

KATILMALI YÖNETİM ÜZERİNE OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Ahmet TAYFUN*

Handan ASLAN KÖSEM**

ÖZET

Bu çalışmada otel işletmelerinde çalışan personelin katımlı yönetim uygulamaları hakkındaki görüşlerinin öğrenilmesi amaçlanmıştır. Bu çerçevede toplam kalite yönetimine bakışta eğitimin rolü araştırılmıştır.

Çalışmaya Ankara'da faaliyet gösteren altı adet beş yıldızlı ve onüç adet dört yıldızlı otel işletmesinde çalışan toplam 356 işgören ve yönetici katılmıştır. Araştırmaya katılanlardan veriler standart bir soru kağıdı kullanılarak elde edilmiştir. Elde edilen veriler χ^2 testine tabi tutularak analiz edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin eğitim durumları ile katımlı yönetime bakışları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Katımlı yönetim, işgören eğitimi, otel işletmeciliği

DEMOCRATIC MANAGEMENT AND A CASE STUDY IN HOTEL OPERATIONS

ABSTRACT

This study is aimed to understand the ideas of hotel employees about the democratic management activities. In this perspective, the role of the education of employees over the implementation of quality management was researched.

The six hotels with five stars and thirteen hotels with four stars and their 356 employees were taken in this study. The data was gathered by using a questionnaire and analyzed by chi square test.

The significant correlation was found between the education level of employees and their democratic management perspective according to results of analyze.

Key Words: Democratic management, education of employees, hotel management.

GİRİŞ

Yönetime katılma, modern yönetim tekniklerinden biridir. Frederic Taylor'un önderlik ettiği bilimsel yönetim akımı, azami verimi kişinin enerjisinden en iyi şekilde yararlanmak olarak görür. Bu nedenle bu akımı savunanlar, kişinin verimli çalışmasına engel olan gereksiz hare-

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

** Çankaya İMKB Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi (Uzm. Öğrt.)

ketlerin, usullerin ve zaman alıcı diğer işlemlerin bertaraf edilmesi konusu üzerinde ısrarla durmuşlardır. Bu yaklaşımın doğru yönleri olmakla birlikte eksik taraflarının olduğu daha sonra anlaşıldı. Kişinin zihni enerjisinden ziyade fiziki enerjisini istemesi bu akımın en önemli eksikliği olarak görülmekteydi. Bu ise insanı, mekanik bir biçimde görmek ve başka bir deyimle kişiyi makinenin bir parçası olarak değerlendirmektir. Buna göre idarenin görevi karar vermek, işçinin görevi de dinlemek ve itaat etmektir. Bu yaklaşımın yeterli olmadığı anlaşılmaması üzerine kişinin yalnız fiziki enerjisini değil aynı zamanda düşünce ve duygularını da çalışmasına katmasını sağlayacak bir takım teknikler arandı. Böylece yönetime katılma terimi ile karşılanan bir motivasyon tekniği geliştirildi (Tutum, 1971:127).

İşletme yönetimine yeni bir bakış açısı kazandıran yönetime katılma yaklaşımı, aslında geleneksel yönetim yaklaşımından şimdiye kadar uzanan bir gelişmenin son aşamasını oluşturur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:237). Artık örgüt üyeleri basit birer işgören olmak yerine, çalıştıkları örgütün yönetimine katılmak istemektedirler. Çalışanlar kendilerini ilgilendiren her kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini ifade etmek isterler ve bu konularda fikirlerinin sorulmasını arzu ederler (Eren, 2001:438).

Genel olarak işletmelerde yönetime katılma, mal ve hizmet üretiminde işletmelerde en alt kademedeki işgörenden başlayarak en tepedeki yöneticiye kadar düşünme, deneme, değerlendirme ve yanılma imkanının verilmesi olarak tanımlanabilir (Oğuz, 1996:62).

Değişik ülkelerde yönetime katılma uygulamasını belirli çerçeve içine oturtabilmek ve yönetime katılmanın kuramsal çerçevesini çizmek bakımından şu soruları dikkate almak yararlı olacaktır; yönetime kimler katılacak? Yönetime katılma hangi konularda olacak? Yönetime katılma düzeyi hangi düzeyde olacak? Yönetime katılmanın yöntemi ne olacak? Yönetime katılmanın amacı nedir? (Gür, 1991: 13-14).

