

ÖRGÜTLERDE ETKİN TAKIM YAPILARININ OLUŞTURULMASI SÜRECİNDE ETKİLİ LİDERLİĞİN ROLÜNÜN ANKARA'DA FAALİYET GÖSTEREN 4 VE 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİ ÇALIŞANLARI TARAFINDAN ALGILANMASI ÜZERİNE BİR UYGULAMA

Melih TOPALOĞLU*

İbrahim AYDIN**

ÖZET

İşletmelerin gelişen dünya koşullarına ayak uydurmak ve rakiplerinin karşısında tutunabilmek için çeşitli stratejiler belirlediği ve yeniden yapılanma sürecine girdiği bilinmektedir. Yeniden yapılanma sürecinde tercih edilen yöntemlerden biri ise etkin takımlar oluşturmak olarak karşımıza çıkmaktadır.

Çalışmada, örgütlerde etkin takım yapılarının oluşturulması sürecinde etkili liderliğin rolünün, otel işletmeleri çalışanları tarafından (Cinsiyet, Konum ve Yaş Değişkenine göre) algılanmasında anlamlı farklılıklar olup olmadığı araştırılmıştır.

Anket uygulanarak elde edilen veriler SPSS for Windows 11.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiş ve yorumlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Etkin takımlar, etkili liderlik, otel işletmeleri

ABSTRACT

It is clear that business companies have developed various strategies and experienced a new re-forming process so as to adapt themselves to the changing and developing conditions of the world and to be able to compete well enough with the rival companies. One of the methods widely preferred in the re-forming process is to organize active teams.

This study tries to point out whether there are meaningful significances with regard to the hotel employees' perception (in terms of sex, status and age variant) of the role of effective leadership in the process of active team structures in organizations.

The data of the questionnaires applied has been analysed by SPSS for Windows 11.0 package programme.

Key Words: Active teams, effective leadership, hotel operations

* Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi (Yrd. Doç. Dr)

** Gazi Üniversitesi Kırşehir Meslek Yüksekokulu (Öğr. Gör.)

GİRİŞ

Günümüzde otomasyon ve bilişim teknolojisindeki hızlı değişimle birlikte örgütler, daha karmaşık bir hal almış, küreselleşme sonucu çok uluslu işletmelerin dünya pazarına yayılmaları rekabetin boyutlarını büyütülmüştür. İşletmelerin rakipleriyle rekabet edebilmesi ve hayatını devam ettirebilmesi ise çağa ayak uydurmasını ve değişimi yönetmesini gerekli kılmaktadır.

Değişimi etkin iletişim, karşılıklı güven, yardımlaşma ve işbirliği ile başarılı bir şekilde yönetmek mümkündür (Dengiz, 2000:24). Bu doğrultuda örgütler, daha etkili ve verimli rekabet için kendilerini yeniden yapılandırarak, çalışanların yeteneklerinden etkin bir şekilde yararlanmalarını sağlayacak takımlara dönüşmektedir (Robbins ve Decenzo, 2001:289). Takımların tercih edilme nedenleri arasında ise; çevreye kolay uyum sağlamaları, geleneksel departmanlara ya da diğer sürekli iş gruplarına göre daha esnek olmaları, plana göre yerleşebilmeleri, toplanabilmeleri, konu üzerine kolay odaklanabilmeleri ve gerektiğinde dağılabilmeleri gibi avantajları sıralanabilir.

Örgütlerde etkin takım yapılarının oluşturulması sürecinde etkili liderliğin rolüne ilişkin olarak; etkinlik, etkin takımlar, etkililik ve etkili liderlik konusuna değinmek yerinde olacaktır.

Etkinlik, örgütün kullanmış olduğu kaynakların bir ölçütü olarak; insanların, sermayenin, pazarlamanın, araştırma-geliştirmenin, üretim sistemlerinin vb. doğru kullanılmasıdır (Ingram, Teare vd. 1997:119). Kısaca etkinlik, herhangi bir faaliyetin amaca ulaşma derecesi olarak nitelendirilmektedir (Dinçer ve Fidan, 1996:54).

Etkin takımlar ise; ortak ve değerli bir hedef ya da göreve adapte olan, dinamik ve birbiriyle uyum içerisinde çalışan, birbirleriyle etkileşimde bulunan, gerçekleştirmesi için belirli roller ve fonksiyonlar verilen, sınırlı üyelik süreleri olan, iki ya da daha fazla kişiden oluşan seçkin bir topluluktur (Zaccaro, Rittman vd, 2001:457). Etkin takımlarda yer alan üyelerin görevlerini; yaratıcı olmak ve yaratıcılığı desteklemek, girişimci bir yapıya sahip olmak, takım fikirlerini desteklemek, gelişimi değerlendirerek seçenekler sunmak, gerektiğinde üyeleri organize edebilmek, süreci yönlendirebilmek, üyeleri ve kendini denetleyebilmek, takımı dışardan gelecek tehlikelere karşı koruyabilmek, raporlar hazırlamak ve diğer üyeleri araştırmaya yönlendirmek, takıma karşı bağlayıcı rol oynamak ve bütünleştirmek olarak sıralanmaktadır.

Takım oluşturma sürecinde lideri takımdan soyutlamak mümkün değildir. Çünkü lider takımın kurulmasından amaçlarına ulaşmasına kadar her aşamada etkin rol oynayarak üyeleri etkileyen ve takıma yön veren kişidir. Maxwell (1998:117) liderliğin tanımını yaparken kısaca "liderlik etkidir" demiştir.

Etkililik, bir kişinin davranışlarının başka bir kişinin davranışlarını değiştirdiği sürece verilen isimdir (Güney, 2000:75). Etkili liderlik konusundaki en belirleyici faktör; etkili lider olma kriterinin ne olduğunun belirlenmesi ve liderin davranışlarının belirtilen kriterlere uygun olup olmadığının ortaya konması olarak belirtilmektedir. Etkili liderlik için kriterler (Aslan, vd. 2002:175) “Grup performansı, büyümesi, kapasitesi, işgörenlerin lider tatmini ve katılımı olarak belirtilmekte olup, yaygın kullanılan etkili liderlik ölçütü ise liderin takımının amacına ne kadar ulaştığı ve üyelerin lidere karşı olan tutum ve davranışları” biçiminde nitelendirilmektedir.

Takım üyelerinin bireysel başarılarını etkin bir şekilde kullanmaları için organize edilmeleri gerekmektedir. Organizeden sorumlu kişilerin göstereceği dikkat sadece takım üyelerinin bireysel başarılarının seviyesini değil, aynı zamanda gerçekleştirilmek istenen görevlerle ilgili davranışların neler olacağını da göstermektedir (Cooper ve Wakelam, 1999:27). Takım liderinin başarısı ve yeteneği, takım üyelerinin bireysel yeteneklerini ortaya çıkararak organizasyonun başarısını etkilemektedir (Yost ve Thacker, 2002:90).

Lider etkili olabilmek için; kişileri değil süreci kontrol etmeli, takım vizyonu ve takım misyonu kavramlarının anlaşılmasını sağlamalı, takım elamanlarını gelişmeleri yönünde teşvik etmeli, vizyonu gerçeğe, misyonu başarıya dönüştürmek için ihtiyaç duyulan taktikleri şekillendirip uygulayabilmelidir (White, 1998:71).

Lider, amaçların başarılması için takım üyelerini fikir ve davranışlarıyla etkileyen kişidir (Weinkauff ve Hoegl, 2002:171). Öyleyse liderin etkili olabilmesi için bir takım özelliklere sahip olması gerekmektedir. Maxwell (1999) etkili liderlerin sahip olması gereken özellikleri “karakter, karizma, söz verme, etkili iletişim, yetenek, cesaret, algı gücü, odaklanma, cömertlik, başlatma, dinleme, tutku, olumlu tutum, sorun çözme, ilişkiler, sorumluluk alma, güvenilirlik, disiplin, hizmet etme, öğrenebilme, vizyon” olarak sıralamıştır. Bu özelliklere; “tutarlılık, bilgi, dürüstlük, etkileme, empati, öngörü, kendini geliştirme, kendini adama” gibi özellikleri de eklemek mümkündür (Sarıkır, 2002:71-81). Etkili takım liderlerinin takipçilerini etkileyerek takım oluşumuna katkı sağlayabilmeleri yukarıda sıralanan özelliklere sahip olmalarını gerektirmektedir.

