualitative Research”, **Encyclopedia of Leadership**, SAGE Publications London, Thousand Oaks CA, New Delhi, 2004.

Otlu, Fikret ve Aksu, İbrahim. “Entelektüel Sermaye Yönetimi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, cilt:10, sayı:1, 2005, ss:171–193.

Özdemir, Erkan. “Liderlik ve Etik” **Uludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt:22, Sayı:2, 2003, ss:151–168

Özgener, Ş. “Bir Yönetim Stratejisi Olarak Outsourcing”, (Edit: İsmail Bakan), **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları, İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar** İstanbul, Beta Yayınları, 2004.

“Patton, M.Q. How To Use Qulitative Medhos In Evelution, Nexbury Park, CA:Sage, 1987”. Aktaran Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 5.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık 2005.

Pegasus Havayolları. “Pegasus Hakkında” [www.flypgs.com.tr](http://www.flypgs.com.tr), 2007.

“Pralhad, C. K. ve Hamel, Gary. The Core Competence Of The Corperation, **Harvard Business Review**, May-June 1990, ss:79–91”. Aktaran Coşkun, Recai. “Öz Yetkinliklere Odaklanma Stratejisi Olarak Dış Kaynak Kullanımı (Outsourcing)”, (Edit: İsmail Dalay, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık),

**Stratejik Boyutlarıyla Modern Yönetim Yaklaşımları** İstanbul, Beta Yayınları, 2002.

Rose, Norton. “İnsan Sermayesi”, [www.adecco.com.tr](http://www.adecco.com.tr). 2006.

Rudez, H.N. ve Mihalic, T. “Intellectual Capital İn The Hotel İndustry: A Case Study From Slovenia”, **Hospitality Management**, Sayı:26, 2007, ss:188–199.

“Schein, Edgar. “Organization Culture and Leadership” Josey Bass, 1985” Aktaran Ülgen Hayri ve Mirze, Kadri. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayınları,2004.

Shambach, Carlisle S.A. **Strategic Leadership Primer**, Department of Command, Leadership and Management United States Army War College, Carlisle Barracks, PA 17013–5050, 2004.

Shrivastava, Paul ve Nachman, Sidney A. “Strategic Leadership Partners”, **Strategic management Journal Special Issue: Strategic Leaders and Leadership**, Sayı:10, 1989, ss:51–66.

Setur Seyahat Acentesi. “Setur Hakkında” [www.setur.com.tr](http://www.setur.com.tr), 2007.

Sevinç, İsmail. “Kamu Kurumlarında Bilgi Teknolojileri Kullanımı Ve Bunların Çalışanların Fiziksel Ve Psikolojik Durumlarına Etkileri”, **Journal Of Knowledge Economy & Knowledge Management**, , Cilt:2, 2007, ss:21-32.

Stewart, Thomas A. **Entelektüel Sermaye, Kuruluşların Yeni Zenginliği**, (Çev: Nurettin Elhüseyni), İstanbul, Mess Yayınları, 1997.

Sosik, John J. ve diğerleri. “Making All the Right Connections: The Strategic Leadership of Top Executives in High-Tech Organizations”, **Organizational Dynamics**, Cilt:34, Sayı:1, 2005, ss: 47–61.

Taner, Bahar ve Çetin, Şule. “Ağırlama İşletmelerinde Başarılı Lider Yönetici Tipolojisi”, **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, Cilt.2, Sayı:4, 2005, ss:14–21.

Tekarslan, Erdal ve diğerleri. **Davranışın Sosyal Psikolojisi**, İstanbul, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, İstanbul, 2000.

Testa, Mark R. "Hospitality Leaders Do They Know How Their Employees Feel About Them?", **Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly**, Cilt:42, Sayı:6, 2001, ss:80-89.

Tonta, Yaşar. "Bilgi Toplumu ve Bilgi Teknolojisi", **Türk Kütüphaneciliği**, Cilt:13, Sayı:4, 1999, ss:363-375

Türk Hava Yolları (THY). "THY Tarihçe" [www.thy.com.tr](http://www.thy.com.tr), 2007.

Ulusoy Seyahat Nakliyat A.Ş. "Ulusoy Tarihçe" [www.ulusoy.com.tr](http://www.ulusoy.com.tr), 2007.

Ülgen Hayri ve Mirze, Kadri. **İşletmelerde Stratejik Yönetim**, İstanbul, Literatür Yayınları, 2004.

Vera, Dusya ve Crossan, Mary."Strategic Leadership And Organizational Learning" **Academy Of Management Review**, cilt:29, no:2, 2004, ss:222-240.

"Vroom, Cherly ve Solms, Rossouw Von. "Towards Information Security Behavioral Compliance", **Computer&Security**, cilt:23, sayı:195, 2004, ss:191-198". Aktaran Altay, Hüseyin. "Örgüt Kültürü", (Edit: Mehmet Tikici) **Örgütsel Davranış Boyutlarından Seçmeler**, Ankara; Nobel Yayın Dağıtım, 2005.

Webster, Michele Ve Hudson, Terry. "Strategic Management: A Theoretical Overview And Its Application To The Hospitality Industry", (Edit: Richard Teare Ve Andrew Boer) **Strategic Hospitality Management, Theory And Practices for the 1990's**, Cassell Educational Ltd., New York, 1996,

Winget, Megan. "Qualitative Research: The Ethnography of Annotation Model", [www.unc.edu/~winget/research/Winget\\_Methods.pdf](http://www.unc.edu/~winget/research/Winget_Methods.pdf) 2007.

Worden, Skip. "Strategic Leadership as a Source of Competitive Advantage: A Qualified Dualistic Model", [www.midwestacademy.org](http://www.midwestacademy.org). 2007.

Yalçın, Bahar ve Ay, Canan. "Bilgi Toplumunda Örgütsel Dönüşüm Açısından Stratejik Mimari Boyutunda Stratejik Liderlik Analizi" (Edit:Said Kınır), **Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler**, Ankara, Gazi Kitabevi, 2007.

Yazıcıoğlu, Yahşı ve Erdoğan, Samiye. **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara, Detay Yayıncılık, 2004.

Yelkikalan, Nazan ve Aydın, Erdal, “Aile Şirketlerinde Profesyonelleşmeyi Yönlendiren Bir Dinamik: Entelektüel Sermaye Birikimi”, **Yönetim Bilimleri Dergisi** - 2006, ss:131–140.