Çalışanlar sadece maddi ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin olmamaktadır. Başarma, başka insanlar tarafından beğenilme, takdir edilme ve toplumda önemsenen bir konumda olma ihtiyacı tam katılımın oluşma ve gelişmesindeki önemli etkenlerdendir. Çalışanlar kendilerini ilgilendiren her türlü kararın görüşülmesine ve sonuçlandırılmasına aktif olarak katılıp, düşüncelerini serbestçe ifade etmeyi talep etmektedirler.

Son yıllarda yönetime katılmanın gerekip gerekmediği üzerinde tartışma yapmaktan ziyade yönetime katılmanın hangi düzeyde, hangi yöntemlerle; nasıl ve kimlere uygulanması gerektiği üzerinde tartışılmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998:240). Yönetime katılma yanlısı olanlar bunu yönetsel sorunları çözümlen çatişma ve sürtüşmeleri önleyen bir formül olarak görmektedir.

İşletmelerde verimliliği artırmanın en uygun yöntemlerinden birisi, işgörenlerin sorunu çözmeye yönelik yapıcı düşünmeye teşvik edilmeleridir. Ancak geleneksel eğitim sistemleri, merkeziyetçi yönetim uygulamaları ve örgütsel kültürün bir parçası olabilen sınırlayıcı etmen-

ler, insanların yapıcı düşünmeye karşı olumsuz tutumlar geliştirmelerine neden olmaktadır. Böylece, işgören kendisinden yapıcı düşünmenin beklenmediği kanısı veya yapıcı düşünmenin doğuştan gelen bir yetenek olduğu varsayımından hareketle, varolabilecek potansiyelini bile kullanmaya yanaşmamaktadır (Uğur, 1991:676).

Çok fazla sayıda işgücünün istihdam edildiği ve otomasyonun sınırlı olduğu otel işletmelerinde işgörenlerin verimliliği ve etkinliği diğer sektörlerle oranla daha fazla önem arz etmektedir. Bu açıdan bakıldığında otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin alınan kararlara katılmaları onları daha iyi motive edecek ve çalışma performanslarını arttıracaktır. Bu da işletmeyi rakipleri karşısında daha üstün konuma getirecektir.

1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırma, çok sayıda işgörenin istihdam edildiği otel işletmelerinde çalışan işgörenlerin katılnalı yönetim yaklaşımı konusundaki düşüncelerini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Bu içerikte bir çalışmanın hem akademik olarak, hem de sektörel uygulamalar bakımından yararlı sonuçlar ortaya koyması beklenmektedir.

Otel işletmelerinde müşteri tatminini sağlayan ana unsur işgörenlerdir. Katılnalı yönetim yaklaşımıyla işgörenlerin etkililiğini artırabilecek oteller böylece hem daha fazla kazanç elde edebilecek, hem de müşterilerin tekrar gelmelerini sağlayacaktır. Bu sayede otelcilik sektörünün ve ülke turizminin gelişimine katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın bulguları gerek otel yöneticilerine, gerek işgörelere, gerekse de bu konu ile ilgili çalışma yapacak araştırmacılara kaynak oluşturması açısından önemli sayılmaktadır.

2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

H1: Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katılnalı yönetimin otel işletmelerine uygunluğuna dair görüşleri arasında ilişki vardır.

H2: Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katılnalı yönetimin uygulanmasında işgörenlerin eğitiminin gerekliliğine dair görüşleri arasında ilişki vardır.

H3: Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katılnalı yönetimin psikolojik aldatma aracı olarak kullanılmasına dair görüşleri arasında ilişki vardır.

H4: Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katılnalı yönetimin işyerinin verimini arttıracağına dair görüşleri arasında ilişki vardır.

H5: Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katılnalı yönetimin işgören etkililiğini olumlu yönde etkileyeceğine dair görüşleri arasında ilişki vardır.

H6: Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katılnalı yönetimin işyerinde çatışmayı azaltacağına dair görüşleri arasında ilişki vardır.

H₇: Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katımlı yönetimin işyerinde ast ve üst arasındaki iletişimi düzenleyeceğine dair görüşleri arasında ilişki vardır.

H₈: Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile toplam kalite yönetiminin en çok uygulanan katımlı yönetim tekniği olduğuna dair görüşleri arasında ilişki vardır.

H₉: Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katımlı yönetim tekniğine göre işgörenlerin işletmede alınan tüm kararlara katılmaları gerektiğine dair görüşleri arasında ilişki vardır.

H₁₀: Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katımlı yönetim tekniğine göre işgörenler sadece kendi alanlarıyla ilgili kararlara katılmaları gerektiğine dair görüşleri arasında ilişki vardır.

H₁₁: Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katımlı yönetimin işgörenleri işletme çıkarları doğrultusunda hareket etmeye yönlendirdiğine dair görüşleri arasında ilişki vardır.