Etkili takım liderliğinin etkin takım yapılarının oluşturulması sürecindeki rolleri ise; “Yönlendirme, uygun yönetim tarzı, iş disiplini kurma, motive etme, karar verme, çatışmaları yönetme, yetki verme, açık iletişim kurma, sorun çözme, uyum sağlama, uygun çalışma ortamı sağlama, ödül ve ceza verme, kaynak temin etme, zamanı yönetme, ilham verme, yaratıcılığı destekleme, takım yeteneklerini geliştirme, farklılıkları yönetme, takım ruhu oluşturma, değişimi yönetme, plan yapma ve kolaylaştırma” şeklinde sıralanabilir (Sarıkır, 2002:71-81). Takım liderinin bu rolleri yerine getirmesi takım üzerinde ne kadar etkili olduğuyla doğru orantılıdır.

Takımı oluşturan kişiler birbirlerine bağımlıdırlar ve birlikte hareket ederler (Türkel, 1999:243). Üyeler, takımın davranış ve özelliklerinden etkilenir ve kendi davranış ve kişilik özellikleriyle takımı etkileyebilir. Bu karşılıklı etkileşime takım dinamiği denir (Tutar, Yılmaz ve Erdönmez, 2003:140). Lider, takım dinamiklerini yönlendirirken takımdaki bireyleri harekete geçirecek faktörleri analiz etmeli ve onları tek bir hedef doğrultusunda yönlendirmelidir.

İşlerin yapılması ve amacın gerçekleştirilmesi için gerekli olan görev dinamiği, takımı çalışma ile ilgili hedeflere doğru ilerleten etkinlikler üretir (Weiss, 1993:36). Lider, vizyon ve taktikler belirleyerek ya da vizyonun ve taktiklerin oluşturulmasında üyeleri teşvik ederek takıma yardımcı olur (Akat, 1998:78). Gerçek anlamda takım oluşturmak grubun süreç dinamiklerinin yönetilmesini - kişiler arası ilişkiler, iletişim, duygular, sosyal dinamikler ve liderlik - gerektirir (Weiss, 1993:37). Süreç, işin takım tarafından nasıl yapıldığını ifade etmektedir (Güven, 2000:76). Örgütlerde etkin takımların oluşturulması ve etkinliği yakalaması etkili liderlerin görev ve süreç dinamiklerini yönlendirmesini gerekli kılmaktadır.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Liderliğin takım performansı üzerine önemli etkilerinin olduğu bir çok araştırmacı tarafından ortaya konmuştur. Ancak, etkin takımların oluşum sürecinde etkili liderliğin rolü üzerine fazla araştırma yapılmamıştır. Bu çalışmanın amacı örgütlerde etkin takım yapılarının oluşturulması sürecinde etkili liderliğin rolünün, 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları tarafından cinsiyet, konum ve yaş değişkenlerine göre algılanma düzeyini belirlemektir. Otel işletmeleri çalışanlarının konuyla ilgili algılarının cinsiyet, konum ve yaş faktörüne göre farklılık göstermesi işletmede uygulanacak çeşitli stratejilerin belirlenmesine katkı sağlayacağından önem arz etmektedir.

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma iki aşamadan oluşmaktadır. Literatür taraması yapılarak konuyla ilgili bilgiler toplanmış ve 5'li Likert Ölçeği kullanılarak hazırlanan anket soruları Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörelere ve yöneticilere uygulanmıştır. Anket; katılımcıların demografik bilgilerini belirlemeye ve etkin takım yapılarının oluşturulması sürecinde etkili liderliğin rolünü ortaya koymaya yönelik olarak iki bölümden oluşmaktadır. Anketlerden elde edilen veriler SPSS for Windows 11.0 paket programında analiz edilerek yorumlanmıştır.

2.1. Araştırmanın Evreni

Araştırmanın evreni Ankara'da faaliyet gösteren 6 adet 5 yıldızlı ve 13 adet 4 yıldızlı otel işletmesinde çalışan işgören ve yöneticilerdir. Araştırmanın evreninin belirlenmesinde otel işletmeleriyle görüşülmüş ancak sonuç alınamamıştır. Bunun üzerine, aşağıdaki formül kullanılarak evren belirlenmiştir (Çetiner, 2002:183):

İstihdam Oranı =Personel Sayısı/Oda Sayısı

Formülde kullanılan;

Oda sayısı: Araştırmaya konu olan otel işletmelerinin Hotel Guide 2004'te belirtilen oda sayıları toplamıdır.

İstihdam Oranı: Otel işletmelerinde standart istihdam oranı ülke koşullarına ve otel kalitesine göre değişmekle birlikte 1 veya 1,1 olması uygun görülür (Çetiner, 2002:183).

1,1=Personel Sayısı/4342

Personel Sayısı (Evren) = 4776 olarak bulunmuştur.

2.2. Araştırmanın Örnekleme

Örneklem sayısının belirlenmesinde aşağıda yer alan Ryan'ın (1995) formülünden yararlanılmıştır. Formül:

$$n = \frac{NPq}{\frac{(N-1)B^2 + Pq}{Z^2}}$$

Formülde yer alan semboller;

n= Örneklem sayısını, N= 4776

N= Araştırmaya konu olan topluluğu, p= 0.5

P= Topluluk oranı veya tahminini, q= 0.5

q= 1-P'i, B= 0.05

B= Katlanılabilir hata oranını ve z= 1.96²

Z²= Z sayısı (İstenilen güven aralığında) nı ifade etmektedir.

$$n = \frac{4776(0,5)(0,5)}{\frac{(4776-1)0,05^2 + (0,5)(0,5)}{(1,96)^2}} = 376$$

Formüle göre araştırmada uygulanması gereken anket sayısı 376 olarak belirlenmiştir. Otel işletmelerine gönderilen 49 anket cevaplanmamış, eksik, yanlış, anketi ciddiye almama vb. nedenlerden dolayı 20 anketse değerlendirmeye tabi tutulmamıştır. Sonuç olarak 307 anket analize tabi tutulmuştur. Anketlerin yanıtlanma oranı ise, (307 / 376 = 0,81) %81 olarak gerçekleşmiştir.

3. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

Araştırmanın analizinde; demografik veriler için frekans tablosu, ifadelere verilen cevaplarda; cinsiyet (kadın-erkek) ve konuma (yönetici-yönetici değil) göre anlamlı farklılık olup olmadığının belirlenmesi için t testi, yaş faktörüne göre anlamlı farklılık olup olmadığının belirlenmesi içinse Anova (Varyans analizi) kullanılmış olup, analizlerde testin anlamlılık düzeyi %5 ($\alpha=0.05$) alınmıştır.

Tablo 1. Araştırmaya Konu Olan Otellerin Yıldız Sayısına Göre Dağılımı

YILDIZ SAYISI	n	%
5 YILDIZ	120	39,1
4 YILDIZ	187	60,9
Toplam	307	100,0

Tablo 1'e göre araştırmaya katılan otel işletmelerinin %39,1'i 5 yıldızlı, %60,9'u ise 4 yıldızlı otel işletmeleridir.

Tablo 2. Katılımcıların Konumlarına Göre Dağılımı

Cevaplayıcıların Konuma Göre Dağılımı	n	%
Yönetici	74	24,1
Yönetici Değil	230	74,9
Cevapsız	3	1,0
Toplam	307	100,0

Tablo 2'de görüldüğü gibi cevaplayıcıların konum olarak %24,1'i yöneticilerden, %74,9'u ise işgörenlerden oluşmaktadır. Cevaplayıcılardan %1'i ise konumlarını belirtmemişlerdir.

