

YÖNETİCİLERİN OLDUKLARI VE OLMAK İSTEDİKLERİ YÖNETİCİLİK İLE ÇALIŞANLARIN BEKLENDİKLERİ YÖNETİCİ İLE GERÇEK YÖNETİCİLERİNİN YÖNETSEL ÖZELLİKLERİ ARASINDAKİ FARKLARIN SORGULANMASI ve ANTALYA İLİ ÖRNEĞİ

Faik ARDAHAN*

ÖZET

Örgütlerin ellerindeki maddi ve beşeri kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak amaçlarına ulaşmalarının temelinde yöneticilerin yönetsel yeterlilikleri ve organizasyon bilgi ve becerisi yatmaktadır. Yönetim insan topluluklarının mevcut olduğu her yerde ortaya çıkmakta, grup yarar ve ekonomisinin söz konusu tüm oluşumlar için gerekli bulunmaktadır. Günümüzde yöneticiliğin doğuştan kazanılan bir yetenek olmadığı, başarı için bazı kural ve yöntemlerin bilinmesi gerektiği ve bunların öğrenilebileceği kabul edilmektedir. Arkadaş gruplarından, aileden devlete kadar tüm birlikteliklerde öngörülen ortak amaçlar ve grubu oluşturan tüm bireylerin kişisel amaçlarının optimizasyonunun sağlanmasında görevli yöneticilerin sahip olmaları gereken bilgi ve becerilerinin varlığı, bunların kullanılması için gerekli atmosferin oluşturulması ve kullanılmasın da yöneticilerin rolü ve payı oldukça büyüktür. Endüstriyel sektörün tersine, hatanın kabul edilmediği ve telafisinin çok zor olduğu, her bir uygulamasında büyük ölçüde müşteri ile yüz yüze olunan hizmet sektöründe yöneticinin başardığı görevler ve taşıdığı sorumluluk sebebiyle örgütsel etkinlikte ve verimlilikte katkısı oldukça fazladır.

Bu boyutlarıyla yöneticilerin yönetsel özelliklerini sorgulandığı bu çalışmada Antalya şehir merkezinde bulunan dört ve beş yıldızlı otellerin üst düzey ve ara kademe yöneticileri esas alınmış ve anket uygulanmıştır. Yöneticilere likert ölçeğinde hazırlanan sorularla iki

* Yrd.Doç.Dr., Akdeniz Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Yüksek Okulu.

boyutlu sorgulama yapılmış, birinci boyutta nasıl bir yönetici olmak istedikleri ve mevcut halde nasıl bir yönetici oldukları sorulmuş, çalışanlara ise yine aynı sorgulama yapısıyla nasıl bir yönetici ile çalışmak istedikleri ve mevcut haldeki yöneticilerinin nasıl olduğu sorulmuş ve aralarındaki farklılıklar esas alınarak değerlendirilmiştir. Genel olarak yöneticilerin olmak istedikleri yönetici ile çalışanların yöneticilerinde görmek istedikleri özellikler arasında bir uyum varken, hem yöneticilerde hem de çalışanlarda mevcut durum ile olunması istenen arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar vardır.

Anahtar Kelimeler: Yönetici tatmini, Yönetimsel özellikler, İşgören tatmini

**IDENTIFICATION OF MANAGERIAL QUALITIES OF ADMINISTRATORS
WORKING FOR THE ACCOMMODATIONS AND A SURVEY IN ANTALYA CITY
CENTER**

ABSTRACT

Administrators' managerial capabilities and organizational knowledge and skills have organizations reach their goals by using their material and human resources efficiently and effectively. Administration exists everywhere human communities live and is essential for all formations including group benefits and economics. It is admitted today that administrative skills are not gain by birth but that some rules and methods must be known and they can be learnt. Administrators responsible for optimizing the shared goals existing in all collaborations from peer groups to family to the state and the individual objectives of the group members need to have certain knowledge and skills and they have an important role in and responsibility for creating and using the atmosphere which are needed to use them. Unlike the industrial sector, in the service sector in which mistakes are not tolerated or ignored easily you are always face to face with the customer, the administrator has a lot of contribution to organizational activity and effectiveness, resulting from his/her achievements and responsibilities. In this study aiming to identify administrators' managerial skills, the executives and administrators of the 4- and 5-star hotels in Antalya in the city center were taken as the sample of the study and they were delivered a questionnaire. The administrators were asked what kind of an administrator they a) wanted to be and b) thought they were. In addition, their employees were asked what kind of an administrator they wanted to work with and b) thought their administrator was. The differences between their perceptions were compared.

Keywords: Administrator satisfaction, managerial qualities, employee satisfaction

Giriş

Örgütler; üretim faktörlerini belirlenmiş bir ihtiyacı tatmin etmek amacıyla bir araya getirerek ürüne (mal veya hizmete) dönüştürürler. Çıktının istenilen özellikte olması; girdi ve dönüşüm sürecinin niteliği ile yöneticide dahil tüm işgörenlerin nitelikleri ve yeterlilikleri ile doğru ilişkilidir. Yönetici; örgütün tanımlanmış amaçlarını gerçekleştirebilmek için iş yapma ve yaptırma kurallarını belirleyen, iş tasarımı yapan, başta insanlar olmak üzere parasal kaynakların, makine araç-gereç ve teçhizatın, kendi çalışanları ve örgütün zamanının nerede ve nasıl kullanılacağına karar veren kişidir(Ardahan, 2000, 58). Nitelikli işgören(yönetici de dahil); kendisine tanımlanan işi saptanmış nitelik, nicelik ve emniyet kurallarına uygun olarak yerine getirebilmek için gerekli bedensel yeteneğe, eğitime, beceri ve bilgiye sahip olan ve işin gereklerine uygun olarak kullanan çalışandır(Can ve diğerleri, 96). Yeterlilik ise bilgi, beceri ve tutumları içeren ve işgörenin kendinden beklenen rolleri beklenen nitelik ve nicelikte gerçekleştirmesidir. İşgörenlerin yeterliliğinden söz edebilmek için işin gerektirdiği bilgi ve becerilere sahip olunması kadar işe ve çalışma alanına özgü tutumlara da sahip olmaları gerekmektedir. İşgörenlerin mesleki karar, davranış ve ilişkilerde temel alacakları değerler ve bunlara ilişkin yargılar, çalışma yaşamı ve örgütsel gelişim açısından önemlidir(Pehlivan, 1).

Yönetim süreci olarak, başkalarını yakından ilgilendiren ve etkileyen kararlar almayı, karar ve politikaları örgüt ve örgütteki herkesin yararına olacak şekilde uygulamayı, örgütsel ve bireysel gereksinimlerin karşılanmasını, çatışmaların örgüt ve bireylerin yararlarını gözetecek şekilde çözümlenmesini, örgütte yapılması gereken görevlerin işgörelere adil olarak paylaşılmasını, emeğin değerinin verilmesini, işgörenlerin yansız olarak değerlendirilmesini, örgüt kaynaklarının bir kişi veya grup için değil örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için kullanılmasını, hakların ve sorumlulukların adil olarak paylaşılmasını gerektirir(Ardahan, 1998, 256)

Örgütlerin ellerindeki maddi ve beşeri kaynakları etkin ve verimli bir şekilde kullanarak amaçlarına ulaşmalarının temelinde yöneticilerin yönetsel yeterlilikleri ve organizasyon bilgi ve becerisi yatmaktadır. Yönetim insan topluluklarının mevcut olduğu her yerde ortaya çıkmakta, grup yarar ve ekonomisinin söz konusu tüm oluşumlar için gerekli bulunmaktadır. Günümüzde yöneticiliğin doğuştan kazanılan bir yetenek olmadığı, başarı

için bazı kural ve yöntemlerin bilinmesi gerektiği ve bunların öğrenilebileceği kabul edilmektedir. Arkadaş gruplarından, aileden devlete kadar tüm birlikteliklerde öngörülen ortak amaçlar ve grubu oluşturan tüm bireylerin kişisel amaçlarının optimizasyonunun sağlanmasında görevli yöneticilerin sahip olmaları gereken bilgi ve becerilerinin varlığı, bunların kullanılması için gerekli atmosferin oluşturulması ve kullanılmasının da yöneticilerin rolü ve payı oldukça büyüktür(Eren, 1). Özellikle endüstriyel sektörün tersine, hatanın kabul edilmediği ve telafisinin çok zor olduğu, her bir uygulamasında büyük ölçüde müşteri ile yüz yüze olunan hizmet sektöründe yöneticinin başardığı görevler ve taşıdığı sorumluluk sebebiyle örgütsel etkinlikte ve verimlilikte katkısı oldukça fazladır.