3. ARAŞTIRMANIN EVRENİ

Araştırmanın evreni 2004 yılında Ankara'da faaliyet gösteren 6 adet 5 yıldızlı ve 13 adet 4 yıldızlı otel işletmesinde çalışan işgören ve yöneticilerdir. Araştırmanın evreninin belirlenmesinde otel işletmelerinin yöneticileri ile görüşülerek personel sayıları istenmiş ama çeşitli nedenlerden dolayı otel işletmeleri personel sayılarını vermekten çekinmişlerdir. Bu noktadan sonra evrenin belirlenmesinde literatürde yer alan istihdam oranı formülü kullanılmıştır (Çetiner, 2002:183):

$$\text{İstihdam Oranı} = \text{Personel Sayısı} / \text{Oda Sayısı}$$

Formüle kullanılan; oda sayısı, araştırmaya konu olan Ankara'daki 6 adet 5 yıldızlı ve 13 adet 4 yıldızlı 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).

$$1,1 = \text{Personel Sayısı} / 4342$$

Personel Sayısı = 4776 olarak bulunmuştur. Bu sayı aynı zamanda araştırmanın evrenini de göstermektedir.

4. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİ

Araştırmada örneklemin sayısı ise, formül yardımıyla (Arıkan, 1995:142-143) $E=0.05$ hata payı içerisinde ve %95 güvenirlilikle tespit edilmiştir. P konusunda hiçbir ön bilgi olmadığı için 0.5 alınmıştır.

Formül:

$$P = 0.5$$

$$q = 1 - P = 0.5$$

$$d = (e/z)^2 = (0.05/1.96) = 0.00065$$

$$n = N pq / (N - 1) D + pq$$

$$N = 4776$$

$$P = 0.5$$

$$q = 0.5$$

$$d = 0.00065$$

$$n = 4776 \times 0.25 / 4775 \times 0.00065 + 0.25$$

$$n = 356 \text{ kişi hesaplanmıştır.}$$

Yukarıda gösterildiği gibi araştırmada uygulanması gereken anket sayısı 356 olarak belirlenmiştir.

5. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmada konuyla ilgili literatür çalışmasından sonra alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırmasında otelerde çalışan yönetici ve işgörenlerin konu hakkında görüşleri standart soru kağıdı ile alınmıştır.

6. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMLANMASI

Araştırmada anket yoluyla elde edilen veriler bilgisayara yüklenerek bir veri tabanı oluşturulup SPSS 11.0 paket programı kullanılarak analiz edilmiş, analiz sonucunda elde edilen veriler yorumlanmıştır.

7. ARAŞTIRMADA ELDE EDİLEN BULGULAR VE YORUMLARI

7.1. Örneklemin Genel Özellikleri

Örnekleme ait bazı bilgiler Tablo 1, 2, 3, 4, 5'de verilmiştir.

Tablo 1. Araştırmaya Konu Olan Otellerin Yıldızlarına Göre Dağılımı

Otellerin Yıldızlarına Göre Dağılımları	n	%
4 Yıldız	213	59,8
5 Yıldız	143	40,2
Toplam	356	100,0

Araştırmaya konu olan otellerin yıldız sayısına göre dağılımı Tablo 1'de görülmektedir. Buna göre analize tabi tutulan anketlerin %59,8'i 4 yıldızlı otel işletmeleri tarafından, % 40,2'si ise 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan işgörenler tarafından cevaplandırılmıştır.

Tablo 2. Araştırmaya Katılanların Yönetici Olup Olmama Durumlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların Konuma Göre Dağılımı	n	%
Yönetici	104	29,2
Yönetici Değil	252	70,8
Toplam	356	100,0

Tablo 2'de görüldüğü gibi cevaplayıcıların konum olarak %29,2'si yönetici, %70,8'i ise yönetici değildir.

Tablo 3. Araştırmaya Katılanların Yaş Durumlarına Göre Dağılımı

Katılımcıların Yaş Dağılımı	n	%
18-24 yaş	103	28,9
25-31 yaş	122	34,3
32-38 yaş	68	19,1
39-45 yaş	41	11,5
46 ve üzeri	22	6,2
Toplam	356	100,0

Araştırmaya katılanların yaş durumlarına göre dağılımları Tablo 3'de görülmektedir. Buna göre 18-24 yaş arası %28,9, 25-31 yaş arası %34,3, 32-38 yaş arası %19,1, 39-45 yaş arası %11,5, 46 yaş ve üzeri ise %6,2 olarak gerçekleşmiştir. Tablodan da anlaşılacağı üzere , araştırmaya katılan %34,3'lük kısmının 26-32 yaş grubu arasında olduğu görülmektedir.

