

T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

LİDERLİK TARZI İLE YETENEK YÖNETİMİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ:
BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Yüksek Lisans Tezi

Hazırlayan

Büşra POSTACI

Tez Danışmanı

Doç.Dr. Dilek DÖNMEZ POLAT

Çanakkale 2017

TAAHHÜTNAME

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “**Liderlik Tarzı ile Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkinin Analizi: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**” adlı çalışmanın, tarafımdan bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

20.10.2017

Büşra POSTACI

İmza

B. Postacı

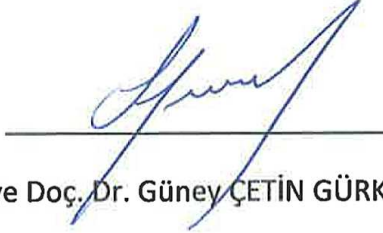
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Büşra POSTACI'ya ait LİDERLİK TARZI İLE YETENEK YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA adlı çalışma, jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.



Üye Doç. Dr. Dilek DÖNMEZ POLAT

(Danışman)



Üye Doç. Dr. Güney ÇETİN GÜRKAN

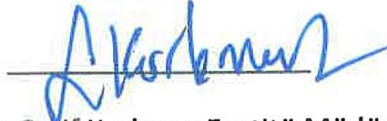


Üye Yrd. Doç. Dr. Haluk ERDEM

Tez No : 10136013

Tez Savunma Tarihi : 17.01.2017

ONAY



Doç. Dr. Şerif Korkmaz Enstitü Müdürü

23/01/2017

ÖZET

LİDERLİK TARZI İLE YETENEK YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Tez çalışmasında liderlik ve liderlik kavramı, liderlik tarzları ve turizm sektöründe liderlik tarzlarının önemi, yetenek yönetimi ve yetenek yönetiminin analiz edilmesinde yararlanılan yetenek yönetimi uygulamaları ve turizm sektöründe yetenek yönetiminin önemi ele alınmaktadır. Ayrıca liderlik tarzları içerisinde kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile işe ağırlık veren liderlik tarzından bahsedilmektedir. Çalışmanın son bölümünde ise, otel işletmelerinde liderlik tarzı ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkileri ortaya koymayı amaçlayan bir araştırma yer almaktadır. İstanbul'da yer alan beş yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen araştırmada, otel işletmesi yöneticilerinin benimsedikleri kişiyi dikkate alan ve işe ağırlık veren liderlik tarzı ile yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi, yeteneklerin elde tutulması, yeteneklerin doğru pozisyona atanması ve yeteneklerin geliştirilmesi arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. Verilerin analizinde, Spearman Korelasyon, Kruskal-Wallis H ve Mann-Whitney U testleri kullanılmıştır. Sonuçlar; kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile yeteneklerin elde tutulması, yeteneklerin doğru pozisyona atanması, yeteneklerin geliştirilmesi arasında; işe ağırlık veren liderlik tarzı ile yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi, yeteneklerin elde tutulması, yeteneklerin geliştirilmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, otel işletmesi çalışanlarının medeni hali, yaş, eğitim durumu, çalıştığı departman, görevde çalışma süresi, turizm sektöründe çalışma süresi ve bulunduğu otelde çalışma süresi gibi özelliklerine göre yetenek yönetimi uygulamalarını ve yöneticilerinin liderlik tarzını algılamaları açısından farklılık olduğu tespit edilmiştir.

ABSTRACT

ANALYSIS OF THE RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLE AND TALENT MANAGEMENT: A RESEARCH IN FIVE STAR HOTELS

In this thesis focus on leadership, leadership styles and the importance of leadership in the tourism sector, talent management practices utilized in analyzing talent management and the importance of talent management in the tourism sector. Also, leadership styles include people oriented leadership and task oriented leadership styles. In the last part of the study a research about relationship between leadership styles with talent management in hotel management. In the research that is concluded by the five star hotels in Istanbul, relationship between people oriented leadership and task oriented leadership styles with planning and managing talents, retention of talents, assigning talent to the right position and developing talents are find out. Spearman Correlation, Kruskal-Wallis H and Mann-Whitney U tests are used in analyzing of the data. The results show there is a significant association between relationship between people oriented leadership style with retention of talents, assigning talent to the right position and developing talents; between task oriented leadership style with planning and managing talents, retention of talents and developing talents. Additionally, results reveal significant differences in relationship with marital status of hotel management employees, age, education status, department in charge, duration of employment, duration of work in the tourism sector and duration of stay at the hotel in terms of perception of talent management practices and leadership style.

ÖNSÖZ

Liderlik ve liderliğin kişiyi dikkate alan ve işe ağırlık veren liderlik davranışları ile yetenek yönetiminin ele alındığı tez çalışmasının amacı, otel işletmelerinde benimsenen kişiyi dikkate alan ve işe ağırlık veren liderlik tarzının, yetenek yönetimi uygulamalarını nasıl etkilediğini ortaya koymaktır. Araştırmanın kapsamını, İstanbul ili sınırları içinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel çalışanları oluşturmaktadır. İstanbul Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün verilerine göre İstanbul ilinde 2016 Mayıs ayı itibariyle 87 adet beş yıldızlı otel bulunmaktadır. Örneklem sayısını belirlemek üzere faydalanılan formül sonucunda araştırmanın örneklem sayısı 384 olarak belirlenmiştir. Araştırmada geçerli kabul edilen anketlerin sayısı 388'dir.

Tez çalışmasının araştırma kısmından elde edilen veriler, otel yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile yetenek yönetimi boyutlarından yeteneklerin elde tutulması, yeteneklerin doğru pozisyona atanması, yeteneklerin geliştirilmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Aynı zamanda otel yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile yetenek yönetimi boyutlarından yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi, yeteneklerin elde tutulması, yeteneklerin geliştirilmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir. Bunun yanı sıra otel işletmesi çalışanlarının medeni hali, yaş, eğitim durumu, çalıştığı departman, görevde çalışma süresi, turizm sektöründe çalışma süresi ve bulunduğu otelde çalışma süresi gibi özelliklerine göre yetenek yönetimi uygulamalarını ve otel yöneticilerinin liderlik tarzını algılamaları açısından farklılık olduğu ortaya çıkmıştır. Elde edilen sonuçlar, çeşitli açılardan önem taşımaktadır. Öncelikle sonuçlar, otel işletmesinde yetenek yönetimi uygulamalarının adapte edilmesinde ve iş görenlerin bu uygulamaları algılamasında otel yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzının önemini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan araştırma otel yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzlarının yetenek yönetimi uygulamaları ile ilişkilerini analiz ederek, bu ilişkilerin otel çalışanlarındaki algısını belirleyerek, geliştirmeye ihtiyaç duyulan yetenek yönetimi alanlarının belirlenmesine yönelik uygulamalara vurgu yapılması açısından önem taşımaktadır.

Tez konusunu seçerken isteklerimi göz önünde bulundurup bana yardımcı olan ve tez çalışmamın her aşamasında bilimsel katkı ve yardımlarını esirgemeyen değerli tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Dilek DÖNMEZ POLAT başta olmak üzere, yüksek lisans programı boyunca, her zaman yanımda olan, bana benden çok inanan ve her daim maddi, manevi desteğini esirgemeyen değerli aileme ve bu zorlu tez sürecinde benden desteğini esirgemeyen değerli arkadaşlarım Yonca İMER, Yeliz ÜNSAL, Tanju GÜDÜK'e teşekkürlerimi sunarım.

Büşra POSTACI



İÇİNDEKİLER

| | |
|------------------------|------|
| ÖZET | i |
| ABSTRACT | ii |
| ÖNSÖZ | iii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | vii |
| TABLolar LİSTESİ | viii |
| GİRİŞ..... | 1 |

BÖLÜM I

LİDERLİK

| | |
|---|----|
| 1.1 Lider ve Liderlik Kavramı..... | 3 |
| 1.2 Liderlik Tarzları..... | 8 |
| 1.2.1 Kişiyi Dikkate Alan Liderlik Tarzı..... | 10 |
| 1.2.2 İşe Ağırlık Veren Liderlik Tarzı | 12 |
| 1.3 Turizm Sektöründe Liderlik ve Liderlik Tarzının Önemi | 14 |

BÖLÜM II

YETENEK YÖNETİMİ

| | |
|--|----|
| 2.1 Yetenek Kavramı..... | 18 |
| 2.2 Yetenek Yönetimi..... | 20 |
| 2.3 Yetenek Yönetiminin Etkinliğini Sağlayan Unsurlar | 25 |
| 2.3.1 İşgücü Planlaması | 25 |
| 2.3.2 Yeteneklerin Kazanılması..... | 27 |
| 2.3.3 Yeteneklerin İşletmeye Bağlanması | 29 |
| 2.3.4 Yeteneklerin Geliştirilmesi | 30 |
| 2.3.5 Yeteneklerin Doğru Pozisyona Atanması..... | 31 |
| 2.3.6 Yeteneklerin Yönetilmesi | 32 |
| 2.3.7 Yeteneklerin Elde Tutulması | 33 |
| 2.4 Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi ve Yetenek Yönetiminin Önemi..... | 33 |

BÖLÜM III

LİDERLİK TARZI ile YETENEK YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

| | |
|--|------------|
| 3.1 Araştırmanın Amacı | 37 |
| 3.2 Araştırmanın Önemi | 38 |
| 3.3 Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi | 38 |
| 3.4 Araştırmanın Kısıtları | 39 |
| 3.5 Araştırmanın Yöntemi | 39 |
| 3.5.1 Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli..... | 41 |
| 3.5.2 Araştırmanın Varsayımları ve Hipotezleri..... | 41 |
| 3.6 Araştırmada Uygulanan İstatistiksel Analizler..... | 43 |
| 3.7 Araştırmanın Bulguları | 45 |
| 3.7.1 Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri..... | 45 |
| 3.7.2 Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik Analizleri..... | 47 |
| 3.7.3 Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Geçerlilik Analizleri | 51 |
| 3.7.4 Otel İşletmesi Yöneticilerinin Benimsedikleri Liderlik Tarzı ve Örgütün Yetenek Yönetimine Yönelik İlişkilerin Analizi | 56 |
| 3.7.5 Yöneticilerin Liderlik Tarzı ile Otel İşletmesinin Yetenek Yönetimi Uygulaması Arasındaki İlişkinin Araştırılması | 62 |
| 3.7.6 Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerine Göre Otel İşletmesi Yöneticilerinin Liderlik Tarzı ve Örgütün Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Algılamasına Yönelik Bulgular | 69 |
| SONUÇ ve ÖNERİLER..... | 100 |
| KAYNAKÇA | 104 |
| EKLER..... | 121 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Şekil 2.1: Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler | 19 |
| Şekil 2.2: Geleneksel Yetenek Yönetimi Süreci | 24 |
| Şekil 3.1: Araştırma Modeli | 41 |



TABLOLAR LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Tablo 1.1: Davranışsal Liderlik Yaklaşımları | 10 |
| Tablo 3.1: K.S. Normallik Test Sonucu | 44 |
| Tablo 3.2: Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri | 46 |
| Tablo 3.3: Liderlik Tarzlarını Belirleme Analizinde Kullanılan Ölçeğin Güvenilirlik Analizine Yönelik İstatistiksel Değerleri | 48 |
| Tablo 3.4: Otel Çalışanlarının, Otel İşletmesindeki Yetenek Yönetimi Uygulamalarına Karşı Algısı Analizinde Kullanılan Ölçeğin Güvenilirlik Analizine Yönelik İstatistiksel Değeri | 50 |
| Tablo 3.5: Kaiser-Meyer-Olkin Değerleri | 52 |
| Tablo 3.6: Kaiser-Meyer-Olkin ve Barlette Testi..... | 52 |
| Tablo 3.7: Otel Çalışanlarının, Otel İşletmesindeki Yetenek Yönetimi Uygulamalarına Algısını Ölçmeye Yönelik Oluşturulmuş Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları..... | 54 |
| Tablo 3.8: Otel İşletmesi Yöneticilerinin Benimsedikleri Liderlik Tarzına Yönelik Temel Göstergeler | 57 |
| Tablo 3.9: Otel Örgütünün Yetenek Yönetimine Yönelik Temel Göstergeler | 60 |
| Tablo 3.10: Otel İşletmesi Yöneticilerinin Kişiyi Dikkate Alan Liderlik Tarzı ile Örgütün Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi | 64 |
| Tablo 3.11: Otel İşletmesi Yöneticilerinin Kişiyi Dikkate Alan Liderlik Tarzı ile Örgütün Yetenek Yönetimini Oluşturan Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi | 65 |
| Tablo 3.12: Otel İşletmesi Yöneticilerinin İşe Ağırlık Veren Liderlik Tarzı ile Örgütün Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi | 67 |
| Tablo 3.13: Otel İşletmesi Yöneticilerinin İşe Ağırlık Veren Liderlik Tarzı ile Örgütün Yetenek Yönetimini Oluşturan Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi | 68 |
| Tablo 3.14: Cevaplayıcıların Cinsiyetine Göre Otel İşletmesi Yöneticilerinin Liderlik Tarzı ve Örgütün Yetenek Yönetimi Uygulamalarını Algılamasına Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları..... | 71 |
| Tablo 3.15: Cevaplayıcıların Medeni Durumuna Göre Otel İşletmesi Yöneticilerinin Liderlik Tarzı ve Örgütün Yetenek Yönetimi Uygulamalarını Algılamasına Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları | 74 |
| Tablo 3.16: Cevaplayıcıların Yaş Gruplarına Göre Otel İşletmesi Yöneticilerinin Liderlik Tarzı ve Örgütün Yetenek Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Kruskal-Wallis Testi | 76 |
| Tablo 3.17: Cevaplayıcıların Yaş Grubu İçin Mann-Whitney U Testi | 78 |

| | |
|---|----|
| Tablo 3.18: Cevaplayıcıların Eğitim Durumlarına Göre Otel İşletmesi Yöneticilerinin Liderlik Tarzı ve Örgütün Yetenek Yönetimi Uygulamalarını Algılamalarına Yönelik Kruskal-Wallis Testi..... | 80 |
| Tablo 3.19: Cevaplayıcıların Eğitim Durumu İçin Mann-Whitney U Testi | 81 |
| Tablo 3.20: Cevaplayıcıların Çalıştığı Departmana Göre Otel İşletmesi Yöneticilerinin Liderlik Tarzı ve Örgütün Yetenek Yönetimini Algılamalarına Yönelik Kruskal-Wallis Testi | 82 |
| Tablo 3.21: Cevaplayıcıların Çalıştığı Departman İçin Mann-Whitney U Testi | 83 |
| Tablo 3.22: Cevaplayıcıların Görevlerinde Çalışma Sürelerine Göre Otel İşletmesi Yöneticilerinin Liderlik Tarzı ve Örgütün Yetenek Yönetimini Algılamalarına Yönelik Kruskal-Wallis Testi | 88 |
| Tablo 3.23: Cevaplayıcıların Görevde Çalışma Süreleri İçin Mann-Whitney U Testi | 89 |
| Tablo 3.24: Cevaplayıcıların Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Otel İşletmesi Yöneticilerinin Liderlik Tarzı ve Örgütün Yetenek Yönetimini Algılamalarına Yönelik Kruskal-Wallis Testi..... | 91 |
| Tablo 3.25: Cevaplayıcıların Turizm Sektöründe Çalışma Süreleri İçin Mann-Whitney U Testi | 92 |
| Tablo 3.26: Cevaplayıcıların Bulunduğu Otelde Çalışma Sürelerine Göre Otel İşletmesi Yöneticilerinin Liderlik Tarzı ve Örgütün Yetenek Yönetimini Algılamalarına Yönelik Kruskal-Wallis Testi..... | 94 |
| Tablo 3.27: Cevaplayıcıların Bulunduğu Otelde Çalışma Süreleri İçin Mann-Whitney U Testi | 95 |

GİRİŞ

Günümüzde, işletmelerin değişen çevreye ayak uydurabilmesi ve bulunduğu çevrede rekabet üstünlüğü sağlayıp ayakta kalabilmesi için yönetsel yetkinliklere sahip liderleri bünyesinde barındırmaları gerekmektedir (Çevik ve Akoğlan Kozak 2010). Turizm işletmeleri de dış çevreden çabuk etkilenen ve devamlı değişen taleplere maruz kalan işletmelerdir. Bu yüzden turizm işletmelerinin son değişimleri ve talepleri takip eden, bu değişim ve talepler doğrultusunda çalışanlarının eğitim ve gelişimlerine önem vererek takip eden liderleri bünyesinde bulundurması gerekmektedir (Gümüş, Korkutata ve Göktaş 2015). Ayrıca günümüzde hızla değişen çevre karşısında işletmelerin kopyalanamaz yeteneklere sahip olması, işletmenin rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğine imkan sağlamaktadır (Bakırtaş ve Bakırtaş 2008). Turizm işletmeleri, bireylerin sürekli değişen taleplerini karşılamaya çalışmakta ve işletmeye gelen konuklarını memnun edecek yetenekte iş gören bulma eğilimleri göstermektedir (Moral 2012). Turizm işletmeleri çalışanlarının sahip olması gereken yeteneklerin bilinmesi ve bu yeteneklerin etkin bir şekilde yönetilmesi, turizm işletmelerinin başarısı ve hizmet kalitesi açısından son derece önemlidir (Akoğlan Kozak ve Özdemir 2013). Bu hususlar göz önüne alındığında turizm işletmeleri yetenek yönetimi uygulamalarından yararlanarak rakipleri karşısında üstün başarıyı yakalayacaktır (Şahin 2015:72).

Bu çalışmada, İstanbul'da yer alan 5 yıldızlı otel işletmelerinde, otel işletmesi yöneticilerinin benimsedikleri kişiyi dikkate alan ve işe ağırlık veren liderlik tarzı ile yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi, yeteneklerin elde tutulması, yeteneklerin doğru pozisyona atanması ve yeteneklerin geliştirilmesi arasındaki ilişkiler ortaya konulmaya çalışılacaktır.

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde lider ve liderlik kavramı, liderlik tarzları, kişiyi dikkate alan liderlik tarzı, işe ağırlık veren liderlik tarzı ve turizm sektöründe liderlik ve liderlik tarzının önemine yer verilmektedir. İkinci bölümde, yetenek yönetimi ve liderlik tarzları ile ilişkileri analiz etmede yararlanılan yetenek yönetimi unsurlarından bahsedilmekte, turizm sektöründe yetenek yönetimi ve yetenek

yönetiminin önemi ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde ise, İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanları ile gerçekleştirilen bir araştırma yer almaktadır. Yapılan bu araştırma, otel işletmelerinde benimsenen kişiyi dikkate alan ve işe ağırlık veren liderlik tarzının, yetenek yönetimi uygulamalarını nasıl etkilediğini ortaya koymak amacıyla gerçekleştirilmiştir.



BÖLÜM I

LİDERLİK

1.1 Lider ve Liderlik Kavramı

Lider, bulunduğu gruptaki üyelerin davranışlarını kendi istediği amaca yönlendiren ve üyelere bir şeyi yaptırmak istediğinde, onların bu işi yapma isteği içerisinde olmalarını sağlayan kişidir (Bakan 2009:140). “Lider, işletmenin misyonunu, temel amaçlarını ve vizyonunu belirleyen, uygun stratejileri yaratan kişidir” (Ülgen ve Mirze 2013:411). Lider, iş ahlakı kurallarını benimseyen, yenilikçi ve değişim odaklı yönetim anlayışının öncüsüdür. Bu mevkide yer alan kişilerin amacı üstünlük kazanmak ya da statü sahibi olmak değildir. Asıl amaçları, bireylerin ortak güç ve istek içerisinde olmalarını sağlayarak, ortak hedefler doğrultusunda çalıştırıp, işletmeyi rakiplerinin önüne geçirmektir (Tekin 2008:11). Liderler, insanların bir organizasyonda en değerli iş gücü olduklarını hissettiren, onları yönlendiren ve aynı zamanda yaratacılığa özendiren kişilerdir. Organizasyon içerisinde iletişimi etkili bir şekilde kullanarak, aktif takım çalışması ile birlikte kendilerini değerli hisseden iş görenlerin yaratıcı ve yenilikçiliğini kullanarak, buldukları organizasyonu sıradanlıktan kurtarıp rekabetçi bir hale getirmesini bilmelidirler (Uçar 1999). Lider, organizasyonda bulunan iş görenlerce izlenen kişidir. Lider, bulunduğu işletmeye yenilik getirip, o işletmeyi geliştirme amacına sahiptir (Alkım ve Ünsar 2007:77-78). “Lider, izleyicilerinin davranışlarını etkileyen sosyal etkileşim sürecini yöneten kişidir” (Erdem ve Dikici 2009:199). Liderler, gücünü bilgi, uzmanlık ve karizmasından almaktadır. Yenilikçi, yaratıcı ve sorgulayıcı bir girişim tarzına sahip olmaktadır. Lider, bir grubu yahut organizasyondaki iş görenleri belirli bir gaye doğrultusunda etkileme gücüne sahip olan kişidir. Liderlik ise, tanımlanan grup ve organizasyon gayesini hayata geçirmek için iş görenleri etkileme sürecidir (Tengilimoğlu 2005:26). Anlaşılacağı üzere lider bir kişiyi, liderlik ise bir süreci ifade etmektedir.

