

**BAŞARININ TEMEL AKTÖRLERİ: VİZYONER LİDERLER**  
**VISIONARY LEADERS: THE MAJOR ACTORS of SUCCESS**

**Arş. Gör. Yasemin TEKİN<sup>a</sup>**  
**Yrd. Doç. Dr. Rüya EHTİYAR<sup>b</sup>**

“Gideceği Yönü Bilmeyene, Hiçbir Rüzgar Yardım Edemez.”

Montaigne

---

**ÖZET**

*Yirmibirinci yüzyıl işletme yönetimi mevcudu korumaya yönelik zihniyetten sıyrılmayı, fırsatları küresel düzeyde yaratmayı ve köklü değişimlere hazır olmayı ön plana çıkaran dinamik bir yaklaşımdır. Geçmişte olduğu gibi geleneksel örgüt yapıları ile işlemek, hızla değişen ve karmaşık yapıdaki bir çevreye cevap verebilmek için yeterli olmamaktadır. Özellikle liderliğin vizyon ile özdeşleştiği günümüzde liderlik tanımları liderin özellikleri, vizyonu oluşturma ve sürdürme konuları ile betimlenmektedir. İçinde bulunduğumuz dönem vizyoner bakış açısının yönetime hakim olduğu bir dönemdir.*

*Bu çalışmanın temel amacı, konaklama sektöründe liderlerin vizyoner liderlik nitelikleri ve davranışlarını tespit etmek, boyutlar arasındaki ilişkiyi belirlemek ve elde edilen bulguların örgütsel yansımalarının neler olacağını tespit etmektir. Bu amaç doğrultusunda vizyoner liderlik örgütsel boyutlarla yakından ilişkilendirilmiş ve başarıyı etkileyen bir faktör olarak kavramsallaştırılmıştır.*

*Araştırma bulguları otel işletmeleri çalışanlarının liderlerini vizyoner lider olarak algıladıklarını, liderlerin vizyoner lider nitelik ve davranışları sergilediklerini ortaya koymuştur.*

**Anahtar Kelimeler:** Vizyon, Lider, Vizyoner Liderlik.

---

\*Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi, Turizm İşletmeciliği Bölümü, E- Posta: yasemintekin@akdeniz.edu.tr

\*\*Akdeniz Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, E- Posta: ehtiyar@akdeniz.edu.tr

**ABSTRACT**

*The business management of 21st century is a dynamic approach that forwardes to pull away towards the mentality which keeps the present, to create the opportunities globally and to be ready for changeovers. To operate with the traditional organizational structures as in the past is not enough to response to the complexly structured and fastly changing environment. Especially today is the day which leadership identifies with vision, the definitions of leadership are described with the themes of the features of leadership, formation and continuation of vision. The present term is a term that visionary aspects ruleovers the management.*

*The main purpose of this study is to determine the visionary leadership features and behaviours of leaders of lodging sector, to determine the relation between the dimensions and to determine the organizational reflections of findings. Throughout this purpose, visionary leadership is linked with the organizational dimensions and conceptualized as a factor that affects the success.*

*The findings of research show that the staff of hotel enterprises perceive their leaders as visionary leaders, and the leaders act the visionary leader behaviours and visionary leader qualifications.*

**Key Words:** Vision, Leader, Visionary Leadership

---

## **VİZYON KAVRAMI ve VİZYONER LİDERLİK**

İlk defa yönetim literatürüne ne zaman girdiği tam olarak bilinmemekle birlikte vizyon kavramı 1990' lı yıllardan itibaren kullanılmaya başlanmıştır. Vizyon ve vizyoner liderlik yazınının önde gelen yazarları olarak gösterilen Burns (1978), Bennis (1983), Bass (1985) ve Tichy ve Devanna (1986)'nın (Bass, 1990, s.16) çalışmalarından bu yana yazındaki yayın çıktılarının hacmi büyük boyutlara ulaşmış ve "Yeni yüzyılın liderlik anlayışı nasıl olmalıdır?", "Başarının temel gücü nedir?" gibi konularda çok sayıda sorun, bakış açısı, bileşen ve tanımlama farklı disiplinlerin katkıları ile ortaya atılmıştır. Çok sayıda yazar tarafından ortaya atılmış farklı türdeki vizyon ve vizyoner liderlik tanımlarından söz etmek mümkündür.

Conger (1999) vizyonu "gelecekte başarılı olmayı sağlayan belirlenmiş amaçlar" olarak tanımlamaktadır (Strange ve Mumford, 2002, s.344). Bu görüş Yukl'un tanımlamalarında da destek görmektedir (Yukl, 2002, s.283, Yukl, 2008, s.712). Boal ve Bryson (1988)'a göre vizyon, geleceğin resmidir ve değerleri, amaçları açık bir şekilde ortaya koyan bir olgudur (Strange ve Mumford, 2002, s.344).

Synder ve Graves benzer ifadeleri kullanarak, vizyonu lider ve çalışanların sahip oldukları enerji ve kaynakların belli bir hedefe yönlendirilmesi ve dikkat çekici bir şekilde gelecek imajının oluşturulması, tartışılması ve eksiksiz olarak ortaya konulması olarak betimlemektedir (Hackett ve Spurgeon, 1996, s.6).

Küresel rekabette başarı kazanmak, geleceği bugüne taşıyan vizyon olgusuna bağlıdır. Örgütsel anlamda vizyon ise örgüte ilişkin düşlenen geleceği tasarlayabilme, geliştirebilme ve paylaşabilme özellikleri ile birlikte örgütsel geleceğin resmedilmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Senge' in vizyon betimlemesi bu tanımlamayı destekler niteliktedir: "Vizyon, bir örgütün geleceğe yönelik hedeflerinin belirtilmesidir". Vizyon, örgütün geleceğine biçim ve yön vererek amaçların oluşturulmasına yardımcı olur. Vizyon bildirgesi, gidilmek istenen yeri gösterir ve o yere ulaşıldığında ne durumda olunacağını ifadesidir (Senge, vd., 1994, s.302).