Tablo 4. Araştırmaya Katılanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı	n	%
Kadın	120	33,7
Erkek	236	66,3
Toplam	356	100,0

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 4'de görülmektedir. Buna göre katılımcıların %33,7'si kadın, %66,3'ü ise erkektir.

Tablo 5. Araştırmaya Katılanların Öğrenim Durumuna Göre Dağılımı

Katılımcıların Eğitim Durumu	n	%
İlköğretim	23	6,5
Lise	154	43,3
Meslek Yüksek Okulu	79	22,1
Üniversite	100	28,1
Toplam	356	100,0

Katılımcıların öğrenim durumuna göre dağılımı Tablo 5'de görülmektedir. Buna göre katılımcıların %6,5'i ilköğretim, %43,3'ü lise, %22,2'si meslek yüksek okulu, %28,1'i ise üniversite öğrenimi görmüşlerdir.

7.2. Hipotez Testleri

Araştırmaya ilişkin başlangıçta ortaya konulan hipotezlerle ilgili olarak karşılaşılan sonuçlar aşağıda verilmiştir.

Tablo 6. Katılımlı Yönetimin Otel İşletmelerinin Yapısına Uygunluğuna Ait Görüşlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Katılımlı yönetim otel işletmelerinin yapısına uygundur.			Toplam
	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	
İlköğretim	9 39,1%	9 39,1%	5 21,7%	23 100,0%
Lise	7 4,5%	10 6,5%	137 89%	154 100,0%
Meslek Yük.Okulu	3 3,8%	6 7,6%	70 88,6%	79 100,0%
Üniversite	4 4,0%	3 3,0%	93 93,0%	100 100,0%
Toplam	23 6,5%	28 7,9%	305 85,7%	356 100,0%

$$\chi^2 = 84,519$$

$$\text{Serbestlik Derecesi} = 6$$

$$p = 0,000$$

Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katılımlı yönetimin otel işletmelerine uygunluğuna dair görüşleri arasındaki ilişkiyi (H_1) aramak amacıyla uygulanan χ^2 testi sonucu Tablo 6 da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katılımlı yönetimin otel işletmelerine uygunluğuna dair görüşleri arasında ilişki olduğu görülmüştür. Eğitim durumlarına göre eğitim seviyesi yüksek olanlar katılımlı yönetimin otel işletmelerine uygun olduğuna inanırken eğitim seviyesi düşük olanlar katılımlı yönetimin otel işletmelerinin yapısına uygun olmadığına inanmaktadırlar.

Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katılımlı yönetimin uygulanmasında işgörenlerin eğitiminin gerekliliğine dair görüşleri arasındaki ilişkiyi (H_2) aramak amacıyla uygulanan χ^2 testi sonucu Tablo 7'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katılımlı yönetimin uygulanmasında işgörenlerin eğitiminin gerekliliğine dair görüşleri arasın-

da ilişki olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanlardan eğitim seviyesi yüksek olanlar katımlı yönetimi uygulamak için eğitimin gerekliliğine inanırken eğitim seviyesi düşük olanlar ise eğitimin gerekliliğine inanmamaktadırlar.

Tablo 7. Katımlı Yönetimi Uygulamak İçin İşgören Eğitiminin Gerekliliğine Ait Görüşlerin Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Katımlı yönetim tekniğini uygulamak için işgörenlerin eğitimi gerekir			Toplam
	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	
İlköğretim	13 56,5%	6 26,1%	4 17,4%	23 100,0%
Lise	8 5,2%	11 7,1%	235 87,1%	154 100,0%
Meslek Yük.Okulu	9 11,4%	8 10,1%	62 78,5%	79 100,0%
Üniversite	2 2,0%	1 1,0%	97 97,0%	100 100,0%
Toplam	32 9,0%	26 7,3%	298 83,7%	356 100,0%

$$\chi^2 = 98,379$$

Serbestlik Derecesi = 6

$$p = 0,000$$

Tablo 8. Katımlı Yönetimin Psikolojik Aldatma Aracı Olarak Kullanıldığına Ait Görüşlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Bazen işyerlerinde katımlı yönetim tekniği bir psikolojik aldatma aracı olarak kullanılmaktadır			Toplam
	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	
İlköğretim	14 60,9%	7 30,4%	2 8,7%	23 100,0%
Lise	39 25,3%	46 29,9%	69 44,8%	154 100,0%
Meslek Yük.Okulu	25 31,6%	20 25,3%	34 43,0%	79 100,0%
Üniversite	35 35,0%	22 22,0%	43 43,0%	100 100,0%
Toplam	113 31,7%	95 26,7%	148 41,6%	356 100,0%