Yıldırım, Ali ve Şimşek, Hasan. **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 5.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık 2005.

Yummarino, Francis J. ve diğerleri. “Leadership And Levels Of Analysis: A State-Of-The-Science Review”, **The Leadership Quarterly**, S ayı:16, 2005,ss:879–919.

## **EKLER**

### **EK 1: Görüşme İstek Mektubu**

**Sayın Yönetici,**

Bu mektubun konusu, yürütmekte olduğum yüksek lisans tezine ilişkin akademik çalışmamda görüşlerinizden yararlanma arzu ve düşüncesidir. Bu çalışma Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı'nın yüksek lisans programına ilişkin öngördüğü bir çalışma olarak hazırlanmaktadır.

Yrd. Doç. Dr. Sayın İzzet KILINÇ'ın rehberlik ettiği bu çalışma "turizm işletmelerinde stratejik liderlik uygulamaları" konusuna yöneliktir. Bu çalışmada sizin gibi kendi sektöründe öncü olan turizm işletmelerinin üst düzey yöneticilerinin stratejik liderlik uygulamalarına ilişkin görüşlerinizi değerlendirmek amaçlanmaktadır.

Bu çerçevede size uygun bir yer ve zamanda yaklaşık bir saat sürebilecek bir görüşme talep etmekteyim. Görüşme sürecinde, size konuya ilişkin hazırlanmış sorular sorulacaktır. Görüşme içerisinde aktardığınız bilgiler akademik amaç haricinde herhangi bir amaçla değerlendirilmeyecektir.

Bu bağlamda cevabınızı beklemekle birlikte göstereceğiniz ilgi ve sağlayacağınız katkılara şimdiden teşekkür ederim.

Saygılarımla,

**Süleyman AĞRAŞ**



## EK 2: Görüşme Kabul Örneği

IATA Üyesi

TÜRK HAVA YOLLARI



29.03.2007

Sayın Süleyman AĞRAŞ,

İlgi: 26.03.2007 tarihli yazınız.

Yürütmekte olduğunuz yüksek lisans tezine ilişkin akademik çalışmalarınız kapsamında "Turizm İşletmelerinde Stratejik Liderlik Uygulamaları" konusunda 23-31 Mart 2007 tarihleri arasında görüşme talebiniz uygun görülmüştür.

29 Mart 2007 Perşembe günü saat 10:30'da görüşmek üzere Genel Yönetim Binası 10. Katta bulunan Yatırım Yönetimi Başkanlığı-Stratejik Planlama ve Yatırımlar Müdürlüğüne davetlisiniz.

Bilgilerinizi rica ederim.

Ersin Eker  
Stratejik Planlama ve Yatırımlar Müdürü

### **EK 3: Görüşme Kılavuzu**

#### **Araştırma Konusu:**

Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Türk Turizm Sektöründeki Türk İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma

Tarih: .../.../.....

Yer:.....

Saat: Başlangıç:.....

Bitiş :.....

#### **Süleyman AĞRAŞ**

Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

#### **Sayın Yönetici,**

Merhaba, adım Süleyman AĞRAŞ. Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsüne Bağlı Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimimi sürdürmekteyim. Bu görüşme yüksek lisans tezimin verilerini oluşturma amacıyla yapılacaktır.

Stratejik liderlik uygulamalarının turizm sektöründeki boyutlarını ve etkilerini konu alan bu araştırma, sektörde öncü konumda bulunan işletmelerin üst düzey yöneticilerinin konu ile ilgili görüş ve düşüncelerini ortaya çıkarmaya yöneliktir. Araştırma sonuçlarının hem siz değerli işletmelerimize, hem de bu konuda çalışma yapacak araştırmacılara ciddi yararlar sağlayacağı kanaatindeyim. Konuya ilişkin görüş ve düşüncelerinizi büyük bir rahatlık ve açıklıkla dile getirmeniz, araştırmamın amaçlarına ulaşması açısından büyük önem arz etmektedir. Katkılarınız için şimdiden çok teşekkür ediyorum.

Görüşmeye başlamadan önce görüşme süresince aktaracağınız bilgilerin, akademik amaç dışında herhangi bir amaçla kesinlikle kullanılmayacağını ve gizli

tutulacağını özellikle belirtmek istiyorum. Bunun yanı sıra araştırma raporunda isminizin geçmemesini arzu ederseniz, isminizin yerine bir kod isim kullanılabileceğini belirtmek isterim. Sizce bir sakıncası yoksa görüşmeyi cihaza kaydetmek istiyorum. Görüşme sonunda istemediğiniz bilgiler silinebilir.

Sormak istediğiniz bir soru ya da belirtmek istediğiniz herhangi bir düşünce yoksa görüşme sorularına başlamak istiyorum.

### **Görüşme Soruları:**

- ❖ Vizyonunuzu göz önünde bulundurarak işletmenizin gelecekteki olası pazar koşullarındaki durumu hakkında neler söyleyebilirsiniz?
- ❖ Vizyonunuzu yenilemek ve geleceğe, vizyonunuz doğrultusunda odaklanmak adına ne tür çalışmalar yapmaktasınız?
- ❖ İşletmenizin özellikle rekabette üstünlük için sektör bazında hangi işleri en iyi yaptığı konusunda neler ifade etmek istersiniz?
- ❖ Gelecekteki Pazar şartlarında işletmenizin hangi işleri en iyi yapması gerektiğini düşünüyorsunuz?
- ❖ İşletmenizin sahip olduğu insan kaynaklarını geliştirmek için yaptığınız uygulamalardan örnekler verebilir misiniz?
- ❖ Çalışanlarınızın yetenekleri ve işletmenizin amaçlarını bütünleştirmede ne tür yöntemler izliyorsunuz?
- ❖ Teknolojiye yaptığınız yatırımlarda sizin için hangi ölçülerin önemli olduğunu düşünüyorsunuz?
- ❖ Yeni bir teknolojiyi etkinlikle kullanmadaki temel yaklaşımlarınız nelerdir?
- ❖ Örgüt kültürünüzün geliştirdiğiniz stratejilerin başarıyla uygulanmasındaki rolü ile ilgili neler ifade etmek istersiniz?
- ❖ Yeni bir strateji geliştirmeniz durumunda örgüt kültürünüzle bu strateji arasında uyum sağlamak için hangi faaliyetlerde bulunursunuz?