Tablo 3. Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Dağılım

Katılımcıların Yaş Dağılımı	n	%
18-25 yaş	96	31,3
26-32 yaş	115	37,5
33-38 yaş	58	18,9
39 ve üzeri	33	10,7
Cevapsız	5	1,6
Toplam	307	100,0

Tablo 3'e göre araştırmaya katılanların %31,6'sı 18-25 yaş arası, %37,5'i 26-32 yaş arası, %18,9'u 33-38 yaş arası ve %10,7'si ise 39 ve üzeridir. Araştırmaya katılanlardan %1,6'sı ise yaşlarını belirtmemişlerdir.

Tablo 4. Katılımcıların Cinsiyet Faktörüne Göre Dağılımı

Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	n	%
Kadın	104	33,9
Erkek	196	63,8

Cevapsız	7	2,3
Toplam	307	100,0

Tablo 4'e göre katılımcıların %33.9'u kadın, %63.8'i erkektir. Katılımcılardan %2.3'ü ise cinsiyetlerini belirtmemişlerdir.

Tablo 5. Katılımcıların Öğrenim Durumu Bakımından Dağılımı

Katılımcıların Öğrenim Durumu	n	%
Lise (Otelcilik)	50	16,3
Meslek Yüksekokulu (Otelcilik)	53	17,3
Üniversite (Otelcilik)	33	10,7
Lise (Diğer)	80	26,1
MYO ve Üniversite (Diğer)	36	11,7
Cevapsız	55	17,9
Toplam	307	100,0

Tablo 5'de görüldüğü gibi katılımcıların %16.3'ü otelcilikle ilgili herhangi bir lise, %17.3'ü otelcilikle ilgili herhangi bir meslek yüksekokul, %10.7'si otelcilikle ilgili herhangi bir fakülte ya da yüksekokulda öğrenim görmüşlerdir. Diğer liselerde öğrenim görenlerin oranı %26.1, diğer meslek yüksekokulu, yüksekokul ya da fakültede öğrenim görenlerin oranı ise %11.7'dir. Katılımcılardan %17.9'u öğrenim durumuyla ilgili sorumuzu yanıtızsız bırakmıştır.

Tablo 6. Açıklayıcı İstatistikler

No	İfadeler	n	\bar{x}	s
1	İşletmenizde ya da biriminizde takım çalışmasının uygulandığı fikrine katılıyor musunuz?	307	4,05	,841
2	Takım çalışmasının otel işletmelerinin yapısına uygun olduğu düşüncesine katılıyor musunuz?	307	4,34	,738
3	Takımda karar alma esnasında liderin etkililiği olabilmelidir.	307	4,27	,829
4	Takım verimliliği için lider durumlara göre (Kriz, planlama haricinde ve anlık gelişen olaylar, olağanüstü durumlar vb) yönetim tarzı sergileyebilmelidir.	303	4,38	,679
5	Lider, üyelerin kendisine ve takım arkadaşlarına olan bağlılığını sağlayabilmelidir.	305	4,55	3,019
6	Lider, üyeler arasında karşılıklı güven oluşumunu sağlayabilmelidir.	306	4,40	,690
7	Lider, üyelerle açık iletişim kurabilmeli, üyeler arası açık iletişimi teşvik edici zemin hazırlayabilmelidir.	306	4,42	,607
8	Lider üyelerin hangi durumda ödüllendirileceğini bilmeleri açısından takım normlarını açık bir şekilde ortaya koyabilmelidir.	306	4,26	,753
9	Lider üyelerini motive etmek için gerekli olan motivasyon tekniklerini kendisi belirleyebilmelidir.	302	4,08	1,027
10	Lider, takım içerisindeki çatışmaları yönetebilmeli ve amaçlara ulaşmada etkili bir araç olarak kullanabilmelidir.	301	3,71	1,286
11	Lider takım etkinliği için iç disiplinin (Birlikte çalışma ve takım olmanın gereği olarak ortaya çıkan kurallar ve kararlar) oluşumunu yönlendirebilmelidir.	306	4,32	,774

12	Lider, yetki vermekten korkmamalı, yetki vermeli ve verilen yetkinin üyelerin gelişimine önemli katkı sağlayacağını düşünebilmelidir.	307	4,45	,657
13	Lider, problem çözme becerisine sahip olmalı ve üyeler arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmelidir.	306	4,42	,744
14	Lider, üyelerin işe ve takıma uyum sağlamasını gerçekleştirebilmelidir.	307	4,44	,671
15	Etkili liderler, motive edici unsur olarak ödül kullanmalı, ödüllendirme koşullu değil, bireyi ve arkadaşlarını teşvik edici bir özellik taşımalıdır.	306	4,42	,694

No	İfadeler	n	\bar{X}	s
16	Lider, üst yönetim ya da diğer departmanlarla görüşerek takım faaliyeti için gerekli kaynakları temin edebilmelidir.	307	4,46	,710
17	Lider, takım üyelerine ilham vererek yeni fikirlerin oluşumuna katkıda bulunabilmelidir.	303	4,50	,624
18	Lider, takımların yeni şeyler üretmesini sağlama amacıyla, onların yaratıcılığını desteklemeli ve başarıları için gereken ortamı hazırlamalıdır.	303	4,50	,699
19	Lider, üyelerin kendilerini yetiştirmeleri için gerekli eğitimi verebilmeli ya da verilmesini sağlayabilmelidir.	303	4,50	,675
20	Lider; farklı kültür, bilgi ve fikir yapısına sahip üyelerin farklılıklarını pozitif hale getirerek amaçlara ulaşmada etkili bir faktör olarak kullanabilmelidir.	304	4,34	,757
21	Lider, farklı bireylerden oluşan takımda takım ruhu oluşturarak bütün üyelerin aynı hedefe yönelmesini ve aynı şeyleri düşünmesini sağlayabilmelidir	305	4,25	,976
22	Lider, yeniliklere açık olmalı, değişimi kolay kabul etmeli ve üyelerin de kabullenmesini sağlayabilmelidir.	306	4,50	,707
23	Lider, takım etkinliğinin sağlanmasına katkıda bulunmak amacıyla, işi ve iş için gerekli bilgileri üyelerin anlayabileceği şekilde kolaylaştırabilmelidir	305	4,52	,707

Tablo 6 da yer alan açıklayıcı istatistikler, verilen ifadelere cevap veren katılımcı sayısını (n), cevapların Aritmetik Ortalamasını (\bar{X}) ve cevapların Standart Sapmasını (s) içermektedir.

Tablo 7. Cevapların Cinsiyet Değişkeni Bakımından İncelenmesi

No	İfadeler	Cinsiyet	n	\bar{X}	s	t	p
1	İşletmenizde ya da biriminizde takım çalışmasının uygulandığı fikrine katılıyor musunuz?	Kadın	104	3,87	,825	-2,587	,010
		Erkek	196	4,13	,841		
2	Takım çalışmasının otel işletmelerinin yapısına uygun olduğu düşüncesine katılıyor musunuz?	Kadın	104	4,19	,801	-2,488	,013
		Erkek	196	4,41	,693		
3	Takımda karar alma esnasında liderin etkililiği olabilmelidir.	Kadın	104	4,27	,672	,039	,969
		Erkek	196	4,27	,912		
4	Takım verimliliği için lider durumlara göre (Kriz, planlama haricinde ve anlık gelişen olaylar, olağanüstü durumlar vb) yönetim tarzı sergileyebilmelidir.	Kadın	102	4,30	,577	-1,240	,216
		Erkek	194	4,41	,730		
5	Lider, üyelerin kendisine ve takım arkadaşlarına olan bağlılığını sağlayabilmelidir.	Kadın	104	4,73	5,061	,747	,456
		Erkek	194	4,45	,802		
6	Lider, üyeler arasında karşılıklı güven oluşumunu	Kadın	103	4,26	,685	-2,414	,016

	sağlayabilmelidir.	Erkek	196	4,46	,690		
--	--------------------	-------	-----	------	------	--	--