$$\chi^2 = 16,522$$

Serbestlik Derecesi = 6

$$p = 0,011$$

Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katımlı yönetimin psikolojik aldatma aracı olarak kullanılmasına dair görüşleri arasındaki ilişkiyi (H_3) aramak amacıyla uygulanan χ^2 testi

sonucu Tablo 8 de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katımlı yönetimin psikolojik aldatma aracı olarak kullanılmasına dair görüşleri arasında ilişki olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanların eğitim seviyesi yüksek olanlarda eğitim seviyesi düşük olanlarda katımlı yönetimin psikolojik aldatma aracı olarak kullanılmadığına inanmaktadır.

Tablo 9. Katımlı Yönetimin İşyerinde Verimi Arttırdığına Ait Görüşlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Katımlı yönetim işyerinde verimi artırır			Toplam
	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	
İlköğretim	7 30,4%	14 60,9%	2 8,7%	23 100,0%
Lise	9 5,8%	22 14,3%	123 79,8%	154 100,0%
Meslek Yük.Okulu	--	3 3,8%	76 96,2%	79 100,0%
Üniversite	1 1,0%	10 10,0%	89 89,0%	100 100,0%
Toplam	17 4,8%	49 13,8%	290 81,5%	356 100,0%

$$\chi^2 = 110,480$$

$$\text{Serbestlik Derecesi} = 6$$

$$p = 0,000$$

Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katımlı yönetimin işyerinin verimini artıracağına dair görüşleri arasındaki ilişkiyi (H_4) aramak amacıyla uygulanan χ^2 testi sonucu Tablo 9'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilmiştir. Yani araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katımlı yönetimin işyerinin verimini artıracağına dair görüşleri arasında ilişki olduğu görülmüştür. Araştırmaya katılanlardan eğitim seviyesi düşük olanlar genelde kararsız olmalarına karşılık eğitim seviyesi yüksek olanlar katımlı yönetimin işyerinde verimi arttırdığına inanmaktadır.

Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katımlı yönetimin işgören etkililiğini olumlu yönde etkileyeceğine dair görüşleri arasındaki ilişkiyi (H_5) aramak amacıyla uygulanan χ^2 testi sonucu Tablo 10'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katımlı yönetimin işgören etkililiğini olumlu yönde etkileyeceğine dair görüşleri arasında ilişki olduğu görülmüştür. Eğitim seviyesi yüksek olanlarla eğitim seviyesi düşük olanların katımlı yönetimin işgören etkililiğini olumlu yönde etkilediği hakkındaki inançları arasında ilişki vardır. Eğitim seviyesi yüksek olanlar olumlu görüş belirtirken eğitim seviyesi düşük olanların olumsuz görüş belirttikleri görülmektedir.

Tablo 10. Katımlı Yönetimin İşgören Etkilliliğini Olumlu Yönde Etkilediğine Ait Görüşlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Katımlı yönetim işgönerlerin etkililiğini olumlu yönde etkiler			Toplam
	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	
İlköğretim	9 39,1%	9 39,1%	5 21,7%	23 100,0%
Lise	13 8,4%	13 8,4%	128 83,1%	154 100,0%
Meslek Yük.Okulu	1 1,3%	2 2,5%	76 96,2%	79 100,0%
Üniversite	1 1,0%	7 7,0%	92 92,0%	100 100,0%
Toplam	24 6,7%	31 8,7%	301 84,6%	356 100,0%

$\chi^2 = 85,802$

Serbestlik Derecesi = 6

$p = 0,000$

Tablo 11. Katımlı Yönetim Tekniğinin İşyerindeki Çatışmaları Azalttığına Ait Görüşlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Katımlı yönetim tekniği ile işyerinde çatışmalar azaltılabilir.			Toplam
	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	
İlköğretim	10 43,5%	8 34,8%	5 21,7%	23 100,0%
Lise	21 13,6%	19 12,3%	113 74,0%	154 100,0%
Meslek Yük.Okulu	6 7,6%	15 19,0%	58 73,4%	79 100,0%
Üniversite	4 4,0%	12 12,0%	84 84,0%	100 100,0%
Toplam	41 11,5%	54 15,2%	261 73,3%	356 100,0%

$\chi^2 = 44,944$

Serbestlik Derecesi = 6

$p = 0,000$

Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katımlı yönetimin işyerinde çatışmayı azaltacağına uygunluğuna dair görüşleri arasındaki ilişkiyi (H_6) aramak amacıyla uygulanan χ^2 testi sonucu Tablo 11'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katımlı yönetimin işyerinde çatışmayı azaltacağına dair görüşleri arasında ilişki vardır. Eğitim seviyesi

yüksek olanlar katımlı yönetimin işyerinde çatışmaları azalttığına inanırken eğitim seviyesi düşük olanlar bu fikre katılmamaktadırlar.