- ❖ Etik değerlerin örgüt kültürünüzdeki yeri ve önemi hakkındaki düşünceleriniz nelerdir?
- ❖ Etik değerlerin örgüt kültürünüzün bir parçası haline gelmesi için ne tür yöntemler kullanmaktasınız?
- ❖ İşletmenizin vizyon ve stratejik amaçlarına ulaşip ulaşmadığını nasıl kontrol ediyorsunuz?
- ❖ İşletmenizde faaliyetlerin başarıyla gerçekleştirilmesinde sahip olduğunuz yetkinin (yönetmel insiyatif) rolü ile ilgili olarak neler belirtmek istersiniz?
- ❖ Bunların dışında eklemek istediğiniz herhangi bir düşünce var mı?

**Görüşülen Kişi İle İlgili Bilgiler:**

**Görüşülen Kişi :**

**Yaşı :**

**Uzmanlık Alanı :**

**İşletmedeki Ünvanı:**

**İşletmedeki Çalışma**

**Süresi :**

**İşletmede Üst Düzey**

**Yönetici Olarak Çalışma Süresi:**

Görüşmeye katıldığınız ve aktardığımız bilgiler için çok teşekkür ederim.

#### EK 4: Örnek Görüşme

**Araştırma Konusu:**

**Türk Turizm Sektöründeki Stratejik Liderlik Uygulamaları**

**Tarih:** ../../2007

**Yer:** İSTANBUL

**Saat:** Başlangıç:11:00

**Kurum:** .....

**Bitiş : 12:10**

**Süleyman AĞRAŞ**

Abant İzzet Baysal Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

**AĞRAŞ: Vizyonunuzu göz önünde bulundurarak işletmenizin gelecekteki olası Pazar koşullarındaki durumu hakkında neler söyleyebilirsiniz?**

**Katılımcı:** Şimdi işletmemizin şu anda 16 tane oteli var. Önümüzdeki 12 ay içerisinde 5 tane daha yeni otel katılacak 20 otele çıkacak. Bizim amacımız 10 yıl içinde 2016 da 50 otele ulaşmak. Hedefimiz bu şimdi bunu yaparken bizim konsantre olduğumuz alan şehir otelciliği, bizim resort tarzı otellerimiz olmakla beraber daha çok şehir otelciliğine yöneliyoruz. Dolayısıyla bu büyüme 50 otele çıkma ağırlıklı olarak şehir otelciliğinden olacak. Yurt dışında, Kıbrıs'ı da yurt dışı sayarsak 2 otelimiz var biri Taşkent te biri Kıbrıs ta. Ama Riga da Bulgaristan da, Almanya da, Gürcistan da, Azerbaycan da, Kazakistan da bizim ilişkili olduğumuz ülkelerde bir Türk şirketi olduğumuzdan dolayı onlarda da açacağız, büyüyeceğiz. 50 otelden beklentimiz aşağı –yukarı 15 inin % 30 unun yurt dışında olması. Bu şey demek değil 35 ininde yurt içinde olması büyük çoğunluğunda şehir oteli olması. Bu şey demek değil resort, tatil, resort otel fırsatı geçtiği zaman elimizde iyi bir otelse doğru yerde doğru rotasyonda ise bunu da firmamıza katacağız. Asla yapmayacağız diye bir şey yok ama ağırlığı şehir otelciliğine vereceğiz sebebi; biz zaten şehir otelciliği konusunda uzmanlaştık. İkincisi, şehir otelciliği böyle sezonal ya da konjektürel dalgalanmalardan fazla etkilenmiyor. İşte bir bomba patladı. Antalya'ya kimse gitmez, ya da Türkiye de bir... Bilmem bir siyasi bunalım oldu turistler tatilciler gelmeyebilir ama iş adamları vs gelir. Dalgalanmalardan çok fazla etkilenmez. 2016 yılında ne yapmayı nerede olmayı düşünüyoruz diye sorarsak şu anda Türkiye deki en büyük otel zinciriyiz yine en büyük otel zinciri olma özelliğimizi koruyacağız., ayrıca yurt dışında çok yaygın otelleri olan ciddi uluslar arası bir otel olma gibi hedeflerimiz var bunu gerçekleştirdiğimizde, işte pazarın şu kadarını alacağız demek çok zor çünkü, turizm sektörü parçalanmış bir sektör, bir grup pazarın şöyle çok büyük bir bölümünü alacağız şeklinde konuşmuyorum ama lider olacağımız kesin

koşullar ne olursa olsun önümüzdeki 10 yılda rekabet artacaktır, fakat 40 yıllık bir geçmişimiz var otelcilikte çok hızlı olarak büyüyoruz. Rekabetin artması bize dezavantaj değil Pazar payı açısından avantaj getireceğini düşünüyoruz şöyle: nasıl söyleyeyim birçok küçük yatırımcı küçük dediğim başka işlerde büyük olabilir de mesela 2 tane otel açıyor oradan. Örneğin şimdi bunların uzun vadede çok şanslarının olduğunu düşünmüyorum. Hem karlılık açısından işte bizim bir rezervasyon network sistemimiz var. Çok otelimiz var tanınıyorsun, dolayısıyla biz onlardan daha avantajlıyız. Çok yol olduğu için önümüzdeki 10 yıl içinde pazar da büyüyeceği için özellikle fiyat konusunda çok fazla etki yapacağını düşünmüyorum. Ama biz bu büyümeden daha fazla pay alabileceğimizi düşünüyoruz. Zaten hazırlıklıyız, büyük bir payımız var. Payımızın artacağını düşünüyorum. Tabi uluslararası zincirler de gelecek... Başka şirketler de 50 otel hedef koydular kendine ama biz avantajlı konumdayız dolayısıyla önden çıkacağımızı düşünüyoruz. Bir konu daha var büyümede eğer ki gayrimenkul yatırımınızı kendiniz yaparsanız çok gayrimenkul isteyen bir sektör şehir otellerini iyi bir yer de olması lazım iyi bir yer dediğin en pahalı en kalabalık yerlerde n bahsediyorum en güzel ulaşımı en kolay havaalanına yakın şehir merkezine yakın. Bunlar pahalı araziler 50 otelin 50 sinin de mal sahibi biz olursak bu çok korkunç yatırım gerektiren bir şey. Dolayısıyla uluslararası zincirler nasıl büyümüş ise biz de o yolu takip ediyoruz management anlaşmalarıyla büyüyoruz. Büyümek gibi bir hedefimiz var çok çok önemli yerlerde iyi projelerde gayrimenkullere biz de yatırım yapabiliriz. Otelin ama asıl şeyimiz yönetim aşamaları ya da franchizing anlaşması yaparak demin biz daha önde olacağız, dedim. Şunu da belirteyim o konu ile ilgili olarak belli sayıda oteliniz varsa adınız duyulmuşsa bunu yapmanız mümkün. Şimdi bize geliyor böyle işte. Şile’de, Büyükçekmece birçok büyük şehirde birçok kimseler otel yapıyorlar, işletmeci arıyorlar, kendileri işletemiyorlar. Çoğu başlayanlar da kolay değil otel işletmeciliği. Bu yüzden işletecek adam arıyorlar. İşte bu fırsatlardan yararlanabilmek için sizin belli bir sayıda oteliniz belli bir tecrübeniz belli birikiminizin olması lazım. O yüzden biz avantajlıyız yoksa otelcilik sektöründe olmayan ya da bir iki tane oteli olan birisi hadi ben 50 otele ulaşacağım dese yapamaz o kadar yatırımı yapması mümkün değil. Peki işleteyim dese yine yapamaz bir marka değil dolayısıyla bizim bu durumda avantajlı olduğumuz bariz bir şekilde görülebilmektedir.