No	İfadeler	Cinsiyet	n	\bar{x}	s	t	p
7	Lider, üyelerle açık iletişim kurabilmeli, üyeler arası açık iletişimi teşvik edici zemin hazırlayabilmelidir.	Kadın	104	4,31	,592	-2,233	,026
		Erkek	195	4,47	,612		
8	Lider üyelerin hangi durumda ödüllendirileceğini bilmeleri açısından takım normlarını açık bir şekilde ortaya koyabilmelidir.	Kadın	104	4,21	,664	-,656	,512
		Erkek	195	4,27	,801		
9	Lider üyelerini motive etmek için gerekli olan motivasyon tekniklerini kendisi belirleyebilmelidir.	Kadın	101	4,11	,904	,334	,738
		Erkek	194	4,07	1,078		
10	Lider, takım içerisindeki çatışmaları yönetebilmeli ve amaçlara ulaşmada etkili bir araç olarak kullanabilmelidir.	Kadın	103	3,65	1,242	-,699	,485
		Erkek	191	3,76	1,287		
11	Lider takım etkinliği için iç disiplinin (Birlikte çalışma ve takım olmanın gereği olarak ortaya çıkan kurallar ve kararlar) oluşumunu yönlendirebilmelidir.	Kadın	104	4,27	,714	-,786	,433
		Erkek	195	4,34	,812		
12	Lider, yetki vermekten korkmamalı, yetki vermeli ve verilen yetkinin üyelerin gelişimine önemli katkı sağlayacağını düşünebilmelidir.	Kadın	104	4,39	,660	-,876	,382
		Erkek	196	4,46	,659		
13	Lider, problem çözme becerisine sahip olmalı ve üyeler arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmelidir.	Kadın	104	4,38	,727	-,787	,432
		Erkek	195	4,45	,754		
14	Lider, üyelerin işe ve takıma uyum sağlamasını gerçekleştirebilmelidir.	Kadın	104	4,41	,601	-,496	,620
		Erkek	196	4,45	,711		
15	Etkili liderler, motive edici unsur olarak ödül kullanmalı, ödüllendirme koşullu değil, bireyi ve arkadaşlarını teşvik edici bir özellik taşımalıdır.	Kadın	104	4,39	,674	-,491	,623
		Erkek	195	4,44	,711		
16	Lider, üst yönetim ya da diğer departmanlarla görüşerek takım faaliyeti için gerekli kaynakları temin edebilmelidir.	Kadın	104	4,51	,591	,935	,350
		Erkek	196	4,43	,771		
17	Lider, takım üyelerine ilham vererek yeni fikirlerin oluşumuna katkıda bulunabilmelidir.	Kadın	102	4,52	,576	,393	,695
		Erkek	194	4,49	,646		
18	Lider, takımların yeni şeyler üretmesini sağlama amacıyla, onların yaratıcılığını desteklemeli ve başarıları için gereken ortamı hazırlamalıdır.	Kadın	102	4,54	,539	,875	,382
		Erkek	194	4,46	,776		
19	Lider, üyelerin kendilerini yetiştirmeleri için gerekli eğitimi verebilmeli ya da verilmesini sağlayabilmelidir.	Kadın	102	4,45	,591	-,714	,476
		Erkek	194	4,51	,722		

No	İfadeler	Cinsiyet	n	\bar{x}	s	t	p
20	Lider; farklı kültür, bilgi ve fikir yapısına sahip	Kadın	103	4,23	,744	-1,603	,110

	Üyelerin farklılıklarını pozitif hale getirerek amaçlara ulaşmada etkili bir faktör olarak kullanabilmelidir.	Erkek	194	4,38	,768		
21	Lider, farklı bireylerden oluşan takımda takım ruhu oluşturarak bütün üyelerin aynı hedefe yönelmesini ve aynı şeyleri düşünmesini sağlayabilmelidir	Kadın	102	4,26	,922	,293	,769
		Erkek	196	4,23	1,009		
22	Lider, yeniliklere açık olmalı, değişimi kolay kabul etmeli ve üyelerin de kabullenmesini sağlayabilmelidir.	Kadın	103	4,48	,752	-,398	,691
		Erkek	196	4,51	,691		
23	Lider, takım etkinliğinin sağlanmasına katkıda bulunmak amacıyla, işi ve iş için gerekli bilgileri üyelerin anlayabileceği şekilde kolaylaştırabilmelidir	Kadın	103	4,43	,800	-1,584	,114
		Erkek	195	4,56	,658		

$\alpha=0.05$ alındığından $p<0.05$ ise fark bulunmaktadır, $p>0,05$ ise fark bulunmamaktadır.

Tablo 7 incelendiğinde katılımcıların cinsiyetleri ile, örgütlerde etkin takım yapılarının oluşturulması sürecinde etkili liderliğin rolüne ilişkin ifadelerin algılanması arasında şu ifadeler açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir: “İşletmenizde ya da biriminizde takım çalışmasını uyguladığı fikrine katılıyor musunuz? (1) Takım çalışmasının otel işletmelerinin yapısına uygun olduğu düşüncesine katılıyor musunuz? (2)” soruları ile “Lider, üyeler arasında karşılıklı güven oluşumunu sağlayabilmelidir (6) ve Lider, üyelerle açık iletişim kurabilmeli, üyeler arası açık iletişimi teşvik edici zemin hazırlayabilmelidir (7)”. Diğer ifadelerde ise anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir.

Tablo 8. Cevapların Katılımcıların Konumuna Göre İncelenmesi

No	İfadeler	Oteldeki göreviniz	n	\bar{x}	s	t	p
1	İşletmenizde ya da biriminizde takım çalışmasının uyguladığı fikrine katılıyor musunuz?	Yönetici	74	4,16	,876	1,364	,174
		Yönetici Değil	230	4,01	,831		
2	Takım çalışmasının otel işletmelerinin yapısına uygun olduğu düşüncesine katılıyor musunuz?	Yönetici	74	4,31	,720	-,330	,742
		Yönetici Değil	230	4,34	,747		
3	Takımda karar alma esnasında liderin etkililiği olabilmelidir.	Yönetici	74	4,26	,760	-,076	,939
		Yönetici Değil	230	4,27	,854		
4	Takım verimliliği için lider durumlara göre (Kriz, planlama haricinde ve anlık gelişen olaylar, olağanüstü durumlar vb) yönetim tarzı sergileyebilmelidir.	Yönetici	73	4,45	,646	,962	,337
		Yönetici Değil	227	4,37	,674		
No	İfadeler	Oteldeki göreviniz	n	\bar{x}	s	t	p
5	Lider, üyelerin kendisine ve takım arkadaşlarına olan bağlılığını sağlayabilmelidir.	Yönetici	74	4,41	,775	-,470	,639
		Yönetici Değil	228	4,60	3,465		