“Liderlik etmek (lead), liderlik (leadership) ve lider (leader) kelimelerinin Anglo-Saxon kökü, ‘yol’ ya da ‘yön’ anlamına gelen ‘lead’dir. ‘Seyahat etmek’ veya ‘gitmek’

anlamına gelen laeden fiilinden gelir” (Ozaner 2005:66). Türk Dil Kurumu’na yapılan tanıma göre ise liderlik; “gücü, ünü ve toplumsal yeri dolayısıyla, belli zaman ve durumlar içinde, ilişkili bulunduğu küme veya toplumun tutum, davranış ve etkinliklerini değiştirip yönetme yeteneğini gösteren kimse, önder ” ’dir (www.tdk.gov.tr). “20. yy’da liderlik, yönetim alanında yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı baskın konulardan biri olmuştur. Bu yüzyılda değişik alanlarda hem teorisyenler hem de uygulayıcılar liderliği çözümlmek için yoğun çabalar sarfetmişlerdir. Bu çabalar, liderlik alan yazınına yaklaşık, 5.000’den fazla çalışma, 350’den fazla da tanım kazandırmıştır” (Erçetin 2000:3). Liderlik tanımı ve ölçümü geniş bir kavram olsa da, bu kavram ile ilgili tek bir görüş birliği yoktur. Geniş bir yelpazedeki birleştirici unsurlarını düşünerek bir tanım yapmak gerekir ise lider; görünümü, gücü, ikna kabiliyeti ve diğer davranışlarının uyumu ile belirli bir grubu ya da bireyi etkileyebilen kişidir (Schafer 2010: 645). Liderler, bir girişimin hedefleri doğrultusunda grupta yer alan bireyleri etkileyerek gelecekte örgütün olmak istediği konuma gelmesini sağlayan kişilerdir. Ayrıca bu süreçte bulunduğu örgütün diğer örgütler ile rekabet edebilme gücünü arttırabilecek ve avantaj elde etmesini sağlayacak kişilerdir (Tütüncü ve Akgündüz 2012). Liderler, iş görenleri ortak hedeflere yönlendiren, hedefleri benimseten, kişiler arası köprü oluşturan, dağınık güç, bilgi ve insan kaynaklarının bir güç etrafında toplanmasını sağlamaktadır (egitimedair.net). El-Gohary ve Eid (2013)’e göre bir lider; bir ya da daha fazla insanı seçer, eğitip donatır ve etkiler. Etkilediği takipçilerini organizasyonun misyonu ve amaçlarını gerçekleştirmek için koordine edilmiş bir girişimde takipçilerin kendi isteğiyle fiziksel enerjisini, duygusal ve manevi coşkusuyla sarfetmesini sağlamaya çalışmaktadır. Ülgen ve Mirze (2013)’ye göre ise liderin temel fonksiyonu, organizasyonun misyonunu ve temel amacını belirlemek ve bunu sağlayabilmek için stratejiler geliştirmektir. Liderlik ile ilgili tanımların çoğunda liderliğin; ortak amaç ve vizyonun paylaşıldığı bir grup çerçevesinde, etkinliğini devam ettirebileceği bir süreç olduğu sonucuna varılmıştır (Chapman, Johnson ve Kilner 2014:284). Liderler iş görenlerin sahip oldukları tüm yeteneklerini ortaya çıkararak onların öz güvenlerini artırıp beklenenden daha fazla bir sonuç elde edebilmeleri için çaba sarfetmektedir (Akgündüz 2004:51).

Değişen rekabet ortamı ile birlikte işletmelerde; genel yönetici becerilerine, uzmanlık becerilerine ve iş bilgisine sahip, işletme için bir vizyon geliştirebilecek ve işletme içi/işletme dışı etkili ilişkiler kurabilecek, çevresini iyi analiz edebilecek liderleri

bünyelerinde barındırmaları zorunlu hale gelmiştir (Besler 2004). Bir kişinin bir grubu ya da bir bireyi yönetmeyi arzuladığı durumlarda, yalnızca teknik bilgiye ve tecrübeye sahip olması yeterli değildir. İyi bir lider; yön veren, örnek olan, tehlikeyi ve zorlukları farkedip en az zarar ile üstesinden gelebilendir. İş görenler daha çok ne yaptığını bilenleri takip etme isteği içerisinde. Bu durum liderlik kapasitesine sahip kişilerde hatırı sayılır bir öz güven gerektirmektedir. Örgüt iş görenleri liderlerinin, onlara önlerindeki yolu gösterip göstermeyeceğini ve çıkacakları bu yolculukta onları yönetip yönetemeyeceğini hissedeceklerdir. Lider de izlenecek yoldan emin olmayabilir fakat iyi bir lider yalnızca iş görenlerini yönlendirmekle kalmaz bununla birlikte grubun birliğini ve moralini koruyacak ve her bir iş görenini ayrı ayrı motive edecektir (Ozener 2005). Liderler, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda yetkinlikleri ile birlikte etkili bir vizyon ve planlama gelişimi sağlayabilmelidir. Bu planlama doğrultusunda lider geleceği görüp zamanı değerli kullanarak gelecek için eylemleri yönlendirebilmelidir. Dünyada yaşanan çevresel iktidarsızlıklar, krizler ve büyük değişimler, belirsizlikler, kaygılar gibi pek çok faktör liderlik ihtiyacını ortaya koymaktadır. Bu gibi unsurlar göz önüne alındığında liderler örgütlerinin ayakta kalabilmeleri için tüm beceri ve yetkilerini etkili bir şekilde kullanarak örgüt geleceği için stratejiler geliştirmelidir (McDermott, Kidney ve Flood 2011). Çevresel iktidarsızlıklar, krizler, büyük değişimler gibi sıralanan önceden tahmini güç olan bu gibi acil durumlar kaşısında liderlik hayati önem taşımaktadır. Etkin olmayan bir liderlik güven sarsılmasına, maddi kayıplara veya daha kötü sonuçlara neden olmaktadır (Halis 2006:8). Liderlerin başarılı ya da başarısız örgütsel performans sergilemeleri organizasyonun verimine etki etmektedir. Liderler sürekli çevreyi gözlemleyerek; bir vizyon oluşturup, geliştirilmiş bir strateji ve odaklanmış bir plan dahilinde liderlik uygulamalarını işlemelidir. Vizyon ve strateji deneyimlerinden yoksun örgütler ise dış etkenler tarafından sarsılarak sürüklenip yok olmaya mahkum olacaktır (Allio 2013).

Bir organizasyonun en önemli kaynağı insan kaynağı yani emektir. İnsan kaynağını yönetmek her zaman güç olmuştur. Organizasyonun etkin bir şekilde sürekliliğini sağlamak ancak etkili lider ile mümkün olacaktır. İnsanlar grup halinde yaşamaya yatkın olduklarından ve organizasyon içerisindeki grubun etkinliğinden dolayı tarihin her döneminde lidere ihtiyaç duyulmuştur. Dolayısıyla liderlik, organizasyonun amaç ve hedeflerini başarmak için grubu yönlendirme ve etkileme sürecidir (Akman, Hanoğlu ve Kızıl 2015). Liderler organizasyon performansını etkileyebilmektedir. Örgütte liderlik

rolleri arasında örgüt üyelerinin kapasitelerini genişletme gayesi de yer almaktadır. Bu liderlikte yaygın bir yatırımdır. Liderlik araştırmalarının başlıca odak noktası, liderlerin insan sermayesi olduğudur (McDermott, Kidney ve Flood 2011).

Liderlik özelliklerine sahip kişiler, diğer kişilerden, başarılı, ihtiraslı, enerjileri, bir işe başlama güçleri, yönetme arzuları, dürüstlükleri, diğer insanlarla iyi iletişim kurma yetenekleri, özgüvenleri, algılama yetenekleri ve alanlarındaki bilgileri ile farklılıklarını göstermişlerdir (Brestrich 2000: 52). Organizasyonlarda liderleri diğer bireylerden ayıran bir başka özellik ise, zihinde canlanma/hissetme yeteneğidir. Organizasyonun geleceği için net bir resim görebilmek adına iş görenlerinin yeteneklerini, becerilerini nasıl kullanacakları hakkında bilgilendirmek ve bunları hangi alanlarda kullanacakları hakkında yönlendirmek, liderin daha emin adımlarla ilerlemesinde etkili olacaktır. Liderler hedef odaklıdır. Hedeflere ulaşmak için gerekli performansı elde etmek adına önemli rol oynayacak kişileri yönlendirerek amaca ulaşacaktır. Bu davranış güçlü otorite merkezli bir lider olmaktan ziyade davranışları yönlendirmekten ibarettir (Dulewicz ve Higgs 2005). Bir organizasyon hedeflere ulaşmada başarılı olabilmek için çalışanları ile uyum içinde çalışmak zorundadır. Liderler örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışanların kritik eylemlerinin belirleyicisidir (Saeed, Almos, Anis-ul-Haq ve Niazi 2014).

Sertoğlu (2010:94-95); bir liderde olması gereken özellikleri şöyle sıralamıştır:

- Başarılı bir lider, iyi bir iletişimcidir.
- Liderlik, iyi bir motivasyon gerektirir. Etrafındaki bireyleri amaç doğrultusunda en iyi şekilde motive edebilmelidir.
- Liderin kişiliği liderliğin niteliği açısından önemlidir.
- Başarılı bir lider ikna edici olmalıdır.
- Başarılı bir lider, sezgileri kuvvetli olan kişidir.
- Lider, dürüst ve tarafsız olmalı, karşısındaki insanlara güven vermelidir.
- Lider, gerektiği zaman etrafındakilere teşekkür etmeyi bilmelidir.
- Başarılı bir lider pozitif yönelimli olmalıdır.

- Liderlik gerçekçi olmayı gerektirir.
- Liderlik hakim olduğu organizasyonu ya da grubu daima ileriye doğru taşımalıdır, yani ilerici olmalıdır.
- Liderlik, bütünün parçalarını değil, tümünü algılayabilme yeteneğidir.
- Liderlik, takım oyununu ve yetki devrini gerektirir.
- Liderin söyledikleriyle yaptıklarının bir olması, tutarlı davranışlar sergilemeleri gerekir.
- Zaman ve ögütsel kaynakları etkin kullanabilmelidir.
- Lider, hoşgörü sahibi olmalıdır.
- Lider, cesaret sahibi olmalıdır.
- Lider, açık kapı politikasına sahip olmalıdır.
- Lider, sosyal ve teknolojik değişim ve gelişmelerden haberdar olmalıdır.
- Lider, empati becerisine sahip olmalı.
- Lider, zaman ve stres yönetimini bilmelidir.
- Lider, çatışmayı yönetmelidir.

Sonuç olarak liderlik kavramını kesin, kapsamlı, açık ve net bir şekilde tanımlamanın güç olduğu (Üner 1997:17) söylene de liderlerin ortak özellikleri yarattıkları etkidir. Liderlik, etkili olmaktır (www.kigem.com). “Yapılmış olan her tanım, liderlik kavramının içerisinde yerini bulurken, onu tamamıyla kapsayacak bir boyutta var olamamıştır. Ancak böyle bir geniş tanım yelpazesi içerisinde bütünün sadece bir parçası halinde yer alabilmiştir” (Doğan 2014:7). Organizasyonları oluşturan bireyler farklı görüş düşünce ve eğitimlerle, farklı yaşamışlıklardan edindikleri bilgi ve deneyimlere sahiptirler. Bunlar da bireylerin farklı amaçlara, inançlara ve davranışlara sahip olmaları anlamına gelmektedir. Bu kadar farklı kültürlere sahip bireyleri organizasyon içerisinde toplama, tutma ve verimli bir şekilde çalıştırma liderlik bilgi ve becerisini

gerektirmektedir. Tüm bu gerçeklerde işletmeler için liderliğin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır (Eren 2013:461). Bu bölümde liderlik tanımı yapıldıktan sonra ilerleyen bölümde liderlik tarzlarından bahsedilecektir.

1.2 Liderlik Tarzları

Liderlik basit bir davranış tanımına dayanmaktan ziyade, çalışanlar ile iş birliği yaparak pozitif etki yaratmak ve onların değerli olduğunu paylaşarak ortak eylemler sergilemektir (Kumar, Adlish ve Deoki 2014:82). “İşletme yöneticilerinin ilgilenmek zorunda oldukları önemli konulardan birisi de liderlik konusudur. Liderlik süreci, lider, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkilerden ortaya çıkan karmaşık bir süreçtir. Liderlik sürecini ve olayını nasıl anlayabiliriz? Hangi koşullarda ne tür liderlik gereklidir? Bu sorulara cevap bulabilmek için liderlikle ilgili çeşitli teori ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Her teori, liderlik sürecinin değişik yönlerini ele almış ve süreci anlamak için değişik değişkenlere ağırlık vermiştir” (Koçel 2003:583-587). 1930’lu yıllarda liderlik kavramıyla ilgili bilimsel araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Yapılan çalışmalar sonucu çeşitli liderlik yaklaşımları ortaya çıkarılmıştır. Bu yaklaşımlar; özellikler yaklaşımı (M.Ö.450-1940’lı yıllar arası), davranışsal liderlik yaklaşımı (1940–1960 yılları arası), durumsal liderlik yaklaşımı (1960-1980 yılları arası) ve modern liderlik (1980’ler) yaklaşımlarıdır (Akman, Hanoğlu ve Kızıl 2015:133; Alkın 2006:48). Yılmaz (2011)’a göre örgütlerin içerisinde buldukları çevrenin, kullandıkları teknolojilerin, rekabet ettikleri kurumların ve diğer dış çevre şartlarının devamlı değişiklik göstermesinden dolayı liderlik konusunda gösterilen davranış ve tarzların devamlı güncellenmesi gerekmektedir. Breen (Akt.Kafalı 2006: 38)’e göre ise en iyi liderlik tarzı diye bir şey yoktur. Başarılı bir lider, üretkenlik ve birey tatminini en yüksek düzeye çıkarmak için tarzını mevcut duruma uyarlayan kişidir. Bir liderin adapte olabirliği onun en büyük özelliği olarak gözükmektedir. Trudea Poskas ve Messer (2015)’e göre liderlik tarzları ile izleyenleri arasında kurduğu iletişimler arasında özel oluşumlar vardır ve liderin her bir izleyeni ile oluşturduğu bu iletişim oluşumları sonucunda fayda sağlayabilmektedir. Herhangi bir liderlik tarzının doğru ya da yanlış olduğunu söylemek doğru olmayacaktır. Çünkü liderlerin içerisinde buldukları organizasyonun yapısı, motivasyonu, zaman ve dış çevrenin durumu gibi faktörleri göz önünde bulundurarak liderlik tarzı seçme eğilimi gösterdikleri bilinmektedir (Doğanay 2014). Erdem ve Dikici (2009) ise, her liderin elde edecekleri sonuçlarda iş görenlere

bağımlı olsa da bu sonuçları elde etme yöntemlerinde farklılıklar olduğunu belirtmektedir. Alondriere (2015)'e göre liderlik tarzları, liderlik davranışlarının kombinasyonu ile tanımlanmaktadır. Lider, liderlik davranışlarının da hangi türünü uygulayacağını, ulaşacağı amaca göre ya da performans özelliklerine göre uyarlamaktadır.

Bu tez çalışmasında, liderlik tarzı ve yaklaşımları arasından 'davranışsal liderlik yaklaşımı' ele alınacaktır. Bolat (2011:126)'ın yapmış olduğu çalışmada "davranışsal liderlik yaklaşımlarının, liderin çalışma ortamındaki inisiyatif(veya işe ağırlık verme) ve kişiyi dikkate alma ile ilişkin davranışlarını incelemeye yöneldiği belirtilmiştir. Liderlik sürecini davranışlar kapsamında açıklamaya çalışan bu yaklaşımların ana düşüncesi, liderleri başarılı ve etkili yapan özelliğin, liderin liderlik yaparken sergilediği davranışlar olduğudur".

Liderliğin davranışsal teorisi, bir organizasyon ya da grup için arzu edilen sonuç hakkında nasıl bir liderlik meydana getirilebilirin açıklamasıdır. Davranışsal liderlik teorisi kapsamı, liderin nasıl davranacağını ya da liderliği nasıl sergileyeceğini içermektedir. Lider davranışlarını değerlendirerek liderlik tarzlarının sınırlarını çizmektedir. Liderlik davranış araştırmalarının temeli lider davranışının iki ana türü üzerinde odaklanır. Bunlar inisiyatif yönlü ve kişiyi dikkate alma yönlü liderlik davranışlarıdır (Yan ve Yan 2013; Valente, Dredge ve Lohmann 2014). Her iki davranış biçimi de liderin bulunduğu koşula, izleyenlerin özelliklerine, örgüt kültürüne göre değişim gösterebilmektedir (Soydemir, Özdaşlı ve Alparslan 2014). İşletmelerde, insan kaynağının işletme amaçlarına ulaşmasında ve bu yönde harekete geçirebilme aşamasında liderin davranış biçimi büyük önem taşımaktadır (Yılmaz ve Karahan 2010). Ülgen ve Mirze (2013)'ye göre de, liderin çok sayıdaki davranışları arasından yer alan kişiyi dikkate alan ve işe ağırlık veren (inisiyatif yönlü) liderlik davranışları, göze çarpan bir şekilde izleyenleri tarafından fark edilip, önemsenmektedir. Liderin bu iki davranış boyutu; kişiye yönelik davranışları ve işe yönelik davranışlarıdır. Davranışsal liderlik yaklaşımının gelişmesinde çeşitli araştırma ve teorik çalışmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmaların sonucu olarak çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır (Koçel 2003:590). Sözü edilen araştırmalardan bazıları aşağıda Tablo1.1'de gösterilmektedir.

Tablo:1.1 Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

| Ohi State Üniversitesi Liderlik Modeli | Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırması | Harvard Üniversitesi Araştırmaları | Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi | X ve Y Yaklaşımları | Yukl'un Liderlik Davranış Modelleri | Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli |
|--|--|------------------------------------|---|---------------------|-------------------------------------|----------------------------------|
| -Kişiyi Dikkate Alma (veya inisiyatif) | -Kişiyeye Yönelik Davranış Tarzı | -Sosyoduygusal Lider | -Üretime Yönelik Olma | | | |
| -İşe ağırlık verme | -İşeye Yönelik Davranış Tarzı | -İş lideri | -Kişiler Arası İlişkilere Yönelik Olma | | | |

Kaynak: Bakan ve Büyükbeşe (2010).

Tablo 1.1'de ele alınan davranışsal liderlik teori ve tarzlarında görüldüğü üzere dört tane liderlik teorisinde kişiyi dikkate alma ve işe ağırlık verme liderlik tarzları ile benzerlik göstermektedir. İçerik olarak aynı olan bu terimleri birçok liderlik araştırmacısı eş anlamlı olarak kullanmıştır. Bu çalışmada ise iki liderlik tarzı ele alınacaktır. Liderlik tarzlarına açıklama getirildikten sonra aşağıda kişiyi dikkate alma ve işe ağırlık verme liderlik tarzına yer verilmiştir.

1.2.1 Kişiyi Dikkate Alan Liderlik Tarzı

Kişiyi dikkate alan liderler, izleyenler ile 'insan' olarak ilgilenmektedir. Onların ihtiyaçlarını, kişisel gelişimlerini, refahlarını sağlayacak davranışları tercih etmektedir. Karşılıklı güven, saygı, arkadaşlık ve grup üyelerinin çeşitli ihtiyaçlarına ilgi gösterme davranışlarını içermektedir (Erçetin 2000:32-34). Kişiyi dikkate alan lider, izleyenlerin gereksinim, istek ve beklentilerine yakından ilgi göstererek düşüncelerini dikkate almaktadır (Bolat 2011:128). Kişiyeye yönelik boyutta iyi olmayan liderler sık sık izleyenlerinin işlerini

eleştirip, duygu ve düşüncelerini önemsememektedir. Ohio State araştırmalarının konu ile ilgili bulguları şunlar olmuştur; liderin kişiye yönelik liderlik davranışları arttıka, iş tatmini artmakta ve iş gücü devir oranı azalmaktadır (Sertoğlu 2010:91). Arnold ve Laughlin (2010)'a göre, kişiyi dikkate alma liderlik tarzında liderler, izleyenlerini geliştirme, destekleme ve onlara karşı fedakarlıkta bulunma faaliyetlerini üstlenmektedir. Ayrıca çalışanların gelişimi için kariyer bilgileri verme, çalışanların zorlu görevlerin üstesinde gelebilmesi için gelişimlerini yakından inceleme ve motivasyonlarını keşfetmeyi ve ihtiyaçlarını bilmeyi içermektedir. Yan ve Yan (2013)'a göre kişi odaklı liderler, insanlar ve ilişkileri ile ilgilidir. Böyle bir liderlik tarzı iş birlikçi, grup çalışması yapma, iş memnuniyetini destekleme ve iş göreni organizasyon ile özdeşleştirme faaliyetlerini içermektedir. Aynı zamanda iş görenlerin iş arkadaşları ile arasındaki iletişimi düzenleyerek etkileşimli davranışlar geliştirmesini sağlamaktadır.