Yöneticinin yönetsel eylemlerini yerine getirirken genel kültür, mantıklılık, analiz ve sentez ruhu, hayal gücü, muhakeme gücü, düşüncelerini sorunlara ve konulara odaklaştırabilme gücü, akıl ile duygu arasında denge, dikkatlilik, ihtiyatlılık, risk üstlenebilme, hafıza gücü, dinamiklik, azim ve sebatkarlık, tertip ve düzenlilik, yöntemlilik, süratlilik ve ciddilik gibi bireysel özellikleri yanında insanları seven, iyi iletişim kurabilen, insan tutum ve davranışlarını anlayabilen, duygusal olgunluk sahibi olan, kararlarında açık ve objektif olan, sorunları metodik ve mantıksal yollarla ele alabilen, işine ve işletmeye bağlı, hoşgörü sahibi, dürüst, cesaret sahibi, teknik bilgi ve yetenek sahibi, koordinasyon bilgi ve beceriye sahip, sistemi bir bütün olarak görebilen özelliklerinin olması gereklidir(Eren, 11-12). Elbette ki bu özelliklerin varlığı mutlak gerekli iken başarılı yöneticilerin bunları örgüt ortamı içinde etkin olarak kullanabilmeleri ve bu özelliklerini kullanabilecekleri örgüt atmosferini yaratmaları gereklidir.

Çağdaş örgütlerin önemli bir özelliği giderek büyümeleri, belli alanlarda ve kendi içlerinde uzmanlaşmalarıdır. Örgütler optimal bir büyüklüğe ulaştıklarında hedefledikleri iş ve görevlerde verimlilik ve etkinlik gibi kavramların önemi de artmaktadır. Bahsedilen gelişme, aynı zamanda karmaşayı ve yöneltme, motivasyon, etkinliği sağlama gibi çeşitli yönetim sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Böylesine sorunların çözülme gerekliliği organizasyonlarda yöneticinin ve yönetsel davranışının önemini arttırmaktadır(Kozak,1).

Günümüzde dünyada hizmet sektörü ve hizmet sektörü içinde konaklama endüstrisinde hızlı bir gelişme yaşanmaktadır. Emek yoğun olan bu endüstride belli görevler dışında insan faktörünün bir başka üretim faktörü ile değiştirilmesi ya da insan faktörünün ikame edilmesi imkansızdır hatta beklenen kaliteyi sağlayamayacağı için de biri diğeri yerine kullanılmaz.

Konaklama sektöründe talebin günün saatlerine eşit olarak dağılmaması ve müşteri isteklerinin zamansal dağılıma göre çeşitlilik göstermesi ve bu endüstrideki işlerin özellikleri çalışanların işte geçirdikleri süreyi bütünüyle aynı kalan bir emek yoğunluğu ile kullanmalarını engellemektedir. Böyle bir çalışma ortamında yöneticiler belirlenen örgütsel hedeflere ulaşmakta daha fazla zorlanmaktadır(Howart, 76). Ayrıca konaklama işletmelerinin “daha çeşitli hizmet verme” anlayışıyla kompleks kuruluşlar haline gelmeleri, diğer işletmelerle bütünleşme eğilimlerinin artması nedeniyle örgüt yapılarının genişlemesi ve uzmanlaşmanın artması gibi çeşitli etmenler hem konaklama işletmelerindeki örgüt içi ilişkileri karmaşık hale getirmiş hem de yöneticiler dahil tüm örgüt üyelerini birbirlerine bağımlı hale sokmuştur.

Bu olguların yöneticilerde yeni beceriler, özellikler ve değerlerin yeni yönetim biçimlerinin aranmasını gündeme getirmektedir. Böylece yönetici etkinliğinden beklenenlerin önemi de artmış olacaktır. Gerek çalışanların gerekse yöneticilerin amaçlarının gerçekleşmesinde yöneticinin gösterdiği yönetsel davranış ve bu davranışın çalışanlar tarafından nasıl algılandığı yönetici etkinliğinin belirlenmesinde dikkate alınması gerekli önemli unsurlarından birisidir.

Yönetsel etkinliğin ölçülmesinde yöneticilik eylemlerinin tanımlanması ve uygulanmasında yöneticilerin farklı algı düzeylerinde farklılık gösterdiği bilinen bir gerçektir. Çünkü, bir konudaki algılar, o konuda kişiden kişiye değişen gerçekler olarak ifade edilebilir(Kolasa, 63). O halde yönetsel etkinlikle ilgili olarak ortaya çıkacak farklı algılamaları yöneticilerin etkinlikle ilgili düşüncelerinin de yüksek geçerlilikli bir göstergesi olacaktır. Bunların belirlenmesiyle “yöneticiler, yönetim için gerekli olan etkinlik kavramını biliyorlar mı?”, “etkinlikle ilgili olarak hangi faktörleri gerekli görüyorlar, etkin bir yöneticinin taşıması gereken asgari özellikler hakkında ne düşünüyorlar?” sorularının yanıtlarına da açıklık getirilmiş olacaktır. Yapılan bu araştırmada, yöneticilerin yöneticilik konusunda kendilerine dönük algılamalarının düzeyi, yöneticilikle ilgili istekleri, gelecekteki

değişik yönetim biçimlerine adapte olabilme esneklikleri ve kendilerini etkin olarak algılamada yönetsel anlayışların rolü gibi konularda yöneticiler değerlendirilecektir.

Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, Antalya Büyük Şehir Belediyesi sınırları içindeki dört ve beş yıldızlı otellerdeki yöneticilerin yönetsel fonksiyonları nasıl algıladıklarının ve nasıl yerine getirdiklerinin ve bu fonksiyonları nasıl yerine getirmek istediklerinin belirlenmesi ve ilgili otellerde anket kapsamına alınan yöneticilerin denetiminde çalışanların yöneticilerinin yönetsel fonksiyonları nasıl yerine getirdiklerini ve çalışanların nasıl bir yöneticiyle çalışmak istediklerinin belirlenmesidir.

Araştırma Yöntemi ve Örneklem

Bu araştırma Antalya Büyükşehir Belediyesi sınırları içindeki dört ve beş yıldızlı otellerde görev yapan yöneticileri ve örneklem giren otellerde görev yapan çalışanlar ile sınırlıdır. Yapılan bu araştırmada, yukarıda bahsedilen amaçlara ulaşabilmek için verilerin toplanmasında anket yöntemine başvurulmuş ve cevaplayıcıların fikirlerinin alınmasında büyük ölçüde Likert Ölçeğinden yararlanılmıştır. Anket formunun geliştirilmesinde aynı türden yapılmış olan çalışmalardan yararlanılmıştır. Geliştirilen anketler otellerin personel müdürlüklerine elden dağıtılmış ve yanıtlandıktan sonra toplanmıştır. Toplanan anket formlarının SPSS paket programında analizi yapılmıştır. Verilerin analizinde, betimsel istatistiklerden frekans, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmış veriler arasındaki farklılığın karşılaştırılmasında Wilcoxon testi kullanılmıştır.

Araştırma evrenini, Antalya Büyükşehir Belediyesi sınırları içinde bulunan dört adet beş yıldızlı ve beş adet dört yıldızlı otelin çeşitli kademedeki 35 yöneticisi ile bu yöneticilerin kadrosunda yer alan personel oluşturmaktadır. Yöneticiler için % 100 örneklem yapılmış, çalışanlar için ise her bir yönetici için ilgili yöneticinin denetiminde çalışan üç kişi tesadüfi olarak alınarak verilere ulaşılmıştır.