6	Lider, üyeler arasında karşılıklı güven oluşumunu sağlayabilmelidir.	Yönetici	74	4,45	,830	,713	,476
		Yönetici Değil	229	4,38	,642		
7	Lider, üyelerle açık iletişim kurabilmeli, üyeler arası açık iletişimi teşvik edici zemin hazırlayabilmelidir.	Yönetici	74	4,39	,615	-,336	,737
		Yönetici Değil	229	4,42	,606		
8	Lider üyelerin hangi durumda ödüllendirileceğini bilmeleri açısından takım normlarını açık bir şekilde ortaya koyabilmelidir.	Yönetici	74	4,39	,615	1,687	,093
		Yönetici Değil	229	4,22	,788		
9	Lider üyelerini motive etmek için gerekli olan motivasyon tekniklerini kendisi belirleyebilmelidir.	Yönetici	74	4,28	,693	1,953	,052
		Yönetici Değil	225	4,02	1,102		
10	Lider, takım içerisindeki çatışmaları yönetebilmeli ve amaçlara ulaşmada etkili bir araç olarak kullanabilmelidir.	Yönetici	73	3,40	1,412	-2,362	,019
		Yönetici Değil	225	3,80	1,235		
11	Lider takım etkinliği için iç disiplinin (Birlikte çalışma ve takım olmanın gereği olarak ortaya çıkan kurallar ve kararlar) oluşumunu yönlendirebilmelidir.	Yönetici	74	4,47	,624	2,002	,046
		Yönetici Değil	229	4,27	,813		
12	Lider, yetki vermekten korkmamalı, yetki vermeli ve verilen yetkinin üyelerin gelişimine önemli katkı sağlayacağı düşünöbilmelidir.	Yönetici	74	4,55	,644	1,608	,109
		Yönetici Değil	230	4,41	,660		
13	Lider, problem çözme becerisine sahip olmalı ve üyeler arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmelidir.	Yönetici	74	4,58	,619	2,163	,031
		Yönetici Değil	229	4,37	,776		
14	Lider, üyelerin işe ve takıma uyum sağlamasını gerçekleştirebilmelidir.	Yönetici	74	4,55	,600	1,671	,096
		Yönetici Değil	230	4,40	,691		
15	Etkili liderler, motive edici unsur olarak ödül kullanmalı, ödüllendirme koşullu değil, bireyi ve arkadaşlarını teşvik edici bir özellik taşımalıdır.	Yönetici	74	4,43	,760	,142	,887
		Yönetici Değil	229	4,42	,675		
16	Lider, üst yönetim ya da diğer departmanlarla görüşerek takım faaliyeti için gerekli kaynakları temin edebilmelidir.	Yönetici	74	4,57	,551	1,537	,125
		Yönetici Değil	230	4,42	,754		
17	Lider, takım üyelerine ilham vererek yeni fikirlerin oluşumuna katkıda bulunabilmelidir.	Yönetici	72	4,50	,628	,026	,979
		Yönetici Değil	229	4,50	,626		
18	Lider, takımların yeni şeyler üretmesini sağlama amacıyla, onların yaratıcılığını desteklemeli ve başarıları için gereken ortamı hazırlamalıdır.	Yönetici	73	4,44	,833	-,770	,442
		Yönetici Değil	227	4,51	,654		
No	İfadeler	Oteldeki göreviniz	n	\bar{x}	s	t	p
19	Lider, üyelerin kendilerini yetiştirmeleri için gerekli eğitimi verebilmeli ya da verilmesini sağlayabilmelidir.	Yönetici	74	4,57	,664	1,038	,300
		Yönetici Değil	226	4,47	,681		
20	Lider; farklı kültür, bilgi ve fikir yapısına sahip üyelerin farklılıklarını pozitif hale getirerek amaçlara ulaşmada	Yönetici	74	4,28	,750	-,632	,528
		Yönetici Değil	227	4,35	,763		

	etkili bir faktör olarak kullanabilmelidir.	Değil					
21	Lider, farklı bireylerden oluşan takımda takım ruhu oluşturarak bütün üyelerin aynı hedefe yönelmesini ve aynı şeyleri düşünmesini sağlayabilmelidir	Yönetici	73	4,01	1,196	-2,370	,018
		Yönetici Değil	229	4,32	,889		
22	Lider, yeniliklere açık olmalı, değişimi kolay kabul etmeli ve üyelerin de kabullenmesini sağlayabilmelidir.	Yönetici	74	4,43	,742	-,966	,335
		Yönetici Değil	229	4,52	,698		
23	Lider, takım etkinliğinin sağlanmasına katkıda bulunmak amacıyla, işi ve iş için gerekli bilgileri üyelerin anlayabileceği şekilde kolaylaştırabilmelidir	Yönetici	74	4,59	,521	,997	,320
		Yönetici Değil	228	4,50	,760		

$\alpha=0.05$ alındığından $p<0.05$ ise fark bulunmaktadır, $p>0,05$ ise fark bulunmamaktadır.

Tablo 8 incelendiğinde katılımcıların konuları ile, örgütlerde etkin takım yapılarının oluşturulması sürecinde etkili liderliğin rolüne ilişkin ifadelerin algılanması arasında şu ifadeler açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir: "Lider, takım içerisindeki çatışmaları yönetebilmeli ve amaçlara ulaşmada etkili bir araç olarak kullanabilmelidir (10), Lider takım etkinliği için iç disiplinin (Birlikte çalışma ve takım olmanın gereği olarak ortaya çıkan kurallar ve kararlar) oluşumunu yönlendirebilmelidir (11), Lider, problem çözme becerisine sahip olmalı ve üyeler arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmelidir(13) ve Lider, farklı bireylerden oluşan takımda takım ruhu oluşturarak bütün üyelerin aynı hedefe yönelmesini ve aynı şeyleri düşünmesini sağlayabilmelidir (21)". Diğer ifadelerde ise anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir.

Tablo 9. Cevapların Yaş Değişkenine Göre İncelenmesi

No	İfadeler	Yaş Grupları	n	\bar{x}	s	F	p
1	İşletmenizde ya da biriminizde takım çalışmasının uygulandığı fikrine katılıyor musunuz?	18-25 yaş	96	3,96	,857	1,371	,252
		26-32 yaş	115	4,07	,866		
		33-38 yaş	58	4,21	,585		
		39 ve üzeri	33	3,91	1,071		
2	Takım çalışmasının otel işletmelerinin yapısına uygun olduğu düşüncesine katılıyor musunuz?	18-25 yaş	96	4,23	,876	1,438	,232
		26-32 yaş	115	4,42	,607		
		33-38 yaş	58	4,40	,647		
		39 ve üzeri	33	4,24	,867		
3	Takımda karar alma esnasında liderin etkililiği olabilmelidir.	18-25 yaş	96	4,28	,750	,224	,879
		26-32 yaş	115	4,28	,756		
		33-38 yaş	58	4,26	,909		
		39 ve üzeri	33	4,15	1,149		