Michingan Üniversitesi'nde liderlik çalışmaları üzerine yapılmış araştırmaların sonuçlarında; liderin davranışsal özelliklerinin iş gören performansı üzerinde etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Lider, kişiye dikkate alma liderlik boyutunda; herhangi bir kişi ile olan iş ilişkilerini karşılıklı güven ile çalışanların fikirlerine ve duygularına saygı göstererek karakterize etmektedir. Kişiye dikkate alma boyutu yüksek olan bir lider, çalışan problemlerine arkadaşça ve cana yakın bir şekilde yaklaşmakta, bütün çalışanlara eşit davranmakta ve açık bir şekilde çalışanlarını takdir edip, desteklemektedir (Robbins ve Judge, 2013:371-372). Ohio Araştırması sonuçlarında ise iş görenlerin iş doyumuna özen gösteren bir liderin, özen göstermeyene oranla daha başarılı olduğu sonucuna varılmıştır (Başaran 1998:45-46). İşini haz duyarak gerçekleştiren bir iş görenin, bulunduğu organizasyonun ömrünün uzamasında etkili olacağını söylemek mümkündür (Başaran 2008:268). Değişimin hızla yaşanmasından dolayı liderlerin, insan kaynağının yeteneklerini en verimli şekilde kullanması ve farklı ihtiyaçlara, taleplere sahip olan iş görenlerle dengeyi sağlayarak motive edip, onların organizasyona ait olduklarını hissettirip, işgörenlerin elde tutulmalarını sağlamak son derece önemsenmesi gereken bir görevidir (Özutku 2005). Çekmecelioğlu (2014) Kocaeli'nde faaliyet gösteren dört küçük ve orta ölçekli işletmede yapmış olduğu araştırmada göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının işgörenleri elde tutma, iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini ölçmüştür. Bu çalışmanın sonuçlarına göre; kişiye dikkate alma liderlik davranışlarının var olması, iş görenlerin elde tutulmalarını arttırmaktadır. Ayrıca kişiye

yönelik davranışlar iş görenlerin örgüt amaç ve değerlerini benimsemelerini ve işlerini daha iyi yapmalarını sağlamaktadır. Özdevecioğlu ve Kanıgür (2009)'ün, Ankara'da 7 tanesi beş yıldızlı, 20 tanesi dört yıldızlı olmak üzere toplam 27 otel işletmesinde yapmış oldukları çalışmada, iş görenlerin ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının, görev ve bağlamsal performanslarına etkisini ortaya koymak istemişlerdir. Elde ettikleri sonuçlara göre iş görenlerin ilişki yönelimli liderlik algılamalarının görev yönelimli liderlik algılamasından daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Kişiyi dikkate alma liderlik tarzını ele aldıktan sonra aşağıda işe ağırlık verme liderlik tarzı ele alınmıştır.

1.2.2 İşe Ağırlık Veren Liderlik Tarzı

İşe ağırlık veren liderlik tarzı; liderin, hedeflemek istenilen amaçla ilgili işin gereğinde tamamlanması için, amaç belirleme, izleyenleri organize etme, iletişim ve iş birliği belirleme, zaman çizelgesi oluşturma ve bu yönde talimatlar verme davranışlarını içermektedir. Bu tarz liderler, izleyicilerin önceden belirlenen kural ve politikalara göre çalışıp çalışmadıklarını kontrol eden ve genellikle cezalandırma ve mevkie dayanan formal otoritesini kullanan davranış sergilemektedir (Koçel 2014:680-681). İşe ağırlık verme liderlik tarzında liderlerin daha çok diktatör eğilimli oldukları yani iş görenlerin eylemlerini kontrol ettikleri ve onlara yüksek direktif vermede takıntılı oldukları görülmektedir (Alondriene 2015:3). Yiing ve Zaman Bin Ahman (2009)'a göre; işe ağırlık verme odaklı tarzı benimseyen liderler emir altında çalışanlarına karar aşamasında danışıp bilgi alışverişi yapmak yerine ne yapmaları gerektiğini söylediklerini belirtmektedir.

İşe ağırlık verme odaklı liderlerin davranışları örgütsel yapı kurma, işletme prosedürlerini gerçekleştirme ve bunları kontrol altında tutmak istemektedir. Yine de işe ağırlık verme odaklı liderler kendi çalışanların motivasyonları ile ilgilidir, ancak onların asıl sorunları ile ilgili değildir. Bu boyuttaki liderlerin başlıca tutumları; çalışanları işe başlatmak/öğretmek, organize etmek, aydınlatmak, bilgi toplama olarak sıralanabilmektedir (www.leadership.central.com). Bir başka tanıma göre ise liderlerin işe ağırlık verme tarzını benimsemesi, liderlerin emirlerindeki çalışanların ne yapıp yapmadıklarını denetlemesi, koordine etmesi ve planlaması üzerine zaman harcaması olarak ifade edilmektedir (Foundations Of Leadership 2008:17). İşe ağırlık verme odaklı liderlik tarzının temeli işin tamamlanma biçimine dayalıdır. İş görenlerin kurallar etrafında

yönlendirilmesi, yüksek performans sergilemesini ve iş görenlerin rollerini belirlemeyi içermektedir (Erdem ve Dikici 2009:201). Bu tarz liderler genellikle merkezi otoriteye sahiptir ve kararları kendi başlarına verme eğilimi göstermektedir (Aykan 2004:215). Ayrıca işe ağırlık veren liderler izleyenlerinden ne istediklerini açıkça ortaya koymaktadırlar. Her bir izleyenin hangi işleri, ne zaman, nerede ve nasıl yapacağını belirtmektedir. İşe ağırlık verme odaklı liderlik, özellikle işin yapısının bilinmediği durumlarda, acil düzenlemelerde ve kriz yönetiminde tercih edilmektedir. Uzun sürede ise bu tarz liderliğin çalışanların iş tatminini düşürdüğü, örgütsel bağlılığı azalttığı ve işten ayrılma niyetini arttırdığı öne sürülmektedir (Özdevecioğlu ve Kanıgür 2009).

Yapılan bir başka tanıma göre ise işe ağırlık verme liderlik tarzında liderin, görevlerin zamanında yerine getirilmesi ve iş görenlerin görevlerini doğru bir şekilde yerine getirdiğine emin olmak yönündeki davranışları üzerine durmaktadır. Ayrıca bu liderlik tarzında lider bir görevi yerine getirmek için en iyi kararı verirken, somut hedefleri, organizasyonel etkinliği ve yüksek verimliliği göz önünde bulundurmaktadır (Bozkır 2014:10-16). İşe ağırlık verme liderlik, insan odaklı liderliğe göre çok daha ayrıntılı çalışma planları ortaya koymaktadır. İşletmenin üretim çıktıları göz önünde bulundurularak, çıktılar için gerekli örgütlenmenin yüksek olduğu ve bu yüzden iş görenlerin daha verimli olmasının önemsendiği durumları içermektedir. Ayrıca işletmelerde işin karmaşıklığı ve belirsizliği iş görenlerin daha fazla işe ağırlık verme odaklı bir lider beklentilerini arttırmaktadır. (Soydemir, Özdaşlı ve Alparşlan 2014:64-65). Taşkıran (2006), İstanbul'daki 22 adet beş yıldızlı otel işletmelerinde üst düzey yöneticileri olarak görev yapan kişilerde 'kişiyi dikkate alma' ve 'inisiyatif(veya işe ağırlık verme)' boyutlarındaki liderlik yönelimlerini araştırmıştır. Yapılan araştırma sonucunda otel işletmeleri yöneticilerinin inisiyatif(veya işe ağırlık verme) boyuttaki yönelimleri kişiyi dikkate alma yönelimlerine oranla daha yüksek çıkmıştır. Akbaba ve Erenler (2008) ise, yaptıkları çalışma kapsamında Türkiye'deki beş yıldızlı otel işletme yöneticilerinin liderlik yönelimlerini araştırmak istemişlerdir. Araştırma döneminde Türkiye'deki faaliyet göstermekte olan tüm beş yıldızlı otel işletmelerin genel müdürlerini çalışmalarının ana kütlesi olarak oluşturmuş ve sonucunda 51 adet anket formuna ulaşmışlardır. Sonuç olarak ise otel yöneticilerin çoğu liderlik yönelimi olarak yüksek düzeyde işe ağırlık verme ve orta düzeyde kişiyi dikkate alma yönelimli olduğu belirlenmiştir. Örgütlerde benimsenen liderlik tarzlarının, işgöreni elde tutma ile çok büyük oranda ilişkili olduğu ve liderlerin iş

görenlerin ihtiyaçlarına duyarlı olmaları ve örgütün amaç ve vizyonunu net bir şekilde belirtmelerinin işgörenleri elde tutma oranını arttırdığı anlaşılmıştır (Çakınberk ve Demirel 2010). Özellikle performansından memnun yetenekli çalışanlarını sürekli kaybetmek şirketler için ciddi bir problemdir. Çünkü yetenekli bir iş görenin ayrılması işleri güçleştirecektir. Kaybedilen iş gören yerine başka bir iş gören bulana kadar iş yükü artacak, işe alım, araştırma, eğitim gibi maliyetleri olacaktır. Bunun yerine işletmelerin lider ve iş gören ilişkilerini gözden geçirip, yetenekli, yüksek performanslı çalışanları elde tutmaya çabalamaları daha karlı olacaktır (www.cio.com.tr). Bu bölümde liderlik ve liderlik tarzları işlendikten sonra aşağıdaki bölümde liderlik ve liderlik tarzları turizm sektörü ile ilişkilendirilecektir.

1.3 Turizm Sektöründe Liderlik ve Liderlik Tarzının Önemi

İşletmelerin değişen çevreye ayak uydurabilmesi, rekabet ortamında ayakta kalabilmesi için başarı ile yönetilmesi gerekmektedir. İşletme çalışanlarının çevrede gerçekleşen değişimlerden haberdar olması ve bu değişim ve zorluklarla baş edebilmesi için bu süreçte etkili olması gerekmektedir. Bunun içinde işletmelerde klasik yönetim yaklaşımı benimseyen yöneticiler yerine yönetsel yetkinliklere sahip liderleri bünyesinde bulundurmaya vazgeçilmez olmuştur (Çevik ve Akoğlan Kozak 2010). Turizm sektörü dış çevreden çabuk etkilenen ve sürekli değişime maruz kalan bir sektördür. Ancak dış çevreye ve değişimlere uyum sağlayabilen turizm işletmelerinin ayakta kalabilme şansları vardır. Turizm sektörü hizmet esaslı ve bu hizmeti insan unsuru ile gerçekleştiren sektördür. Bu yüzden turizm işletmelerinin son değişimleri takip etmenin yanında, çalışanlarının gereksinim ve ihtiyaçlarına odaklanan, eğitim ve gelişimine önem verip takip eden liderlere ihtiyacı vardır (Gümüş, Korkutata ve Göktaş 2015).

Liderliğin tabanı kişiler arası iletişimidir. Ayrıca liderler iş yaşam dengesini kurabilen ve izleyenlerinin beceri davranışlarını arttırabilen kişilerdir (McDermott vd. 2011). Liderler bu etkili iletişimi kullanıp izleyenlerine ilham vererek engelleri aşmayı, organizasyonu güçlendirmeyi ve bir vizyon geliştirmeyi hedeflemektedir (Kumar vd. 2014). Turizm sektöründe de hizmet kalitesinin en önemli belirleyici unsuru çalışanlardır (Tengilimoğlu 2005:23). Avcı (2015:7-8)'ya göre turizm işletmelerinde en önemli amaç hizmet kalitesi ile müşteri memnuniyeti sağlamaktır. Bu hizmet kalitesinde yetkin liderler ile seçilecek, eğitim verilecek, yönlendirilecek iş görenler tarafından sağlanacaktır.

Performans etkinliği için liderler çalışanların iş memnuniyetini pozitif yönde etkilemelidir (Alondriereine 2015). Nitekim etkili bir lider çalışanlarının yeteneklerini nasıl kullanacakları hakkında bilgilendiren, yönlendiren kimsedir. Çalışanların potansiyel yeteneklerini ortaya çıkarabilecek ortamı sağlamak etkili bir liderin görevidir (Dulewicz ve Higgs 2005). Organizasyonun amaçlarına ulaşılması iş görenlerin gerçekleştireceği performans etkinliği ile bağlantılıdır. İş görenlerin performansını etkileyen en önemli değişkenlerden biri olan liderlik bu yüzden her sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de önemlidir (Yılmaz, Karahan 2010; Özdevecioğlu ve Kanıgür 2009). Rekabet ortamında ayakta kalabilmek ve talepleri sürekli değişen müşterilere cevap verebilmek için turizm sektöründe iş görenlerin yüksek performans göstermesi gerekmektedir. Bu beklentiler turizm işletmelerinde liderliğin öneminin daha da arttırmaktadır (Akbaba ve Erenler 2008). “Turizm sektöründe iç hizmet kalitesinin temel koşulu çalışanların elde tutulmasını arttırmak ve motivasyonel yaklaşımlar sergileyerek eğitimler vermek olduğu için insan odaklı yaklaşımlar her zaman daha etkili olmaktadır” (Güzel ve Akgündüz 2011:284). Robbins ve Judge (2013)’e göre de, kişiye dikkate alma liderlik tarzı izleyenlerinin iş tatmini ve motivasyonlarını yükseltmekte ve izleyenlerin liderlerine daha çok saygı duymalarına neden olmaktadır.

Turizm sektörü dinamik ve sürekli değişen bir yapıya sahip olduğu için başarıya ulaşmak isteyen liderlerin devamlı kendilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Liderler fırsatları iyi değerlendirmeli ve doğru zamanda doğru çalışanlar ile doğru işi yerine getirmelidirler (İnce 2013:2-3). Liderliğin başarısızlığı her sektörde olduğu gibi turizm sektöründe de çok maliyetli olacaktır. Bu yüzden turizm sektöründe liderliğin öneminin ve uygulamaların benimsenmesi, liderlik davranışlarının doğru Şekilde yerine getirilmesi işletme refahı için son derece önemlidir (Kara, Uysal, Sirgy, ve Lee 2013). Turizm sektöründe liderlerin iş görenler üzerindeki etkisi, iş görenin lideri anlaması ve liderin iş davranışları ile iş görenin verimliliği ve performansı üzerinde belirleyici olması pek çok örgütsel çıktıyı da etkilemektedir. Turizm işletmelerinin başarısı, iş görenlerin kalitesine ve iş görenlerin dinamik bir Şekilde yönetilerek işletmenin amaçlarına ulaşması için gereken yardımı sağlamalarıyla ilişkili olacaktır. Bunun için de etkin bir liderlik anlayışı gerekmektedir (Güzel 2009:123-124). İş görenlerin, müşteri memnuniyetini sağlama zorunluluğu işletmenin başarısı için kaçınılmazdır. Müşterinin memnun olabilmesi için beklenen hizmetin yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu hizmetin yerine getirilmesi

öncelikle iş görenlerin işletmedeki çıkarlarının ön planda tutulması ve mutlu edilmelerine bağlıdır. Bunu da en iyi sağlayabilecek kişi lider olacaktır (Birdir ve Dalgıç 2015). İnsan kaynağının, maddi kaynaktan daha önemli olduğu turizm sektöründe, gerekli sayıda ve beceride insan kaynağına sahip olmak yeterli olmamaktadır. Rekabet edebilmek, işletme amaç ve hedeflerine zamanında ve istenilen şekilde ulaşmak için insan kaynağını yönlendirecek, koordine edecek liderlere ihtiyaç olacaktır (Avcı ve Topaloğlu 2009). Üstün hizmet sunmayı amaçlayan turizm işletmeleri etkili lider ile iş görenlerin güçlendirilmesi, örgüt etkinliğini artırma ve hedeflere ulaşmada faydalı olacaktır (Wu ve Chen 2015).

Organizasyonların faaliyet gösterdikleri çevre değiştikçe liderlerden bekledikleri de sürekli değişmektedir (Tütüncü ve Akgündüz 2012). Turizm sektöründe de esnek çalışma saatlerinin, çalışma koşullarının pek iyi olmaması iş görenleri olumsuz etkileyen değişkenler arasında yer almaktadır (Türkay ve Solmaz 2011). Liderliğin işlevi; insan, fiziki, teknolojik ve finansal tüm kaynakları organizasyonun amaçları yönünde koordine etmektir (Görmüş, Derer, Gökakın, Titiz ve Şahin 2015). Bu nedenle turizm işletmelerinde mevcut olan liderler, olumsuz değişkenlerden etkilenen iş görenleri göz önünde bulundurarak onların etkin yönetimiyle turizm işletmelerinde sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlamasına yardımcı olacaktır. Çünkü organizasyon amaçlarına ulaşabilme, liderin iş görenleri ile etkili bir iletişim kurması, iş birliği sağlaması ve onları yönlendirmesi süreciyle ilişkilidir (El, Kattara, El 2006). Turizm işletmelerinde, iş görenlerin kendilerini rahatça ifade edebileceği, verimli üretim yapabileceği, ihtiyaç ve isteklerinin karşılanabileceği ortam sağlandıkça, organizasyonun çıktısında daha verimli ve etkili olacaktır. Bu sayede organizasyonun yaşam sürdürmesi ve ayakta kalması da mümkün olacaktır. Bu kapsamda liderlerin işlevi ve davranışları ve bu davranışları iş görenlerin nasıl algıladıkları son derece önemlidir (Gürdoğan ve Yavuz 2013). Sandıkcı, Vural ve Zorlu (2015)'ya göre ise bir organizasyonun ayakta kalabilmesi için, organizasyonda başarılı liderlik davranışlarının bulunması gerekmektedir. Bir organizasyonun sahip olduğu iş görenlerin davranış ve tutumlarını etkileyen liderlik davranışlarının hedefleri ve vizyonları aynı zamanda işletmede işgörenleri elde tutma oluşumunda etkilemektedir. Acar (2013:6-7)'a göre, hızla değişen çevre şartlarına, taleplere ayak uydurmaya çalışan işletmelerin, yüksek yeteneklerini elde tutmaya çalıştıkça işletme performansı artacak ve işletme başarısında katkılı olacaktır. Hizmet işletmelerinde tüm organizasyonlarda olduğu gibi teknolojik ve yenilikler ne kadar iyi seviyede olursa

olsun, bu teknolojiyi ve yenilikleri elde tutan, kullanan ve anlamlı hale getiren insan kaynağıdır (Örücü ve Teker 2014). Hizmet işletmesi olan turizm işletmelerinde de insan kaynağının motivasyonunu ve insan kaynağının işletmede kalma kararını etkileyerek, işletmenin hizmet kalitesini en iyi duruma getirmeyi sağlayacak unsurlardan biriside liderlik davranışları olacaktır.