**AĞRAŞ: Vizyonunuzu yenilemek ve geleceğe, vizyonunuz doğrultusunda odaklanmak adına ne tür çalışmalar yapmaktasınız?**

**Katılımcı:** Şimdi grup olarak sürekli sorgulanan bir vizyonumuz var. Böyle bir şey vizyonu geliştirir. Vizyon geliştirip beş yılda bir onu güncelleriz. Böyle bir şey yok. Her yönetim kurulu toplantısında belli bir süre bu konuya ayrılır. Bunu sorgularız. Tabi bunu sorgularken, belli bir bilginizin donanımınızın olması lazım ki bu sorgulama sonuç versin. Bunun için bir defa Türkiye pazar koşullarını çok iyi biliyoruz. Hem tatil otellerimiz var ki bunlar hem denize yakın hem de dağlarda da var. Kayak anlamında yani... Hem de şehirlerde otelimiz var. Dolayısıyla Türkiye’deki pazarın gidişatını nerdeyse günlük bazda da takip edebiliyoruz. Bu bilgiler vizyonu geliştirirken ya da stratejimizi belirlerken olmazsa olmaz şeylerdir.

İkincisi turizm bakanlığı turizm sektörüne ilişkin çalışmalar yapıyor. Biz o çalışmalara da aktif olarak katılıyoruz. Kalkınma planlarına bakıyoruz. Gelecekle ilgili ülke ekonomisinin geleceği ile ilgili turizmin nerelere gideceği hakkında da bilgimiz oluyor. Ayrıca sık sık yurt dışındaki forumlara, toplantılara, otelcilikle ilgili toplantılar bölgeler ile ilgili toplantılar da oluyor, bunlara da katılıyoruz. Örneğin işte Dubai gibi, başlı başına bir olay neler oluyor orada neler gerçekleşiyor. Bunları çok özgün bir şekilde takip ediyoruz. Bütün bu toplantılara fuarlara katılırız otelcileri ilgilendiren. Dışarıdaki gelişmeleri de takip ederek vizyonumuzu yenileme yönünde hareket ediyoruz. Güncel gelişmeleri takip ederiz. Onun dışında da çeşitli senaryolar üzerinde çalışıyoruz. Alınan bilgileri sayısallaştırarak gerçi bunda çok fazla yol almadık yeni başladığımız bir şeydir. Gelen bilgilerle projeksiyonlar, planlar yaparak böyle olursa şöyle olur, şöyle olursa nasıl olur gibi çalışmalar yapıyor.

**AĞRAŞ: İşletmenizin özellikle rekabette üstünlük için sektör bazında hangi işleri en iyi yaptığı konusunda neler ifade etmek istersiniz?**

**Katılımcı:** İşletmemizin en önemli özelliği müşterileriyle çok yakın ilişkilerde bulunmasıdır. Eskiden İstanbul, Ankara... Bir iki şehir daha... Şimdi gerçekten Anadolu büyük bir atılım içinde. İşte Kayseri, Antep, Adana zaten önceden gelişmişti. Sayabildiğin kadar. Anadolu'da çok büyük bir gelişim var şimdi. İlk Türk zincir olmamız nedeniyle ikincisi de müşteriye olan yaklaşımımızın gerçekten bir misafir gibi, bu söz kurucumuzun sözüdür. Biz gelene müşteri gözüyle bakmayız onları birer misafir olarak görmekteyiz. Dolayısıyla müşterilerimiz bir bağlılık hissetmekte işletmemize karşı. Anadolu sanayicisi, esnafı işletmemizde kendini evinde gibi hisseder. Bu çok iyi bir avantaj sağlıyor. İşletmemizin çok iyi yaptığı bir şeydir bu. Bu nasıl sağlanıyor. Üst yönetim, işletmemizin ailesi bu anlayışı yöneticilerine ve çalışanlarına vermiştir. Bunun üzerinde çok önemle durulur. İkincisi bizim çalışanlarımız diğer otellerle karşılaştırıldığında bizim çalışanlarımızın sirkülasyonu çok yüksek değildir. Dolayısıyla müşteri ve misafirlerimiz geldiği zaman tanıdık yüzler görürler, servise dikkat ederiz. Otelcilikte çok önemli bir konudur servis. Otelcilikte her şeyin başı odur. Bu nokta da çalışanlarımızın nasıl diyalog içinde olduğudur.

**AĞRAŞ: İşletmeler temel yeteneklerine odaklandığında rekabette üstünlüğü sağlamak ve sektörde iyi bir konumda olmak gibi sonuçlara ulaşabiliyor. Bu açıdan nasıl bir değerlendirmede bulunabilirsiniz.**

**Katılımcı:** Biz şehir otelciliğine daha ağırlık veriyoruz. Bu hakikaten rakiplerimize üstünlüğümüzdür. İkincisi eğitime de çok önem veriyoruz. Yani ciddi bir eğitim programı başlattık. Kurumun alt seviyelere indirgediğimizde çalışanlarımızın da yetkinliklerini artırıcı artırıcı şekilde eğitim programlarını uyguluyoruz. Yiyecek içecek konusunda da iddialıyız. Örneğin bizler turizm acentesi değiliz acentelik yapmıyoruz. Daha önce bir acentemiz vardı büyük bir acenteydi. Daha sonra güçleri dağıtmanın doğru olmadığını ve otel işletmeciliğine konsantre

olmasına karar verdik ve bu konuda uzmanlaşıyoruz. En büyük kriterimiz müşteriye memnun etmektir. Bu da servis kalitesidir. Şimdi yurt dışından oteller geldikçe sizin servis kalitenizin uluslar arası düzeyde olması lazım. Sadece müşteri bağımlılığını oluşturmak, bu da yetmiyor. Gelen müşteriye en kaliteli hizmet ile uluslar arası bir servisle karşılamamız gerekiyor.