4	Takım verimliliği için lider durumlara göre (Kriz, planlama haricinde ve anlık gelişen olaylar, olağanüstü durumlar vb) yönetim tarzı sergileyebilmelidir.	18-25 yaş	95	4,35	,649	,219	,883
		26-32 yaş	114	4,37	,707		
		33-38 yaş	57	4,44	,535		
		39 ve üzeri	32	4,38	,907		
5	Lider, üyelerin kendisine ve takım arkadaşlarına olan bağlılığını sağlayabilmelidir.	18-25 yaş	95	4,78	5,308	,294	,830
		26-32 yaş	114	4,43	,809		
		33-38 yaş	58	4,52	,628		
		39 ve üzeri	33	4,33	,736		
6	Lider, üyeler arasında karşılıklı güven oluşumunu sağlayabilmelidir.	18-25 yaş	95	4,34	,576	1,154	,328
		26-32 yaş	115	4,49	,667		
		33-38 yaş	58	4,36	,810		
		39 ve üzeri	33	4,30	,810		
7	Lider, üyelerle açık iletişim kurabilmeli, üyeler arası açık iletişimi teşvik edici zemin hazırlayabilmelidir.	18-25 yaş	96	4,48	,580	2,967	,032
		26-32 yaş	114	4,47	,552		
		33-38 yaş	58	4,36	,641		
		39 ve üzeri	33	4,15	,755		
8	Lider üyelerin hangi durumda ödüllendirileceğini bilmeleri açısından takım normlarını açık bir şekilde ortaya koyabilmelidir.	18-25 yaş	96	4,17	,854	,809	,490
		26-32 yaş	114	4,32	,645		
		33-38 yaş	58	4,28	,768		
		39 ve üzeri	33	4,21	,781		
9	Lider üyelerini motive etmek için gerekli olan motivasyon tekniklerini kendisi belirleyebilmelidir.	18-25 yaş	94	4,04	1,077	,798	,496
		26-32 yaş	114	4,18	,868		
		33-38 yaş	56	3,98	1,136		
		39 ve üzeri	33	3,94	1,223		
10	Lider, takım içerisindeki çatışmaları yönetebilmeli ve amaçlara ulaşmada etkili bir araç olarak kullanabilmelidir.	18-25 yaş	93	3,81	1,313	2,844	,038
		26-32 yaş	113	3,71	1,258		
		33-38 yaş	57	3,88	1,135		
		39 ve üzeri	33	3,12	1,453		
11	Lider takım etkinliği için iç disiplinin (Birlikte çalışma ve takım olmanın gereği olarak ortaya çıkan kurallar ve kararlar) oluşumunu yönlendirebilmelidir.	18-25 yaş	96	4,30	,742	,733	,533
		26-32 yaş	115	4,39	,658		
		33-38 yaş	57	4,28	,840		
		39 ve üzeri	33	4,18	1,103		
12	Lider, yetki vermekten korkmamalı, yetki vermeli ve verilen yetkinin üyelerin gelişimine önemli katkı sağlayacağını düşünebilmelidir.	18-25 yaş	96	4,42	,610	,537	,657
		26-32 yaş	115	4,50	,598		
		33-38 yaş	58	4,45	,705		
		39 ve üzeri	33	4,36	,859		
No	İfadeler	Yaş Grupları	n	\bar{x}	s	F	p
13	Lider, problem çözme becerisine sahip olmalı ve üyeler arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmelidir.	18-25 yaş	96	4,46	,695	3,745	,011
		26-32 yaş	115	4,55	,652		
		33-38 yaş	58	4,24	,802		
		39 ve üzeri	32	4,16	,987		
14	Lider, üyelerin işe ve takıma uyum sağlamasını gerçekleştirebilmelidir.	18-25 yaş	96	4,45	,679	,121	,948
		26-32 yaş	115	4,46	,611		
		33-38 yaş	58	4,41	,622		
		39 ve üzeri	33	4,39	,933		
15	Etkili liderler, motive edici unsur olarak ödül kullanmalı, ödüllendirme koşullu değil, bireyi ve arkadaşlarını teşvik edici bir özellik taşımalıdır.	18-25 yaş	95	4,41	,737	2,645	,049
		26-32 yaş	115	4,50	,583		
		33-38 yaş	58	4,43	,652		
		39 ve üzeri	33	4,12	,927		
16	Lider, üst yönetim ya da diğer departmanlarla görüşerek takım faaliyeti için gerekli kaynakları temin edebilmelidir.	18-25 yaş	96	4,52	,680	,623	,600
		26-32 yaş	115	4,44	,610		

		33-38 yaş	58	4,48	,822		
		39 ve üzeri	33	4,33	,890		
17	Lider, takım üyelerine ilham vererek yeni fikirlerin oluşumuna katkıda bulunabilmelidir.	18-25 yaş	93	4,59	,536	2,033	,109
		26-32 yaş	115	4,53	,535		
		33-38 yaş	57	4,40	,821		
		39 ve üzeri	33	4,33	,692		
18	Lider, takımların yeni şeyler üretmesini sağlama amacıyla, onların yaratıcılığını desteklemeli ve başarıları için gereken ortamı hazırlamalıdır.	18-25 yaş	94	4,56	,520	,902	,441
		26-32 yaş	115	4,50	,640		
		33-38 yaş	57	4,42	,844		
		39 ve üzeri	33	4,36	1,025		
19	Lider, üyelerin kendilerini yetiştirmeleri için gerekli eğitimi verebilmeli ya da verilmesini sağlayabilmelidir.	18-25 yaş	94	4,47	,599	,492	,688
		26-32 yaş	114	4,55	,639		
		33-38 yaş	57	4,44	,682		
		39 ve üzeri	33	4,45	,971		
20	Lider; farklı kültür, bilgi ve fikir yapısına sahip üyelerin farklılıklarını pozitif hale getirerek amaçlara ulaşmada etkili bir faktör olarak kullanabilmelidir.	18-25 yaş	94	4,33	,847	1,152	,329
		26-32 yaş	114	4,42	,593		
		33-38 yaş	58	4,31	,821		
		39 ve üzeri	33	4,15	,870		
21	Lider, farklı bireylerden oluşan takımda takım ruhu oluşturarak bütün üyelerin aynı hedefe yönelmesini ve aynı şeyleri düşünmesini sağlayabilmelidir.	18-25 yaş	95	4,38	,877	4,764	,003
		26-32 yaş	114	4,31	,942		
		33-38 yaş	58	4,26	,928		
		39 ve üzeri	33	3,67	1,267		
22	Lider, yeniliklere açık olmalı, değişimi kolay kabul etmeli ve üyelerin de kabullenmesini sağlayabilmelidir.	18-25 yaş	95	4,58	,678	2,126	,097
		26-32 yaş	115	4,45	,764		
		33-38 yaş	58	4,60	,528		
		39 ve üzeri	33	4,27	,839		
23	Lider, takım etkinliğinin sağlanmasına katkıda bulunmak amacıyla, işi ve iş için gerekli bilgileri üyelerin anlayabileceği şekilde kolaylaştırabilmelidir	18-25 yaş	95	4,51	,824	2,175	,091
		26-32 yaş	114	4,57	,624		
		33-38 yaş	58	4,60	,493		
		39 ve üzeri	33	4,24	,902		

$\alpha=0.05$ alındığından $p<0.05$ ise fark bulunmaktadır, $p>0,05$ ise fark bulunmamaktadır.

Tablo 9 incelendiğinde katılımcıların yaş aralıkları ile, örgütlerde etkin takım yapılarının oluşturulması sürecinde etkili liderliğin rolüne ilişkin ifadelerin algılanması arasında şu ifadalar açısından anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir: "Lider, üyelerle açık iletişim kurabilmeli, üyeler arası açık iletişimi teşvik edici zemin hazırlayabilmelidir (7), Lider, takım içerisindeki çatışmaları yönetebilmeli ve amaçlara ulaşmada etkili bir araç olarak kullanabilmelidir (10) , Lider, problem çözme becerisine sahip olmalı ve üyeler arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmelidir (13), Etkili liderler, motive edici unsur olarak ödül kullanmalı, ödüllendirme koşullu değil, bireyi ve arkadaşlarını teşvik edici bir özellik taşımalıdır (15) ve Lider, farklı bireylerden oluşan takımda takım ruhu oluşturarak bütün üyelerin aynı hedefe yönelmesini ve aynı şeyleri düşünmesini sağlayabilmelidir (21)". Diğer ifadelerde ise anlamlı farklılıklar tespit edilmemiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada, örgütlerde etkin takım yapılarının oluşturulması sürecinde etkili liderliğin rolünün Ankara'da faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları tarafından algılanmasını ortaya koymak amacıyla alan araştırması yapılmıştır. Katılımcıların ifadelerine verilen cevaplar; cinsiyet, konum (yönetici-yönetici değil) ve yaş değişkeni dikkate alınarak analize tabi tutulmuştur.

Tablo 7'de görüldüğü üzere; cinsiyet değişkeni ile örgütlerde etkin takım yapılarının oluşturulması sürecinde etkili liderliğin rolüne ilişkin ifadeler arasındaki ilişki açısından, aşağıdaki ifadelerde %5 önem düzeyinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

* "İşletmenizde ya da biriminizde takım çalışmasının uygulandığı fikrine katılıyor musunuz?" ifadesi $\alpha=0.05$ anlamlılık düzeyinde incelendiğinde $p=0.010$ bulunmuş ve $p=0.010 < \alpha=0.05$ olduğundan, cinsiyet değişkeni yönünden verilen cevaplarda anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Cevapların aritmetik ortalamasına baktığımızda bayanların verdiği cevapların aritmetik ortalamasının 3,87 erkeklerin verdiği cevapların aritmetik ortalamasının ise 4,13 olduğunu görmekteyiz.

* "Takım çalışmasının otel işletmelerinin yapısına uygun olduğu düşüncesine katılıyor musunuz?" ifadesi incelendiğinde $p=0.013$ bulunmuştur. $P=0.013 < \alpha=0.05$ olduğundan anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bunun nedeni; bayanların verdiği cevapların aritmetik ortalamasının 4,19 erkeklerin verdiği cevapların aritmetik ortalamasının 4,41 çıkmasıdır.