BÖLÜM II

YETENEK YÖNETİMİ

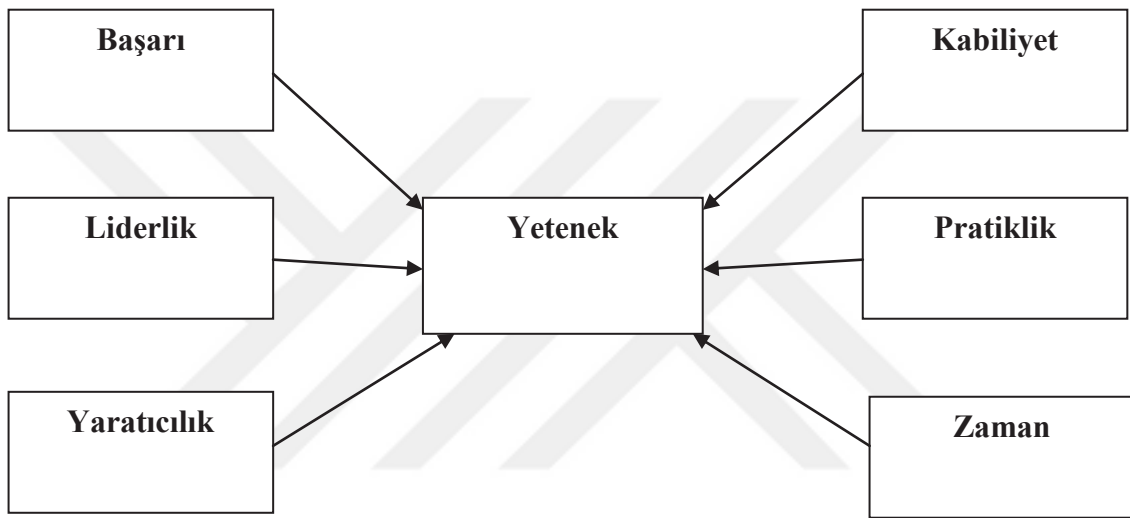
2.1.Yetenek Kavramı

Yetenek; başarı, beceri, liderlik, yaratıcılık, pratiklik ve zamanı iyi değerlendirebilme gibi özellikleri kapsayan bir kavramdır. Yani; insanların belli bir zaman dilimi içerisinde, görevleri daha kolay ve yaratıcılığını kullanarak yapabilme ve başarıyı elde etme yönündeki kabiliyetidir (Yıldırım, Çiftçi ve Püsküllü 2015). Birey, belirli şartlarda, belirli şeyleri öğrenebilmekte ve öğrendiklerini farklı biçimlerde açığa çıkarabilmektedir. Tüm bu belirlilik sınırları bireyin yeteneğini oluşturmaktadır. Yetenek; bireyin belirli ilişkileri algılama, analiz edebilme, çözümleyebilme, sonuçlandırma gibi zihinsel özellikleri ve bazı olguları gerçekleştirebilmesi şeklindeki bedensel niteliklerinin bütünüdür (Güney 2012:65). Yetenek; bir koşula uyma veya bir işi öğrenme veya yapmada gerek duyulan unsurun bünyede bulundurulmasıdır (Çırpan ve Şen 2009:110). Sistemli bir şekilde becerilerin ve bilginin gelişiminin üstün hakimiyetini yetenek düzenlemektedir (Tansley 2011:268). İşletmelerde yenilikçi olma, rakipleri arasında fark yaratma, müşteri memnuniyeti sağlama, değişimlere ayak uydurma gibi faaliyetlerin temelinde “yetenek” yatmaktadır (Solmaz ve Akgöz 2012:319). Türk Dil Kurumu’na yapılan yetenek tanımı ise dört şekildedir; bir kimsenin bir şeyi anlama veya yapabilme niteliği, kabiliyet, istidat. Bir duruma uyma konusunda organizmada bulunan ve doğuştan gelen güç, kapasite. Kişinin kalıtıma dayanan ve öğrenmesini çerçeveleyen sınır. Dışarıdan gelen etkiyi alabilme gücü olarak ele alınmıştır (tdk.gov.tr). Keçecioglu ve Yılmaz (2014:6236) yeteneğin; genellikle insanların motivasyonları, karakterleri, davranışları, zekaları, düşünceleri, deneyimleri ve bilgilerinin bir bütünü halinde oluştuğunu belirtmektedir. Ayrıca sonradan bilgilendirme dahilinde kazanılan yeteneklerden farklı olarak, insanların doğuştan sahip olduğu yetenekler de vardır. Doğal ve sonradan elde edilen beceriler karışımında yeteneği oluşturmaktadır.

Yüksel (2014:85)’in yapmış olduğu yetenek tanımları ise; “yetenek doğuştan gelen ve daha sonra çevre şartlarıyla şekillenen, bireyler arasında farklılıklar gösteren kişiye ait özelliklerdir”, “yetenek, iş görenin doğuştan gelen yetenekleriyle duygusal,

bilişsel zeka, teknik beceriler gibi sonradan kazandığı yeteneklerinin bileşiminden meydana gelmektedir” şeklinde olmuştur. Bireylerin yeteneklerini en yüksek seviyede kullanması ve her zaman katılmaya hazır olması, organizasyon performansına farklılık getirmektedir (Macfarlane, Duberley, Fewtrell ve Powell 2012:446). İşletmelerde önemli olan bünyesinde onların geleceklerini pozitif yönde etkileyebilecek potansiyele sahip yetenekleri bulundurmasıdır (Çırpan ve Şen 2009).

Şekil 2.1 Yeteneği Oluşturan Temel Özellikler



Kaynak: (Doğan ve Demiral, 2008:151)

Şekil 2.1’de görüldüğü üzere “Yetenek”, kelimesi; başarı, kabiliyet, liderlik, pratiklik, yaratıcılık ve zaman kavramlarının bir bütünü olarak nitelendirilmektedir.

Yetenek yönetimi uygulamaları için yetenek tanımı gerekir ve organizasyonlarda ‘yetenek’ ile ne kastedilmek istendiği bilinmelidir (Tansley 2011:266). Yetenek kavramının, bireyin potansiyeli ve performansını ifade ettiği düşünülmektedir. Bireyler onların algılanan performans ve potansiyel derecelerine bağlı olarak organizasyonlarda yer almaktadır. Fakat değişen çevrede her zaman doğru görevler için doğru yeterliliklere sahip yetenekleri tanımlamak zor olacaktır. Bu yüzden organizasyonlar hem bugün yetenekleri tanımlamak, geliştirmek ve elde tutmak için çabalayacak hem de gelecekte de her zaman kimin potansiyel yetenek olduğunu anlamak için çabalayacaktır (Ross 2013:168-169).

Yetenek kavramı organizasyonda, bireyin kendine özgü bilgi, beceri ve kabiliyetlerinin algılandığı bir değerdir. Birey yeteneğini, yetkinliklerini bütünleştirmesiyle şeklini çizmeye başlamaktadır ve organizasyon için bir rekabet avantajı olarak destelenmektedir. Bireyler ve organizasyonlar bu anlamda rekabet avantajını ortaya koymak için esneklik, yaratıcılık, kapsamlılık ve çeşitlilik gibi yetenek potansiyelini geliştirmeye ihtiyaç duymaktadır. Ayrıca yetenek potansiyellerini anlamak için teşvik edilen ve desteklenen bireyler bilgi, beceri ve kabiliyetleri ile organizasyon sürecinin bir parçası olmaktadır (Foster 2015:15-16). Yetenek genellikle bir bireyin yüksek performansıyla ya da bir bireyin ne kadar güçlü performans sergileyebileceğiyle ilişkilendirilmektedir. Organizasyonlar bütün çalışanlarının niteliklerini inceleyerek potansiyel yeteneklerini tanımlayıp, geliştirmektedir. Çünkü her organizasyonun farklı talepleri, beklentileri ve kuralları ya da standartları olacağından farklı yetenek tanımları olacaktır. Bu yüzden yetenek tanımlama, geliştirme, eğitme, görevlendirme karmaşık bir süreçtir ve organizasyonların merkezi uygulamalarıdır (Nilsson ve Ellstrom 2012:25-39). Ayrıca yetenek tanımlama dinamik ve muhtemelen değişen örgütsel önceliklere bağlıdır (Tansley 2011:269). Yetenek; bütün iş görenlerin değerini belirleyip farklılıklarını ortaya koymaktadır. Yeteneğe sahip olmak başarıyı getirmektedir. Organizasyonlarda da her bir bireyin başarısı önemli olacağından, başarı yetkinliklerinin yani yeteneklerin tanımlanması son derece önemli olacaktır (Ross 2013:167). Yetenek yönetiminin temelini oluşturan yetenek kavramına bir açıklama getirildikten sonra ilerleyen bölümde yetenek yönetimine yer verilecektir.

2.2 Yetenek Yönetimi

Yetenek yönetimi ile ilgili herhangi bir çalışma yapıldığında ‘yetenek’ ile ne kastedildiğini belirtmek kaçınılmazdır. Dünyanın geleneksel kullanımı olarak ‘yetenek’ terimi genellikle özel bir armağandır. İş dünyasında ise bugünün insanların bütün niteliklerini kapsamakla ilgili olmuştur. Özünde yeteneğin anlamı, bütün deneyimler, beceriler ve davranışlarının toplamını işe döndürebilen kişidir. Bu yüzden yetenek, bütün organizasyonların kazanmak, elde tutmak ve geliştirmek isteyip daha sonra onlar ile iş hedeflerine ulaşmak istedikleri kişilerin sahip olduğu bir terimdir (Klifman 2009:8). Yetenek günümüzde işletme performansının en önemli yönlendirici pozisyonundadır (Çiçek Korkmaz ve Keçecioğlu 2014). Ayrıca işletmeyi farklı, verimli ve rekabetçi

yapacak en önemli unsur da yetenektir (Akoğlan Kozak ve Özdemir 2013).

Örgütler yaşamları boyunca küreselleşmenin etkisi olarak sonu belli olmayan pazarlar, kısa yaşam döngülü ürünlerin varlığı, yükselen teknolojik yenilikler, yok olan endüstriler gibi hızlı değişimlerden dolayı yoğun rekabetle karşı karşıya kalmaktadır. Bu koşullarda da işletmeler sadece pazar payı paylaşımı için değil yetenekli çalışanlar ile birlikte üstün performans sergilemek adına çaba sarfetmektedir. Bu gaye doğrultusunda yetenek yönetimi çalışmaları, iş gören bağlılığı, iş gören tutma gibi faaliyetlerle işletme için iyileşen rekabet avantajı sağlamaktadır (Pimapunsri 2013). Organizasyonlar sahip oldukları iş görenlerden, organizasyonun belirlenen ortak amacı etrafında toplanarak birbirlerini tamamlayıcı yeteneklerini geliştirmesini beklemektedir (Efil 2010:37). Yetenek yönetimi işletmenin herhangi bir başarısı için birincil faktördür. Şirketler; zorluklarla karşılaştıklarında işletme stratejilerinin yürütülmesi için veya zorlukların üstesinden gelebilmek için doğru yeteneklere gereksinim duyacaklarını ve çözümün onlara bağlı olduğunu anlamıştır. Bu açıdan çoğu işletme, maddi sermayeden ziyade işletme yönetiminde yetenek ve yetenek yönetimini giderek daha belirgin hale getirmeye başlamıştır (Nagarani, Sathyanarayana ve Ali 2013). Aksakal ve Dağdeviren (2015), son zamanlarda işletmelerin buldukları pazarda farklılığı ve yeniliği, temellerinde insan sermayesini ve yetenek yönetimi stratejilerini benimseyerek gerçekleştirdiklerini belirtmiştir. McCauley ve Wakefield (2006)'e göre ise, günümüzün artan rekabetçi pazarlarında organizasyonlar, uygun yetenekleri değerlendirme ve doğru insanları onların en iyi olabileceği görevlerine yerleştirdiklerinde hayatta kalabilecek ve gelişebilecektir.

Yapılan başka bir çalışmada yetenek yönetiminin iş hedefi stratejilerini baz alarak, doğru zamanda doğru işlere doğru yetenekli insanları almaya çabalayan bir örgüt zihniyeti olduğu ifade edilmiştir. Yetenek yönetiminin var olmasının en önemli özelliği artık fiziksel özelliğin değil fikir mülkiyetinin önemli olmasıdır. Bilgi toplumunun doğuşu ile birlikte işletmeler geleneksel pazarlardan ziyade insanların düşüncelerini ve duygularını esas alarak büyümektedir. Bu eğilimler de artan nitelikli iş gücü taleplerini devamında getirmiştir (Baum 2008). Nzonzo ve Chipfuva (2013)'a göre, yetenek yönetimi insan kaynağını işe alım, işletmede tutma, performans yönetimini ve gelişimini kapsayan bir şemsiyedir. Etkili yetenek yönetimi uygulaması ile işletmeler yetenekli iş göreni elde tutmayı başaracak ve küresel ekonomide rekabet olanağı sağlayacaktır. Çünkü yetenekli insan sermayesi karmaşık rekabet ortamında avantaj yaratacak bir unsurdur. Farklı yetenek

yönetimi tanımlarını dikkate alarak Scott ve Revis (2008), birkaç genel tanım oluşturmuştur. Bunlar; yetenek yönetimi örgüte özeldir, sektörün türünden ve işin doğasından etkilenir, dinamiktir ve bu yüzden zamanla örgütsel önceliklere göre değiştirilmelidir şeklinde sıralanmaktadır. Ariss, Cascio ve Paauw (2014)'ın yaptığı tanıma göre yetenek yönetimi; örgütlerin farklı açıdan sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayabilmesi için ana hatlarıyla faaliyetlerin ve işlemlerin düzenli tanımlarını içermektedir. Bunun yanı sıra yetenek yönetimi yüksek performanslı olan çalışanların mevcut olduğu yetenek havuzlarının geliştirilmesi ve çalışanların örgüte bağlılıklarının sağlanmasıdır. Yetenek yönetimi sistemleri; işletmenin kar sağlama, işletme ve yetenek verimliliği, pazar değeri gibi finansal çıktılarının ölçülmesinde yüksek başarıya neden olurken, işletme çekiciliği, iş hedeflerini başarma, operasyonel mükemmellik ve müşteri memnuniyeti gibi finansal olmayan çıktılar üzerinde de etkilidir. Ayrıca bunların yanında yetenek üzerinde de iş tatmini, performans motivasyonu, bağlılık ve iş kalitesi gibi maddi olmayan sonuçlar geliştirilmiştir (Dhanabhakya ve Kokilambal 2014:24-25).

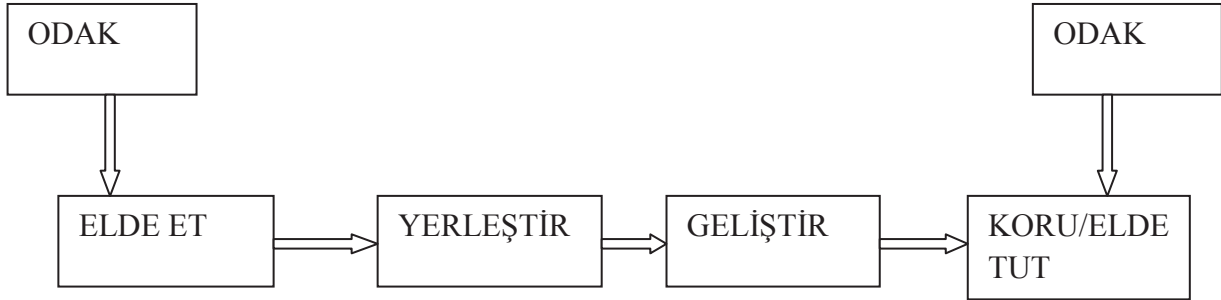
Bugün gelinen noktada artık rekabette sadece ürün kalitesi yeterli olmamaktadır. Çünkü çoğu sektörde firmaların çoğu aynı kaliteyi yakalamışlardır. Bu yüzden rekabet üstünlüğü sağlamak için iki unsur önemlidir; dinamiklik, yenilikçilik (www.hrdergi.com). Yenilikçilik işletmelerin iş stratejisi oryantasyonunda oldukça önemlidir. Yenilikçi olmak içinde yetenek geliştirmek gerekmektedir (Şahin 2015:100). Günümüz bilgi toplumu ve rekabet ortamında, organizasyonların başarılı olmalarında, iş görenlerin bilgi, beceri, yenilik ve yaratıcılıklarını en iyi şekilde gösterebilecekleri bir oluşumda çalışmalarını önem kazanmıştır (Koçel 2014:784). Çırpan ve Şen (2009)'e göre, rekabet ortamında ve değişen müşteri talepleri karşısından işletmeler yenilikçi oldukları zaman ayakta kalabileceklerdir. Yeni pazarlar, yeni ürünler, yeni hizmetler ile değişen çevreye ve taleplere karşı değişiklikler getirmek “yetenek yönetimi”ne başvurmak ile mümkün olacaktır. Ayrıca yeteneklerin farklılıklarından yararlanamayan işletmelerin, günümüzde dinamikleşen rekabet ortamında, rekabet güçlerini kaybetmelerini beklemek şaşırtıcı olmayacaktır (Çayan 2011:24). Demirel (2015)'e göre, özellikle kurumsal şirketler rekabette farklılaşmalarını sağlamak ve kendilerini geleceğe taşıyabilecek, içsel motivasyonunu kaybetmeden çalışabilecek insan kaynağına yatırım yapmaktadır. İşletmelerde her iş görenin yetenek özelliğini taşımasını beklemek gerçekçi olmayacaktır. Ayrıca organizasyonda iş görenlerin performansları da farklılık göstermektedir. Bir iş görenin performansı standartlaşmışken bir diğer iş gören

beklenen performanstan da daha iyisini gerçekleştirebilmektedir. Bu durumda gerçekçi olan, iş görenlerin güçlü yönlerini yani yeteneklerini, fırsatlar ile örtüşen iş yapış şekillerini tespit etmek ve zayıf yönlerini geliştirme yerine güçlü yönlerinden optimum düzeyde yararlanmak, işe uyumlaştırmaktır (Yıldırım, Çiftçi ve Püsküllü 2015; Minbaeva ve Collings 2013). Yetenek yönetimi işletmenin tüm aşamalarındaki iş görenleri arasındaki iletişimi, personel alımını, planlama, eğitim ve geliştirilmesi ile birlikte bağlılığını sağlayabilme sürecidir. İşletmelerin hızlı değişim ve güçlükler karşısında ayakta kalabilmesi iş görenlerin bu zorluklar ve güçlüklerle baş edebilmesine bağlıdır. Bu yüzden işletmelerin iş görenlerine yeteneklerini güçlendirmeleri konusunda katkıda bulunması gerekmektedir (Solmaz ve Akgöz 2012). McCauley ve Wakefield (2006) göre, günümüzde umulmadık olaylar ve artan küresel tüketimlerle yüz yüze kalan işletmeler, iş gören becerilerini eğitim ile iyileştirerek donatmalıdır. Ancak bu iyileşme işletme içerisinde en üst yönetimden en alt yönetime kadar iş görenlerin dinamik, motive olma ve işletme süreçlerine uzun süre katılımlarını etkileyecek bütün yönetimin sorumluluğu içerisinde yer almaktadır. Çırpan ve Şen (2009:111)'e göre ise, yetenek yönetimi işletmelerin tepeden tırnağa kadar tüm yönetim departmanlarının içerisinde yer almasını gerektiren, fakat özellikle üst yönetimin destek, ilgi ve kontrolüne fazlasıyla ihtiyaç duyan bir yaklaşımdır.

Etkili yetenek yönetimi örgütün başarı elde etmesini ve özellikle sahip olduğu yeteneğini kaybetmemesini sağlamaktadır. Ayrıca yetenek yönetimi örgütte var olan yeteneğin hangi alanda etkili olacağını ya da talep edilen yeteneğin hangi alanda ki boşluğu dolduracağını bilmede işletmeye yardımcı olmaktadır. Yetenek yönetimi, yetenekli iş görenlerin örgüte çekilmesinin ve tutulmasının ayrılmaz bir parçasıdır. Ve son zamanlarda yeteneklerin etkisi örgütsel başarıda ve hatta bazı durumlarda hayatta kalmanın öncelikli belirleyici faktörü olmaya başlamıştır (Hughes ve Rog 2008). Yapılan bir başka tanımda ise “yetenek yönetimi, bir anlamda insan kaynakları yönetiminin bir adım ötesidir; çalışanları "birey" olarak değerlendirip, onlara yol haritası çizmek ve sahip olduğu özel "yetenek"ler sayesinde rakipleri arasından sıyrılmaktır” şeklinde olmuştur (Özpehlivan 2013). Kimi işletmelerde yetenek yönetimi, işletmelerin ulaşmak istedikleri hedefleri doğrultusunda uygulayacakları stratejilerin etkinliği için mevcut yetenekleri ile sahip olması gereken yetenekler arasındaki açığın kapanması durumunda da kullanılmaktadır. İşletmelerin farklılık ve yenilikçilik ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri için en etkili çözüm yetenek yönetimidir. Bu yüzden işletmeler yetenek yönetimine işletmenin

genel stratejileri içerisinde yer vermelidirler. (Altınöz, Çöp ve Çakıroğlu 2014; Maxwell ve MacLean 2008).

Şekil 2.2 Geleneksel Yetenek Yönetimi Süreci



Kaynak: (Murphy, Lyons ve O'Mahoney 2005)

Şekil 2.2'de görüldüğü üzere geleneksel yetenek yönetimi süreci, yetenekli iş görenin elde edilmesi, yerleştirilmesi, geliştirilmesi ve koruyup/elde tutulması unsurlarına odaklanmayı içermektedir.