Ağır rekabet koşullarının ve küreselleşmenin oluşturduğu çevre koşulları sebebiyle bugün işletmeler çok köklü bir değişim yaşamaktadır. Son yıllarda yaşanan hızlı teknolojik değişim, yaygınlaşan küresel rekabet, değişken pazarlar, işgücünün değişen demografik özellikleri gibi etmenler liderlikle ilgili beklentileri yoğun biçimde artırmaktadır. İşleri belli bir düzen ve tutarlılık içinde yürütmeye kendini adanmış yönetici efsanesi geçen yüzyılda kalmaktadır. Bugün bütün dikkatler liderler üzerinde toplanmakta ve lider başarısının temel aktörü, değişimin ustası, geleceği tasarlayan, vizyon oluşturabilen ve bunu içselleştirebilen kişi olarak kavramsallaştırılmaktadır. İçinde bulunduğumuz dönem geleceğe yönelik vizyoner bakış açısının yönetime hakim olmaya başladığı bir dönemdir.

Lider, öncüdür. İşletmesini yeni ufuklara götüren, kimsenin göremediği fırsatları yakalayan, çalışanlara yol gösteren bir önderdir. Lidere yol gösteren ise vizyondur (Bender, 2006, s.110; Looss, 1995, s.8). Bu açıdan değerlendirildiğinde vizyon liderler için, vizyoner liderlik ise işletme için önemlidir, çünkü liderlik bir yere gitmekle ilgilidir. Eğer lider ve takipçileri nereye gittiklerini bilmiyorlarsa liderliğin hiçbir önemi yoktur (Blanchard ve Stoner, 2004, s.22). Taylor'a göre ise lider vizyonu oluşturmakla kalmaz bunu çalışanlar ile paylaşır (Taylor, 2003, s.45). Liderlik, insanları grubun ya da organizasyonun vizyon ve amaçlarını etkili bir şekilde başarma hedeflerine doğru etkileyebilme ve ortak bir çaba yaratma yeteneği ve sürecidir (Robbins,

2000, s.131; Andersen, 2006, s.1084; Yukl, 2002, s.7; Berson, vd., 2006, s.579; Dubrin, 2005, s.222; Greenberg, 2002, s.281).

Vizyoner liderlik, organizasyonun tamamı veya bir bölümü için gerçekçi, güvenilir, çekici bir gelecek vizyonu yaratabilme ve ifade edebilme yeteneğidir. Bu vizyon uygun bir şekilde seçilir ve yürütülürse çalışanların beceri ve yeteneklerine, vizyonun gerçekleşmesi için tüm kaynaklara güç verir. Vizyoner bir lider vizyonu oluşturabilme yanında bu vizyonu çalışanlara açıklayabilme yeteneğine sahip olan kişidir. Gidilecek yol, varılacak hedefler tanımlanmalı ve bunlar çalışanlara açık, sözlü ve yazılı bir iletişim yoluyla aktarılmalıdır. Son olarak vizyonu farklı koşullarda da uygulanabilir hale getirmek için faaliyetleri iyi tanımlamalı ve önceliklerine göre sıralamalıdır. Vizyoner bir lider, vizyonu sadece sözlü olarak aktarmakla kalmaz, bu vizyonu aynı zamanda davranışlarıyla da çalışanlara yansıtır (Robbins, 2000, s.144-145). Vizyoner bir lider olarak günümüz işletme yöneticileri geleceği önceden tahmin ederek katılmalı yönetim anlayışı içinde çalışanlarıyla birlikte işletmeyi başarıya götürecek bir vizyon oluşturmalı, vizyona gidecek yolda güçlü stratejiler geliştirerek, tehditleri fırsatlara dönüştüren proaktif bir yaklaşımla başarı yolunda hızla ilerlemelidirler. Yenilik ve değişimleri yakından takip ederek, eğitimin gerekliliğine inanmaları, sürekli öğrenme gücünün getireceği faydanın bilinciyle öğrenen bir organizasyon oluşturmaları gerekmektedir. Çalışanlarına ilham vermeli, yetki devrederek onları süreçlere dahil etmelidirler.

Vizyoner liderler, çalışanları vizyon ile motive etmeye çalışırlar. Şirket vizyonunun ustası liderdir ve çalışanların gelecekteki işletme amaçlarına odaklanmalarını sağlarlar. Vizyoner liderler bunu yaparken çalışanlarını mutlaka dinlerler. Çalışanlarını dinleyen, onların değerlerine saygı duyan liderler daha güçlü bir hal alırlar. Görüşlerine değer verildiğini hisseden çalışanlar ise liderin belirlediği vizyonu sahiplenerek onu başarmak için gönülden çaba gösterirler. Vizyoner bir lider yetki devri yaparak astlarına bir takım sorumluluklar vermelidir, fakat vizyonu oluşturma ve planlama sürecinde en büyük gücü kendi elinde tutmalıdır. Belirlenen vizyon ise sadece üst kademedeki kalmamalı, örgüt geneline yayılmalıdır ve belirli aralıklarla kontrol edilerek işletme vizyon ve değerlerinin işletmedeki tüm çalışanlara iletildiğinden ve herkes tarafından bilindiğinden emin olunmalıdır ve lider, işletme genelindeki performansı daima rakiplere göre değerlendirmelidir. Yenilik ve değişim takip edilmelidir (Quigley, 1998, s.279- 280).

Özetle vizyoner liderler, işletmeyi başarıya götürecek yolda geleceğin resmini çalışanlarıyla birlikte çizen, belirlenen yolda onlarla birlikte emek harcayan, çalışanlarda yüksek motivasyon sağlayarak performanslarını en iyi seviyeye çıkaran, güçlü örgüt kültürü oluşturarak bunu örgüt geneline yayan, tüm bunları uygularken değişim ve gelişim gerekliliğinin bilincinde olan kişilerdir.