Bulgular ve Yorum

Ankete katılan yöneticilerle ilgili Tablo-1’de verilen genel bulgular aşağıda sıralandığı gibi özetlenebilir;

- Yöneticilerin, %53’ü beş yıldızlı otelde, %47’si dört yıldızlı otelde çalışmaktadır.
- Yöneticilerin, %31.4’ü 41-50 yaş, %28.6’sı 20-30 yaş, %22.9’u 31-40 yaş arasındadır.
- Yöneticilerin, %65,7’si erkek, %11,4’ü bayandır.
- Yöneticilerin, %54.3’ü üniversite mezunu, %40’ın lise ve dengi okul mezunudur.
- Yöneticilerin, %62.9’u İngilizce, %34.3’ü Almanca, %11.4’ü Fransızca bilmektedir.
- Yöneticilerin, %60’ı departman müdürü, %28.6’sı şef, %2.9’u genel müdürdür.
- Yöneticilerin, %31.4’ü 06-10 yıl, %22.9’u 11-15, %17.1’i 16-20 yıldan beri bu meslekte çalışmaktadır.
- Yöneticilerin, %28.8’i 3-4 yıl, %28.6’sı 7 yıl ve daha fazladır aynı işyerinde çalışmaktadır.
- Yöneticiler; “bulduğunuz mevki için yeterli eğitimi aldığınıza inanıyor musunuz?” sorusuna; % 60’ı evet, % 31.4’ü ise hatır cevabını vermişlerdir.
- Yöneticiler; “şu anki işinizden ayrılırsanız aynı makamda başka bir iş bulabileceğinize inanıyor musunuz? “ sorusuna; % 94.3’ü evet cevabını vermiştir.
- Yöneticiler; “şirket sahipleri ve yakınlarıyla akrabalık, arkadaşlık ilişkiniz var mı?” sorusuna; % 80’i hayır, % 14.3’ü ise evet cevabını vermişlerdir.

Özellikle konaklama sektörü gibi teknik bilginin önemli olduğu sektörlerde yöneticinin çalıştığı konuda yeterli eğitim almış olması yönetsel becerilerini algılamada ve uygulamada etkinliği arttırmaktadır. Yöneticinin sahip olduğu teknik bilgi ve yönetsel becerilerin yeterliliğine inanmaları,

şirket sahipleriyle önemli bir yakınlıklarının olmaması mesleklerinde daha profesyonel olmalarına sebep olmaktadır. Bu da hem çalıştıkları iş yerinde yönetsel etkinliklerini arttırmakta hem de iş yerinde kendilerinin herhangi bir sebeple engellenmeleri durumunda korkmadan iş değiştirebilecekleriyle ilgili güven alt yapısını vermektedir. Bu bir profesyonelden beklenmesi gereken bir tutumdur.

Tablo-1: Genel Bulgular

Yöneticilerin Çalıştıkları Otellerin Yıldız Sayıları	Frekans	%
5 Yıldız	19	54,4
4 Yıldız	16	45,6
Toplam	35	100,0
Yaş Göre Dağılım	Frekans	%
20-30	10	28,6
31-40	8	22,9
41-50	11	31,4
51 ve üstü	6	17,1
Toplam	35	100,0
Cinsiyete Göre Dağılım	Frekans	%
Erkek	23	65,7
Bayan	4	11,4
Cevapsız	8	22,9
Toplam	35	100,0
Eğitim Durumuna Göre Dağılım	Frekans	%
Üniversite	19	54,3
Lise ve Dengi	14	40,0
İlköğretim	2	5,7
Toplam	35	100,0
Bilinen Yabancı Dillere Göre Dağılım	Frekans	%
İngilizce	22	62,9
Almanca	12	34,3
Fransızca	4	11,4
İtalyanca	2	5,7
Rusça ve Portekizce	2	5,7
Departman Müdürü	21	60,0
Şef	10	28,6
Genel Müdür	1	2,9
Toplam	35	100,0

Meslekteki Hizmet Kıdemine Göre Dağılım	Frekans	%
06-10 yıl	11	31,4
11-15 yıl	8	22,9
16-20 yıl	6	17,1
21-25 yıl	5	14,3
01-05 yıl	4	11,4
26 ve üstü	1	2,9
Toplam	35	100,0
İşyerindeki Hizmet Süresine Göre Dağılım	Frekans	%
1 yıldan az	2	5,7
1-2 yıl	6	17,1
3-4 yıl	10	28,6
5 –6 yıl	6	17,1
7 yıl ve üstü	10	28,6
Cevapsız	1	2,9
Toplam	35	100,0
Bulduğunuz mevki için yeterli eğitimi aldığınıza inanıyor musunuz?	Frekans	%
Evet	21	60,0
Hayır	11	31,4
Cevapsız	3	8,6
Toplam	35	100,0
Şu anki işinizden ayrılırsanız aynı makamda başka bir yerde iş bulabileceğinize inanıyor musunuz ?	Frekans	%
Evet	33	94,3
Cevapsız	2	5,7
Toplam	35	100,0
Şirket Sahipleriyle Yakınlık Durumuna Göre Dağılım	Frekans	%
Hayır	28	80,0
Evet	5	14,3
Cevapsız	2	5,7
Toplam	35	100,0

Yöneticilerin yönetsel uygulamalı nasıl yerine getirdikleri, çalışanlarıyla olan ilişkilerinde nasıl davrandıkları ve çalışanlarında görmek istedikleri özelliklere göre Tablo-2’de verilen bulgular izleyen biçimde sıralanabilir;

- Yöneticiler “Astların arasında çıkan bir problem esnasında ki tepkiniz nedir?” sorusuna; %45.7’si astlarıyla birlikte toplanıp problemin çözümünü birlikte bulduklarını ve problemin çözümüne yardımcı olduklarını, %37.1’i astlarıyla tek tek görüşüp ve en son kararı kendisinin aldığını, %22.9’u problemin çözümünü astlarına bıraktığını ve onlar

arasında hakemlik yaptığını, %2.9'u da probleme hiç müdahale etmediğini ve aslları kendi hallerine bıraktığını belirtmiştir.

- Yöneticiler “İşle ilgili kritik kararlar alırken ki davranış biçiminiz nedir?” sorusuna; %80'i uzman kişilerin, %42.9'u asllarının, %31,4'ü aile çevresinin, %25,7'si de arkadaş çevresinin düşüncelerine başvurduğunu belirtmiştir.

- Yöneticiler “Personelinizin problemleri karşısındaki tutumunuz nedir?” sorusuna; %57.1'i zamanının belli bir bölümünü personelinin problemlerini çözmeye ayırdığını, %37.1'i görevine sadık bir personele yardımcı olmaya çalışacağını belirtmiştir.

- Yöneticiler “Belirlenen kurallar karşı tarafa nasıl empoze edilmelidir?” sorusuna; %37.1'i kuralların bir toplantı ile tanıtılması gerektiğini, %34.3'ü kuralların baştan belirlenip, herkes tarafından uyulması gerektiğini belirtmiştir.

Tablo-2: Yönetmel Özelliklerle İlgili Bulgular

Astlar Arasındaki Bir Problem Esnasındaki Tutuma Göre Dağılım	Frekans	%
Birlikte toplanır ve problemin çözümüne yardımcı olurum.	16	45,7
<i>Tek tek görüşürüm ve en son kararı kendim veririm</i>	13	37,1
Onlar arasında hakemlik yaparım	8	22,9
<i>Hiç müdahale etmem ve kendi hallerine bırakırım</i>	1	2,9
İşle İlgili Kritik Kararların Alınmasına Göre Dağılım	Frekans	%
Uzman kişilerin düşüncesine başvururum .	28	80,0
Astlarımın düşüncesine başvururum .	15	42,9
Aile çevremın düşüncesine başvururum .	11	31,4
Arkadaş çevremın düşüncesine başvururum .	9	25,7
Personel Problemlerindeki Çözüme Göre Dağılım	Frekans	%
Zamanımın bir kısmını personelin problemlerini çözmeye ayırırım	20	57,1
Görevine sadık bir personele yardımcı olmaya çalışırım	13	37,1
Problemin personelin kişisel işi ile ilgili olması tutumumu etkiler	4	11,4
Beni ilgilendirmez	2	5,7
Belirlenen kurallar karşı tarafa nasıl empoze edilmelidir?	Frekans	%
Kurallar bir toplantı ile tanıtılır	13	37,1
Kurallar baştan belirlenir, herkes o kurallara uyar	12	34,3
Emir ve talimatlar şeklinde	8	22,9
Bir araya gelerek fikir alışverişi şeklinde	5	14,3