Watson (2008), yetenek yönetimi sürecini, belli bir kuruluşa ait olan yeteneğin tanımlanması, gelişimi, elde tutulması ve planlamaya göre yerleştirilmesi olarak tanımlamıştır. Yetenek yönetimi; iş gücü planlaması, yetenek açıklığı analizleri, iş alma, güçlendirme, elde tutma, yetenek ölçme ve değerlendirme süreçlerini içermektedir. Yetenek yönetimi süreçleri her zaman bir öncekinden daha geniş tabanlı, bağlantılı ve stratejik olmalıdır. İşletmeler hızla artan değişimlerin üstesinden gelmek için bu yetenek yönetimi süreçlerini işletme stratejileri ile entegre edip, sıraya koyarsa üstün performans gösterecektir (McCauley ve Wakefield 2006). Öncelikle iş görenlerin yüksek potansiyelini ortaya çıkarma ile ilgilenen yetenek yönetimi, ayrıca planlama yönetiminin başarısı ve kariyer fırsatlarına hızlı bir şekilde odaklanmanın bir yolu olarak sunulmaktadır. Bir işletmede yetenek yönetimi süreçleri gelişmiş güzel yapıldığı takdirde ise iş görenleri yanlış işlerin başına getirecek ve bu iş görenlerden verim alamayıp hem insan hem de finans sermayesini boşa harcayacaktır (Conaty, Charan 2011:9). Yetenek yönetimine bir açıklama getirilmeye çalışıldıktan sonra çalışmanın ilerleyen bölümlerinde yetenek yönetiminin etkinliğini sağlayacak unsurlar ele alınacaktır.

2.3 Yetenek Yönetiminin Etkinliğini Sağlayan Unsurlar

Yetenekli insanlar, organizasyon performansı ve başarısında kritik bir unsurdur. Bu açıdan organizasyonlarda stratejik konumda olan pozisyonların değerlendirilmesi gerekmektedir (Minbaeva ve Collings 2013). Yetenek yönetiminin etkinliğini sağlayacak unsurlarla da, organizasyon içerisinde ya da organizasyon dışarısında var olan bu yetenekleri tanımlama, seçim, geliştirme ve bağlılığını sağlama gibi aktiviteleri organizasyon amaçları dahilinde gerçekleştirmektedir (Valuerde, Scullion ve Ryan 2013:1834). Ayrıca yetenek yönetimi etkinliğini sağlayacak unsurlar; işletmelerin karşı karşıya kalabileceği zorluklarla baş edebileceği ve stratejilerini gerçekleştirebileceği yetenek ihtiyacı ile sahip oldukları mevcut yeteneklerin arasındaki boşluğu sistemli bir şekilde yönetme sürecidir (Çırpan ve Şen 2009). Yetenek yönetimi dahilindeki bu unsurlar insan kaynağının gelişimini seçmeye odaklanmaktadır. İş gücü arasındaki ayrımları göz önünde bulundurarak, onların mevcut ve gelecekteki potansiyellerinden faydalanmak için yetenekler tanımlanmaktadır. Aşağıda sıralanacak olan yetenek yönetimi etkinliğini sağlayacak unsurlar; aynı zamanda Yüksel (2014:77)'e göre, iş gören alımları ve iş gören bağlılığının artırılmasında organizasyonların değişen koşullara uyum sağlamalarının öncü bir koşulu olarak da değerlendirilebilmektedir.

Bu çalışmada; Forman (2012)'in araştırmasında yetenek yönetimi uygulamalarında yöneticiler tarafından rastlanan en yaygın hatalar gözlemlenerek tanımlanan yetenek ölçümbirimleri dikkate alınmıştır. Bu yetenek ölçüm birimleri yedi unsur şeklinde sıralanmıştır. Yetenek yönetiminin etkinliğini sağlayacak olan bu unsurlar; iş gücü planlaması, yeteneklerin kazanılması, yeteneklerin işletmeye bağlanması, yeteneklerin geliştirilmesi, yeteneklerin doğru pozisyona atanması, yeteneklerin yönetilmesi, yeteneklerin elde tutulmasıdır.

2.3.1 İş Gücü Planlaması

Aldemir, Ataol ve Budak (1996)'a göre, iş gücü planlaması “işletmenin gereksinim duyduğu iş gücünü öngörümleme ve bu gereksinimi karşılamak için gerekli işleri aşama aşama düzenleme süreci olarak tanımlanabilir. Bu süreç içerisinde ve sonucunda dikkat edilmesi gereken konular özetle; doğru sayıda ve nitelikte personelin doğru zamanda ve doğru yerlerde bulunup örgütsel gereksinimleri karşılamalarını

sağlamaktadır". Yüksel (1998)'in yaptığı iş gücü planlaması tanımına göre, organizasyonlarda arzu edilen sayıda, arzu edilen zamanda, arzu edilen iş yerinde bulundurulması yönündedir. İşletmenin, organizasyonda insan gücü açısından mevcut durumdan istenilen duruma nasıl getirebileceği belirleme sürecidir. İş görenin etkinlik ve verimliliğini artırmak ve üretim içerisinde iş gücü maliyetlerini kontrol altına alabilmektir. Çam (2011)'in yapmış olduğu çalışmada mevcut ve gelecekteki işler için vasıflı ve yetenekli iş gücünün araştırılması ve böyle çalışanların işletmelere çekilmesi için planların hazırlanması ve devamlılığı olması gereken bir faaliyettir. Bu faaliyet aynı zamanda işletmenin ihtiyaç duyduğunda işe alabileceği bir insan gücünü yedeklemesini sağlayacaktır.

İşletmelerde iş gücü planlaması nedenlerinin birkaçını maddeler halinde şöyle sıralamak mümkündür (Canman 2000; Argon ve Eren 2004; Can, Akgün ve Kavuncubaşı 1995).

- İşletmelerin gelecekteki iş gören ihtiyaçlarının açık bir şekilde ortaya koymak.
- Mevcut iş görenleri eğitmek ve geliştirmek.
- İşletmenin içerisinde bulunduğu dış çevrede gerçekleşen değişimlere ayak uydurmasını sağlamak.
- Gerçekleşen yatırımlar göz önünde tutularak iş gören maliyetlerinin normal düzeyi aşmamasını sağlamak.
- Gereksiz işten çıkarma ile değil de doğal yollarla düzenlenecek fazla iş gören gücünün tahmini yapmak.
- Organizasyonda meslek analizi baz alınarak amaç ve görevlerin, bunlara bağlı olarak bilgi ve yetenek ihtiyacını belirlemek.

İş gücü planlaması kapsamlı ve devamlılığı olan bir süreçtir. İşletmelerin iş gücü planlamasını sürekli düzenlemeleri gerekmektedir (Bingöl 1997:71). Çünkü iş hedeflerinin ve organizasyonların buldukları çevre sürekli değişmektedir (Çiçek Korkmaz ve Keçecioğlu 2014). Bu değişimler karşısında işletmeler mevcut iş görenlerin

performanslarını tekrar gözden geçirerek, gelecekte sahip olabilecek iş görenler için etkili iş gücü planlama stratejisi geliştirmelidir (Stokker ve Hallom 2009:563). İş gücü planlaması organizasyonların gelecekteki mal ve hizmetlerin talep ve kapasite tahminlerinin yapılması, sahip olduğu iş görenlerin istifa, emeklilik veya işe son verme sebebi ile meydana gelebilecek iş gücü açığı tahmininin yapılması, teknolojik yeniliklere uygun iş gücü özellik ve yeteneklerinin tanımlanması ve organizasyonun iş gücü için gerekli mali yetenek analizinin yapılması anlamına gelmektedir (Akbaba ve Günlü 2011:208).

İş gücü planlama süreci, işletmelerin sürekli değişim halinde olan koşullar altında çalışmalarını yapmak için şu anda ve gelecekte ihtiyaç duyacağı yetenekleri belirlemesi için detaylı planlamayı kapsamaktadır. İş gücü planlaması kurulması ile başarı ve verimli çıktıya sahip süregelen bir süreçtir (Stokker ve Hallom 2009:569). İş gücü planlaması bütünleştirici bir aktivitedir. Genellikle iş gücü planının, organizasyonların beklenen faydalar ve zararların yanı sıra başarı için nasıl çabalaması gerektiğini açık bir şekilde ifade etmeyi ve bilgilendirmeyi içermesi gerekmektedir. Her organizasyonun yapısı gereği, başarı için iş gücü planlaması ve uygulaması karmaşıklık ve çeşitlilik gösterecektir. İşletmeler mal ve hizmet üretimini sağlamak adına gerekli yetenekleri belirleyecek ve bu yeteneklerin iş alımı için girişimde bulunacaktır (Curson, Dell, Wilson, Bosworth ve Baldauf 2010:112). İş gücü planlarının, organizasyonun diğer planlarıyla da birbirini bütünlemesi gerekmektedir. Ayrıca düzenlenen iş gücü planlamaları sayesinde belirlenen görevlere işletmenin ihtiyacını karşılayacak yetenekte iş gücü bulma gerçekleşecektir (Özgörmüş, Mutlu ve Güner 2005:111-112).

2.3.2 Yeteneklerin Kazanılması

En doğru iş göreni çekmek ve seçmek işletmelerin devamlı ilgilendikleri bir konu olmakla birlikte, işletme başarısının büyük bir oranda iş görenlerin yeteneklerine bağlı olduğunun farkına varılması ve bu farkındalığın işletmenin en yetenekli çalışanlar için rekabet etmesi, bir organizasyonun potansiyel iş görenler için nasıl daha çekici olunabileceği yetenekleri kazanmaya yönelik çalışmalar ile ilgilidir (Dündar Akçay ve Timur 2010). Doğan ve Demiral (2008:153-152)'a göre; günümüzde sürekli değişim halinde olan rekabet ortamında işletmelerin en kritik unsuru, yetenekli iş göreni çekme, elde tutma, geliştirme ve dinamik halde uzun süre organizasyonlarına bağlılığını

sağlamaktır. Bu yüzden konu ile ilgili önerileri şunlar olmuştur; işletmelerin bu koşullarda, yetenekli iş görenleri işletmesine çekmek için onlara nasıl fırsatlar sağlayacaklarına dair politikalar oluşturma ve bunları yenilemeleri gerekmektedir. Ayrıca işletmelerin ‘yetenek’ terimine önem verdiklerini iş görenlere hissettirmeleri ve daha önceden niteliklerini belirledikleri yetenekli iş görenlere sahip olduklarında, yeteneklerin gelişimi için eğitim desteği ve koçluk gibi faaliyetlere yer verileceği de bildirilmelidir.

Yetenek yönetiminin etkinliğini sağlayan bu unsurda yetenekli iş görenlerin zihninde çalışan değeri yaratılarak, işletmeyi tercih etmeleri sağlanması adına çaba sarf etmektir (Altunoğlu, Atay ve Terlemez 2015:51). Gök (2006:36), işletmelerin ihtiyaç duydukları potansiyel nitelikteki iş görenleri organizasyonlarına çekebilmesinde üç önemli unsur belirlemiştir. Bu unsurlar aşağıdaki gibi sıralanmaktadır;

- İş göreni cezbetmesi, yani organizasyonun saygınlığı, yapılacak işin organizasyon içerisindeki saygınlığı ve önemi, eşit fırsat ve olanaklar, organizasyonun iş görenlerinin devamlılığını sağlama yönündeki faaliyetleri, eğitim ve fırsatları kapsamaktadır.
- İşi çekici kılan unsurların elde edilebilir olmasıdır.
- Potansiyel niteliğe sahip iş görenlerin temini sırasında uygulamalar ile ilgili çok sayıda olumsuz etkiye maruz kalınmamasıdır.

Erdemir (2006:30-31), yetenekli iş göreni işletmeye çekmek isteyen işletmelerin öncelikle bu iş görenlerin ne istediklerini bilmeleri gerektiğini belirtmiştir ve genellikle yetenekli iş görenlerin en önemli beklentilerini şöyle sıralamıştır; işletmenin kurum kültürü ve değerleri olduğunu bilme, esnek çalışma saati ve bağımsız olabilme, işin heyecan verici olması, kariyer imkanları, organizasyon amaç ve hedeflerin heyecan vermesi ve ücret yapısı şeklindedir. Earle (2003:248-250)’e göre, bir organizasyonun yeteneği cezbetmek ve elde tutmak için rakiplerinden daha fazla maaşlar ve faydalar (pozitif çalışma ortamı, iş memnuniyeti, yaşam kalitesini geliştirme, markalaşma ve kurumsal imaj, ekip çalışmasını destekleme vb.) sunması kadar hiçbir şey kıymetli olmayacaktır. Ayrıca eğer bir organizasyon en parlak ve cezbedici yeteneklerle ilgileniyorsa, bu yeteneklerin her zaman rağbette olduğunu unutmamalıdır ve bu yüzden yetenekleri garantilemek için mükemmel çalışma ortamını sağlamayı göze almalıdır.

2.3.3 Yeteneklerin İşletmeye Bağlanması

Yetenekli iş görenleri işletmeye çekme, geliştirme ve devamlılığını sağlama organizasyonların en önemli faaliyetlerinden birisidir (Peçen ve Kaya 2013:96) çünkü; nitelikli yeteneklerin, organizasyonda kalıcılığının sağlanması ve korunması, işletme başarısının devamlılığını sağlamada kritik bir etkidir. Bu nitelikli yeteneklerin işletmeye bağlanması ile organizasyon içindeki bilginin korunması da sağlanmaktadır. Beyin göçüyle yaşanan yüksek nitelikli yeteneğin kaybı, organizasyonun rekabet güçlerinin zayıflamasına neden olacaktır (Gök 2006:83). İş görenlerin organizasyona bağlılığı rekabetçi avantajın sürdürülmesinde iş görenlerin önemine odaklanmayı gerektirmektedir (Keçecioglu 2008:249).

En nitelikli ve yetenekli iş görenlerin kazanılması yeterli değildir. Asıl önemli olan emek, zaman ve para harcanarak kazanılan iş görenlerin işletmede kalmasının, performansının devamlılığı ve işletmeye bağlılığının artmasını sağlamak ve yetenekli iş görenlerin rakip işletmelere gitmelerinin önlenmesidir. İşletmeler içerisinde iş görenlere adil ve eşit davranmak, eğitim ve gelişme fırsatları sağlamak, sosyal ilişkilerine önem vermek gibi faaliyetler iş gören elde etme ve bağlılığını artırmada etkilidir (Bilgin, Taşçı, Kağnıcıoğlu, Benligiray ve Tonus 2010:9-10). İşletmelerde yetenek değişim oranının yüksek olması her zaman olumsuz etki yaratmaktadır. Organizasyonlar sahip oldukları yeteneklerin deneyimlerinden faydalanarak varlıklarını sürdürmektedir. Buna bağlı olarak mevcut yeteneklerini iş piyasasında bulunan diğer işletmelere kaptırmak organizasyonu sarsacak bir etki yaratacaktır (Minbaeva & Collings 2013:1771).

Birçok işletme için güçlü bir işveren marka değeri oluşturmak zordur ve bunu başarmanın bir yolu iş görenlerin devamlılığını sağlamaktır. Etkili yetenek yönetimi politikaları ve uygulamaları organizasyonda iş görenlerin bağlılığını göstermekte ve daha düşük iş gören devir oranı ile sonuçlanmaktadır. Dolayısıyla iş gören bağlılığı, yetenek elde tutma ve yeteneklerin verimliliği üzerinde önemli bir etkiye sahiptir (Bhatnagar 2007:644-645).

2.3.4 Yeteneklerin Geliştirilmesi

Çalışma alanında yer alan bireyler, günümüzün bilgi teknolojisi çağı olması ve sürekli değişim ve yeniliklere maruz kalmamızdan dolayı kariyer gelişimlerinde her an bilgi eskimesi problemi ile karşı karşıyadır. Buldukları organizasyon içerisinde de başarıyı elde edebilmeleri için sürekli kendilerini yenilemeleri ve geliştirmeleri gerekmektedir. Bu aşamada, iş görenlerin kişisel gelişim ihtiyacı ve değişimi ile ilgilenmek işletmelerin uğraşması gereken faaliyetlerindedir. Böylelikle iş görenler karşılaştıkları sorunları çözmek için hevesle yaratıcılıklarını kullanacaktır. Bu yüzden işletmeler, yeni teknoloji ve değişimler karşısında yüksek performans gösterecek nitelikteki yetenekleri istihdam etmek ve devamında geliştirip, eğitmek gayesinde olmalıdır (Gürüz ve Yaylacı 2009:162). Bir işletmenin gücü, iş görenlerin ve yöneticilerinin gücüyle ölçülmektedir. Bu yüzden iş görenlerin eğitim ve gelişimi son derece önemlidir. İş görenlerin yüksek performans göstermesi ve verimliliği sadece çalışma şartlarına, teknolojik araç ve gereçlerin kullanımına değil aynı zamanda iş görenlerin tutum ve davranışlarına bağlıdır. İş görenlerin organizasyona kazanılmasından sonra devamlı bir şekilde eğitilip, geliştirilmesi sergiledikleri performansın ve verimliliğinde artmasına neden olacaktır (Bilgin, Taşçı, Kağnıcıoğlu, Benligiray ve Tonus 2010:103). Yüksek performans gösteren yetenekli iş görenin kendini işine adanması, organizasyonun performansını arttırması ile ilişkilidir. Bu iş görenlerin organizasyona bağlılıklarının artmasında, eğitim ve geliştirme programları ile işletmeden karşılık görmelerinde etkili olacaktır (Yılmaz ve Karahan 2014:612).

Uyarlıgil ve arkadaşları (2009:161-164) çalışmasında “geliştirme kişide bulunan bilgi ve yeteneklerin mevcut iş için yeterli düzeyde olsa bile, hem bireyin daha verimli çalışması hem de farklı pozisyonlarda istihdamı için kendisine yeni bilgi ve yeteneklerin kazandırılması ya da mevcut olanlarının geliştirilmesi” şeklinde tanım yapmıştır. Ayrıca organizasyonel etkinliği arttıracak bu eğitim ve geliştirme faaliyetlerinin, organizasyon ihtiyaçlarına en iyi cevap verecek şekilde planlanması ve programlanması gerektiğini vurgulamaktadır. Yılmaz ve Avcı (2014:3-4)’ya göre, işletmeler elde etmek için çabaladıkları yeteneklere sahip olduktan sonra verimliliği sağlayabilmek ve iş görenlerin içsel doyumunu ve organizasyon ile bütünleşmesini sağlamak için eğitim programları dahilinde gelişmesi sağlanmalıdır. Uslu, Kutukızı ve Çeken (2013), iş görenlerin verimliliğini, kalitesini ve etkinliğini arttırıp geliştirmek için hizmet içi eğitim vermenin faydalı olacağını belirtmiştir. Böylece iş görenlerin iş ile ilgili eksiklikleri giderilip,

yeteneklerinin ve motivasyonlarının artması sağlanacak, yenilik ve gelişmelere uyum sağlama kolaylaşacak, karar verme ve sorun çözme yetenekleri gelişecek ve tabiki iş görenin işgücü piyasasındaki değerini arttıracaktır.

2.3.5 Yeteneklerin Doğru Pozisyona Atanması

İşletmeler için ihtiyaçları ve gereksinimleri yerine getirecek seviyede ve yetenekte iş görenin bulunması ve bunlar arasından en fayda yaratacak olanın seçilmesi yetenek yönetiminin doğru ve etkili bir şekilde kullanılmasının birincil amacıdır (Gürel 2006:46). Harbili (2009:27-28) yaptığı çalışmada, bir işletmenin aday iş görenler arasından organizasyonu için gerekli nitelik ve yeteneğe sahip iş görenleri doğru seçtiğinde, o kadar düzenli bir örgütsel yapı gerçekleştirebileceğini belirtmiştir ve işletmenin doğru yeteneği doğru pozisyona atamasında elde edeceği faydaları şöyle sıralamıştır:

- Doğru iş görenin, doğru pozisyonda olması verimliliği yükseltecektir.
- İş görenin organizasyona ve işe alışma süresi azalacaktır.
- Daha az eğitim ve denetim gerekecektir.
- Organizasyonda uzun süre çalışma eğiliminde olacaktır.

Yeteneği doğru pozisyona atama yetenek yönetiminin en önemli sürecidir. “Doğru seçme yerleştirme sistem ve araçlarıyla; aktif, nitelikli, yüksek potansiyelli, gelecek vaadeden, yaratıcı, yenilikçi, katma değer yaratacak kişileri kuruluşa çekebilmek, bunların arasından en yetenekli olanları seçebilmek ve onları doğru yerlerde görevlendirmek sürecin başarısı için vazgeçilmez ön koşuldur” (www.sosyalik.net). İş görenin nitelikleri ve yetenekleriyle örtüşmeyen bir işe atanması, iş göreni tatmin etmeyecektir ve belli bir zaman sonra bulunduğu işten memnun olmamasına ve yeni arayışlar içerisine girmesine neden olacaktır. Bu yüzden iş tanımına uygun nitelik ve yeteneğe sahip bir iş görenin atanması doğru olacaktır (Akdeniz 2010:17). İşletmeler için iş görenleri örgütleyerek rekabet gücünü arttırmak son derece önemlidir. Bu yüzden de iş görenlerin verimli bir şekilde performans göstermesi gerekmektedir. Bu durumda iş görenin verimliliğini arttırmanın, doğru iş görenin doğru işe atanması ile ilişkili olduğu göz ardı edilmemelidir. Ayrıca yanlış işe yanlış iş göreni atama durumunu düzeltmek maddi ve manevi kayıplara

yol açacaktır (Kaya ve Kesen 2014:98-99). Bu olumsuzluklara yol açmamak için işin gereklilikleri ile iş gören adaylarının sahip olduğu bilgi, beceri, deneyim ve yetenekler arasında en uygun olan, uyum sağlayacağı pozisyona atanmalıdır. İşletmelerde daha önceden yapılmış olan iş gücü planlaması, iş tanımlaması ve analizleri gibi uygulamalar dahilinde bu kriterler doğru iş gören atamada yol gösterici olacaktır. İşletmelerin uygun iş gören adayını reddetmemesi ve uygun işe ataması için, iş gören temin ve seçim sürecinde güvenilir ve geçerli ölçüm araçlarını kullanması gerekmektedir (Doğan ve Önder 2014:5798-5801).