**AĞRAŞ: Gelecekteki Pazar şartlarında işletmenizin hangi işleri en iyi yapması gerektiğini düşünüyorsunuz?**

**Katılımcı:** Gelecekte yapılması gereken bir şey ciddi anlamda yatırım yapıp her zaman en iyisini ve en iyi servisi sağlamanız gerekiyor. Bir konuda otelcisiniz. Sizin ürününüzden biri yatak, oda veriyorsunuz. Dolayısıyla otelinizin durumu da, lokasyonu da çok önemli. Bizim işletmemizin yeni otelleri oluyor. Hepsi güzel oteller. Gayet güzel modern yapıda. Ancak en eski zincir otel olmamız nedeniyle bazı otellerimizi de yenilememiz gerekiyor. Bunu da bir plan dâhilinde yapmanız gerekiyor. Bunu da gerçekleştireceğiz. Bu da gelecekte yapmamız gereken önemli işler sırasında. Kalitenizi arttıracaksınız bunu eğitimlerle, personel kalitesini zaman içerisinde geliştirerek, arttırarak, yani, mutlaka her kurumda bir sirkülasyon vardır, bazı insanlar gider bazı insanlar gelir. Gelenler gidenlerden daha iyi olacak şekilde bu sirkülasyonu iyi bir şekilde yönetirseniz, başarılı olursunuz.

**AĞRAŞ: İşletmenizin sahip olduğu insan kaynaklarını geliştirmek için yaptığınız uygulamalardan biraz söz edebilir misiniz?**

**Katılımcı:** Öncelikle insan kaynağını geliştirmeden önce, yetenekli kaliteli personeli almanız lazım, ondan sonra da geliştirmeniz lazım tabi. Öncelikle personel seçiminizin çok sağlıklı olması lazım. Bizim çok ciddi bir insan kaynakları bölümümüz var. Bu holding düzeyinde örgütlenmiştir ve tüm otellere de yayılmıştır. Personel seçimine hem çok dikkat ediyoruz hem de çok uzman bir ekibimiz var bunları yapan. İsmimiz nedeniyle de bir şansımız var. İşte örneğin üniversiteden mezun olmuş yabancı dil bilen yetenekli bir genç, bir tane tek otel bir şirketi tercih etmektense bir grup içerisinde yer almayı tercih eder. Bu şekilde alternatifleri çoğalıyor. O yüzden de büyük şansımız var. Personeli, insan sermayesini geliştirme için ciddi bir alt yapınızın olması gerekiyor. En iyi insan organize olmadığı yerde işte politikaların prosedürlerin belli olmadığı bir yerde iyi bir performans gösteremez. Dolayısıyla onlara yeteneklerini gösterecek, ilerleyecek bir alt yapıyı hazırlamanız lazım. Biz bu konuda çok ciddi hem IT konusunda hem de politikalar prosedürler konusunda ciddi yatırımlar yapıyoruz, yapmaya da devam edeceğiz. Bizim sistemimiz herhangi bir uluslar arası bir zincirden bulabileceğiniz bir sistemdir. Onlardan bulabileceğiniz onlarla karşılaştırılabilir derecede iyi bir sistemdir ve sürekli de geliştirmeye çalışıyoruz. Bütün bunları yaptıktan sonra yapmamız gereken artık insanlara eğitim vermektir. Çok ciddi bir eğitim bütçemiz vardır. Sürekli de olacaktır, özellikle geçtiğimiz sene bu sene büyük bir çalışma başlattık, düzenli olarak en üst yöneticiden işçisine kadar organizeli bir şekilde dışarıdan da yardım



aldık eğitim kuruluşlarıyla işbirliği içerisinde yaptığımız eğitimlerimiz var. Bir başka şey, on the job dediğimiz, bir üstün altındaki insanlara bir anlamda coaching yapabilmeleri ve onların yeteneklerini geliştirmeyi iş edinmesi de çok önemli, bu konuya da çok önem veriyoruz. Yöneticilerimize coaching şeylerimizi de planladık. İnsan kaynaklarının geliştirilmesine yönelik bir diğer konu, oteller arasında, departmanlar arasında rotasyon, bizim böyle bir imkânımız var. Bir kayak merkezindeki bir otelimizdeki bir elemanımızı, Antalya'daki otelimizde çalıştırabiliyoruz. O deneyimi elde edebiliyor veya aynı kişiyi bir şehir otelinde çalıştırabiliyoruz. Çeşitli departmanlarda çalışabiliyor. Dolayısıyla o kişinin sektörün geneline hâkim olacağı eğitimi de vermeye çalışıyoruz. İnsan kaynakları kalitesini çok etkileyen çok önemli bir konu da kariyerdür, kariyer planlaması. Şimdi siz insana gelecekte bir hedef, bir umut gösteremezseniz motivasyon düşük olur, belli bir zaman iyi bir performans gösterse bile bir kişi, sonra demotive olacaktır. Bizim bir avantajımız var demin söyledim, büyük bir zinciriz, dolayısıyla insanlar kendilerine daha kolay bir gelecek görebiliyorlar. Ama bu da yeterli değil bunu bilinçli olarak da sisteme koymak lazım insanlar belli bir performans gösterdikten sonra nerelere çıkabileceklerini bilmeleri lazım, önünün açık olması lazım, bunu bir sistem dâhilinde yapmak lazım. Bu konuda bugüne kadar çok formel bir uygulamamız yoktu. Bu anlayıştaydık, bunu biliyorduk, buna göre de hareket etmeye de çalışıyorduk, ama formel bir sistem kurmamıştık. Sene başında başlattığımız bir projeye insan kaynakları projesinde son olarak bu kariyer planlaması projesini de eylül sonunda yada 2008 de çok formel olarak uygulamaya koyacağız ve Türkiye'de tek olacağız sadece otelcilik sektöründe değil hemen hemen tüm sektörlerde böyle formel bir sistemi uygulayan işletmelerden biri olacağız.