Tablo 12. Katımlı Yönetimin Ast ve Üst Arasındaki İletişimi Düzenlediğine Ait Görüşlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Katımlı yönetim ast ve üst arasındaki iletişimi düzenler.			Toplam
	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	
İlköğretim	11 47,8%	9 39,1%	3 13,0%	23 100,0%
Lise	16 10,4%	17 11,0%	121 78,6%	154 100,0%
Meslek Yük.Okulu	6 7,6%	5 6,3%	68 86,1%	79 100,0%
Üniversite	2 2,0%	15 15,0%	83 83,0%	100 100,0%
Toplam	35 9,8%	46 12,9%	275 77,2%	356 100,0%

$$\chi^2 = 69,636$$

$$\text{Serbestlik Derecesi} = 6$$

$$p = 0,000$$

Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katımlı yönetimin işyerinde ast ve üst arasındaki iletişimi düzenleyeceğine dair görüşleri arasındaki ilişkiyi (H_7) aramak amacıyla uygulanan χ^2 testi sonucu Tablo 12'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilmiştir. Yani araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katımlı yönetimin işyerinde ast ve üst arasındaki iletişimi düzenleyeceğine dair görüşleri arasında ilişki olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu katımlı yönetimin ast ve üst arasındaki iletişimi düzenlediğine inanmaktadır. Sadece ilköğretim mezunları bu yargıyla ilgili olumsuz görüş belirtmişlerdir.

Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile toplam kalite yönetiminin en çok uygulanan katımlı yönetim tekniği olduğuna dair görüşleri arasındaki ilişkiyi (H_8) aramak amacıyla uygulanan χ^2 testi sonucu Tablo 13'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilmiştir. Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile toplam kalite yönetiminin en çok uygulanan katımlı yönetim tekniği olduğuna dair görüşleri arasında ilişki olduğu görülmektedir. İlköğretim mezunları toplam kalite yönetiminin en çok uygulanan katımlı yönetim tekniği olduğuna inanmamaktadırlar. Eğitim seviyesi düşük olanların eğitim seviyesi yüksek olanlara göre daha olumsuz görüş belirtmeleri dikkat çekicidir.

Tablo 13. Toplam Kalite Yönetiminin En Çok Uygulanan Katımlı Yönetim Tekniği Olduğuna Ait Görüşlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Toplam kalite yönetimi en çok uygulanan katımlı yönetim tekniğidir.			Toplam
	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	
İlköğretim	17 63,9%	3 13,0%	3 13,0%	23 100,0%
Lise	20 13,0%	30 19,5%	104 67,5%	154 100,0%
Meslek Yük.Okulu	6 7,6%	23 29,1%	50 63,3%	79 100,0%
Üniversite	11 11,0%	19 19,0%	70 70,0%	100 100,0%
Toplam	54 15,2%	75 21,1%	227 63,8%	356 100,0%

$\chi^2 = 70,695$

Serbestlik Derecesi = 6

p = 0,000

Tablo 14. Katımlı Yönetimine Göre İşgörenlerin İşletmede Alınan Tüm Kararlara Katılması Gerektiğine Ait Görüşlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Katımlı yönetim tekniğine göre işgörenler işletmede alınan tüm kararlara katılmalıdır			Toplam
	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	
İlköğretim	10 43,5%	1 4,3%	12 52,2%	23 100,0%
Lise	32 20,8%	20 13,0%	102 66,3%	154 100,0%
Meslek Yük.Okulu	28 35,4%	15 19,0%	36 45,5%	79 100,0%
Üniversite	28 28,0%	18 18,0%	54 54,0%	100 100,0%
Toplam	98 27,5%	54 15,2%	204 57,3%	356 100,0%

$\chi^2 = 14,364$

Serbestlik Derecesi = 6

p = 0,026

Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katımlı yönetim tekniğine göre işgörenlerin işletmede alınan tüm kararlara katılmaları gerektiğine dair görüşleri arasındaki ilişkiyi (H_0) aramak amacıyla uygulanan χ^2 testi sonucu Tablo 14'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katımlı yönetim tekniğine göre işgörenlerin işletmede alınan

tüm kararlara katılmaları gerektiğine dair görüşleri arasında ilişki olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu katımlı yönetime göre işgörenlerin işletmede alınan tüm kararlara katılması gerektiğine inanmaktadırlar.