2.3.6 Yeteneklerin Yönetilmesi

Yetenekli insan gücüne ulaşmada yenilikçi ve etkin olan işletmeler için başarı genellikle kaçınılmazdır. Rekabetin yoğun olduğu günümüz bilgi çağında işletmelerin sahip olduğu yetenekleri yönetmesi için belli bir disiplin dahilinde yönetim uygulamalarını yerine getirmeleri gerekmektedir. Yaşanan hızlı değişim ve gelişmelerde işletmeler iş görenlerin bilgi eksilmesini önlemeli ve iş görenleri geliştirmeye odaklanmalıdır. İnsan ilişkilerini bütünsel açıdan incelemeli ve iş gören bağlılığının gelişimini sağlamalıdır. Aynı zamanda organizasyonda tüm iş görenlerin optimal performans seviyesine erişmesi amaçlanmalıdır (Zor 2004:91-92). Yetenekli insan kaynağının, işletmenin sürdürülebilir rekabet gücünü artırma yolunda karşılaşılabileceği problemleri yaratıcı ve pratik çözüm yetenekleri ve yeterlilikleriyle halletmesi ile önemi iyice ortaya çıkmıştır. Bunu farkedemeyen işletmeler de, yetenekli iş görenlerin yönetimi için gerekli uygulamaları geliştirmelidir (İlic ve Keçecioğlu 2008:3). Ortalamanın üstünde performans gösteren yeteneklere sahip işletmeler, bu yeteneklerden hem bir takım görevlerde faydalanmaktadır hem de mevcut bu yeteneklerin deneyimlerinden yararlanmaktadır. İşletmeler yetenekli iş görenlerini motivasyon yoluyla geliştirip, yenilikçi fikirler üretmeleri ve organizasyona değer katmaları için teşvik etmelidir. Bu da hem işletmenin hem de iş görenlerin performansını arttıracaktır (Waheed 2013:1).

Yetenekli çalışanlar, işletmelerde üstün performans göstererek verimliliğine devam ederken bir süre sonra kariyer geliştirme, terfi gibi istekler içerisine girecektir. Gelecekte kritik bir pozisyonu doldurabilecek bu yetenekler işletme tarafından dikkatlice ve kontrollü bir şekilde izlenmeli daha sonra kendisine sistemli bir şekilde geri bildirimde bulunulmalıdır. Ayrıca işletmelerin etkin bir ücret yönetim sistemi gerçekleştirmesi

gerekecektir. Bu sistemin de adil, rekabetçi, özendirici, iş görenlerle paylaşılan esnek bir yapıda olması gerekmektedir (Güngör 2013:64-90). Nihayetinde işletmeler için elde ettiği yeteneği kaybetmek işletmenin rekabet ortamında sürdürülebilir olmasını olumsuz etkileyecektir. Başarılı ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün en önemli unsuru olan insan faktörünün yetenek yönetimi yaklaşımları ile yönetilmesi, işletmenin daha yenilikçi ve yaratıcı olmasına olanak sağlayacaktır (Çırak 2014:8-9).

2.3.7 Yeteneklerin Elde Tutulması

“Son aşamada ise işletmeden ayrılan çalışanların kaybedilme sebepleri araştırılmakta ve çözüm arayışına gidilmektedir” (Doğan ve Demiral 2008:156). İşletmeler ihtiyaç duydukları yetenekli iş görenlerin işe alınması, eğitim ve gelişimi için çaba sarfettikten sonra sahip oldukları yetenekli iş görenleri elinde tutmak isteyecektir. Bu durumda işletmeler, yetenekli iş görenleri elde tutma stratejisinde ise mevcut yetenekli iş görenlerini etkileyen faktörleri anlayarak işe başlayacaktır. Örneğin; işletmeler, örgütte kariyerinin başında olan iş görenler için yükselme fırsatı sunacaktır (Şahin 2015:63).

İşletmelerin dikkate alması ve üzerinde önemle durması gereken bu aşamada, yetenekli çalışanlara organizasyon için değerli oldukları hissettirilmelidir. Aynı zamanda çalışanların organizasyon başarısı için gösterdikleri performans ve katkıların farkında olduğunun gösterilmesi, çalışanın sahip olduğu nitelikler doğrultusunda doğru pozisyona atanması, motive edici ücret ve ödüllendirmeler ile çalışanların organizasyona aidiyetlerinin güçlendirilmesi gibi uygulamalara yer verilmesidir (Alayoğlu 2010:82-83). Bhatnagar (2008:20)'a göre; rakip işletmelerin kopyalaması zor olan yetenekli iş görenlerin devamlı iş tecrübelerini gösterebileceği hırslı bir iş ve çekici bir iş ortamının sağlanması da yetenekli iş göreni elde tutmanın bir yoludur.

2.4 Turizm Sektöründe Yetenek Yönetimi ve Yetenek Yönetimin Önemi

Yetenek yönetimi uygulamalarını benimseyen bir organizasyon ilk olarak sahip olduğu yetenek unsurunu rakiplerin yetenekleri ve pazar şartları ile kıyaslayarak benzerliklerini ve kopyalanamazlıklarını belirlemeli ve bu sonuca göre gerçek yeteneklerini ortaya koymalıdır (Altuntuğ 2009:450). İşletmenin kopyalanamaz yeteneklere sahip olması işletmenin rekabet üstünlüğünün sürdürülebilirliğine imkan

sağlamaktadır (Bakırtaş ve Bakırtaş 2008:104). Turizm işletmelerinde; iş görenlerin birbirinden farklı olan yetenekleri, performansları ve düşüncelerinin varlığı benimsenerek, bu farklılıkların gelişmesine imkan verilmesi, çalışma grubu içinde ortak amaca yöneltecektir. Bunun içinde turizm işletmelerinde yetenek yönetimi uygulamalarını en etkin ve eksiksiz bir şekilde yerine getirmesi gerekecektir (Özdemir ve Akpınar 2002:90). İşletmeler yetenekli iş görenleri ile başarıyı elde etmek istemekte ve bu yüzden yetenekli iş görenlerinden etkili bir şekilde faydalanmayı hedeflemektedirler. Bu amaç doğrultusunda yetenekli iş görenlerin yönetilmesi ve doğru bir şekilde yönlendirilmesi büyük önem kazanmaktadır (Çayan 2011:26). Rekabet ortamının yoğun olduğu ve insan unsurunun en önemli faktör olduğu turizm işletmelerinde yeteneklerinin farkında olan iş görenleri elde etme ve bu iş görenlerin eğitim alma, gelişme ve kariyer planlamalarını sağlayarak elde tutulmalarını arttırmak gittikçe önem kazanmaktadır (Solmaz ve Akgöz 2012). Turizm sektörü yoğun bir rekabet ortamında yer almaktadır. Buna ek olarak iş dünyasındaki hızlı değişim ve belirsizlikler, müşteri taleplerindeki değişimler işletmeleri yeni arayışlara yönlendirmektedir. Turizm işletmelerinin bu şartlar altında başarıyı yakalamayı sağlaması organizasyonun sahip olduğu en önemli kaynak olarak bilinen insan kaynağı ile olacaktır. Bu yüzden turizm organizasyonlarının yetenekli iş gören bulma, seçme ve geliştirmesi son derece önemlidir. Organizasyonda yapılacak iş tanımına uygun yetenekli doğru iş göreni bulmak sonrasında karşılaşılabileceği sorunları ortadan kaldıracak ve turizm işletmelerinin büyük sorunu haline gelen iş gören devir oranının düşmesinde etkili olacaktır (Akbaba ve Günlü 2011:200-202).

Turizm sektörü, bireylerin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışan ve elle tutulup gözle görülmesi zor olan bir çeşit üretimde bulunur. Yani fayda yaratırlar. Bu yüzden misafirlerin rahat etmeleri zaman zaman ön planda olur iken iş gören kalitesi kadar güçlü değildir. Nitelikli iş gören sıkıntısı yaşayan konaklama tesisleri, gelen konuklarını memnun edecek kapasitede iş gören bulma eğilimleri göstermektedir. Çünkü yerli ve yabancı turistlerin, tatil amaçları ne olursa olsun sorunsuz servis istemeleri, kaliteli hizmet çeşitliliği, rahat ve huzurlu olmaları isteği göz ardı edilemezdir (Moral 2012:90-122-123). Devamlı olarak yüz yüze iletişimin var olduğu turizm işletmelerinin uzun süre yaşam sürdürebilmeleri ve karlılıklarını sağlamaları müşteri memnuniyeti sağlamaları ile ilişkilidir. Bu yüzden turizm işletmelerinin başarısı, iyi bir ekonomik ve fiziki yapıya sahip olmanın yanında günümüzde daha çok etkili, yetenekli iş görene sahip olmalarına bağlıdır.

Çünkü işletmenin ekonomik ve fiziki yapısını anlamlandıracak unsur işletmenin sahip olduğu iş gören olacaktır (Öztürk ve Seyhan 2005). Yoğun bir şekilde iş gören çalıştırıldığı, iş gören çalışmaların hizmet kalitesini yakından etkileyen turizm işletmelerinde (Kaşlı ve Aytemiz Seymen 2010) kritik pozisyonlar için yetenek açığı ya da yeteneklerin doğru eşleştirilememesi organizasyonları olumsuz etkilemektedir. Organizasyonun stratejilerinin yerine getirilmesinde önemli rol oynayacak yeteneklerin olmaması organizasyonun rekabet edebilirliğini zedeleyecektir (Çiçek Korkmaz ve Keçecioğlu 2014). Turizm sektörü emek yoğunu bir sektör olduğu için, sektörde iş görenlerin yönetimi kritik bir fonksiyondur. Turizm işletmeleri olası müşterilerinin daha çok bilgi ve seçenekler talep etmesinde devamlı karşı karşıya kalmasından dolayı bu taleplerin memnuniyetinde iyi eğitilmiş iş gücüne ihtiyaçları olacaktır. Bu nedenle de turizm işletmelerinde yetenek yönetimin yer alması çok daha önemlidir (Nzonzo ve Chipfua 2013).

İşletmede yapılacak işe uygun niteliklerde ki kişiyi bulmak gelecekte olabilecek birçok sorunun üstesinden gelmeyi sağlayacaktır. Ayrıca iş gören devir hızının düşük olduğu hizmet işletmelerinde müşteri memnuniyetinin yüksek olduğu bilinmesinden dolayı turizm işletmelerinde de işe uygun nitelikte, yenilikçi, gelişmeye açık iş görenlerin kazandırılması için organizasyonların yoğun çaba sarf etmeleri gerekmektedir. Çünkü turizm işletmeleri rekabet üstünlüğünü iş görenlerin varlık ve yetenekleri sayesinde kazanacaktır (Akbaba ve Günlü 2011:202-209). Bunlara ek olarak yetenek yönetimi kapsamında turizm işletmelerinde iş görenlerin eğitim ve gelişimi oldukça önemlidir. Turizm işletmelerinde eğitim ve geliştirme; çevresel değişim, ekonomik başarı, yetenek gelişimi, iş gören devir hızını azaltmak için önemli bir faaliyettir. İş görenlerin eğitim ve gelişimi ile turizm organizasyonlarının performansları artacak ve aynı zamanda bu organizasyonların yetenek gelişimlerini sağlayacaklardır (Güzel 2005:107).

Belirsiz çalışma koşullarının yer aldığı işletmelerin merkezinde insan kaynağını ve yetenek yönetimi uygulamalarını kullanması, organizasyonu verimlilik sahibi yapacaktır. Bununla birlikte işletmeler sürekliliğini ve dinamikliğini sağlayacaktır (Aksakal ve Dağdeviren 2015:250). Oral ve Yüksel (2006:208-209)'de, genel olarak yetenekli insan kaynağına yatırım yapmanın ve iyi yönetim uygulamalarının gerçekleştirilmesiyle işletmeler için verimlilik ve fayda artışı sağlayacağını belirtmektedir. Khasawneh (2011:535)'e göre, bilgili, deneyimli, yetenekli ve kabiliyetli bireylere yatırım yapmak en

nihayetinde örgütsel verimliliği ve örgütsel çıktıları en yüksek seviyeye çıkaracaktır. Bu yüzden de operasyonel gereksinimleri ve stratejileri uygulamak için organizasyon içerisinde yetenek türlerini daha etkili bir şekilde tanımlamak, yetenek açığını belirlemek gerekecektir. Iles, Preece ve Chuai (2010:126-127)'nin çalışmasına göre; ayrıca yetenek yönetimi, işletmelerde iş görenlerin gelişim uygulamalarıyla ilişkilidir. Yetenek yönetimi düzenli olarak iş gören elde etme, kimlik saptama, geliştirme, iş gören elde tutma ve planlamaya göre yetiştirme gibi faaliyetleri kapsayarak organizasyonun değerli bir parçası olmaktadır.

Sonuç olarak emek yoğun üretim yapısına sahip olan turizm işletmelerinde önemli bir rol oynayan çalışanların kaliteli hizmet üretimine uygun bazı yeteneklere sahip olması beklenmektedir. Turizm işletmeleri çalışanlarının sahip olması gereken yeteneklerin bilinmesi ve bu yeteneklerin etkin bir şekilde yönetilmesi, turizm işletmelerinin başarısı ve hizmet kalitesi açısından son derece önemlidir (Akoğlan Kozak ve Özdemir 2013:6). Bunun yanında yoğun rekabet ortamında yer alan turizm işletmeleri, iş görenlerinin ve beklentileri sürekli değişen müşterilerinin tatminini çok iyi derecede karşılayabilmeleri için modern yönetim uygulamalarını benimseyerek yönetilmesi gerekmektedir. Turizm işletmeleri, bu amaç ve gayeleri sağlayacak olan yetenek yönetimi uygulamalarından yararlanarak üstün başarıyı yakalayacaktır (Şahin 2015:71-72).

BÖLÜM III

LİDERLİK TARZI İLE YETENEK YÖNETİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN ANALİZİ: BEŞ YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1 Araştırmanın Amacı

Günümüzde işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için en önemli avantajlardan biri haline gelen yetenekli insan kaynağı boyutu ve bu yetenekli insan kaynağını nasıl elde edecekleri, bu insan kaynağını nasıl geliştirecekleri ve örgütte uzun süreli nasıl tutabilecekleri konusu gittikçe önem kazanmaya başlamıştır. Bu durum göz önüne alınarak gerçekleştirilen bu tez çalışmasında, yetenekli insanları elde etme ve yüksek performans göstermelerini sağlama konusunda otel işletmelerinin yetenekli iş görenleri kendi işletmelerine çekme çabalarının arttığı ve liderlik tarzının yetenek yönetimi ile ilişkisi olduğu varsayılmaktadır. Bu varsayımlar doğrultusunda bu çalışmada otel işletmelerinde benimsenen liderlik tarzlarının, yetenek yönetimi uygulamalarını nasıl etkilediği ortaya konmak istenmektedir. Buna göre tez çalışmasının amaçları şunlardır:

- Otel işletmeleri yöneticilerinin liderlik tarzlarını belirlemek,
- Otel işletmelerinde var olan yetenek yönetimi uygulamalarını ortaya koymak,
- Otel işletmeleri yöneticilerinin liderlik tarzı ile yetenek yönetimi uygulamaları arasındaki ilişkiyi ortaya çıkarmak,
- Otel işletmesi yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzlarının, yetenek yönetimi uygulamaları ile ilişkisini yorumlayarak, turizm sektörü için önerilerde bulunmak.

3.2 Araştırmanın Önemi

Liderlerin sergiledikleri liderlik davranışları ile gruplarını etkiledikleri bilinmektedir. Yapılan literatür taramasından yola çıkarak; günümüzde işletmeler için en önemli kaynaklardan biri haline gelen yetenekli insan kaynağına karşı liderlerin, tutumları ve yaklaşımları yetenekli insan kaynağının, işletme stratejisi doğrultusunda kendi yeteneklerini aktif bir şekilde kullanacağı düşünülmektedir (Doğan ve Demiral 2008).

Bu araştırma ile kişiyi dikkate alma ve işe ağırlık verme liderlik tarzları, yetenek yönetimi kavramı ile birlikte, bu kavramların turizm sektörü için hem kavramsal hem de uygulamaya yönelik önemi vurgulanmak istenmektedir. Araştırma, otel işletmelerinin sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarında etkisi olan yetenekli insan kaynağının, işletmede uzun süreli tutulmasını sağlamada, işletmede var olan uygulamaların yeniden değerlendirilmeleri konusunda önemli veriler sunması açısından önem arz etmektedir.

3.3 Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesini İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanları oluşturmaktadır. İstanbul Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün verilerine göre İstanbul ilinde 2016 Mayıs ayı itibarıyla 87 adet beş yıldızlı otel bulunmaktadır ve araştırmanın ana kütlesini bu otellerde çalışan iş görenler oluşturmaktadır.

İstanbul ilinin turistik bir bölge olması ve burada hizmet veren çok sayıda nitelikli otelin var olmasından dolayı, çalışma evrenimizin İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanlarının olması tercih edilmiştir. Ayrıca evrenimizin İstanbul ilinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel çalışanlarından oluşmasının sebebi, bu otellerin kurumsal, gelişmiş ve sistemli olabileceği varsayımdır.

Araştırmada anakütlenin sayıca çok olması, otellerin coğrafi olarak geniş bir alana yayılmış olması mesafe zorlukları yaratacağından araştırmada belirlenen evren içerisinden örneklem alınması yoluna gidilmiştir. Anakütleyi oluşturan sayının net olarak bilinmediği bu gibi durumlarda örneklem sayısını belirlemek için aşağıdaki formülden yararlanılabilir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan 2014:70-84).

$$N=t^2 p.q./d^2$$

N=örneklem sayısı,

p:İncelenen olayın sayısı,

q:İncelenen olayın gerçekleşmeme olasılığı,

t:Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosundan bulunan teorik değer,

d:Olayın oluş sıklığına göre kabul edilen \pm örnekleme hatasını göstermektedir.

Örneklem büyüklüğü % 95 güven düzeyinde, % 5 hata payı ve maksimum varyans (p=0,5,q=0,5) durumunda hesaplanacaktır. Bu durumda örneklem büyüklüğü;

$$n = (1.96)^2 \times 0.50 \times 0.50 / (0.50)^2$$

$$n = 0,9604 / 0,25$$

n= 384 kişi olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılacaktır ve uygulamaya otel işletmelerinin farklı alanlarında görev yapan çalışanlar katılacaktır. Bu örnekleme türüne uygun olarak anketi cevaplandırmak isteyen herkes örnekleme dahil edilecektir.

3.4 Araştırmanın Kısıtları

Araştırma kapsamına sadece İstanbul ili sınırları içinde hizmet veren 5 yıldızlı otel işletmesi çalışanları alınmıştır ve uygulama araştırmacının ulaşabildiği kişilerle sınırlıdır.

Araştırma sonucunda elde edilecek sonuçlar, İstanbul ilinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde benimsenen liderlik tarzlarının, yetenek yönetimi uygulamaları ile ilişkileri hakkında yorum yapmaya olanak tanıyacaktır. Araştırma sonuçları ile bundan öteye bir genelleme yapılması olanaksızdır.

3.5 Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, nicel bir araştırma olup, ampirik bir araştırma deseni olarak anket çalışmasına yer verilmiştir.

Anket, belirli bir konuyla ilgili fikirleri, görüşleri, tercihleri, davranışları, beklentileri ve eğilimleri belirlemek amacıyla seçeneğe dayalı bilgi toplayan bir araçtır. Anketler bireylerin algılarını belirlemek için tercih edilmektedir (Doğanay, Ataizi, Şimşek, Balaban Salı ve Akbulut, 2012:136). Bu nedenle; yapılan literatür taraması sonucu,

araştırma kapsamındaki otel işletmelerinde kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ve işe ağırlık veren liderlik tarzı olan bu iki bağımsız değişkenin, yetenek yönetimi olan bağımlı değişken ile ilişkisini analiz etmek için bir anket formu oluşturulmuştur ve otel çalışanlarından anket formunu cevaplamaları istenmiştir.