### **AĞRAŞ: Çalışanlarınızın yetenekleri ve işletmenizin amaçlarını bütünleştirmede ne tür yöntemler izliyorsunuz?**

**Katılımcı:** Şimdi şöyle ciddi bir performans değerlendirme sistemini uygulamaya aldık yani parça parça alıyoruz. Bu performans değerlendirme sisteminin, kabaca nasıl çalıştığını anlatayım, her bir personel için hedefler koyuyoruz. Bu hedefler iki tür oluyor; bir, kişinin yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik hedefler, nasıl anlıyoruz o kişinin yeteneklerinin geliştirilmesi gerektiğini, çeşitli testler uyguluyoruz. 360 derece değerlendirme testini uyguluyoruz, oradan çıkan sonuçlardan kişinin hangi yeteneğinin geliştirilmesi gerektiğini tespit ediyoruz. Bunlar nezdinde hedefler belirliyoruz. Ayrıca ikinci olarak iş hedefleri veriyoruz. Bu, en tepeden en aşağıya kadar bu şekilde gidiyor. Tabi ki en tepedeki kişilere verilen iş hedefleri şirketin vizyonuna hedeflerine paralel olarak veriliyor. O kişi, altındakilere aynı hedeflere veriyor, bir alttaki onun altındakine hedefleri veriyor. Ondan sonra 360 dereceyle bu hedefler gerçekleşti i gerçekleşmedi mi bunları periyodik olarak check ediyoruz. Bunlara ne kadar ulaşılmış bunları değerlendiriyoruz. Bu çalışanlara şirketin genel hedeflerine uygun hedefler verilmesini sağlıyor. Bir ikincisi bunun kontrol ediliyor olması ve başarılı olduğunda ödüllendiriliyor olması, başarısız olduğunda da ödüllendirilmiyor olması, veya cezalandırılıyor olması, bu hedeflere konsantre olunmasını sağlıyor. Tabi bu hedeflerin ve vizyonun paylaşılmasında bir tool, bir

araç ama bu da yeterli değil. Biz çok sık motivasyon toplantıları yaparız. Her bir otelle tek tek senede bir tüm departmanların katılımıyla toplantılar yaparız. Otellerin genel müdürleri aylık bazda toplantılar yaparlar. İnsanları motive etmek için ve bilgilendirmek için. Grup genelinde de yılda bir bütün şirketleri de kapsayan tabi ki bu en alt seviyelere inmiyor bu toplantı; toplantılar yaparız. “Hedeflerimiz ne, ne idik, ne yaptık, ne yapacağız?”. Bunların yanı sıra çalışan memnuniyeti anketi yaparız, geribildirim gibisinden. O ankette de şirket vizyonuna hedeflerine ilişkin de sorular vardır. Yani “bu konuda yeterince bilgilendirildiler mi açık mıydı hedefler yeterince gibi” şeyler bu yönde sorular var. Aynı şekilde performans değerlendirme anketinde de bu türden sorular var.

**AĞRAŞ: Teknolojiye yaptığınız yatırımlarda sizin için hangi ölçülerin önemli olduğunu düşünüyorsunuz?**

**Katılımcı:** Şimdi bir teknolojiye yatırım yapacağımız zaman bir tane temel kriterimiz var. Bize rekabet avantajı sağlayacak mı, bu yatırım. Rekabet avantajı sağlayacaksa bizi daha ileriye götürecektir yaparız, temel ölçütümüz bu. Rekabet avantajı sağlaması lazım, ya rekabet avantajımızı arttırması lazım ya kalitemizi arttırması lazım, ya masraflarımızı düşürüyor olması lazım yani temel şeyler bunlar. Büyümemize etken olması lazım, bunlar.

**AĞRAŞ: Bununla ilgili olarak yaptığınız hangi uygulamayı örnek verebilirsiniz?**

**Katılımcı:** Mesela, Bir grupta haberleşmeyi etkin hale getirmek için intranet ortam uygulamamız var; bugün yarın da devreye alınacak. IT yatırımlarımız konusunda en son şeyi, teknolojiyi yakalamak üzere bir bütçemiz var. İnternetle bu grup içerisinde bu bilgi dağılımını ve paylaşımını çok etkin bir şekilde yapabiliyoruz. Değişik örnekler vereyim. Örneğin bizim bir rezervasyon sistemimiz var, çeşitli acentelerle bağlantılı. İnsanların ve acentelerin online üzerinden rezervasyon yapabileceği bir sistemimiz var bütün otellerimizi kapsayan. Çeşitli kuruluşlarla ortaklıklarımız var nasıl söyleyeyim, bu tür rezervasyon sistemleri olan bazı kuruluşlarla ortaklık yapıyoruz. Onunda yakında video-konferans sistemini kuracağız. Toplantıları, insanları İstanbul’da veya belli bir yerde toplamadan uzaktan toplantı yapmayı sağlayacağız. Yazılımlarımız yurt içinde kullanılan en iyi yazılımlardır; onları güncellemeye önem veriyoruz. Teknoloji konusunda bir departmanımız var yöneticisi konusunda son derece uzman. Yeterli sayıda da personelimiz var. Uygulamalarımızda son teknolojileri takip ediyoruz. İşte birçok IT şirketinin yeni uygulamaya başladığı sistemleri uyguluyoruz. Uygulayanlardan ilki oluyoruz. Tabi ki bu deneme tahtası değiliz ama bazı uygulamalarımız da örnek gösterilir. Stratejik kararlarımızda da teknoloji departmanımızı dâhil ediyoruz, yöneticisi koordinatör düzeyindedir. En üst düzeyde temsil eder ve tüm stratejik kararlarda bu departman yer alır. Mutlaka yer alır.

**AĞRAŞ: Yeni bir teknolojiyi etkinlikle kullanmadaki temel yaklaşımlarınız nelerdir?**

**Katılımcı:** Şimdi bir defa kurduğunuz sistemlerin kullanıldığını takip edecek teknolojileri de takip etmelisiniz. Yani, örneğin bir grup içinde telefon giderlerini azaltmak adına internet üzerinden haberleşmeyi sağlayacak sistemleri kuruyoruz, ama bunun kullanılıp kullanılmadığını, bizim teknoloji departmanımız yine teknolojileri kullanarak kontrol eder. Bunları raporlar, ama bu da yetmez, işin özü eğitim, eğitim eğitim, sürekli eğitim. Yani, insanlara bir şey anlatırsınız, kullanmaya başlarlar, zaman içerisinde yeni insanlar gelir, ama periyodik eğitimlerle biz bunun kullanılmasını sağlarız. Bu konuya da önemle dikkat ederiz.