Departmanlar Arasında Çıkan Sorunlar Karşısındaki Tutum	Frekans	%
Problemin çözüm yollarını ararım ve uzlaşma sağlamaya çalışırım	24	68,6
İki tarafı da dinler, haklı olanı kendim belirler ona göre karar veririm	10	28,6
Personelim benim için öncelikli olduğu için diğer departmanlara karşı korurum	3	8,6
Bu benim için hiçbir önem teşkil etmez	1	2,9
Personeli İşten Çıkarmada Esas Alınan Faktörler	Frekans	%
Disiplinsiz olması ve kurallara uymaması	27	77,1
Sorumluluktan kaçması	8	22,9
İş arkadaşları ile olumsuz ilişkisi	8	22,9
Performansının istenilen düzeyde olmaması	7	20,0
Yeteneksiz olması	6	17,1
Personelde Bulunması Arzu Edilen Özellikler	Frekans	%
Sorumluluk üstlenebilme özelliği	27	77,1
Güvenilir olma özelliği	23	65,7
Gayretli, istekli olma özelliği	17	48,6
Kendine güven özelliği	15	42,9
Kurallara ve firma amaçlarına bağlılığı özelliği	15	42,9
Kendini yetiştirme özelliği	14	40,0
Fiziksel görünümü firma prensiplerine uygun olmalı	14	40,0
Etkili iletişim kurabilme ve Beşeri ilişkilerde başarılı olma özelliği	14	40,0
Yabancı dil bilme özelliği	12	34,3
Zamanı doğru ve etkili kullanabilme özelliği	11	31,4
Kararlılık özelliği	7	20,0
Liderlik özelliği	6	17,1
Araştırma ve geliştirme özelliği	6	17,1
Yaratıcı düşünce özelliği	5	14,3
Problem çözme özelliği	5	14,3
Konusuyla ilgili yenilikleri takip edebilme	5	14,3
Risk Üstlenebilme özelliği	5	14,3
İkna edebilme özelliği	4	11,4
Büro araç ve gereçlerini kullanabilme özelliği	3	8,6

- Yöneticiler “Departmanlar arasında bir sorun çıktığındaki tutumunuz nedir?” sorusuna %68.6’sı problemin çözüm yollarını aradığını ve uzlaşma sağlamaya çalıştığını, %28.6’sı iki tarafı da dinleyip haklı olanı kendisinin belirlediğini ve ona göre karar verdiğini belirtmiştir.

- Yöneticiler “Personeli işten çıkarmada en temel faktör nedir?” sorusuna; % 77.1’i personelin disiplinsiz olması ve kurallara uymaması, %22.9’u sorumluluktan kaçması, %22.9’u iş arkadaşları ile olumsuz olan ilişkiler olduğunu belirtmiştir.

- Yöneticiler birlikte çalışmak istedikleri personellerinde bulunmasını istedikleri özellikleri sırasıyla; % 77.1’i sorumluluk üstlene bilme özelliği, %65,7’si güvenilir olması, %48,6’sı gayretli, istekli olma özelliği, %42,9’u

kendine güven özelliği, kurallara ve firma amaçlarına bağlılığı özelliği, %40'ı kendini yetiştirmiş olmasına, fiziksel görünümün firma prensiplerine uygunluğu olduğunu belirtmişlerdir.

Yöneticilerin astlar arasında çıkan bir problemdeki tutumu onun nasıl bir yönetici olduğu, yöneticilik rolünü nasıl yerine getirdiğini tanımlar. Elde edilen bulgulara göre yöneticilerin hem insana hem de işe dönük oldukları, problemin neden ve nasıl kaynaklandığı ile ilgili sistematik bir araştırma yaptıklarını hatta yönetsel zamanlarının bir kısmını personel problemlerinin çözümüne ayırdıkları ve çözümü bireylerin kendilerine bırakmadıkları ve astlarıyla birlikte çözdükleri görülmüştür. Bu da ilgili yöneticilerin yönetsel özelliklerini yüksek oranda algıladıkları ve uyguladıklarını gösterir. Aynı durum işle ilgili kritik kararların alınmasında uzman kişilerin düşünceleri ile astların düşüncelerine başvurulmasıyla ve departmanlar arasında çıkan bir sorunun çözümündeki yöneticilerin departmanlar arasında fark gözetmeksizin problemin çözümünü aramaları ve uzlaşma sağlamaları, personel arasındaki problemlerin çözümünde ve departmanlar arasındaki problemlerin çözümünde yöneticilerin kayıtsız kalmamalarının oranının düşük çıkması sonucuyla da desteklenmektedir.

Örgüt içinde büyük ölçüde herkese iş ve görev tanımları işe alındıkları zamanda detaylı şekilde tanıtılmış olması yöneticilerin yönetsel rollerini yerine getirmede kendilerine kolaylık sağlamaktadır. Çalışma zamanı içindeki gelişmelere bağlı kurallardaki değişimlerde kurallar bir toplantı ile personele tanıtılmaktadır.

Yöneticiler büyük ölçüde kurumsallaşmaya ve başarıya gidişin doğru, uygulanabilir ve kabul edilebilir kuralların varlığıyla gerçekleştirilebileceğine inanmaları personellerini işten çıkarırlarken personelin disiplinsiz davranmaları ve kurallara uymamaları, çalışanın sorumluluktan kaçması ve iş arkadaşlarıyla olan olumsuz ilişkilerinden kaynaklanması sonucuyla desteklenmektedir. Yöneticilerin; çalışanların mevcut yetenek ve becerilerini geliştirebileceklerine inanmaları ve bu durumu desteklemeleri yeteneksiz bir personelin işe alınmaması gerçeğini ve olumlu kişilik özelliklerine sahip bir çalışanın işin getirdiği yeteneklere sahip olmaması ilgili çalışanın işten çıkarılması için ilk dikkat edilen unsur olmaması gelişime açık bir örgüt kültürünün ve atmosferinin yönetsel

uygulamalarla yaratıldığını göstermektedir. Bu durum da yöneticilerin yönetsel etkinliklerinin olmasına karşılık gelecektir.

Yöneticiler ekip çalışması yapmak istemeleri, kurumsallaşmaya önem vermeleri, yönetsel uygulamalarında hem insana hem de işe dönük olmaları hizmet sektöründe özellikle konaklama endüstrisinde işin taşıdığı özellikler ve işin başarılması çalışanda bulunması gereken özelliklerden dolayı işe almak istedikleri ya da çalışan bir bireyde görmek istedikleri özellikler sıralamasında çalışanın sorumluluk üstlenebilmesi, güvenilir olması, gayretli ve istekli olması, kendine güvenmesi, kurallara ve firma amaçlarına bağlılığın olması, kendini yetiştirebilme özellikleri ilk sırada gelmektedir. Bu özellikler her ne kadar işe yönelik özellikler olsa da büyük ölçüde işin gereklerinden kaynaklanmaktadır. Sıfır hata ile çalışılmasını gerektiren hizmet sektöründe bu özellikleri taşıyan çalışanların istihdam edilmesini gerektirmektedir.

Yöneticilerin tanımlanan yönetsel yargılarla mevcut halde (şuan çalıştıkları işte) işyerinin mevcut örgüt kültürü, çalışma ve çalıştırma kuralları ve iş atmosferi içinde belirtilen yöneticilik özelliklerini algılama ve kullanma durumu ile olmayı istedikleri yöneticide bulunması gereken özellikler arasındaki benzerlikler ve farklılıklar Tablo-3'de verilmiştir.