Bu çalışmaya yön veren kavramsal ve görgül çalışmaların bulguları ışığında değerlendirildiğinde vizyoner liderlik kavramının özellikle son yıllarda yoğun ilgi gören bir konu olduğu, yapılan çalışmaların vizyoner liderlik olgusunun farklı yönlerini ve kavramlarını anlamada değerli bulgular sunduğu yadsınamaz. Ancak konaklama işletmeleri bağlamında ele alındığında aynı sözleri sarf etmek mümkün değildir. Araştırma çerçevesinde yürütülen yazın taraması ile konaklama işletmeleri bağlamında vizyoner liderlik konusunu inceleyen çok az sayıda çalışmaya ulaşmak mümkün olmuştur.

Turizm sektöründe liderlik alanında yapılmış çalışmalar çok değerli bulguları ile önemli katkılar sağlamış olmalarına karşın araştırmaların ağırlıklı liderlerde olması gereken özelliklere odaklandıkları görülmektedir. Turizm ve konaklama işletmeleri için oluşturulan başarılı lider-yönetici tipolojisi kapsamında güçlü bir değer sistemine sahip olma, oto yönetim, iletişim becerisi, vizyon oluşturma ve iletme, değişimi gerçekleştirme, kendisine güven duyulmasını sağlama, işle ilgili bilgi ve beceri sahibi olma, model oluşturma, astların takdirini kazanarak karizmatik olma, ekip oluşturma ve motivasyon, çalışanları geliştirme ve yol gösterici olma, zaman ve diğer işletme kaynaklarını verimli kullanma, kavramsal beceri ve tüm örgüt bazında denge oluşturma, karar alma ve risk alabilme, örgüt geliştirme ve örgüt kültürü oluşturma gibi liderlik nitelikleri yer almaktadır (Taner ve Çetin, 2005, s.19-20). Türk yazın literatüründe spesifik olarak vizyoner liderlik konusu ele alınmamaktadır.

Benzer şekilde Schmidgall ve Cichy 1983-1990 yılları arasında yapmış oldukları araştırma sonucunda ağırlama hizmet endüstrisi finansal liderlerinin altı özelliği olması gerektiğini ortaya koymuşlardır. Bu özellikler; ilham veren bir vizyon oluşturma, değişim ve yeniliklere uyum yeteneğine sahip olma, istenen sonuçları ortaya koyabilme, astlarını dinleme, güçlü bir kişisel değer ve inanç sistemine sahip olma, çalışanları güçlendirmede kullanacağı bilgi ve kaynakları temin etme şeklinde belirlenmiştir (Schmidgall ve Cichy, 1990, <http://www.hftp.org/members/bottomline/backissues/1996/aug-sept/historia.htm>: 20.09.2006).

Cichy ve Sciarini (1990) ise, konaklama endüstrisinde iyi bir liderin niteliklerini belirlemek üzere 50 büyük işletmeden 84 otel yöneticisi üzerinde yaptıkları anket çalışması sonucunda ağırlama hizmet işletmesi liderlerine ilişkin temel özelliklerden birinin liderin işletmenin mevcut konumu ve gelecekteki konumuna ilişkin net bir fikre sahip olması ve buna dayanarak vizyon oluşturmaya çalıştığını tespit etmişlerdir (Taner ve Çetin, 2005, s.16).

Konaklama işletmeleri bağlamında gerçekleştirilen az sayıdaki bu araştırmalarda ortaya koyulan bulgulardan da anlaşılacağı üzere tüm organizasyonlar gibi konaklama işletmeleri için de vizyon ve vizyoner liderlik konuları büyük önem arz etmektedir. Bu bağlamdaki değerli katkılarına rağmen özellikle Türkiye’de gerçekleştirilen çalışmalar konuyu derinlemesine ve kapsamlı olarak incelemeleri bakımından yetersiz kalmaktadır. Spesifik olarak vizyoner liderlik olgusunun bütüncül bir yaklaşımla ele alınması, vizyoner liderlik olgusunun boyutlarını derinlemesine anlamayı gerekli kılmaktadır.

## **ARAŞTIRMANIN AMACI ve ÖNEMİ**

Bu araştırmanın temel amacı, otel işletmelerinde genel müdüre en yakın konumda olan genel müdür yardımcıları, genel müdür sekreterleri, departman müdürleri ve departman şeflerinden oluşan yönetim kadrosu üyelerinin işletme genel müdürlerini ne oranda vizyoner lider olarak algıladıklarını bulgulamak ve vizyoner lider kavramını açıklayan boyutlardaki görüşlerini ortaya koymaktır.

Araştırmanın tek amacı elbette ki yalnızca yöneticilerin genel müdürlerinin vizyoner liderlik davranışına ilişkin algılamalarını tespit etmek değildir. Araştırma ile yöneticilerin işletmedeki yönetim anlayışı, örgüt kültürü algılamaları, vizyon bildirgesinin işletmeye sağlayacağı faydalara ilişkin algılamaları ile liderlik ve vizyon

kavramlarına ilişkin algılamaları güvenilir bir ölçüm aracı ile ölçülmüş ve adı geçen değişkenler arasındaki ilişkiler incelenerek vizyoner liderlik profiline ilişkin bütüncül bir yaklaşım sergilenmeye çalışılmıştır.

## **ARAŞTIRMA EVRENİ ve ÖRNEKLEM**

Araştırmanın evrenini Antalya'nın Lara, Kundu ve Belek bölgelerinde faaliyette bulunan 5 yıldızlı konaklama işletmeleri, araştırma örneklemini ise 26 adet 5 yıldızlı otel işletmesinde hizmet veren 220 yönetici oluşturmaktadır.