**AĞRAŞ: Örgüt kültürünüzün geliştirdiğiniz stratejilerin başarıyla uygulanmasındaki rolü ile ilgili neler söylemek istersiniz?**

**Katılımcı:** Şimdi bu çok çok önemli bir şey, zaten bir şirketi diğer bir şirketten, bir kişiyi diğerinden, bir aileyi diğerinden ayıran en temel şey kültürdür. Yani onun değerleridir. Şimdi, işletmemiz bir defa dürüst olmayı her şeyin üstünde tutar. Açık olmayı her şeyin üstünde tutar. Bu aileden gelen bir şeydir. Yukarıdan aşağıya doğru yansıyan bir şey. Biz dürüst çalışmak isteriz, dışarıda veya içeride yaptığımız her uygulamada, çalışmada, konuşmada açık olmayı, açık ve net mesajlar vermeyi isteriz buna çaba sarf ederiz. Başarıyı severiz, yani, çalışmayı severiz. Çalışkan olmayı ve başarıya odaklanmayı severiz. Çalışanlarımızı da bu şekilde motive etmeye gayret ederiz. Ahlaki değerlere çok saygı gösteririz, çalışanlarımızdan da bu şekilde davranmalarını bekleriz. Sosyal sorumluluklarımızın bilincindeyizdir. Bütün çalışanlarımızın bu bilinç içerisinde olmalarını beklerim. Buna da dikkat ederiz. Çalışıyoruz, toplumdaki bazı şeyler alıyoruz topluma da bazı şeyler vermeyi amaçlarız. Bütün bunlar başarılı olmak için şarttır. Aksi halde geçici olarak başarılı olsanız da bu başarıları kalıcı hale getiremezsiniz. Şirketinizi de uzun vadede yönetemezsiniz. İnsanlar böyle bir bakış açısına sahipse çalışanlar, yöneticiler bunu benimsetmişseniz şirketinize gerisi çok daha kolay olur. Bunların dışında müşteriye önem veririz, açık oluruz, ondan sonra fiyatlamalarımıza dikkat ederiz, fırsatçı davranmayız, sözlerimizi yerine getiririz. Çalışkan olmak da bir meziyettir, bu da kültürün bir parçasıdır.

**AĞRAŞ: Tüm bunların aldığınız stratejik kararların uygulanması üzerindeki rolü hakkında neler söyleyebilirsiniz?**

**Katılımcı:** Tabii ne tür bir hedef koyarsak, mutlaka değerlerimize uygun olması gerekiyor. Fırsatlar gelir bu fırsatlar değerlerimize uygun değilse kabul etmeyiz. Hedef olarak benimsemeyiz. Yasalara mutlaka saygılı davranırız. Vergi

hususunda kazanın vergi ödemesi gerektiğini düşünürüz. Kısa vadede değerlerimizi zedeleyen fırsatları hedeflerimizin içine almamız. Ne hedef belirliyorsak, nasıl bir strateji uyguluyorsak bunun değerlerimize uygun olması lazımdır. Yani bu tartışılır bir konu değildir.

**AĞRAŞ: Yeni bir strateji geliştirirkeniz durumunda örgüt kültürünüzle bu strateji arasında uyum sağlamak için hangi faaliyetlerde bulunursunuz?**

**Katılımcı:** Bizim kültürümüzün esasları evrensel temel değerler üzerine kurulmuş, o temel değerler üzerinde strateji geliştiririz. Dolayısıyla bu değerlere uygun stratejiler belirlediğiniz zaman zaten bir sorun yok. Elbette ki her şey sürekli değişiyor. Alt değerler diyeyim bazen prensiplerinizi gözden geçirmeniz gerekebilir. İstisnai durumlarda onları da gözden geçiririz de, yani bağnaz değildir. Daha önce de söylediğim gibi bir strateji belirlediğimizi zaman değerlerimize uymak zorundadır. Temel değere uygun strateji, ama bir temele değere uygun birkaç yol olabilir. Bu yolları değiştirdiğimiz zaman insanların buna adaptasyonunu sağlamak için ciddi bir şekilde grup içi iletişim mekanizmalarını kullanarak, eğitim vererek insanları değişen koşullara adapte etmeyi sağlarız.

**AĞRAŞ: Bununla ilgili olarak karşılaştığınız bir durumu örnek verebilir misiniz?**

**Katılımcı:** Bizim müşterilerimiz bize bağlıdır, otelleri evleri gibi görürler nerdeyse oldukça büyük bir popülasyondur bu iş adamları açısından. Bu da burada müşterilerimiz nezdinde alışkanlıklar meydana getirmektedir. Değişen koşullara uyum sağlamak için, rekabette avantaj sağlamak için otellerinizde uygulamalarınızda bazı değişiklikler uygulamak zorunda kalırsınız. Bu tür yenilikler misafirler nezdinde de değişikliktir. Aynı şekilde çalışanlar nezdinde de değişiklikler getirir. İşte örneğin Ankara'daki otelimiz, en eski otelimiz 41 yıl önce açılmış, orda bir uygulamamız var, bir sistemimiz var. Şimdi uluslar arası oldunuz, zincir oldunuz, bazı şeyleri değiştirmeniz gerekir. Uluslar arası uygulamaları sisteminize sokuyorsunuz. Değerlerinize uygun olur ama alışkanlıklarda çatışmaya yol açabilir. Bunlarla uğraşırız ve uğraştık. Böyle bir tecrübe yaşadık. Temel değerlerimize uygun en yeni sistemleri en yeni teknolojileri kullanmak temel şeyimiz bu. Buna aykırı bir şey yapamayız. Ama bunu yaparken de gerek müşterilerimizi eğitmek gerekse personelimizi eğitmek, değişiklikleri onlara anlatmak onların da misafirlerimize anlatmalarını temin etmek adına çalışmalarda bulunuruz.

**AĞRAŞ: Etik değerlerin örgüt kültürünüzdeki yeri ve öneminden biraz bahsedebilir misiniz?**

**Katılımcı:** Biraz önce ifade ettiklerim kültür ve etiği kapsayıcı nitelikteydi, bunları harmanlayarak karışık konuştum.