Araştırmada kullanılan anket formu cevaplayacak bireylere hitaben yazılmış bir ön yazı ile başlamakta ve anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cevaplayıcıların demografik ve mesleki özelliklerini belirlemeye yönelik (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, çalıştığı departman, çalıştığı departmanda çalışma süresi, turizm sektöründe ve şu an çalışılan otelde çalışma süresi) sorular bulunmaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde otel işletmelerinde yöneticilerin, işe ağırlık verme liderlik tarzı mı yoksa kişiyi dikkate alma liderlik tarzını mı benimsediğini ortaya koyacak ifadeler yer almaktadır. Bu bölümde; Ohio State Üniversitesi araştırmacıları tarafından geliştirilen ve Türk kamu yöneticilerinin özellikleri dikkate alınarak, Ergun (1981) tarafından uyarlanan “Liderlik Davranışlarını Betimleme” ölçeği kullanılmıştır.

Üçüncü bölümde yetenek yönetimi uygulamalarına ait yargılar yer almıştır. Araştırma konusunu oluşturan değişkenleri ölçmek üzere literatürde geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş “Yetenek Yönetimi” ölçeğinden yararlanılmıştır. Kanap Güngör (2013) ve Çayan (2011)’in da çalışmalarında kullandığı “Yetenek Yönetimi” ölçeği 22 ifadeden oluşmaktadır.

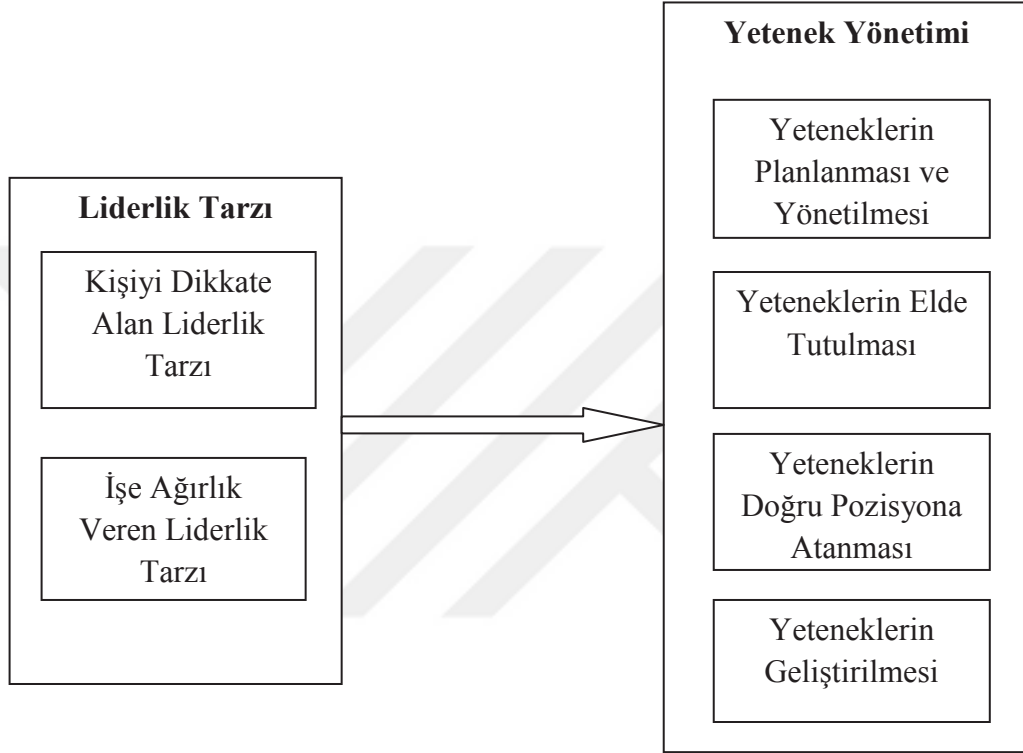
Anket formalarının çalışanlara dağıtımından önce anket formunun anlaşılabilirliğinden emin olmak amacıyla çalışanlar üzerinde pilot bir uygulama da gerçekleştirilmiştir.

Anket formunda ifadelerin değerlendirilmesinde 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Cevaplayıcıların araştırma sorularıyla ilişki görüşleri; “Tamamen Katılıyorum (5), Katılıyorum (4), Kararsızım (3), Katılmıyorum (2), Hiç Katılmıyorum (1)” şeklinde sıralanmaktadır.

3.5.1 Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli

Araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan araştırma modeli Şekil 3.1'deki gibidir:

Şekil 3.1 Araştırma Modeli



Şekil 3.1'de görüldüğü üzere bu çalışmada kişiyi dikkate alma liderlik tarzı ve işe ağırlık verme liderlik tarzı olan iki bağımsız değişkenin, yetenek yönetiminin etkinliğini sağlayan unsurlar olan bağımlı değişkenler ile ilişkisi araştırılmıştır.

3.5.2 Araştırmanın Varsayımları ve Hipotezleri

Araştırmanın yapılmasında geçerli olan varsayımlar aşağıda sıralanmıştır:

- Anket bu bilgileri toplamak için yeterli bir araçtır.
- Örneklem grubunun ankette yer alan ifade ve sorulara içten, dürüst ve gerçekçi bir şekilde yanıt vermişlerdir.

- Örneklem anakütleyi temsil edecek niteliktedir.

Araştırma modeli doğrultusunda oluşturulan araştırmanın ana hipotezi ve alt hipotezleri ise aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

1H1: Otel işletmesi yöneticilerinin liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

1H1a: Otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

- Otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile örgüt yeteneklerinin planlanması ve yönetilmesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
- Otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile örgüt yeteneklerinin elde tutulması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
- Otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile örgüt yeteneklerinin doğru pozisyona atanması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
- Otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile örgüt yeteneklerinin geliştirilmesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

1H1b: Otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

- Otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile örgüt yeteneklerinin planlanması ve yönetilmesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
- Otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile örgüt yeteneklerinin elde tutulması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
- Otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile örgüt yeteneklerinin doğru pozisyona atanması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.
- Otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile örgüt yeteneklerinin geliştirilmesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

2H1: Cevaplayıcıların özelliklerine (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı departman, görevde çalışma süresi, turizm sektöründe çalışma süresi, bulunduğu otelde çalışma süresi) göre liderlik tarzının algılanmasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır.

3H1: Cevaplayıcıların özelliklerine (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı departman, görevde çalışma süresi, turizm sektöründe çalışma süresi, bulunduğu otelde çalışma süresi) göre örgütün yetenek yönetimi uygulamalarının algılanmasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır.

3.6 Araştırmada Uygulanan İstatistiksel Analizler

Araştırma kapsamında hazırlanan anketlerin 405 tanesinden geri dönüş sağlanmıştır. Ancak bu 405 anketten 17 adet anket eksik veri içerdiğinden dolayı araştırmaya dahil edilmemiştir. Bu durumda 388 adet anket formundan elde edilen veriler SPSS 23.0 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamında analiz edilmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler, tez çalışmasının amaçları doğrultusunda çeşitli istatistik analizlere tabi tutulmuştur. Otel işletmesi yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzının, örgütün yetenek yönetimi uygulamalarını nasıl etkilediğini ortaya koymaya yönelik oluşturulan anket formunun birinci bölümünde 8, ikinci bölümünde 25, üçüncü bölümünde 22 ifade bulunmaktadır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. İlk aşamada otel işletmesi yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzını belirleme ve otel çalışanlarının örgütün yetenek yönetimine karşı algısını ölçmeye yönelik ölçeklere ayrı ayrı güvenilirlik analizi yapılmıştır. Daha sonra “liderlik davranışlarını betimleme” ölçeği ve “yetenek yönetimi” ölçeğinin yüzeysel geçerliliği incelenmiştir. “yetenek yönetimi” ölçeğine faktör analizi uygulanarak yapı geçerliliği de incelenmiştir.

Araştırmanın diğer aşamalarında ise, otel yöneticilerinin liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi ilişkisini, otel yöneticilerinin kişiyi dikkate alan ve işe ağırlık veren liderlik tarzları doğrultusunda, cevaplayıcıların örgütün yetenek yönetimi algılamasının farklılaşp farklılaşmadığını belirlemeye yönelik çeşitli analizler uygulanmıştır.

Analiz süreçlerindeki en önemli nokta hangi analiz türünün veriye uygun olduğudur (Cebeci 2013:5). Bir araştırmanın sonuçlarının doğru yorumlanabilmesi öncelikli olarak amaca ve veriye uygun istatistiksel testin seçilmesine bağlıdır. Bu doğrultuda da verilerin normal dağılıma uygunluğu test edilmelidir. En yaygın normal dağılıma uygunluk testleri Kolmogorov Smirnov ve Shaphiro Wilk testleridir (Kul 2014:28). Grup büyüklüğünün 50'den az olması durumunda Shapiro-Wilk, 50'den fazla olması durumunda ise Kolmogorov Smirnov testlerinin kullanılması gerekmektedir, eğer anlamlılık düzeyi 0,05'den büyük ise dağılımın normal dağılım, küçük çıktıysa dağılımın normal dağılım olmadığı yorumunun yapılması gerekmektedir (Büyüköztürk 2008:7).

Bu çalışmada grup büyüklüğü 50'den fazla olduğu için verilerin normal dağılıma uygunluğunun test edilmesinde Kolmogorov Smirnov testi kullanılmıştır. Kolmogorov Smirnov test sonucu aşağıdaki Tablo 3.1'de gösterilmektedir.

Tablo 3.1 K-S Normallik Test Sonucu

| | | Liderlik Tarzı | Yetenek Yönetimi |
|---|----------|-----------------------|-------------------------|
| N | | 388 | 388 |
| Normal Extreme Differences ^{a.b} | Mean | 3,5099 | 4,0954 |
| Std.Deviation | | ,47806 | ,41294 |
| Most Extreme Differences | Absolute | ,084 | ,110 |
| | Positive | ,084 | ,079 |
| | Negative | -,060 | -,110 |
| Test Statistic | | ,084 | ,110 |
| Asymp.Sig.(2-tailed) | | ,000° | ,000° |

Tablo 3.1'de görüldüğü üzere anlamlılık satırındaki değerler 0,05'den küçüktür, yani liderlik tarzı ve yetenek yönetimi içinde verilerin dağılımı normal değildir. Dolayısıyla çalışmada ortaya konmak istenen ilişkilerin analizinde parametrik olmayan testlerden; Spearman Korelasyon, Kruskal-Wallis H, Mann-Whitney U testleri uygulanmıştır.

3.7 Araştırmanın Bulguları

Araştırmada elde edilen bulgular ve analizleri aşağıda sunulmuştur.

3.7.1 Cevaplayıcıların Demografik Özellikleri

Cevaplayıcıların demografik özelliklerini oluşturan tanımlayıcı bilgiler; cevaplayıcının yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim durumu, çalıştığı departman, görevde çalıştığı süre, turizm sektöründe ve bulunduğu otelde çalışma süresini içermektedir. Cevaplayıcıların demografik özelliklerine ilişkin frekans ve yüzde dağılımları Tablo 3.2’de görülmektedir.

Tablo 3.2
Cevaplayıcıların
Demografik Özellikleri

| Faktörler | | |
|---|------------|------------|
| | Frekans | Yüzde (%) |
| Cinsiyet | | |
| Bay | 220 | 56,7 |
| Bayan | 168 | 43,3 |
| Toplam | 388 | 100 |
| Yaş | | |
| 30 ve altı | 141 | 36,3 |
| 31-40 | 167 | 43,0 |
| 41-50 | 71 | 18,3 |
| 50 ve üstü | 9 | 2,3 |
| Toplam | 388 | 100 |
| Medeni Durum | | |
| Evli | 208 | 53,6 |
| Bekar | 180 | 46,4 |
| Toplam | 388 | 100 |
| Eğitim | | |
| İlköğretim | 3 | ,8 |
| Lise | 51 | 13,1 |
| Önlisans | 115 | 29,6 |
| Lisans | 187 | 48,2 |
| Lisansüstü (Y.L./Doktora) | 32 | 8,2 |
| Toplam | 388 | 100 |
| Çalıştığı Departman | | |
| Önbüro | 88 | 22,7 |
| Yiyecek-İçecek | 76 | 19,6 |
| Kat Hizmetleri | 60 | 15,5 |
| İnsan Kaynakları | 57 | 14,7 |
| Muhasebe/Finans | 39 | 10,1 |
| Satış Pazarlama | 68 | 17,5 |
| Toplam | 388 | 100 |
| Görevde Çalışma Süresi | | |
| 1 yıldan az | 24 | 6,2 |
| 1-5 yıl | 141 | 36,3 |
| 6-9 yıl | 107 | 27,6 |
| 10 yıl ve üstü | 116 | 29,9 |
| Toplam | 388 | 100 |
| Turizm Sektöründe Çalışma Süresi | | |
| 1 yıldan az | 12 | 3,1 |
| 1-5 yıl | 88 | 22,7 |
| 6-9 yıl | 144 | 37,1 |
| 10 yıl ve üstü | 144 | 37,1 |
| Toplam | 388 | 100 |
| Otelde Çalışma Süresi | | |
| 1 yıldan az | 76 | 19,6 |
| 1-5 yıl | 227 | 58,5 |
| 6-9 yıl | 74 | 19,1 |
| 10 yıl ve üstü | 11 | 2,8 |
| Toplam | 388 | 100 |

Tablo 3.2’de görüldüğü üzere; katılımcıların % 56,7’si bay, % 43,3’ü bayandır. Verilen cevaplara göre katılımcıların % 36,3’ü 30 ve altı yaş aralığında, % 43’ü 31-40 yaş aralığında, % 18,3’ü 41-50 yaş aralığında, % 2,3’ü ise 50 ve üstü yaş aralığındadır. Katılımcıların; % 53,6’sı evli, % 46,4’ü bekardır. Katılımcıların eğitim durumuna bakıldığında çoğunluğunun lisans (%48,2), önlisans (%29,6) mezunu olduğu belirlenmiştir. Bu durum otel çalışanlarının eğitim düzeylerinin yüksek olduğunu göstermektedir. Katılımcıların çalıştığı departmanlara bakıldığında ise önbüro (%22,7), yiyecek-içecek (%19,6) ve satış pazarlama (%17,5) şeklinde sıralanmaktadır. Katılımcıların çalıştıkları departmanda çalışma süresi % 36,3’ü 1-5 yıl, % 29,9’u 10 yıl ve üstü, % 27,6’sı ise 6-9 yıl aralığında görülmektedir. Katılımcıların çoğunluğu 6-9 yıl (%37,1) ve 10 yıldan fazla (%37,1) süredir turizm sektöründe çalışmaktadır. Katılımcıların söz konusu otel işletmesindeki çalışma süreleri ise; 1-5 yıl (% 58,5), 1 yıldan az (% 19,6), 6-9 yıl (% 19,1) aralığında yoğunlaşmaktadır.

3.7.2 Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik bir test ya da ankette yer alan soruların birbiri ile olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin ilgilenilen sorunu ne derece yansıttığını ifade etmektedir. Anket güvenilirliği, elde edilen ölçümler üzerindeki yorumlar ve daha sonra ortaya çıkabilecek analizler için bir temel teşkil etmektedir (Kalaycı 2016:403). Araştırmanın amacına yönelik oluşturulan anket formunda yer alan değişkenlerin güvenilirliğinin ortaya konmasına ilişkin olarak Alfa Modeli (Cronbach Alpha) güvenilirlik analizi uygulanmıştır.

Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Kalaycı 2016:405):

- $0.00 \leq \alpha < 0.40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek oldukça güvenilir, ve
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 3.3 Liderlik Tarzlarını Belirleme Analizinde Kullanılan Ölçeğin Güvenilirlik Analizine Yönelik İstatistik Değerleri

| | Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Ortalaması | Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Varyansı | Düzeltilmiş Değişken Ölçek Korelasyonu | Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı |
|--|---|---|---|---|
| is1 | 83,7139 | 136,722 | ,266 | ,827 |
| is2 | 83,9665 | 135,056 | ,297 | ,827 |
| is3 | 83,8737 | 135,242 | ,301 | ,826 |
| is4 | 83,4253 | 139,217 | ,183 | ,830 |
| is5 | 83,5567 | 141,772 | ,029 | ,834 |
| is6 | 85,6418 | 146,132 | -,163 | ,846 |
| is7 | 84,2474 | 145,654 | -,144 | ,847 |
| is8 | 83,9613 | 133,944 | ,381 | ,824 |
| is9 | 83,5773 | 139,904 | ,121 | ,832 |
| is10 | 83,2139 | 139,099 | ,206 | ,829 |
| is11 | 84,3222 | 129,160 | ,485 | ,819 |
| is12 | 83,8093 | 140,661 | ,030 | ,838 |
| kisi1 | 84,2964 | 123,977 | ,605 | ,813 |
| kisi2 | 84,8634 | 122,108 | ,639 | ,811 |
| kisi3 | 84,2500 | 128,033 | ,530 | ,817 |
| kisi4 | 85,5928 | 128,433 | ,435 | ,821 |
| kisi5 | 84,0412 | 128,975 | ,484 | ,819 |
| kisi6 | 85,5979 | 127,383 | ,497 | ,818 |
| kisi7 | 83,8479 | 129,137 | ,567 | ,817 |
| kisi8 | 84,9381 | 122,472 | ,654 | ,810 |
| kisi9 | 83,9201 | 133,118 | ,446 | ,822 |
| kisi10 | 84,4072 | 127,896 | ,547 | ,816 |
| kisi11 | 83,4742 | 136,203 | ,304 | ,826 |
| kisi12 | 84,6418 | 121,957 | ,707 | ,808 |
| kisi13 | 84,7577 | 122,132 | ,683 | ,809 |
| Alfa değeri= ,830 | | | | |
| İşleme Alınan Değişken Sayısı= 25 | | | | |

Yapılan güvenilirlik analizi ile otel yöneticilerinin liderlik tarzlarını ve örgütün yetenek yönetimi uygulamalarını belirlemeye yönelik ölçeklerin Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Bunun alfa katsayısını oluşturan değişkenlerin bu katsayıya ne derece ve ne yönde etkide buldukları hesaplanmıştır. Bunlar, ölçekte yer alan her değişken için ayrı ayrı değişken silindiğinde ölçeğin alfa katsayısı, düzeltilmiş değişken ölçek korelasyonu, değişken silindiğinde ölçeğin varyansı ve değişken silindiğinde ölçeğin ortalamasıdır. Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri aşağıda sırasıyla incelenmiştir.

Tablo 3.3’de görüldüğü üzere, yapılan güvenilirlik analizi sonucunda 25 değişkenden oluşan ölçeğin Alpha katsayısı oranı 0,830 olarak bulunmuştur. Anketin bütünlüğünü bozan ve değerlendirme dışı bırakıldığında Alpha katsayısını büyük oranda değiştirecek oranda bir ifade bulunmamaktadır. Her bir ifadenin araştırma ölçeğine katkısı yüksektir.

Aşağıda yer alan Tablo 3.4’de otel çalışanlarının, otel işletmesindeki yetenek yönetimi uygulamalarına karşı algısını ölçmek adına 22 değişkenden oluşan ölçeğin güvenilirlik analizine ait değerleri göstermektedir. Güvenilirlik analizi ile 22 değişkenden oluşan ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Bunun yanı sıra her bir değişken için tek tek değişken silindiğinde ölçeğin ortalaması, varyansı, alpha katsayısı ve düzeltilmiş değişken-ölçek korelasyonu hesaplanmıştır.