## **VERİ TOPLAMA ARACI**

Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmış, J.C. Collins ve J.I. Porras (1996, 2001)'in, Luthans (1992, s.339- 341)'in, Selen Doğan (2001, s.118) ve Abdullah Karaman (2006, s.190)'in liderlik davranışı anketinden faydalanılmıştır. Geliştirilen ölçekte ilk 7 soruya verilebilecek cevaplar “Evet” ve “Hayır” şeklinde gruplandırılmışken, ölçekte yer alan diğer 47 soru için 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. 47 önermeden oluşan ölçeğe varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve analiz sonucunda bir önerme 0,40 seviyesinin altında bulunması ve herhangi bir faktör yükünün olmaması nedeniyle ölçekten çıkarılmıştır. Genel müdürlerin vizyoner liderlik özelliklerini ve davranışlarını test etmeyi amaçlayan 46 önermeden oluşan ankete Cronbach Alpha yöntemi yoluyla güvenilirlik analizi uygulanmış ve analiz sonucunda Alpha katsayısı 0,9542 olarak bulunmuştur. Bu değer, ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunun bir göstergesidir.

## **FAKTÖR ANALİZİ**

Konaklama işletmelerinde hizmet veren işletme genel müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerini ve davranışlarını test etmek amacıyla oluşturulan 46 soruluk ifadeden oluşan ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Uygulanan analiz sonucunda 46 ifade 4 boyutta toplanarak incelenmiştir. Geniş bir literatür incelemesi sonucunda oluşturulan boyutlar ile boyutlara ait ortalama, standart sapma ve iç tutarlılık oranlarına Tablo 1’ de yer verilmiştir ve bu değerler ölçekte yer alan ifadelerden oluşan boyutların iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir.

Araştırma verilerine faktör analizi uygulayabilme koşulunu gösteren KMO (Kaiser- Meyer- Olkin Measure of Sampling Adequacy) değeri 0,923 düzeylerinde oldukça tatmin edici bir değer olarak hesaplanmıştır. Araştırma verilerinde anlamlı faktörler veya değişkenler çıkarılabileceğini gösteren küresellik derecesi Bartlett' s Test of Sphericity 7206,667 olarak hesaplanmıştır. Elde edilen bu değerlerin 0,000 düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür (Akgül ve Çevik, 2005, s.428; Kalaycı, 2008, s.327). Faktör analizi sonucu elde edilen 4 faktör sırasıyla “Yöneticilerin Genel Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışına İlişkin Algılamaları”, “Yöneticilerin İşletmedeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları”, “Yöneticilerin Vizyon Bildirgesinin İşletmeye Sağlayacağı Faydalara İlişkin Algılamaları” ve “Yöneticilerin Liderlik ve Vizyon Kavramlarına İlişkin Algılamaları” olarak yer almaktadır.

Tablo 1’de yer alan dört faktör toplam varyansın % 54,458’ ini açıklamaktadır. Birinci faktörü oluşturan 23 ifadenin faktör yükleri 0,822 ile 0,400 arasında, ikinci boyutu oluşturan 13 ifadenin faktör yükleri 0,772 ile 0,467 arasında, üçüncü boyutu oluşturan 5 ifadenin faktör yükleri 0,900 ile 0,718 arasında ve dördüncü boyutu oluşturan 5 ifadenin faktör yükleri ise 0,683 ile 0,554 arasında değişmektedir.

## **ARAŞTIRMA BULGULARI**

Konaklama işletmeleri yöneticilerinin işletme genel müdürlerini ne oranda vizyoner lider olarak algıladıklarını bulgulamak ve vizyoner lider kavramını açıklayan boyutlardaki görüşlerini tespit etmek amacıyla gerçekleştirilen araştırmaya 220 yönetici katılmıştır.

Araştırma sonucunda elde edilen verilere frekans ve yüzde analizleri ile korelasyon analizi, faktör analizi ve tek yönlü varyans analizi uygulanmış, sonuçların tümü açıklanarak tablolar halinde sunulmuştur.

### **Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular**

Araştırmada ölçülmesi hedeflenen ana değişkenlerden bir tanesi çalışanların profilidir. Ankete katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunu % 68,2 oranıyla erkekler oluşturmaktadır. Yöneticilerin % 63,6’sı evlidir ve yaşları % 60,9 oranıyla 25-35 yaş arasında yoğunlaşmıştır. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde % 36,4 oranıyla lise ve % 33,2 oranıyla lisans mezunu oldukları görülmektedir. Yöneticiler, sektörde % 54,5 oranıyla 11 yıl ve üzeri, buldukları otel işletmesinde % 58,6 oranıyla 1-5 yıl arası ve şu andaki pozisyonlarında ise % 55,5 oranıyla 1-5 yıl arası hizmet vermişlerdir. Ankete düşünceleriyle destek veren yöneticilerin büyük çoğunluğunu % 54,1 oranıyla departman müdürleri ve % 42,7 oranıyla departman şefleri oluşturmaktadır. % 70,9 oranıyla tekrar otelcilik alanını tercih edeceklerini belirten yöneticiler, % 85,9 oranıyla çalışmakta oldukları otel işletmesinden memnundurlar ve otellerini başkalarına çalışmalarını için tavsiye edeceklerini belirtmişlerdir. Bu veriler, yöneticilerin çalışmakta oldukları otel işletmesine olan bağlılıklarının ve memnuniyetlerinin de bir göstergesidir. Görevine ve işletmesine bağlı olarak hizmet veren yöneticiler yüksek motivasyonlu ekipleri de beraberinde getirecektir ve bu durum sektörel başarı açısından oldukça önemli bir etken olarak değerlendirilebilir.

### **Boyutlara İlişkin Bulgular**

Ölçeğe frekans ve yüzde analizi uygulanmış ve ankete katılan yöneticilerin cevapları “katılanlar”, “katılmayanlar” ve “kararsızlar” şeklinde üç ana grupta toplanmıştır.