**AĞRAŞ:** Üst yönetim olarak etik değerlerin örgüt kültürünüzün bir parçası haline gelmesi için ne tür yöntemler kullanmaktasınız?

**Katılımcı:** Öncelikle biz etik değerleri net olarak ifade ederiz. Bizim dokümanlarımızda vardır, yazılı olarak mevcuttur. Bunları en tepeden en alta doğru eğitimlerle ifade ederiz. İnsanlara bunları anlatırız. Eğitim programlarımızda da etik değerlere ağırlık veren programlar vardır. Yani bunları eğitimlerle üst yönetimin tutarlı davranışlarıyla, tutarlı kararlarıyla, insanlara anlatmaya çalışırız. Yine etik davranışlar performans değerlendirme içinde yer alır. Etik davranışları özel olarak ödüllendirmek gibi bir şeyimiz yok, bunlar zaten temel şeyler. Yani bunlar anlatılır, bunlara uygun olmayan davranışları sergileyen kimselerle açıkçası çalışmayı istemeyiz.

**AĞRAŞ:** İşletmenizin vizyon ve stratejik amaçlarına ulaşip ulaşmadığınızı nasıl kontrol ediyorsunuz?

**Katılımcı:** Şimdi bizim yönetim kurulunun aylık bazda yönetim kurulu toplantılarımız var. Bu toplantıları çok ciddi bir şekilde yaparız. Aylık bazda performansımıza bakarız. Hedeflerimizi aylık bazda kontrol ederiz. Bunlara ne kadar yaklaştık nerdeyiz, ne kadar uzağız? Bunları yönetim kurulunda tartışırız. Ayrıca çok iyi bir raporlama sistemimiz vardır. Ayrıca yıllık bazlı daha geniş bir çalışma yaparız, yine yönetim kurulu bazında. “vizyonumuz nedir, buna uygun olarak ne hedefler verdik, ne yaptık, nerde eksik kaldık” bunlar değerlendirilir. Ayrıca yönetim kurulunun da hedefleri vardır. Yönetim kurulu da kendine belirlediği hedeflere yönelik olarak kendini kontrol eder. Bu da bir formel prosestir.

**AĞRAŞ:** S tratejik kontrollerde ne gibi temel kıstaslarınız bulunmaktadır?

**Katılımcı:** Stratejik amaç değdiniz zaman bizim her sene üç yıllık bir planımız vardır. Biraz geliştirilmeye muhtaçtır. Bu plan temel vizyonumuza uygun olarak hazırlanmıştır. Her yıl, örneğin 2007 yılında şu kadar şehir oteli açacağız, bu kadar şunu yapacağız. İşte yurt dışında şu kadar işletme anlaşması imzalayacağız. Teknoloji olarak hedeflerimizi belirleriz. Teknolojide şu yenilikleri yapacağız. İşte insan kaynakları ile ilgili eğitim hedeflerimiz bunladır. Bunlar vizyona amaçlara uygun şeylerdir. Başından o şekilde belirlenir. Bunlar da yine periyodik olarak gözden geçirilir. Bunları sadece sayısal olarak değil aynı zamanda nitelik olarak da bu adımları atıp atmadığımızı kontrol ederiz.

**AĞRAŞ:** Kimi zaman alınan kararlar rakamsal olarak düşük sonuçlarla sonuçlanabilir. Ancak stratejik etkinlik olarak olumlu sonuçları olabilir bununla ilgili yaşadığınız bir örnek var mı?

**Katılımcı:** Örneğin biz bazı franchizing anlaşmaları yapmak istiyoruz böyle bir hedefimiz var. Yönetim anlaşmaları hem de isim hakkı anlaşmalarıyla büyüme istiyoruz. Bu hedefe yönelik olarak da bazı anlaşmalar yaptık. Ancak bu anlaşmaların bazıları beklediğimiz getiriye sağlamadığını biliyoruz. Anlaşma yaparken bunu gördük. Belki de ortalamanın altında bir getiri sağlayacak şekilde idi. Ama bu franchising anlaşmalarını yapmak olduğundan bu anlaşmaları yaptık ve büyüme hedeflerimize uygun olduğu için.

**AĞRAŞ:** İşletmenizde faaliyetlerin başarıyla gerçekleştirilmesinde sahip olduğunuz yetkinin (yönetimsel insiyatif) rolü ile ilgili olarak neler belirtmek istersiniz?

**Katılımcı:** İnsiyatifin önemli olduğunu düşünüyorum. Yöneticinin önünde yollar açılır. Yöneticinin bu yollardan hangisini tercih edeceğine kendisinin karar vermesi gerekir. Yöneticiler insiyatiflerini kullanmalıdır ve bu insiyatifleri kullanacak yetkiler de verilmelidir. Bir de her yöneticinin bir stili vardır. Yöneticiler tek tip değildir. Dolayısıyla yönetici kendi stiline uygun hareket edebilmelidir.

**AĞRAŞ:** Görüşmeye katıldığınız ve aktardığınız bilgiler için teşekkür ederim.

## EK 5: Özgeçmiş

### ÖZGEÇMİŞ

1982 yılında Siirt İlinde doğdu. İlk ve ortaöğrenimini Siirt'te tamamladı. Lisans eğitimini 2001–2005 yılları arasında, Abant İzzet Baysal Üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okulunda turizm işletmeciliği ve otelcilik bölümünde tamamladı. Lisans eğitimini tamamladıktan sonra 2005 yılında aynı üniversitenin Sosyal Bilimler Enstitüsüne bağlı Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında yüksek lisans eğitimine başladı. Akademik ilgi alanları stratejik yönetim, liderlik ve kalite yönetimidir.

#### Akademik Yayınları:

1. KILINÇ, İ. ve AĞRAŞ, S. (2007). Strategic Leadership Implementations In Turkish Hospitality Industry From The Perspective Of Academicians, 3. *Strategic Management Conference, Conference Preceding Book*, pp:113–121.
2. ÇATI, K. ve AĞRAŞ, S. (2006). “Hizmet Kalitesi Ölçüm Teknikleri”, *Toplam Kalite ve Stratejik Yönetimde Yeni Eğilimler* (Edit: Said KINGIR), Ankara; Seçkin Yayınları.
3. AĞRAŞ, S. (2006). “Stratejik Bir Faktör Olarak Kuruluş Yerinin Önemi”, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 3 (1), ss: 50–55.