Yöneticilerde mevcut halde olan ve kullanabildikleri yönetsel özellikler ile olmayı arzuladıkları yöneticide bulunması gereken özellikler arasında farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı yönetsel özellikler şunlardır;

- Yöneticilerin mevcut haldeki sosyal yaşamları iş yaşamlarını etkilememekte ve olmayı arzu ettikleri yönetici tipinde de böyle olması gerektiğine inanmaktadırlar.
- Yöneticiler; şuan çalıştıkları ortamda iş arkadaşlarıyla iş dışında çeşitli aktivitelere katılmaktalar ve olmayı arzu ettikleri yöneticinin de böyle olması gerektiğine inanmaktadırlar.
- Yöneticiler; yapacakları işleri önceden planlamaktalar, işletme ile ilgili bir karar alırken astlarının fikir ve tavsiyelerini dikkate almaktadırlar, şahıslarına ve makamlarına yönelik eleştirilere açıktırlar ve kişisel farklılıklara hoşgörülüdürler, işletmenin çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutmaktadırlar, mesleklerini ve çalıştıkları işi sevmektedirler, çalışma saatlerine özen göstermektedirler, zamanlarını etkili

kullanılmaktadırlar, astlarını kişisel işlerinde kullanmamaktadırlar, gerektiğinde yaptığı işlerde ve aldığı kararlarda yetkilerinin dışına çıkmaktadırlar ve olmayı arzu ettikleri yönetici tipinde de böyle olması gerektiğine inanmaktadırlar.

- Yöneticiler; mevcut halde değerlendirmelerinde tarafsızlar, görevlerini yasalarca ve kendilerine yapılmış iş tanımlarının gereklerine uygun yerine getirmektedirler, yeterince sorumluluk sahibidirler, davranışlarında tutarlı ve dengelidirler, güvenilir insandırlar, astların mevcut yeteneklerini kullanmaları ve geliştirmelerine imkan tanımakta ve desteklemektedirler, astlarını rakip olarak değil aynı sistemin bir parçası olarak görmektedirler, kimseyi kendi bireysel inançları için değişime zorlamamaktadırlar, gerçekleri çarpıtmamaktadırlar, yolsuzluk yapmamaktadırlar ve olmayı arzu ettikleri yönetici tipinde de böyle olması gerektiğine inanmaktadırlar.

- Yöneticiler; dedikodu yapmamaktadırlar, çalıştıkları iş yerinin toplumdaki imajını yükseltmeye çalışmaktadırlar, mesleklerini insanlara hizmet etmenin bir aracı olarak görmekteler, iş yerinin kaynaklarını kötüye kullanmamaktalar ve araç, gereç teçhizatın gerekli bakımlarını zamanında yaptırmaktadırlar, çalışanlarının fiziksel görünümüne önem vermektedirler ve olmayı arzu ettikleri yönetici tipinde de böyle olması gerektiğine inanmaktadırlar.

- Yöneticiler; kendilerinin iyi bir lider olduklarını düşünmektedirler, astlarıyla ekip çalışması yapmaktadırlar, iş yükünü dengeli olarak dağıtmaktadırlar, etkin ve yeterli ölçüde yetki devretmektedirler, aşırı denetim uygulamamaktadırlar, çalışanların emeklerinin karşılığını vermek için çaba sarf etmektedirler ve yeterli düzeyde gelecek güvencesi vermektedirler, personellerinin çalışmalarını değerlendirip onlara ödül ve ceza gibi yaptırımlar uygulamasalar da başarı-ödül dengesi ile suç-ceza dengesini sağlamaya çalışmaktadırlar, kişilere dinsel, siyasal ve ırksal nedenlerle ayrıcalıklı davranmamaktadırlar ve olmayı arzu ettikleri yönetici tipinde de böyle olması gerektiğine inanmaktadırlar.

Yöneticilerde mevcut halde olan fakat işin temposu, işyerinin atmosferi, çalışma ve çalıştırma kuralları ve örgüt kültüründen kaynaklı etmenlerden dolayı kullanamadıkları, eksik algıladıkları ya da yerine getiremedikleri

yönetmel aktivitelere ile olmayı arzuladıkları yöneticilerde bulunması gereken özellikler arasında farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu yönetmel özellikler ise şunlardır;

- Yöneticiler; her ne kadar eve iş götürülmemesi, iş dışında sosyal aktivitelere katılınması, yapılan işlerde ve karar alırken detaylara önem verilmesi, astlara daha fazla inisiyatif tanınması, astları dinlerken bir yöneticinin kendisini onların yerine koyması, deneyimlerin astlarla paylaşılması, yalan söylenmemesi ve verilen sözlerin yerine getirilmesi, astlara karşı yapılan haksızlıkların düzeltilmesi için çaba sarf edilmesi, işletmenin diğer kişi ve kurumlara karşı temsil edilmesi, çalışanların çıkarlarının yöneticinin bireysel çıkarlarının üstünde tutulması, insan ilişkilerinde yapıcı olunması, bulunulan makamın gerektirdiği teknik ve mesleki bilgiye sahip olunması, astlar yargılanırken katı davranılmaması, işlerin yapılmasında sabırlı ve hoşgörülü olunması, astlarına cinsel tacizde bulunulmaması ve duygusal yakınlığa girilmemesi, astların yeni yetenek ve beceriler kazanmalarının desteklenmesi ve gerekli imkanların yaratılması, kuralların herkes için eşit uygulanması, eylemlerinden dolayı astların bilgilendirilmesi, sorumluluk almaya daha fazla istekli olunulması, insanların tek ve değerli olduğunun unutulmaması, astların örgütlenme haklarının engellenmemesi, yöneticinin kendi liderlik modelinin farklı durumlara uyarlamada esnek olunması, çalışanlarla ilişkilerde açık ve özgün olunması, işin ve çalışanın zamanında denetlenmesi ve gerekli önlemlerin zamanında alınması, astlarla tartışmaktan kaçınılması, bilimsel doğruların yönetim sürecinde uygulanması, yöneticinin kişileri ikna eden, yaratıcı düşünen, risk üstlenebilen, kendine güvenen, konuyla ilgili yenilikleri ve teknolojiyi takip eden, gayretli ve istekli, doğru ve zamanında kararlar alan, problemleri doğru, etkili ve hızlı çözen bir kişi olması gereğine kesinlikle inanmalarına ve uygulamaya çalışmalarına rağmen kişisel yetersizlik veya iş yerinin ikliminin dolayı olması gerektiği gibi olamamışlardır.

- Yöneticiler; iş kuralları dışında uyguladıkları ve astlarının da uymalarını istedikleri prensiplerinin olmasına rağmen bunu mevcut halde tam olarak gerçekleştirememektedirler.

Tablo-3:Yöneticilerin Tanımlanan Yönetmeliklerle Mevcut Durumu Ve Olmak İstedikleri Durumu Değerlendirmeleri

	Şuan Nasıl Bir Yöneticisiniz?	Nasıl Bir Yönetici Olmayı İstediniz?	Z Değeri	P Değeri	
Bir yöneticinin sosyal yaşamı iş yaşamını etkilemez	3,371	3,514	-0,7702	0,4412	*
Birlikte çalıştığı insanlarla iş dışında da faaliyetlere katılır	3,829	4,000	-1,4270	0,1536	*
Eve iş götürmez	3,800	4,171	-2,8031	0,0051	*
İş dışında "sosyal aktivitelere" katılır	3,941	4,265	-2,2749	0,0229	
İş kuralları dışında uyguladığı ve asstların da uygulamasını istediği prensipleri vardır	3,743	4,086	-2,0004	0,0455	
Yapılan işlerde ve karar alırken detaylara önem verir	3,943	4,486	-27830	0,0054	
Astlarına inisiyatif kullanma hakkı tanır	4,057	4,343	-2,0304	0,0423	
Yapacağı işlerini önceden planlar	4,257	4,514	-1,8857	0,0593	*
İşletme ile ilgili bir karar alırken asstlarının fikir ve tavsiyelerini dikkate alır	4,086	4,314	-1,7650	0,0776	*
Şahsına ve makamına yönelik eleştirilere açıktır	4,176	4,382	-1,5903	0,1118	*
Kişisel farklılıklara karşı hoşgörülüdür	4,171	4,429	-1,7838	0,0745	*
Başkalarını dinlerken kendini onların yerine koyar ve anlamaya çalışır	4,086	4,429	-2,2713	0,0231	
Deneyimlerini asstlarıyla paylaşır	4,371	4,686	-2,0449	0,0409	
İşletme çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutar	4,429	4,571	-1,4809	0,1386	*
Mesleğini, çalıştığı iş yerini sever	4,429	4,629	-1,5380	0,1240	*
Çalışma saatlerine özen gösterir	4,200	4,486	-1,6893	0,0912	*
Zamanını etkili şekilde kullanır	4,229	4,486	-1,8869	0,5920	*
Gerektiğinde yaptığı işlerde ve aldığı kararlarda kendi yetkisini dışına çıkar	3,500	3,529	-0,0699	0,9443	*
Astlarını kişisel işlerinde kullanmaz	4,057	4,229	-1,2439	0,2135	*
Verdiği sözü yerine getirir	4,286	4,657	-26656	0,0077	
Yalan söylemez.	4,200	4,686	-2,8653	0,0042	
Astlarına karşı yapılan haksızlıkların düzeltilmesi için çaba gösterir	4,086	4,600	-3,1798	0,0015	
İşletmeyi diğer kişi ve kurumlara karşı temsil eder	4,200	4,629	-2,6672	0,0076	
Kuralları herkese eşit olarak uygular	4,171	4,571	-2,1704	0,0300	
Değerlendirmelerinde tarafsızdır	4,143	4,514	-1,9548	0,0506	*
Görevini yasalarca tanımlanan şekliyle yerine getirir	4,143	4,429	-1,6803	0,0929	*
Yeterince sorumluluk sahibidir	4,286	4,486	-1,1212	0,2622	*
Davranışlarında tutarlı ve dengelidir	4,457	4,486	-0,2801	0,7794	*
Çalışanlarının çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutar	3,886	4,257	-2,6280	0,0086	
İnsan ilişkilerinde yapıcıdır	4,429	4,657	-2,1325	0,0330	
Bulunduğu makamın gerektirdiği teknik bilgiye sahiptir	4,156	4,500	-2,4895	0,0128	
Karşısındaki insanlara zaman ayırır	4,065	4,548	-2,9191	0,0035	
Astlarını yargılarken katı davranmaz	3,871	4,161	-2,1181	0,0342	
İşlerin yapılmasında sabırlı ve hoşgörülüdür	3,806	4,355	-3,1542	0,0016	