Yöneticilerin Genel Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışına İlişkin Algılamaları’ na ait frekans dağılımları incelendiğinde bu boyutta yer alan önermelere ağırlıklı olarak % 66,9 ile % 90,5 oranları arasında “katılıyorum” ifadesi kullanılarak olumlu cevaplar verilmiştir. Bu boyutun çalışmanın amacına yönelik en önemli ifadeleri içeriyor olması ve bu ifadelere katılımcıların bu derece yüksek oranlarda olumlu sonuçlarla cevap vermiş olmaları ankete katılan yöneticilerin genel müdürlerini vizyoner bir lider olarak algıladıklarını

göstergesidir ve (araştırmanın sınırlılıkları çerçevesinde) üst yönetimde değişen lider profilini görmek sektörel açıdan değerlendirildiğinde oldukça sevindiricidir. Sonuçlar incelendiğinde yöneticilerin % 90,5'i genel müdürlerinin kendilerine güvendiği ve kendilerini ekip arkadaşı olarak gördüklerini belirtmişlerdir. Liderliğin en önemli yapı taşlarından bir tanesi güvendir. Bu boyutta yer alan ifadeler incelendiğinde % 88,7 oranla “böyle bir genel müdürle aynı ekipte olduğum için gurur duyuyorum”, % 86,9 oranla “pozitifdir, iyimser tavırlar sergiler”, % 86,3 oranla “vizyon sahibidir, gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilir”, % 85,9 oranla “uzun dönemli bakış açısına sahiptir”, % 84,5 oranla “herhangi bir görevi verirken karşısındakini teşvik edici bir ifade tarzı kullanır”, % 84,1 oranla “bizleri bilgilendirir ve sürekli olarak yönlendirir” ve “yaptığımız çalışmaların sonuçlarından bizleri haberdar eder”, % 83,1 oranla “genel müdürümüz değişim ve yenilikleri yakından takip eder; aldığı kararlar, kurduğu sistemler ile sektördeki başarımız artar” önermeleri yöneticiler tarafından oldukça yüksek bir oranla yorumlanmıştır. Bu boyutta yer alan diğer ifadelerin de benzer şekilde yüksek oranlarla yorumlanması genel müdürlerin vizyoner lider olduklarının güzel birer göstergesidir.

Yöneticilerin İşletmedeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları'na ait frekans dağılımları incelendiğinde yöneticilerin % 91,8'i otellerinin amaç ve hedeflerini bildiklerini ve bunu başarmak için tüm çalışanların aktif olarak rol aldığını belirttikleri görülmektedir. Bu boyutta yer alan diğer ifadeler incelendiğinde % 89,6 oranla “bu otelde çalışıyor olmak beni çok mutlu ediyor, arkadaşlarıma, aileme, çevreme otelimden gururla bahsediyorum”, % 82,8 oranla “üst yönetim tarafından alınan kararlar ve başarıya ulaşmak için yapılması gerekenler çalışanlara açıklanır, bilgi tabana yayılır”, % 80,9 oranla “eğitimin gerekliliği ve önemi bilinir; çalışanların otel içi ve dışında eğitim almaları sağlanır” önermeleri yöneticiler tarafından oldukça yüksek bir oranla olumlu şekilde yorumlanmıştır. Tüm bu veriler ışığında uygulama yapılan otel işletmelerinde hizmet veren yöneticilerin işletmelerinden memnuniyetlerinin ve işletmelerine bağlılıklarının yüksek seviyelerde olduğu söylenebilir. Elde edilen veri sonuçları aynı zamanda bu işletmelerde eğitimin önemi ve gerekliliğinin üst yönetim tarafından bir gereklilik olarak algılandığının ve bilginin paylaşarak tabana yayıldığının, çalışanların da karar alma aşamalarına dahil edilerek katılmalı bir yönetim uygulandığının ve bunun paralelinde paylaşılan ve güçlü bir örgüt kültürünün var olduğunun birer göstergesidir.

Yöneticilerin Vizyon Bildirgesinin İşletmeye Sağlayacağı Faydalara İlişkin Algılamaları' na ait frekans dağılımları incelendiğinde % 89,1 oranla “vizyon yönetimi gelecekte işletme başarısını etkiler” ifadesine yüksek oranla katıldıkları görülmektedir. Benzer şekilde % 86,4 oranla “vizyon, bizim işimize olan bağlılığımızı artırır” ve “vizyon, kendimize olan güvenimizi artırır”, % 84,1 oranla “vizyon, motivasyonumuzu yükseltir”, %83,6 oranla “vizyon, verimliliğimizi artırır” önermeleri de yüksek oranlarla olumlu şekilde yorumlanmıştır. Bu sonuçlar ışığında yöneticilerin vizyon kavramının işletme başarısına olumlu yönde etki edeceği ve bunun yanında kendilerine ve ekiplerinde görev alan astlarına yüksek düzeyde motivasyon sağlayacağı, buna bağlı olarak verimliliğe olumlu katkılar sağlayacağı ve örgütsel bağlılığı etkileyeceği düşüncesinde oldukları görülmektedir.

Yöneticilerin Liderlik ve Vizyon Kavramlarına İlişkin Algılamaları' na ait frekans dağılımları incelendiğinde % 94,1 oranıyla “işletmenin başarıya ulaşmasında liderin vizyon sahibi olması önemlidir” önermesi yöneticiler tarafından oldukça yüksek bir oranla yorumlanmıştır. % 93,2 oranla “sektörün geleceğini görmek sadece liderin değil, işletmedeki pek çok kişinin vizyonunun ortak ürünüdür”, % 88,7 oranla “lider çok



güçlü bir vizyon sahibi olsa da bunu yöneticilik yetenekleri ile birleştiremezse başarısız olacaktır”, % 87,7 oranla “liderin başarısı yarının fırsat ve tehlikeleri konusunda bir vizyona sahip olmasıyla mümkündür”, % 86,4 oranla “lider/ yöneticilerin vizyon geliştirme yeteneği eğitim yoluyla arttırılabilir” önermeleri yüksek oranla yorumlanmıştır. Yöneticilerin bu görüşleri onların işletmenin başarıya ulaşması için liderin geleceğe yön verecek, tehditleri fırsatlara dönüştürecek bir vizyona sahip olması, bu vizyonun işletme çalışanlarıyla birlikte oluşturularak, oluşturulan bu vizyona herkesin inanması gerektiği düşüncesinde olduklarının göstergesidir.