Yukarıdaki ifadeleri incelediğimizde erkeklerin algılarının bayanların algılarından daha güçlü olduğunu görürüz. Bunun nedenleri; bayanların iş ortamına ayak uyduramamaları ya da mesleği sevmemeleri, erkeklerle bayanlar arasında cinsiyete dayalı bir çatışmanın olması sonucu bayanların kendilerini iş ortamında rahat hissetmemeleri olabilir. Bu problem yöneticilerin; işgörenlerin motivasyonuna özen göstermeleri, bayanlara aktif görevler vermeleri, oluşturulacak takımlarda yer almalarını sağlamaları, iş ortamını iyileştirici bir takım çalışmalar yapmaları ve kurum kültürü oluşturmalarıyla ortadan kalkacaktır.

* "Lider, üyeler arasında karşılıklı güven oluşumunu sağlayabilmelidir" ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde $p=0.016$ çıkmış, $p=0.016 < \alpha=0.05$ olduğundan, cinsiyet değişkeni yönünden verilen cevaplarda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Katılımcılardan bayanların cevaplarının aritmetik ortalaması 4,26 gerçekleşirken erkeklerin cevaplarının ortalaması 4,46 olarak gerçekleşmiştir.

* "Lider, üyelerle açık iletişim kurabilmeli, üyeler arası iletişimi teşvik edici zemin hazırlayabilmelidir" ifadesine verilen cevapları incelediğimizde $p=0.026$ bulunmuştur. Bu sonuca göre $p=0.026 < \alpha=0.05$ olduğundan bu ifadeye verilen cevaplarda da anlamlı farklılıklar bulunmuştur. İfadeye verilen cevapların aritmetik ortalamasına baktığımızda katılımcılar-

dan bayanların vermiş olduğu cevapların ortalamasının 4,31 ve erkeklerin vermiş olduğu cevapların ortalamasının 4,47 olduğunu görürüz.

İfadelere verilen cevaplarda anlamlı farklılıklar çıkması, ifadenin erkekler tarafından bayanlara oranla daha önemli bulunmasıdır. Bunun nedeni, ifadeye katılan bayanların etkin takım üyelerinin özelliklerini ve işlevlerini tam olarak anlayamamaları ya da liderin etkililiğini tam olarak hissedememeleri, duygusal davranışlar sergileyerek zaman zaman iletişim kanallarını tek tarafı olarak kapatmaları gösterilebilir. Ancak iş hayatı profesyonelliği gerekli kılmaktadır. Takım amaçlarının bireysel amaçların önünde olması gerekir. Etkin takımlar ve etkili liderlik konusunda yeterli eğitim verildiği takdirde algılamadaki farklılıklar ortadan kalkacaktır.

Tablo 7'de görüldüğü gibi cinsiyet değişkenini dikkate alarak yapmış olduğumuz analizde, katılımcıların diğer ifadelere vermiş oldukları cevaplarda " $p>0,05$ " olduğundan anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır. Başka bir ifadeyle ifadelere verilen önem düzeyi cinsiyet değişkeni açısından farklılık göstermemektedir.

Tablo 8'de görüldüğü gibi, katılımcıların konularına göre, örgütlerde etkin takım yapılarının oluşturulması sürecinde etkili liderliğin rolüne ilişkin ifadeleri algılamalarının %5 anlamlılık düzeyinde incelenmesi sonucu ortaya çıkan anlamlı farklılıklar aşağıda verilmiştir.

* "Lider, takım içerisindeki çatışmaları yönetebilmeli ve amaçlara ulaşmada etkili bir araç olarak kullanabilmelidir" ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde $p=0.019$ çıkmıştır. Bu sonuca göre $p=0.019 < \alpha=0.05$ olduğundan ifadeye, katılımcıların konuma göre vermiş olduğu cevaplarda anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Yönetici ve yönetici olmayanların vermiş oldukları cevapların aritmetik ortalamasına baktığımızda; yöneticilerin cevaplarının ortalaması 3,40 yönetici olmayanlar cevaplarının ortalaması ise 3,80 olarak gerçekleşmiştir. Konuma göre ortaya çıkan bu farklılık yöneticilerin klasik yönetim anlayışından kurtulamamış olmalarından ya da çatışmaların amaçlara uygun olarak yönlendirilemeyeceğini düşünmelerinden kaynaklanabilir. Yöneticilerin çatışma yönetimi konusunda gerekli araştırmayı yaparak bilgi sahibi olmaları bu problemi ortadan kaldıracaktır.

* "Lider takım etkinliği için iç disiplinin oluşumunu yönlendirebilmelidir" ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde $p=0.046$ bulunmuş ve $p=0.046 < \alpha=0.05$ olduğundan katılımcıların konuma göre vermiş olduğu cevaplarda anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır.

Cevapların aritmetik ortalamasına baktığımızda yöneticilerin cevaplarının ortalamasının 4.47, yönetici olmayanların cevaplarının ortalamasının ise 4,27 bulunduğunu görürüz. İş disiplini konusunda liderin oynadığı rolün algılanmasındaki bu farklılık yönetici olmayanların yöneticilere oranla ifadeye daha az katılmalarından kaynaklanmaktadır. Bunun nedeni işgörenlerle yöneticiler arasında cereyan eden çatışmalar ve yönetici olmayanların disiplinden

hoşlanmamaları olabilir. Yöneticilerin uygun bir şekilde çatışmaları yönetmesi ve uygun bir disiplin anlayışı sergilemeleri bu algı farkını ortadan kaldıracaktır.

* "Lider, problem çözme becerisine sahip olmalı ve üyeler arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmelidir" ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde $p=0.031$ olarak gerçekleşmiş, $p=0.031 < \alpha=0.05$ olduğundan, katılımcıların konuma göre vermiş olduğu cevaplarda anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Anlamlı farklılıklar çıkmasının nedeni yöneticilerin vermiş olduğu cevapların aritmetik ortalamasının 4,58 yönetici olmayanların vermiş olduğu cevapların aritmetik ortalamasının ise 4,37 olarak gerçekleşmesidir. İşle ilgili problemlerin işi yapan kişi tarafından daha iyi çözüleceği anlayışı, yöneticilerle yönetici olmayanlar arasındaki bu algı farkına neden olabilir.

* "Lider, farklı bireylerden oluşan takımda takım ruhu oluşturarak bütün üyelerin aynı hedefe yönelmesini ve aynı şeyleri düşünmesini sağlayabilmelidir" ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde istatistik değerleri $p=0.018$ bulunmuş ve $p=0.018 < \alpha=0.05$ olduğundan, katılımcıların konuma göre vermiş olduğu cevaplarda anlamlı farklılıklar olduğu tespit edilmiştir.

İfadeye verilen cevapların aritmetik ortalamasına baktığımızda yöneticilerin vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,01 ve yönetici olmayanların vermiş oldukları cevapların ortalamasının 4,32 çıkması bu farklılığa neden olmuştur. Yöneticilerin farklılıkları yönetme ve takım ruhu oluşturma konusundaki eksiklikleri, ifadeye verilen cevaplarda anlamlı farklılıklar olmasına neden olabilir. Liderlik vasfı taşıyan kişilerin yönetici olarak tayin edilmesi bu farklılığı ortadan kaldıracaktır.

Katılımcıların vermiş olduğu cevapların konuma göre incelenmesinde, verilen diğer ifadelerde anlamlı farklılıklar bulunmamıştır.