Tablo-3: Yöneticilerin Tanımlanan Yönetimsel Yargılarla Mevcut Durumu ve Olmak İstedikleri Durumu Değerlendirmeleri (devam)

Astlarının mevcut yeteneklerini kullanmasını, geliştirmelerini destekler ve imkan yaratır	4,258	4,516	-1,7258	0,0844	*
Astlarının yeni yetenekler geliştirmelerini destekler ve imkan yaratır	4,258	4,613	-2,4450	0,0145	
Gerçekleri çarpıtmaz.	4,367	4,567	-1,2944	0,1955	*
Yolsuzlukları örtbas etmez.	4,161	4,548	-2,0304	0,0423	
Yolsuzluk yapmaz.	4,645	4,677	-0,3145	0,7532	*
Eylemlerinden dolayı astlarını bilgilendirir	4,000	4,313	-2,5495	0,0108	
Sorumluluk almaya isteklidir	4,452	4,774	-2,5495	0,0108	
Astlarına cinsel tacizde bulunmaz	4,467	4,677	-2,2014	0,0277	
Astlarıyla duygusal yakınlığa girmez	4,452	4,677	-2,0732	0,0382	
İnsanların tek ve değerli olduğuna inanır	4,226	4,613	-2,4895	0,0128	
Dedikodu yapmaz	4,484	4,613	-1,1212	0,2622	*
Çalıştığı işyerinin toplumdaki imajını yükseltmeye çalışır	4,548	4,742	-1,8904	0,0587	*
Mesleğini insanlara hizmet etmenin bir aracı olarak görür	4,500	4,567	-0,6301	0,5286	*
İşyerinin kaynaklarını gereksiz harcamaz	4,533	4,633	-1,0142	0,3105	*
Araç gereçlerin bakımını zamanında yaptırır	4,367	4,567	-1,1767	0,2393	*
Güvenilirdir	4,433	4,667	-1,5403	0,1235	*
Astlarını rakip olarak değil aynı sistemin parçaları olarak görür	4,267	4,500	-1,2741	0,2026	*
Astlarının örgütlenme haklarını engellemez	3,367	3,733	-2,3664	0,0180	
Kimseyi kendi inançları için değiştirmeye zorlamaz	4,300	4,467	-1,1832	0,2367	*
Kendi liderlik modelini, farklı durumlara uyarlamada esnekler	3,833	4,300	-2,5424	0,0110	
Elemanlarıyla ilişkilerinde açık ve özgündür	4,233	4,533	-2,1181	0,0342	
Yapılan iş ve personeli zamanında denetler ve düzeltici tedbirler alır.	4,267	4,633	-2,1867	0,0288	
Personelin çalışmalarını değerlendirip onlara ödül ve ceza gibi yaptırımlar uygular	4,133	4,333	-1,2944	0,1955	*
İyi bir liderdir	4,267	4,500	-1,7838	0,0745	*
Astlarıyla ekip çalışması yapar	4,167	4,467	-1,8857	0,0593	*
İş yükünü dengeli olarak dağıtır	4,367	4,600	-1,3336	0,1823	*
Etkin ve yeterli ölçüde yetki devreder	4,333	4,433	-0,5883	0,5563	*
Aşırı denetim uygulamaz	3,759	4,034	-1,8175	0,6910	*
Çalışanlarına emeğinin karşılığını verir.	4,067	4,233	-0,8891	0,3739	*
Çalışanlarına yeterli gelecek güvencesi sağlar.	4,000	4,267	-1,2555	0,2093	*
Bireylerin yasal haklarını kullanmalarını sağlar.	4,241	4,448	-1,3337	0,1823	*
Başarı ve ödül dengesini sağlar	4,200	4,333	-0,9021	0,3670	*
Suç ve ceza dengesini sağlar	4,200	4,467	-1,6803	0,0929	*
Kişilere dinsel, siyasal ve ırksal nedenlerle ayrıcalıklı davranmaz.	4,367	4,433	-0,9129	0,3613	*

Tablo-3: Yöneticilerin Tanımlanan Yönetimsel Yargılarla Mevcut Durumu ve Olmak İstedikleri Durumu Değerlendirmeleri (devam)

Fiziki görünümüne önem verir	4,200	4,267	-0,3381	0,7353	*
Astlarıyla tartışmaktan kaçınır	3,700	4,167	-2,6656	0,0077	
Teknolojiyi takip eder	4,267	4,600	-2,1325	0,0330	
Konusuyla ilgili yenilikleri takip eder	4,067	4,533	-2,9341	0,0033	
Bilimsel doğruları yönetim sürecinde uygular	4,167	4,567	-2,6656	0,0077	
Kişileri ikna eder	4,100	4,467	-2,1917	0,0284	
Yaratıcı düşünür	4,200	4,600	-2,5205	0,0117	
Kararlıdır	4,233	4,500	-1,9604	0,0499	*
Risk üstlenir	4,300	4,567	-2,3664	0,0180	
Kendine güvenir	4,367	4,600	-2,3664	0,0180	
Gayretli ve isteklidir	4,333	4,567	-1,9604	0,0499	
Doğru ve zamanında kararlar alır	4,233	4,600	-2,4895	0,0128	
Problemleri; doğru, etkili ve hızlı çözer	4,233	4,600	-2,3444	0,0191	

1- Kesinlikle Desteklemiyorum 2- Desteklemiyorum 3- Kararsızım 4- Destekliyorum
5- Kesinlikle Destekliyorum

Yöneticiler her ne kadar çalışanlarını içinde kendinin de olduğu aynı sistemin parçaları olarak görseler de çalışanların yöneticilerinin şuan ki mevcut yöneticilik özelliklerini kullanmalarıyla çalışmayı arzu ettikleri yöneticide bulunması gereken özellikler açısından karşılaştırmışlardır. Elde edilen bulgulara göre belirlenen yönetimsel yargılar ve özelliklere göre mevcut yöneticilerin yönetimsel becerileri ile çalışanların yöneticilerinde görmek istedikleri yönetimsel beceriler arasındaki farklılık vardır. Çalışanların yöneticilerinde görmek istedikleri özellikler şu an birlikte çalıştıkları yöneticilerinde olması gerektiği gibi değildir ve farklılık istatistiksel olarak anlamlıdır.