Yöneticilerin işletme vizyonu, misyonu ve değerleri konusundaki genel düşünceleri hakkındaki frekans dağılımlarına ait verilere göre ankete katılan yöneticilerin % 98,6’sı vizyon kelimesinin, % 89,1’i vizyoner liderlik veya vizyona dayalı liderlik kelimesinin anlamını bilmektedir. % 88,2 oranla işletme değerlerine sahip olduklarını belirten yöneticiler, % 51,4 oranla otellerinin vizyon bildirgesinin, % 52,7 oranla misyon bildirgesinin olduğunu ifade etmişlerdir. Yöneticiler “Otelimizin vizyon bildirgesi yazılıdır” ifadesine % 58,2 oranıyla “hayır”, % 41,8 oranla “evet” şeklinde görüş bildirirken benzer şekilde “otelimizin vizyonunu biliyorum” ifadesine % 49,1 oranla “hayır”, % 50,9 oranla “evet” cevabı vermişlerdir. Bu iki ifadeye verilen olumlu ve olumsuz cevapların bu derece birbirine yakın oranlarda olması işletme vizyonunun yazılı olması, yazılı olarak kalmayıp tüm çalışanlarla paylaşılması ve belirlenen hedefe ulaşma yolunda ortak inanca sahip olmak gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Tablo 1’de yöneticilerin genel müdürlerinin vizyoner liderlik nitelik ve davranışlarını test etmeyi amaçlayarak oluşturulan boyutlar arası ilişkiyi belirlemek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır. Uygulama sonucunda elde edilen sonuçlar incelendiğinde yöneticilerin genel müdürlerinin vizyoner liderlik davranışına ilişkin algılamalarının işletmedeki yönetim anlayışı ve örgüt kültürüne ilişkin algılamaları üzerinde etkili olduğu görülmektedir ( $r= 0,662$ ). Benzer şekilde yöneticilerin genel müdürlerinin vizyoner liderlik davranışına ilişkin algılamaları ile vizyon bildirgesinin işletmeye sağlayacağı faydalara ilişkin algılamaları arasında orta düzeyde bir korelasyon olmakla birlikte ( $r= 0,431$ ), yöneticilerin vizyon bildirgesinin işletmeye sağlayacağı faydalara ilişkin algılamaları ile liderlik ve vizyon kavramlarına ilişkin algılamaları arasında da orta düzeyde bir korelasyonun varlığından söz edilebilir ( $r= 0,402$ ).

Tablo 1. Boyutlar Arası İlişkiye Ait Bulgular

BOYUTLAR	ORTALAMA	STANDART Sapma	İÇ TUTARLILIK (Alpha Katsayısı)	Yöneticilerin Genel Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışına İlişkin Algılamaları	Yöneticilerin İşletmedeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları	Yöneticilerin Vizyon Bildirgesinin İşletmeye Sağlayacağı Faydalara İlişkin Algılamaları	Yöneticilerin Liderlik ve Vizyon Kavramlarına İlişkin Algılamaları
Yöneticilerin Genel Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışına İlişkin	4,0897	,60707	0,9526	1			
Yöneticilerin İşletmedeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları	3,8052	,66446	0,8955	,662**	1		
Yöneticilerin Vizyon Bildirgesinin İşletmeye Sağlayacağı Faydalara İlişkin Algılamaları	4,1782	,67240	0,9359	,431**	,243**	1	
Yöneticilerin Liderlik ve Vizyon Kavramlarına İlişkin Algılamaları	4,3345	,49221	0,6967	,291**	,239**	,402**	1

\*\* p< 0,01

Tablo 2’de yöneticilerin genel müdürlerinin vizyoner liderlik davranışına ilişkin algılamaları ve oteldeki yönetim anlayışı ve örgüt kültürüne ilişkin algılamaları bakımından çalışmakta oldukları otel işletmesinden duydukları memnuniyet arasındaki farklılığı test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır. Şu anda hizmet verilen otelden duyulan memnuniyet ile yöneticilerin genel müdürlerinin vizyoner liderlik davranışı algılamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $F= 22,104$ ;  $p< 0,01$ ). Memnuniyet düzeyi yüksek olan yöneticiler genel müdürlerini vizyoner bir lider olarak algılamaktadırlar ( $\bar{x} = 4,1868$ ); bu sonuç ışığında genel müdürün liderlik davranışının yöneticilerin işletmelerinden duydukları memnuniyete ve örgüte bağlılıklarına etki ettiği söylenebilir. Benzer şekilde çalışmakta olunan otelden duyulan memnuniyet ile yöneticilerin oteldeki yönetim anlayışı ve örgüt kültürüne ilişkin algılamaları arasında anlamlı bir farklılık gözlenmiştir ( $F= 33,915$ ;  $p< 0,01$ ). Yöneticilerin hizmet verdikleri otelden duydukları memnuniyet arttıkça memnuniyetleri ile oteldeki yönetim anlayışı ve örgüt kültürüne ilişkin algılamaları arasında önemli bir farklılık gözlemlenmektedir ( $\bar{x} = 3,9296$ ).