Tablo 15. Katımlı Yönetime Göre İşgörenlerin Sadece Kendi Alanlarıyla İlgili Kararlara Katılmaları Gerektiğine Ait Görüşlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Katımlı yönetim tekniğine göre işgörenler sadece kendi alanlarıyla ilgili kararlara katılmalıdır			Toplam
	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	
İlköğretim	18 78,3%	4 17,4%	1 4,3%	23 100,0%
Lise	55 35,7%	26 16,9%	73 47,4%	154 100,0%
Meslek Yük.Okulu	27 34,2%	15 19,0%	37 46,8%	79 100,0%
Üniversite	27 27,0%	15 15,0%	58 58,0%	100 100,0%
Toplam	127 35,7%	60 16,9%	169 47,5%	356 100,0%

$$\chi^2 = 25,625$$

$$\text{Serbestlik Derecesi} = 6$$

$$p = 0,000$$

Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katımlı yönetim tekniğine göre işgörenler sadece kendi alanlarıyla ilgili kararlara katılmaları gerektiğine dair görüşleri arasındaki ilişkiyi (H_{10}) aramak amacıyla uygulanan χ^2 testi sonucu Tablo 15'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katımlı yönetim tekniğine göre işgörenler sadece kendi alanlarıyla ilgili kararlara katılmaları gerektiğine dair görüşleri arasında ilişki olduğu görülmektedir. Araştırmaya katılanlardan eğitim seviyesi düşük olanlar katımlı yönetime göre işgörenlerin sadece kendi alanlarıyla ilgili kararlara katılmaları gerektiğine daha çok olumsuz görüş belirtirken aksine eğitim seviyesi yüksek olanlar bu yargıya olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 16. Katımlı Yönetimin İşgörenleri İşletme Çıkarları Doğrultusunda Yönlendirdiğine Ait Görüşlerin Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	Katımlı yönetim işgörenleri işletmenin amaç ve çıkarları doğrultusunda hareket etmeye yönlendirir			Toplam
	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	
İlköğretim	10 43,5%	10 43,5%	3 13,0%	23 100,0%
Lise	24 15,6%	25 16,2%	105 68,2%	154 100,0%

Meslek Yük.Okulu	7 8,9%	8 10,1%	64 81,0%	79 100,0%
Üniversite	10 10,0%	20 20,0%	70 70,0%	100 100,0%
Toplam	51 14,3%	63 17,7%	242 68,0%	356 100,0%

$\chi^2 = 40,697$

Serbestlik Derecesi = 6

p = 0,000

Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katımlı yönetimin işgörenleri işletme çıkarları doğrultusunda hareket etmeye yönlendirdiğine dair görüşleri arasındaki ilişkiyi (H_{11}) aramak amacıyla uygulanan χ^2 testi sonucu Tablo 16'da verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre %5 anlamlılık düzeyinde H_0 hipotezi reddedilmiştir. Araştırmaya katılanların eğitim durumları ile katımlı yönetimin işgörenleri işletme çıkarları doğrultusunda hareket etmeye yönlendirdiğine dair görüşleri arasında ilişki olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu katımlı yönetimin işgörenleri işletme amaçları ve çıkarları doğrultusunda yönlendirdiğine inanmaktadırlar. Bu yargıda da ilköğretim mezunları büyük oranda olumsuz görüş bildirmeleridir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

İşletmenin türü, çalışma alanları ve büyüklükleri ne olursa olsun, yönetici statüsünde görev yapan kişilerin en önemli sorumluluk alanlarından birisi de, işgören performansının artırılmasıdır. Bu yöneticinin iş gücünü mümkün olabilecek en etkin şekilde kullanmasını sağlaması olarak da ifade edilebilir.

Katımlı yönetim yaklaşımı işgörenlerin motive edilmesinde, işgörenler arasındaki iletişimin sağlanmasında, işgörenlerin kendilerini geliştirmelerinde yönetimin kullanabileceği önemli bir araçtır. Bunu yanı sıra işgörenlerin psikolojik tatminlerinin sağlanmasında, gerekli eğitimleri almalarında, verimliliklerinin ve etkililiklerinin artmasında da önemli bir unsur olarak görülmektedir.