Tablo 9 katılımcıların cevaplarının yaş değişkenine göre incelenmesini içermektedir. Katılımcıların yaş dilimlerine göre örgütlerde etkin takım yapılarının oluşturulması sürecinde etkili liderliğin rolüne ilişkin verilen ifadeleri algılamaları %5 anlamlılık düzeyinde incelendiğinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

* "Lider, üyelerle açık iletişim kurabilmeli, üyeler arası açık iletişimi teşvik edici zemin hazırlayabilmelidir" ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde $p=0.032$ bulunmuş, $p=0.032 < \alpha=0.05$ olduğundan, katılımcıların yaş faktörüne göre vermiş olduğu cevaplarda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Anlamlı farklılıklar bulunmasının nedeni yaş gruplarına göre verilen cevapların aritmetik ortalamasının 18-25 yaş arası 4.48 çıkarken 26-32 yaş arasının 4,47 çıkması, 33-38 yaş arası 4,36 bulunurken 39 ve üzerinin 4,15 olarak gerçekleşmesidir.

* "Lider, takım içerisindeki çatışmaları yönetebilmeli ve amaçlara ulaşmada etkili bir araç olarak kullanabilmelidir" ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde $p=0.038$ bulunmuş, $p=0.038 < \alpha=0.05$ olduğundan katılımcıların vermiş olduğu cevaplarda anlamlı farklılıklar

bulunmuştur. Bunun nedeni cevapların aritmetik ortalamalarının 18-25 yaş arası 3,81 çıkarırken 26-32 yaş arası 3,71 çıkması, 33-38 yaş arası 3,88 bulunurken 39 ve üzeri 3,12 olarak gerçekleşmesidir.

* "Lider, problem çözme becerisine sahip olmalı ve üyeler arası problem çözümünde etkin rol oynayabilmelidir" ifadesine verilen cevaplarda ise $p=0.011$ bulunmuştur. Buna göre $p=0.011 < \alpha=0.05$ olduğundan, katılımcıların yaş faktörüne göre vermiş olduğu cevaplarda anlamlı farklılıklar vardır. Cevapların aritmetik ortalamasına baktığımızda ise 18-25 yaş arası 4,46 çıkarırken 26-32 yaş arasının 4,55 çıktığını, 33-38 yaş arası 4,24 bulunurken 39 ve üzerinin verdiği cevapların ortalamasının 4,16 olarak gerçekleştiğini görürüz.

* "Etkili liderler, motive edici unsur olarak ödül kullanılmalı, ödüllendirme koşullu değil, bireyi ve arkadaşlarını teşvik edici bir özellik taşımalıdır" ifadesine verilen cevaplar incelendiğinde $p=0.049$ bulunmuştur. Bu sonuca göre $p=0.049 < \alpha=0.05$ olduğundan cevapların yaş değişkenine göre incelenmesinde anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu sonuca ulaşılmasının nedeni yaş gruplarına göre verilen cevapların aritmetik ortalamalarının 18-25 yaş arası 4,41 çıkarırken 26-32 yaş arasının 4,50 çıkması, 33-38 yaş arası 4,43 bulunurken 39 ve üzerinin 4,12 olarak gerçekleşmesidir.

* "Lider, farklı bireylerden oluşan takımda takım ruhu oluşturarak bütün üyelerin aynı hedefe yönelmesini ve aynı şeyleri düşünmesini sağlayabilmelidir" ifadesine verilen cevapları incelediğimizde $p=0.003$ bulunmuş, $p=0.003 < \alpha = 0.05$ olduğundan, katılımcıların ifadeye yaş faktörüne göre vermiş olduğu cevaplarda anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Verilen cevapların aritmetik ortalamasına baktığımızda, 18-25 yaş diliminin 4,38 çıkarırken 26-32 yaş diliminin 4,31 çıktığını, 33-38 yaş arası 4,26 bulunurken 39 ve üzerinin verdiği cevapların ortalamasının 3,67 olarak gerçekleştiğini görürüz.

Yukarıda verilen paragraflarda yaş değişkeni açısından anlamlı farklılıklar çıkmasının nedeni, 39 ve üzeri yaş gruplarında yer alan kişilerin vermiş olduğu cevapların aritmetik ortalamasının diğer yaş gruplarının ortalamasına oranla daha az olmasıdır. Bunun nedeni 39 ve üzeri yaş grubunda yer alan kişilerin değişimi yakalamada ve kendini geliştirme konusunda yetersiz kalmaları, resmi iletişimden kurtulamamaları ve çatışma yönetimi, problem çözme teknikleri, ödüllendirme konularında yeterli bilgiye sahip olamamalarından kaynaklanabilir. Kısaca bu kişilerin Klasik Yönetim anlayışından kurtulamaması yaş grupları arasında anlamlı farklılıklar çıkmasına yol açmış olabilir. İşletmede aktif görev alacak kişilerin kendini yetiştirmiş gençlerden seçilmesi işletmenin ve oluşturulacak takımların etkinliği için yararlı olacaktır.

Sonuç olarak, örgütlerde etkin takım yapılarının oluşturulması sürecinde etkili liderliğin rolünün 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları tarafından algılanma düzeyini belirlemek için yapmış olduğumuz bu çalışmada, cinsiyet, konum ve yaş değişkenlerine göre yukarıda belirtilen ifadelerde anlamlı farklılıklar çıkmıştır. Ulaşılan sonuçlar konuyla ilgilenen ya da değişik

amaçlar için etkin takımlar oluşturmak isteyen işletme yöneticilerine rehberlik etmesi açısından önem arz etmektedir.

KAYNAKÇA

- AKAT, Ömer (1998). **İşletme Politikası ve Stratejik Pazarlama**, Bursa: Ekin Kitabevi
- ASLAN, A. Esra vd. (2002). **Örgütte Kişisel Gelişim**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- COOPER, Simon ve Alan WAKELAM (1999). *Leadership of Resuscitation Teams: "Lighthouse Leadership"*, **Resuscitation Training**: 42, 27-45.
- ÇETİNER, Ertuğrul (2002). **Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları**, Ankara: Gazi Kitabevi.
- DENGİZ, G. Murat (2000). **Takım Çalışması Teknikleri**, Ankara: Academyplus Yayınevi
- DİNÇER, Ömer ve Yahya FİDAN, (1996). **İşletme Yönetimine Giriş**, İstanbul: Beta Basın Yayın Dağıtım.
- GÜNEY, Salih (2000). **Yönetim ve Organizasyon El Kitabı**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- GÜVEN, Tayfun (2000). **Vizyoner Liderlik ve Takım Oluşturmada Liderin Vizyonunun Rolü**, Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- INGRAM, Haydn, Richard TEARE v.d., (1997). *A Systems Model Of Effective Teamwork*. **The TQM Magazine**, 9 (2), 118-127.
- MAXWELL, John C (1998). **İçinizdeki Lideri Geliştirmek**, (Çev. Selim Yeniçeri), İstanbul: Beyaz Yayınları.
- MAXWELL, John C (1999). **Liderlik Nitelikleri**, (Çev. İbrahim Şener), İstanbul: Beyaz Yayınları
- ROBBINS, Stephen P. ve David A. DECENZO, (2001). **Fundamental of Management**.
- SARIKIR, Fatih, (2002). **Takım Liderliği ve Bunun Takım Motivasyonu Üzerine Etkileri**, Erzurum: Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi).
- TUTAR, Hasan, M. K. YILMAZ ve C. ERDÖNMEZ (2003). **İşletme Becerileri Grup Çalışması**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- TÜRKEL, A. Uluçınar (1999). **Globalleşen Dünyanın Süper Yöneticilerine**, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- WEINKAUF, Katharina ve Martin HOEGL (2002). *Team Leadership Activities in Different Project Phases*, **Team Performance Management: An International Journal**, 8, (7-8), 171-182.
- WEISS, Donald H. (1993a). **Etkili Yönetim Teknikleri**, (Çev. Doğan Şahiner), İstanbul: Rota Yayınları
- WHITE, R. Eales (1998). **Daha İyi Nasıl Takım Lideri**, (Çev. Ali Çimen). İstanbul: Timaş Yayınları.
- YOST, Christine A. ve Rebecca A. THACKER (2002). *Training Students to Become Effective Workplace Team Leaders*, **Team Performance Management**. Volume 8 (3/4), pp. 89-94.
- ZACCARO, Stephen J. ANDREA L. RITTMAN, Michelle A. MARKS (2001).