Yöneticilerin genel müdürlerinin vizyoner liderlik davranışına ilişkin algılamaları ve oteldeki yönetim anlayışı ve örgüt kültürüne ilişkin algılamaları bakımından çalışmakta oldukları otel işletmesini başkalarına çalışmalarını için tavsiye etme durumları arasındaki farklılığı test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizinden yararlanılmıştır ve sonuçlar Tablo 2’de verilmiştir. Yöneticilerin hizmet verdikleri otel işletmesinden duydukları memnuniyet sonucu otellerini başkalarına çalışmalarını için tavsiye etme durumu ile genel müdürlerinin vizyoner liderlik davranışını algılamaları arasında ( $F= 22,165$ ;  $p< 0,01$ ) ve oteldeki yönetim anlayışı ve örgüt kültürüne ilişkin algılamaları arasında anlamlı farklılıklar ( $F= 27,139$ ;  $p< 0,01$ ) gözlenmiştir. Otellerini çalışmalarını için başkalarına tavsiye eden yöneticiler genel müdürleri vizyoner bir lider olarak algılamaktadırlar ( $\bar{x} = 4,1838$ ) ve otellerindeki yönetim uygulamalarından memnun oldukları ve güçlü bir örgüt kültürüne sahip olduklarını düşündükleri söylenebilir ( $\bar{x} = 3,9158$ ).

Tablo 2.

**Yöneticilerin Genel Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışına İlişkin Algılamaları ve Oteldeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları Bakımından Çalışmakta Oldukları Otel İşletmesinden Duydukları Memnuniyet ve Çalışmakta Oldukları Otel İşletmesini Başkalarına Çalışmaları İçin Tavsiye Etme Durumları Arasındaki Farklılığa Ait Bulgular**

	Yöneticilerin Genel Müdürlerinin Vizyoner Liderlik Davranışına İlişkin Algılamaları			Yöneticilerin Oteldeki Yönetim Anlayışı ve Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları		
<b>Çalışmakta Olunan Otel İşletmesinden Duyulan Memnuniyet</b>	STANDART			STANDART		
	<b>N</b>	<b>MEAN</b>	<b>SAPMA</b>	<b>N</b>	<b>MEAN</b>	<b>SAPMA</b>
Memnunum	189	4,1868	,53075	189	3,9296	,57800
Kararsızım	23	3,6348	,74687	23	3,2074	,63068
Memnun Değilim	8	3,0217	,50966	8	2,5865	,54847
<b>TOPLAM</b>	<b>220</b>	<b>4,0897</b>	<b>,60707</b>	<b>220</b>	<b>3,8052</b>	<b>,66446</b>
	<b>F</b>	22,104		<b>F</b>	33,915	
	<b>P</b>	,000		<b>P</b>	,000	
<b>Çalışmakta Olunan Otel İşletmesini Başkalarına Çalışmaları İçin Tavsiye Etme Durumu</b>	STANDART			STANDART		
	<b>N</b>	<b>MEAN</b>	<b>SAPMA</b>	<b>N</b>	<b>MEAN</b>	<b>SAPMA</b>
Evet Ederim	189	4,1838	,53328	189	3,9158	,59368
Kararsızım	25	3,6348	,72319	25	3,2831	,63693
Hayır Etmem	6	3,0217	,44742	6	2,5000	,51887
<b>TOPLAM</b>	<b>220</b>	<b>4,0897</b>	<b>,60707</b>	<b>220</b>	<b>3,8052</b>	<b>,66446</b>
	<b>F</b>	22,165		<b>F</b>	27,139	
	<b>P</b>	,000		<b>P</b>	,000	

## SONUÇ

İşletmelerin geleceklerini kazanmaları ve uzun vadeli performans göstermeleri açısından öne çıkan en önemli tema vizyoner liderliktir.

İşletme liderleri, geleceği öngörebilen, tehditleri önceden fark ederek fırsatlara dönüştürebilen, vizyon sahibi olup kişisel vizyonunu işletme vizyonuna dönüştürerek gelecekte elde edilecek başarıya gidecek yolu takipçilerine gösterebilen hatta bu vizyonu karar alma süreçlerine çalışanları da dahil ederek oluşturabilen liderler olmalıdır. Veriler ışığında elde edilen araştırma sonuçları, bahsedilen bu gerekliliklerin sektörümüzde yer bulduğu ve uygulandığını göstermektedir. Araştırma bulguları otel işletmeleri çalışanlarının liderlerini vizyoner lider olarak algıladıkları, liderlerin vizyoner lider nitelikleri taşıyarak, vizyoner lider davranışları sergilediklerini ortaya koymuştur.

Araştırma kapsamında işletme genel müdürleri ve departman yöneticileri arasında yüksek düzeyde güven olduğu ve yöneticilerin mevcut genel müdürleriyle çalışmaktan büyük memnuniyet duydukları görülmektedir. İşletme genel müdürlerinin vizyoner lider davranışları sergilemesi yöneticilerin memnuniyetleri ve örgüt kültürü algılamaları üzerinde olumlu etkiler yaratması son derece sevindiricidir. Elde edilen bir diğer olumlu sonuç, ise çalışanların da karar süreçlerine dahil ediliyor olmasıdır. Bu durum, bu işletmelerde çalışan herkes tarafından işletmenin amaç ve hedeflerinin bilinmesini sağlamaktadır, ayrıca araştırmamızda yer alan otel işletmelerinde vizyona ulaşmak ve başarıyı yakalamak için genel müdürün de süreçler içinde bizzat görev aldığı güçlü ekiplerin varlığı görülmektedir.

Yöneticilerin büyük çoğunluğunun şu anda hizmet vermekte oldukları otelden memnun olmaları ve işletmelerini çalışmalarını için başkalarına da tavsiye edeceklerine dair yüksek oranlı olumlu cevapları, içsel bütünleşme ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunun bir göstergesidir ve bu bağlılık üzerinde yöneticilerin işletme genel müdürlerini vizyoner lider olarak algılamalarının etkisi olduğu görülmektedir.