Otel işletmelerinde çalışan personelin eğitim durumu ile katımlı yönetim uygulamalarına bakışı arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan bu araştırmadan elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

Katımlı yönetimin otel işletmelerinin yapısına uygunluğu konusunda eğitim düzeyi düşük olan işgörenler olumsuz görüş beyan ederken üniversite mezunu olan işgörenler bu konuda olumlu görüş bildirmişlerdir.

Katımlı yönetim uygulamaları için işgörenlerin eğitilmelerinin gerektiği yargısına ilköğretim mezunları önemli oranda (%56.5) katılmamışlardır. Bunun tam aksi olarak üniversite mezunu olan işgörenler büyük oranda (%97.0) bu fikri desteklemişlerdir. Katımlı yönetimin

bir aldatma aracı olarak kullanıldığı hakkında görüşleri arasında da bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu fikre katılma oranı ilköğretim mezunlarında en düşük düzeydedir.

Katılnalı yönetim uygulamalarının işyerinde verimi arttıracığına üniversite mezunları büyük oranda katılırken ilköğretim mezunu işgörenler bu konuda kararsız kalmışlardır. Aynı şekilde işgörenlerin etkililiğini olumlu yönde etkiler yargısında da olumlu görüş bildirmemişlerdir. Buna bağılı olarak katılnalı yönetimin işyerinde çatışmaları azaltabileceğı, ast-üst arasındaki iletişimi düzenleyebileceğı gibi konularda da ilköğretim mezunları diğere eğitim gruplarına göre olumsuz tutum sergilemişlerdir.

Toplam kalite yönetiminin en çok uygulanan katılnalı yönetim tekniğı olduğu, işgörenlerin alınan bütün kararlara katılmaları gerektiğı ve katılnalı yönetimin işgörenler işletme amaçları doğrultusunda hareket ettireceğı yargıları ile işgörenlerin eğitim durumları arasında ilişki olduğu görülmüştür.

Bu sonuçlardan hareketle otel işletmelerinde çalışan eğitim düzeyi düşük işgörenlerin yönetime katılma konusunda eğitilmeleri gerektiğı rahatlıkla söylenebilir. İşgörenlerin bu konularda eğitilmeleri hem işletmeyi hem de işgöreni olumlu yönde etkileyecektir.

Yöneticiler işlerin yapılışı ile ilgili kararlara alırlar. Bu kararlara alırken işlerin yapılmasında bizzat rol alan işgörenlerin görüşlerini alarak onların kararlara katılımını sağlamalıdır. Bu kararlara alınmasında fikrine başvuru alan işgörenlerin hem etkililiğini artacak hem de yaptığı işi daha fazla sahiplenecektir. Ayrıca yöneticiler katılnalı yönetim tekniğini uygulayarak gerek işgörenler arasında gerekse işgörenler ile yönetim arasındaki çatışmaları azaltabilirler.

KAYNAKÇA

- AKDEMİR, Ali (1996), *İşletme Bilimine Giriş*, Kütahya.
- ARIKAN, Rauf (1995), *Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma*, Ankara, TUTİBAY Yayınları.
- ÇETİNER, Ertuğrul (2002), *Konaklama İşletmelerinde Muhasebe Uygulamaları*, Ankara, Gazi Kitabevi.
- EREN, Erol (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- GÜR, Mustafa (1991) *Endüstriyel Demokrasi*, Ankara, TODAİ Yayınları.
- OĞUZ, Sedefhan (1996), "Dünden Bugüne Yönetime Katılım", İstanbul, *İstanbul Tekstil ve Konfeksiyon İhracatçı Birlikleri Aylık Dergisi*, (34), s. 220-230.
- ÖZALP, İnan, M. TOPALOĞLU ve A. AKDEMİR (1990), "Yönetime Katılma Tekniğı Olarak Kalite Kontrol Çemberlerinin Temelleri Ve Bir Otomotiv Yan Sanayi Örneğı", *Verimlilik Kongresi Bildirileri*, Ankara, s.76-88.
- SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve M. TÜZ (1998), *Örgütsel Psikoloji*, Ankara, Alfa Yayınları.
- UĞUR, Adem (1991), "Türkiye'de İşgücü Verimliliğini Etkileyen Sosyo Kültürel Faktörlerin Önemi", I. *Verimlilik Kongresi Bildirileri*, Ankara, MPM Yayınları, No:454. s. 673-679.

TUTUM, Cahit (1971), **Yönetime Katılma**, Ankara, TODAİ Ders Notları.