Bu farklılık yöneticilerin yönetimsel uygulamalarda kendilerini nasıl tanımladıklarıyla ilgili olmayıp işin gereklerinden ve sıfır hata ile çalışılması gereği ve bunun büyük ölçüde sorumluluğunun yöneticilerin denetiminde olmasından kaynaklanmaktadır. Yöneticiler hem insana hem de işe dönük yönetimsel yapıyı ve düşünceyi örgüt kültürü ve atmosferinde yaratmaya çalışsalar da hizmet sektörünün özelliklerinden dolayı emeğin rolü oldukça büyüktür.

Yöneticilerin mevcut halde algıladıkları ve uyguladıkları yönetimsel özellikler ile çalışanların şuan ki yöneticilerinin uyguladıkları yönetimsel

yapılarda istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır (Wilcoxon testi $Z=-7,6486$ ve $P=0,0920$). Yöneticilerin olmak istedikleri yöneticide bulunması gereken yönetsel özellikler ile çalışanların bir yöneticide bulmak istedikleri özellikler arasında da istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır (Wilcoxon testi $Z=-1,6955$ ve $P=0,0900$). Yönetici-kurallar-çalışanlar-ilişkiler yumağı içinde denetim ve hata yapmama baskısının çalışanların yöneticilerin rollerinin olması gerektiği gibi algılanmadığı ve uygulamadığı düşüncesinde olması son derece normal bir sonuçtur.

Tablo-4: Çalışanların Şuan Nasıl Bir Yöneticiyle Çalıştıkları Ve Nasıl Bir Yöneticiyle Çalışmak İstediklerini Değerlendirmeleri

	Nasıl Bir Yönetici ile Çalışıyorsunuz?	Nasıl Bir Yönetici ile Çalışmayı İsterdiniz?	Z Değeri	P Değeri	*
Bir yöneticinin sosyal yaşamı iş yaşamını etkilemez	3,51	4,00	-3,6697	0,0002	*
Birlikte çalıştığı insanlarla iş dışında da faaliyetlere katılır	3,54	4,16	-4,5033	0,0000	*
Eve iş götürmez	3,71	4,29	-3,9249	0,0001	*
İş dışında "sosyal aktivitelere" katılır	3,76	4,45	-5,3807	0,0000	*
İş kuralları dışında uyguladığı ve astların da uygulamasını istediği prensipleri vardır	3,40	3,90	-3,2676	0,0011	*
Yapılan işlerde ve karar alırken detaylara önem verir	3,98	4,53	-4,6739	0,0000	*
Astlarına inisiyatif kullanma hakkı tanır	3,80	4,38	-4,1626	0,0000	*
Yapacağı işlerini önceden planlar	3,97	4,54	-4,9090	0,0000	*
İşletme ile ilgili bir karar alırken astlarının fikir ve tavsiyelerini dikkate alır	3,79	4,45	-5,3757	0,0000	*
Şahsına ve makamına yönelik eleştirilere açıktır	3,74	4,43	-5,1597	0,0000	*
Kişisel farklılıklara karşı hoşgörülüdür	3,79	4,37	-4,3271	0,0000	*
Başkalarını dinlerken kendini onların yerine koyar ve anlamaya çalışır	3,78	4,49	-4,8459	0,0000	*
Deneyimlerini astlarıyla paylaşır	4,08	4,60	-4,3929	0,0000	*
İşletme çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutar	4,04	4,37	-2,6083	0,0091	*
Mesleğini, çalıştığı iş yerini sever	4,16	4,62	-4,2206	0,0000	*
Çalışma saatlerine özen gösterir	4,04	4,57	-4,5537	0,0000	*
Zamanını etkili şekilde kullanır	4,01	4,54	-4,1865	0,0000	*
Gerektiğinde yaptığı işlerde ve aldığı kararlarda kendi yetkisin dışına çıkar	3,49	3,94	-3,3791	0,0007	*
Astlarını kişisel işlerinde kullanmaz	3,99	4,57	-4,3958	0,0000	*
Verdiği sözü yerine getirir	4,00	4,53	-4,1429	0,0000	*
Yalan söylemez.	4,12	4,60	-3,9664	0,0001	*
Astlarına karşı yapılan haksızlıkların düzeltilmesi için çaba gösterir	3,87	4,45	-3,8378	0,0001	*
İşletmeyi diğer kişi ve kurumlara karşı temsil eder	4,01	4,43	-3,6292	0,0003	*

Tablo-4: Çalışanların Şuan Nasıl Bir Yöneticiyle Çalıştıkları Ve Nasıl Bir Yöneticiyle Çalışmak İstediklerini Değerlendirmeleri (devam)

Kuralları herkese eşit olarak uygular	3,96	4,60	-4,8723	0,0000	*
Değerlendirmelerinde tarafsızdır	3,84	4,57	-5,4128	0,0000	*
Görevini yasalarca tanımlanan şekliyle yerine getirir	4,04	4,52	-4,0512	0,0001	*
Yeterince sorumluluk sahibidir	4,00	4,61	-4,9242	0,0000	*
Davranışlarında tutarlı ve dengelidir	3,93	4,53	-4,9568	0,0000	*
Çalışanlarının çıkarlarını kendi çıkarlarının üstünde tutar	3,72	4,35	-4,7200	0,0000	*
İnsan ilişkilerinde yapıcıdır	3,93	4,58	-5,2155	0,0000	*
Bulunduğu makamın gerektirdiği teknik bilgiye sahiptir	4,02	4,56	-4,1530	0,0000	*
Karşısındaki insanlara zaman ayırır	3,84	4,46	-4,6901	0,0000	*
Astlarını yargımlarken katı davranmaz	3,67	4,42	-5,0696	0,0000	*
İşlerin yapılmasında sabırlı ve hoşgörülüdür	3,78	4,39	-4,8360	0,0000	*
Astlarının mevcut yeteneklerini kullanmasını, geliştirmelerini destekler ve imkan yaratır	3,95	4,52	-4,6932	0,0000	*
Astlarının yeni yetenekler geliştirmelerini destekler ve imkan yaratır	3,92	4,57	-5,4493	0,0000	*
Gerçekleri çarpıtmaz.	3,93	4,60	-5,5693	0,0000	*
Yolsuzlukları örtbas etmez.	4,03	4,66	-5,2959	0,0000	*
Yolsuzluk yapmaz.	4,11	4,59	-4,4775	0,0000	*
Eylemlerinden dolayı astlarını bilgilendirir	3,94	4,51	-4,9307	0,0000	*
Sorumluluk almaya isteklidir	3,97	4,55	-4,7112	0,0000	*
Astlarına cinsel tacizde bulunmaz	4,33	4,73	-3,7959	0,0001	*
Astlarıyla duygusal yakınlığa girmez	4,19	4,66	-4,2353	0,0000	*
İnsanların tek ve değerli olduğuna inanır	3,83	4,46	-4,9786	0,0000	*
Dedikodu yapmaz	4,16	4,59	-3,8923	0,0000	*
Çalıştığı işyerinin toplumdaki imajını yükseltmeye çalışır	4,06	4,55	-4,2946	0,0000	*
Mesleğini insanlara hizmet etmenin bir aracı olarak görür	3,98	4,48	-4,3449	0,0000	*
İşyerinin kaynaklarını gereksiz harcamaz	4,03	4,54	-4,6247	0,0000	*
Araç gereçlerin bakımını zamanında yaptırır	4,05	4,54	-3,9523	0,0001	*
Güvenilirdir	4,08	4,63	-4,7717	0,0000	*
Astlarını rakip olarak değil aynı sistemin parçaları olarak görür	4,05	4,52	-3,7642	0,0002	*
Astlarının örgütlenme haklarını engellemez	3,52	3,88	-2,4652	0,0137	*
Kimseyi kendi inançları için değiştirmeye zorlamaz	4,06	4,47	-3,5149	0,0004	*
Kendi liderlik modelini, farklı durumlara uyarlamada esnekler	3,81	4,37	-4,4017	0,0000	*
Elemanlarıyla ilişkilerinde açık ve özgündür	3,87	4,50	-4,7898	0,0000	*
İş ve personeli zamanında denetler ve düzeltici tedbirler alır.	3,96	4,56	-4,6529	0,0000	*
Personelin çalışmalarını değerlendirip onlara ödül ve ceza gibi yaptırımlar uygular	3,69	4,45	-5,3551	0,0000	*