Yöneticilerin vizyon, misyon, değerler ve vizyoner liderlik kavramları ile vizyon sahibi olmanın işletmeye sağlayacağı faydalara ilişkin olumlu düşünceleri bu konuda oldukça bilinçli olduklarının ve sektörde yönetim alanındaki görüşlerin değişmeye başladığının güzel bir göstergesidir. Sonuç olarak araştırma yapılan konaklama işletmelerindeki yöneticileri vizyon yaratabilen ve bunu yaparken etkili örgüt dinamiklerini harekete geçiren ve güçlü örgüt kültürünü geliştirebilen başarılı liderler olarak değerlendirmek mümkündür.

Kuşkusuz bu başarının temel aktörleri işgücünü ortak ve paylaşabilen değerler etrafında birleştirebilen, vizyon olgusunu işletmenin en önemli rekabet kozuna dönüştürebilen, geniş vizyon sahibi yöneticilerdir. Bu araştırma yöneticilerin vizyoner lider algılaması, bileşenlerini tespit arasındaki ilişki konusunda yazına katkı sağlaması, daha sonraki araştırmalarda bir hareket noktası olarak işlev görebilecek olması ve olgu üzerinde turizm araştırmacılarına üzerinde çalışabileceği araştırma konusu sunabilecek olması bakımından önem taşımaktadır.

Araştırma sonuçlarının araştırmanın sınırlılıkları içerisinde değerlendirilmesi gerektiği önemle belirtilmelidir. Bu sonuçların genelleştirilebilmesi için nitel ve nicel farklı ölçeklerin kullanılacağı yeni

çalışmalara ihtiyaç duyulacağı açıktır. Özellikle bu araştırmada kavramın tüm boyutlarının ilişkilendirildiği araştırma soruları, gelecek araştırmalar için anlamlı veriler olacaktır.

## KAYNAKÇA

Akgül, A., Çevik, O. (2005). *İstatistiksel Analiz Teknikleri "SPSS" te İşletme Yönetimi Uygulamaları*, Emek Ofset Ltd. Şti., İkinci Baskı, Ankara.

Andersen, J.A. (2006). "Leadership, Personality And Effectiveness", *The Journal Of Socio-Economics*, 35, s. 1078- 1091.

Bass, B.M. (1990). *Bass & Stogdill' s Handbook of Leadership, Theory, Research & Managerial Applications*, Third Edition, The Free Press.

Bender, P.U. (2006). *İçten Liderlik*, Hayat Yayıncılık, Çev. İmren Kalyoncu- Fatma Can Akbaş, İstanbul.

Berson, Y., Nemanich L.A., Waldman D.A., Galvin B.M., Keller R.T. (2006). "Leadership and Organizational Learning: A Multiple Levels Perspective", *The Leadership Quarterly*, 17, s. 577- 594.

Blanchard, K., Stoner, J. (2004). "The Vision Thing: Without It You' ll Never Be A World- Class Organization", *Leader to Leader*, No.31, Winter, s. 21-28.

Collins, J.C., Porras, J.I. (1996). "Building Your Company' s Vision", *Harvard Business Review*, s. 65- 77.

Collins, J.C., Porras, J.I. (2001). *Kalıcı Olmak*, Sistem Yayıncılık, Çev. Zuhâl Çivi, İstanbul.

Doğan, S. (2001). *Vizyona Dayalı Liderlik*, Philip & Richard' s İnsan ve İnsan Kaynakları Danışmanlığı, İstanbul.

Dubrin, A.J. (2005). *Fundamentals of Organizational Behavior*, Third Edition, Thomson South Western.

Greenberg, J. (2002). *Managing Behavior in Organizations*, Third Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Hackett, M., Spurgeon, P. (1996). "Leadership And Vision In The NHS: How Do We Create The Vision Thing", *Health Manpower Management*, Vol.22, No.1, s. 5- 9.

Kalaycı, Ş. (2008). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti., 3. Baskı, Ankara.

Karaman, A. (2006). *Nasıl ve Niçin Vizyon Yönetimi*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2. Baskı.

Looss, W. (1995). "Vizyonların Toplumsal Uygulamaya Geçirilmesi: Bir Yönetim Görevi", *Vizyon Yönetimi Önceden Düşünölmüş Başarı (Derleyen: Ulrich Sollmann ve Roderich Heinze, Hazırlayan: Veli Karaöz)*, 1. Basım, Evrim Yayınevi ve Tic. Ltd. Şti., İstanbul.

Luthans, F. (1992). *Organizational Behavior*, Fourth Edition, McGraw- Hill, Inc., New Jersey.

Robbins, S.P. (2000). *Essentials of Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Schmidgall, R., Cichy, R. (1990). "Historian Versus Visionary: Leadership Traits of Lodging Financial Executives", <http://www.hftp.org/members/bottomline/backissues/1996/aug-sept/historia.htm>.

Senge, P.M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J. (1994). *The Fifth Discipline Fieldbook, Strategies and Tools for Building a Learning Organization*.

Strange, J.M., Mumford, M.D. (2002). "The Origin of Vision: Charismatic Versus Ideological Leadership" , *The Leadership Quarterly*, Vol.13, Issue 4, s. 343- 377.

Quigley, J.V. (1998). *Vizyon Oluşturulması, Geliştirilmesi ve Korunması*, (Çev: Berat Çelik), 1. Baskı, Epsilon Yayıncılık Hiz. Tic. San. Ltd. Şti., İstanbul.



Taner, B., Çetin, Ş. (2005). "Ağırlama İşletmelerinde Başarılı Lider Yönetici Tipolojisi: Kavramsal Bir Çalışma", *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, Yıl:2, Sayı:4, Ekim- Kasım- Aralık, s. 14- 21.

Taylor, R.B. (2003). "Leadership Is A Learned Skill", *Family Practice Management*, Vol.10, No.9, s. 44- 48.

Yukl, G. (2002). *Leadership In Organizations*, Fifth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.

Yukl, G. (2008). "How Leaders Influence Organizational Effectiveness", *The Leadership Quarterly*, Vol. 19, No. 6, s. 708- 722.