Tablo-4: Çalışanların Şuan Nasıl Bir Yöneticiyle Çalıştıkları Ve Nasıl Bir Yöneticiyle Çalışmak İstediklerini Değerlendirmeleri (devam)

İyi bir liderdir	3,94	4,62	-5,2807	0,0000	*
Astlarıyla ekip çalışması yapar	3,91	4,59	-5,1975	0,0000	*
İş yükünü dengeli olarak dağıtır	3,90	4,64	-5,3072	0,0000	*
Etkin ve yeterli ölçüde yetki devreder	3,86	4,48	-4,6972	0,0000	*
Aşırı denetim uygulamaz	3,74	4,17	-3,0022	0,0027	*
Çalışanlarına emeğinin karşılığını verir.	3,86	4,56	-4,9089	0,0000	*
Çalışanlarına yeterli gelecek güvencesi sağlar.	3,63	4,53	-5,7817	0,0000	*
Bireylerin yasal haklarını kullanmalarını sağlar.	3,74	4,51	-5,6304	0,0000	*
Başarı ve ödül dengesini sağlar	3,64	4,48	-5,7676	0,0000	*
Suç ve ceza dengesini sağlar	3,78	4,47	-5,1588	0,0000	*
Kişilere dinsel, siyasal ve ırksal nedenlerle ayrıcalıklı davranmaz.	4,12	4,61	-4,3361	0,0000	*
Fiziki görünümüne önem verir	3,77	4,29	-4,0336	0,0001	*
Astlarıyla tartışmaktan kaçınır	3,51	4,07	-3,7029	0,0002	*
Teknolojiyi takip eder	3,79	4,42	-5,0694	0,0000	*
Konusuyla ilgili yenilikleri takip eder	3,97	4,49	-4,6006	0,0000	*
Bilimsel doğruları yönetim sürecinde uygular	3,83	4,39	-4,7038	0,0000	*
Kişileri ikna eder	3,86	4,47	-4,7299	0,0000	*
Yaratıcı düşündür	3,90	4,61	-5,4155	0,0000	*
Kararlıdır	4,02	4,53	-4,8773	0,0000	*
Risk üstlenir	3,89	4,55	-5,1057	0,0000	*
Kendine güvenir	4,05	4,56	-4,4667	0,0000	*
Gayretli ve isteklidir	4,12	4,59	-4,0141	0,0001	*
Doğru ve zamanında kararlar alır	3,84	4,60	-5,7277	0,0000	*
Problemleri; doğru, etkili ve hızlı çözer	3,92	4,61	-5,0433	0,0000	*

1- Kesinlikle Desteklemiyorum 2- Desteklemiyorum 3- Kararsızım 4- Destekliyorum
5- Kesinlikle Destekliyorum

SONUÇ

Araştırma kapsamındaki yöneticiler sorumluluğu; planlama, yürütme ve denetleme işlemlerinin sağlıklı bir şekilde sağlamak şeklinde görmektedirler. Bu konularda alınacak kararları en iyi verecek kişilerin o konuda uzman olan ve o kararlardan etkilenecek kişiler olduğuna inanmaktadırlar. Doğru ve sağlıklı karar vermenin her zaman kendi görevi olduğuna inanmakla birlikte, bu kararlara katılımın da sağlıklı kararlar almada ön koşul olduğunu bilmektedirler. Planlamada alınacak kararlardan etkilenecek kişilerin talep ve düşüncelerinin önemli olduğuna inanırlar ve sonra da amaçları

sorumlulukları, kuraları ve kişisel sorumlulukları saptamaktadırlar. Yürütme ve denetimde astların örgüt amaçlarına nasıl katkıda bulunabileceklerini anlamalarını sağlamaya çalışmaktadırlar, ilişkilerde karşılıklı saygı, güven ve desteği esas almaktadırlar, örgüt içinde ve dışında bir temsilci gibi davranır ve yaratıcılığa önem vermektedirler, üretime ve insana dönüklüğü en maksimum şekilde kullanan bir boyut olmadan bir diğer boyuta önem vermekle başarılı olunamayacağına inanmaktadırlar. Tüm bu özellikleri barındıran araştırma kapsamındaki yöneticilerin yönetsel özelliklere sahip olma açısından yeterli olduklarını, yönetsel uygulamalarının kurumsallaşmış ve tüm çalışanlarının mutlu olduğu bir örgüt atmosferi yaratacağını söyleyebiliriz. Yöneticilerin büyük ölçüde profesyonel olmaları, yaptıkları işle ilgili gerekli eğitimi almış olmaları, otel sahipleriyle akrabalık ve arkadaşlık ilişkilerin olmaması, sahip oldukları ve uyguladıkları yönetsel özelliklerinden dolayı böyle bir makamda istihdam edilmelerini sağlamıştır. Eğer organizasyonel mevcut yapıda olumlu değişimler sağlanabilirse yöneticiler olmak istedikleri yönetici tipini yönetsel uygulamalarında daha çok kullanabilecekleri için organizasyonel etkinlik çok daha artacaktır. Burada da yine yöneticilere böyle bir ortamın yaratılmasında büyük sorumluluk düşmektedir.

Yöneticiler yönetsel uygulamalarında büyük ölçüde insan ve iş unsurunu birlikte düşünmeleri, geleneksel yönetim uygulamalarında varolan fakat hizmet sektörüne taşındığında olumsuz sonuçlara ulaşılacak önce iş anlayışının araştırma kapsamında sorgulanan yöneticilerde olmadığı söylenebilir. Bu bağlamda yöneticilerin konaklama sektörünün ihtiyacı olan disiplinli ve beşeri ilişkilere önem veren yönetim biçimini yakaladıklarını ortaya koymaktadır.

Yöneticilerin yönetsel etkinlikleri (göreve ve işe dönük olma eğilimleri) algılama ve uygulamaları ile olmak istedikleri yönetici tipinde bulunması gereken özelliklerin arasında farklılık vardır. Bu farklılığın istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve olmadığı yönetsel özelliklerde yöneticilerin yönetsel davranışları ile etkinlikle ilgili algılamalarında tutarlılık olduğu farklılıkların organizasyonel atmosferden ve sektörün özelliklerinden kaynaklandığı söylenebilir.

Bu çalışma her ne kadar Antalya şehir merkezindeki dört ve beş yıldızlı otel yöneticileri ile sınırlandırılmışsa da bölgenin Türk turizmi içerisindeki

konumu göz önüne alındığında tüm bölgedeki tüm otelleri de içine alan bir araştırmanın yapılması ve elde edilen sonuçlara göre gerekli organizasyonel, yönetsel ve akademik önlemlerin alınması gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Pehlivan İnyet, “Eğitim Yöneticilerinin Etik Davranışı Üzerine Bir Araştırma (Ankara İli Örneği)”, **VI Ulusal Eğitim Bilimleri Sempozyumu**, Eskişehir, 1997.
- Ardahan Faik, Güleç Hasan Kürşat, “Resmi Liseler ve Özel Kolejlerde Görev Alan Yöneticilerin Eğitim Liderliği ve Etik Davranış Boyutları İle Bu İlkelerin Öğretmenler Tarafından Sorgulanması ve Antalya İli Örneği”, **VII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi**, Cilt-II, 9-11 Eylül 1998, Konya.
- Can Hall, Akgün Ahmet, Kavuncubaşı Şahin, **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, Siyasal Kitabevi, 1998, Ankara.
- Ardahan Faik, **Küçük ve Orta Boy İşletme Yöneticileri İçin Zaman Yönetimi**, 2000, Antalya.
- Eren Erol, **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basın Yayın Dağıtım, 1993, İstanbul.
- Kozak Meryem Akoğlan, “Konaklama Endüstrisinde Kadın Yöneticilerin Yönetimsel Davranışları ve Etkinlik Algılamaları Analizi”, **TUGEV Turizm Geliştirme Vakfı, Turizmde Seçme Makaleler: 27**, Ocak 1997, İstanbul.
- Howart and Howart International: “14th Annual Report on International Hotel Operations”, **World Wide Lodging Industry**, 1994.
- Kolasa Blair J., **İşletmeler İçin Davranış Bilimlerine Giriş**, Çeviren: Kemal Tosun, Fatih Yayınevi, İstanbul, 1979.