Tablo 3.4 Otel Çalışanlarının, Otel İşletmesindeki Yetenek Yönetimi Uygulamalarına Karşı Algısı Analizinde Kullanılan Ölçeğin Güvenilirlik Analizine Yönelik İstatistik Değerleri

| | Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Ortalaması | Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Varyansı | Düzeltilmiş Değişken Ölçek Korelasyonu | Değişken Silindiği Takdirde Ölçeğin Alfa Katsayısı |
|--|---|---|---|---|
| yetenek1 | 86,2835 | 73,475 | ,494 | ,847 |
| yetenek2 | 85,8660 | 71,176 | ,559 | ,844 |
| yetenek3 | 86,2552 | 71,596 | ,583 | ,843 |
| yetenek4 | 86,0825 | 72,081 | ,561 | ,844 |
| yetenek5 | 86,8325 | 74,450 | ,359 | ,854 |
| yetenek6 | 86,2784 | 75,514 | ,407 | ,851 |
| yetenek7 | 86,2448 | 74,108 | ,572 | ,845 |
| yetenek8 | 85,7629 | 75,985 | ,459 | ,849 |
| yetenek9 | 85,9742 | 75,793 | ,414 | ,850 |
| yetenek10 | 85,9510 | 73,943 | ,481 | ,848 |
| yetenek11 | 85,5799 | 75,826 | ,508 | ,848 |
| yetenek12 | 85,8814 | 77,712 | ,398 | ,851 |
| yetenek13 | 85,8660 | 76,824 | ,465 | ,849 |
| yetenek14 | 86,0387 | 76,859 | ,493 | ,849 |
| yetenek15 | 86,6959 | 77,499 | ,170 | ,865 |
| yetenek16 | 85,5412 | 77,370 | ,447 | ,850 |
| yetenek17 | 85,5000 | 77,791 | ,421 | ,851 |
| yetenek18 | 85,6881 | 78,706 | ,309 | ,854 |
| yetenek19 | 85,8737 | 77,992 | ,376 | ,852 |
| yetenek20 | 86,1031 | 77,126 | ,319 | ,854 |
| yetenek21 | 86,0954 | 76,417 | ,420 | ,850 |
| yetenek22 | 85,6624 | 77,527 | ,443 | ,850 |
| Alfa değeri= ,856 | | | | |
| İşleme Alınan Değişken Sayısı= 22 | | | | |

Tablo 3.4’de görüldüğü üzere, yapılan güvenilirlik analizi sonucunda 22 değişkenden oluşan ölçeğin Alpha katsayısı oranı 0,856 olarak bulunmuştur. Bu oldukça yüksek bir güvenilirlik oranını ifade etmektedir. Anketin bütünlüğünü bozan ve değerlendirme dışı bırakılacak bir ifade bulunmamaktadır. Her bir ifadenin araştırma ölçeğine katkısı yüksektir.

3.7.3 Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Yönelik Geçerlilik Analizleri

Geçerlilik, bir ölçme aracının, ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka bir özellikler karıştırmadan doğru bir şekilde ölçebilme derecesidir. Geçerli ölçmelerin sonuçlarının uygunluk, anlamlılık faydalılık gibi nitelikleri de yüksek olmaktadır (Can 2014:365).

İlk olarak; “Liderlik Davranışlarını Betimleme” ölçeğinin yüzey geçerliliği incelenmiş daha sonra ise “Yetenek Yönetimi” ölçeği için faktör analizi yapılarak ölçeğin yapı geçerliliği değerlendirilmiştir.

Anketin yüzey geçerliliğinde, araştırılan yapıyı ölçüp ölçmediğine ilişkin olarak araştırmacının kendisinin ve konuda uzman olan olmayan bireylerin görüşleri alınmaktadır (Çakmur 2012:342). Liderlik davranışlarını betimleme ölçeğinin yüzey geçerliliği için 3 akademisyen ve 5 otel çalışanı ile görüşülmüştür. Burada ölçeklerin uygun maddeleri barındırıp barındımadığı, bunların doğru biçimde sorulup sorulmadığı ve soruların anlaşılır olup olmadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Sonuç olarak danışılan kişilerden ölçeğin uygun biçimde geliştirildiği doğrultusunda yanıtlar alınmıştır.

Araştırmada kullanılan yetenek yönetimi ölçeğinin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi, birbirleriyle ilişkili çok sayıdaki değişkeni az sayıda, anlamlı ve birbirinden bağımsız faktörler haline getiren ve yaygın olarak kullanılan çok değişkenli istatistik tekniklerden biridir. Faktör analizinde aralarında yüksek korelasyon olan değişkenler setinin bir araya getirilmesi yoluyla faktör adı verilen genel değişkenlerin (Faktörler) oluşturulması söz konusudur. Faktör analizinin amacı; değişken sayısını azaltmak, değişkenler arası ilişkilerdeki yapıyı ortaya çıkarmak yani değişkenleri sınıflandırmaktır. Veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla 3 yöntem kullanılmaktadır. Bunlar korelasyon matrisinin oluşturulması, Barlett testi ve Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testleridir. Bu araştırmada Barlett ve KMO testi kullanılmıştır. KMO oranının (0.5)’ in üzerinde olması ve Barlett

testinin ise anlamlı çıkması gerekmektedir. KMO oranı ne kadar yüksek olursa veri seti faktör analizi yapmak için o kadar uygundur denilebilir (Kalaycı 2016:321-322). KMO değerleri ve yorumları aşağıdaki Tablo 3.5'deki gibidir

Tablo 3.5 KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) Değerleri

| KMO DEĞERİ | YORUM |
|---------------|----------------|
| 0,90 | Mükemmel |
| 0,80 | Çok İyi |
| 0,70 | İyi |
| 0,60 | Orta |
| 0,50 | Zayıf |
| 0,50'nin altı | Kabul Edilemez |

Bu tez çalışmasında yetenek yönetimi ölçeğini oluşturan ifadeler KMO testi yapılmıştır. Tablo 3.6 incelendiğinde KMO değeri 0,864 olarak belirlenmiştir. Görüldüğü üzere KMO değeri 1'e oldukça yakındır. Dolayısıyla elde edilen veri seti faktör analizi için oldukça iyidir.

Tablo 3.6 KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

| | | |
|--|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | | ,864 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square | 3471,844 |
| | df | 231 |
| | Sig. | ,000 |

Yine Tablo 3.6'da görüldüğü gibi Bartlett testi anlamlıdır (Sig.,000). Bu demektir ki, değişkenler arasında yüksek korelasyonlar mevcuttur, başka bir ifadeyle veri setimiz faktör analizi için uygundur.

Araştırmada, Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett testlerinin faktör analizi yapmaya uygun olması nedeniyle, yetenek yönetimi ölçeğinin temel bileşenlerini ortaya koymak amacıyla faktör analizi uygulanmıştır.

Ölçeğin kaç faktörden oluştuğunun belirlenmesinde ise, özdeğer (Eigenvalues) istatistiğinden yararlanılmaktadır. Özdeğer istatistiğinde 1'den küçük olan faktörler dikkate alınmamaktadır. Diğer yandan 350 ve üzerindeki veri sayısı için faktör ağırlığının 0,30 ve üzerinde olması gerekmektedir. 0,50 ve üzerindeki ağırlıklar ise oldukça iyi kabul edilmektedir (Kalaycı 2016:322-330).

Faktör analizinde aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasına ve ölçekte yer alacak faktör sayısına karar verilmeye çalışılmıştır. Faktör analizinde faktör sayısına karar verilirken özdeğerinin (Eigen) 1'den yüksek olmasına ve faktör yüklerinin 0,30 ve üzerinde olmasına dikkat edilmiştir. Ölçekte faktör yükü 0,30'un altında kalan bir madde yoktur. Ancak 5. faktör altında sadece 2 madde (yetenek10) (yetenek11) olduğundan ve faktör oluşturmak için en az 3 madde gerektiğinden (Şencan, 2005) bu 2 madde ölçekten çıkarılarak 5. faktör dikkate alınmamış, araştırmada 4 alt faktör dikkate alınmıştır. Bu 4 alt faktör ve 20 değişkenden oluşan ölçeğe ait toplam varyansın % 26,952'sini açıklamaktadır. İlgili analizler sonucunda maddeler atıldıktan sonra oluşan ölçeğe ait ilişkin sonuçlar Tablo 3.7'de görülmektedir.

Tablo 3.7 Otel Çalışanlarının, Otel İşletmesindeki Yetenek Yönetimi Uygulamalarına Algısını Ölçmeye Yönelik Oluşturulmuş Değişkenler İçin Yapılan Faktör Analizi Sonuçları

| Madde No | Bileşenler | | | |
|----------------------------------|------------|--------|--------|--------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Yetenek3 | ,848 | | | |
| Yetenek2 | ,824 | | | |
| Yetenek1 | ,804 | | | |
| Yetenek4 | ,776 | | | |
| Yetenek5 | ,678 | | | |
| Yetenek6 | ,654 | | | |
| Yetenek7 | 593 | | | |
| Yetenek18 | | ,913 | | |
| Yetenek17 | | ,802 | | |
| Yetenek19 | | ,753 | | |
| Yetenek16 | | ,567 | | |
| Yetenek22 | | ,326 | | |
| Yetenek15 | | | ,822 | |
| Yetenek13 | | | ,772 | |
| Yetenek12 | | | ,700 | |
| Yetenek20 | | | ,607 | |
| Yetenek9 | | | | ,788 |
| Yetenek8 | | | | ,716 |
| Yetenek21 | | | | ,556 |
| Yetenek14 | | | | ,336 |
| Özdeğerler | 5,929 | 3,788 | 1,393 | 1,221 |
| Açıklanan Varyans | 58,171 | 56,164 | 53,132 | 49,579 |
| Toplam Açıklanan Varyans | 26,952 | | | |
| Cronbach Alpha | ,894 | ,771 | ,694 | ,707 |
| Toplam ölçek için Cronbach Alpha | ,864 | | | |

Tablo 3.7’de görüldüğü üzere, birinci faktör 7 maddeden (yetenek3, yetenek2, yetenek1, yetenek4, yetenek5, yetenek6, yetenek7) oluşmaktadır. Birinci faktöre ait

özdeğer 5,929 olarak bulunmuştur. Birinci faktörün içerdiği maddelerin faktör yükleri incelendiğinde faktör yüklerinin; ,593 ile ,848 arasında olduğu görülmektedir. Birinci alt faktörün güvenilirliğini ortaya koymak için yapılan analiz Cronbach Alpha değerinin ,894 olduğunu göstermiştir. Tek başına bu alt faktörün açıkladığı varyans %58,171'dir. Birinci faktör altında toplanan maddeler içerik bakımından incelendiğinde ise, bu faktörün “yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi” şeklinde adlandırılabilceği görülmektedir.

İkinci alt faktör, 5 maddeden (yetenek18, yetenek17, yetenek19, yetenek16, yetenek22) oluşmaktadır. Tablo 3.7'de görüldüğü gibi, ikinci faktörün içerdiği maddelerin faktör yükleri incelendiğinde faktör yüklerinin ,326 ile ,913 arasında olduğu görülmektedir. İkinci alt faktörün güvenilirliğini ortaya koymak için yapılan analiz Cronbach Alpha değerinin ,771 olduğunu göstermiştir (Tablo 3.7). Tek başına bu alt faktörün açıkladığı varyans %56,164 iken bu alt faktörün özdeğeri 5,929'dur. İkinci alt faktör altında görülen maddeler içerik bakımından incelendiğinde bu faktörün “yeteneklerin elde tutulması” şeklinde adlandırılabilceği görülmektedir.

Üçüncü alt faktör, 4 maddeden (yetenek15, yetenek13, yetenek12, yetenek20) oluşmaktadır. Tablo 3.7'de görüldüğü gibi, üçüncü faktörün içerdiği maddelerin faktör yükleri incelendiğinde faktör yüklerinin ,607 ile ,822 arasında olduğu görülmektedir. Üçüncü alt faktörün güvenilirliğini ortaya koymak için yapılan analiz Cronbach Alpha değerinin ,694 olduğunu göstermiştir (Tablo 3.7). Üçüncü faktörü oluşturan değişkenlere yönelik elde edilen özdeğer 1,393 iken tek başına bu alt faktörün açıkladığı varyans %53,132'dir. Üçüncü alt faktör altında görülen maddeler içerik bakımından incelendiğinde bu faktörün “yeteneklerin doğru pozisyona atanması” şeklinde adlandırılabilceği görülmektedir.

Dördüncü alt faktör ise 4 maddeden (yetenek9, yetenek8, yetenek21, yetenek14) oluşmaktadır. Tablo 3.7'de görüldüğü gibi, dördüncü faktörün içerdiği maddelerin faktör yüklerinin ,336 ile ,788 arasında olduğu görülmektedir. Dördüncü alt faktörün güvenilirliğini ortaya koymak için yapılan analiz Cronbach Alpha değerinin ,707 olduğunu göstermiştir (Tablo 3.7). Dördüncü faktörü oluşturan değişkenlere yönelik elde edilen özdeğer 1,221 iken tek başına bu alt faktörün açıkladığı varyans %49,579'dur. Dördüncü alt faktörün altında görülen maddeler içerik bakımından incelendiğinde bu faktörün “yeteneklerin geliştirilmesi” şeklinde adlandırılabilceği görülmektedir.

Sonuç olarak, 22 ifadeden oluşan yetenek yönetimi ölçeği faktör analizine tabi tutulduğunda, ifadeler 5 faktör altında toplanmıştır. Ancak, faktör oluşturmak için en az 3 madde gerektiğinden (Şencan 2005) ve faktör analizi sonucunda 5.faktör altında sadece 2 madde (yetenek10) (yetenek11) olduğundan, bu iki madde ölçekten çıkarılara 5.faktör dikkete alınmamıştır. Bunun sonucunda yetenek yönetimi ölçeği; 20 maddeden oluşan 4 faktörlü bir yapı göstermektedir. Ölçeğin tümüne ilişkin güvenilirlik analizi uygulandığında ölçeğin Cronbach Alpa katsayısı ,864 olarak belirlenmiştir. Ölçeğin faktör analizi uygulanmadan önceki güvenilirlik katsayısı ,856'dır (Tablo 3.4). Bu durumda, yapılan analizler sonucunda ölçeğin güvenilirliğinin arttığı ve ölçeğin oldukça yüksek bir güvenilirliğe sahip olduğu ifade edilebilir.

3.7.4 Otel İşletmesi Yöneticilerinin Benimsedikleri Liderlik Tarzı ve Örgütün Yetenek Yönetimine Yönelik İlişkilerin Analizi

Araştırmaya katılan otel yöneticilerinin liderlik tarzına yönelik yapılan literatür çalışması ve ölçekte yer alacak değişkenleri belirlemeye yönelik analizler sonucunda elde edilen 25 ifade Likert ölçeği ile ölçülmüştür (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) ölçülmüştür. Otel yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzını ortaya koymaya yönelik, ölçekte yer alan değişkenlere ilişkin sonuçlar, ortalama ve standart sapma değerleri ile Tablo 3.8'de görülmektedir.

Tablo 3.8 Otel İşletmesi Yöneticilerinin Benimsedikleri Liderlik Tarzına Yönelik Temel Göstergeler

| | N | Ortalama | Standart Sapma |
|---|-----|---------------|----------------|
| İşe Ağırlık Veren Liderlik Tarzı | | | |
| is1-Otel işletmesinde yöneticim, yapılan işler hakkında kendisine sürekli olarak bilgi verilmesini ister. | 388 | 4,0335 | ,86351 |
| is2-Çalıştığım otel işletmesinde yöneticim, yapılacak işleri sıraya koyar. | 388 | 3,7809 | ,98618 |
| is3-Yöneticim, yapılması gereken işlerin ne zaman yapılacağını planlar. | 388 | 3,8737 | ,95481 |
| is4-Yöneticim, çalışanların yaptıkları iş ile ilgi aldığı kararlar üzerinde bilgi sahibi olmak ister. | 388 | 4,3222 | ,72019 |
| is5-Otel işletmesinde yöneticim için ne miktar iş çıkarıldığı önemlidir. | 388 | 4,1907 | ,74689 |
| is6-Çalıştığım otel işletmesinde yöneticim çalışanlarına sormadan görevlerini değiştirir. | 388 | 2,1057 | 1,19502 |
| is7-Otel işletmesinde yöneticim, çalışanlarından yapabilecekleri işlerden daha fazlasını bekler. | 388 | 3,5000 | 1,29699 |
| is8-Çalıştığım otel işletmesinde, yapılması gereken görevlerde çalışanlara ilk önayak olan kişi yöneticimdir. | 388 | 3,7861 | ,91392 |
| is9-Yöneticim, belli bir süre içinde, yapılması gerekli iş miktarını çalışanlarına bildirir. | 388 | 4,1701 | ,80176 |
| is10-Yöneticim, çalışanlarından yapacakları işle ilgili ne istediğini açıkça dile getirir. | 388 | 4,5335 | ,67545 |
| is11-Otel işletmesinde yöneticim, çok çalışarak çalışanlarına örnek olmak ister. | 388 | 3,4253 | 1,12619 |
| is12-Otel işletmesinde yöneticim, işletmedeki yerinin ve ağırlığının çalışanları tarafından anlaşıldığından emin olmak ister. | 388 | 3,9381 | 1,16197 |
| Ortalama | | 3,8050 | ,47853 |
| Kişiyi Dikkate Alan Liderlik Tarzı | | | |
| kisi1-Yöneticim, çalışanlardan birisi iyi bir iş yaptığı zaman takdir eder. | 388 | 3,4510 | 1,27799 |
| kisi2-Çalıştığım otel işletmesinde yöneticim, çalışanları ile yaptığı toplantılarda dostça şakalar ve yorumlar yapar. | 388 | 2,8840 | 1,34085 |
| kisi3-Otel işletmesinde yöneticim, çalışanları ile zaman zaman ekip çalışması yapar. | 388 | 3,4974 | 1,12867 |
| kisi4-Yöneticim, çalışanlarının çalışma temposuna karışmaz. | 388 | 2,1546 | 1,29272 |
| kisi5-Yöneticim, çalışanlarını eleştirdiği zaman nedenlerini açıklar. | 388 | 3,7062 | 1,14177 |
| kisi6-Yöneticim, çalışanları ile daha önce tartıştığı sorunları yeniden tartışmak için bir araya gelir. | 388 | 2,1495 | 1,24029 |

| | | | |
|--|-----|---------------|---------------|
| kisi7-Yöneticim, çalışanlarını işletme içerisinde kişisel olarak mutlu görmek ister. | 388 | 3,8995 | ,98710 |
| kisi8-Otel işletmesinde yöneticim gerektiği zaman çalışanların odalarına gelerek, başkalarının yanında vb. çalışanlarını onurlandırır. | 388 | 2,8093 | 1,29188 |
| kisi9-Otel işletmesinde yöneticim, çalışanlarının birbiriyle haberleşmelerini kolaylaştıracak olanaklar sağlar. | 388 | 3,8273 | ,87076 |
| kisi10-Yöneticim, çalışanlarının bazı iş konularından kendisine yol göstermelerini anlayışla karşılar. | 388 | 3,3402 | 1,10798 |
| kisi11-Otel işletmesinde yöneticim, çalışanlarına adlarıyla hitap eder. "Beyefendi" ya da "Müdür bey" demek yerine adıyla (Ör."Ahmet Bey") hitap eder. | 388 | 4,2732 | ,83688 |
| kisi12-Otel işletmesinde yöneticim, kendisiyle konuşurken çalışanlarının rahat olmasını sağlar. | 388 | 3,1057 | 1,23960 |
| kisi13-Yöneticim, çalışan problemlerine arkadaşça yaklaşır. | 388 | 2,9867 | 1,26569 |
| Ortalama | | 3,2375 | ,81742 |
| Genel Ortalama | 388 | 3,5099 | ,47806 |

Tablo 3.8’de görüldüğü gibi, otel işletmesi yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzına ilişkin puanlar geneler olarak 3,50’dir. Bu puan cevaplayıcıların, otel yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzına ilişkin konuya katıldıklarını göstermektedir.

Liderlik tarzı açısından incelendiğinde ise “işe ağırlık veren liderlik tarzı” başlığı altındaki değişkenlere verilen cevapların ortalamasının 3,80 olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında ise, ortalamalar 2,10 ile 4,53 arasında değişmektedir. Bu sonuçlar doğrultusunda cevaplayıcıların, otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzına yönelik konuda kararlı bir tutum sergiledikleri görülmektedir. İfadelerin ortalaması incelendiğinde “çalıştığım otel işletmesinde yöneticim çalışanlarına sormadan görevlerini değiştirir” ifadesine olumsuz görüş (2,10) bildirdikleri görülmektedir. Diğer taraftan, “yöneticim çalışanlarından yapacakları işle ilgili ne istediğini açıkça dile getirir” (4,53) ve “yöneticim, çalışanların yaptıkları iş ile ilgili aldığı kararlar üzerinde bilgi sahibi olmak ister” (4,32) konusunda olumlu görüş bildirmişlerdir.

Tablo 3.8’de “kişiyi dikkate alan liderlik tarzı” başlığı altındaki değişkenlere verilen cevapların ortalamasının 3,23 olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında ise, ortalamalar 2,14 ile 4,27 arasında değişmektedir. Cevaplayıcılar, otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzına ilişkin kararsız bir tutum sergilemiştir. Kişiyi dikkate alan liderlik tarzı başlığı altındaki ifadelerin ortalamaları tek tek

incelendiğinde, 5 ifadenin ortalamasının altında ve olumsuz (kisi2=2,88), (kisi4=2,15), (kisi6=2,14), (kisi8=2,80), (kisi13=2,98) olduğu görülmektedir. Diğer taraftan, “otel işletmesinde yöneticim, çalışanlarına adlarıyla hitap eder” ifadesine olumlu (4,27) görüş bildirmişlerdir.

Otel örgütünün yetenek yönetimine yönelik yapılan literatür çalışması ve ölçekte yer alacak değişkenleri belirlemeye yönelik analizler sonucunda elde edilen 22 ifade ile Likert ölçeğinde (1=Kesinlikle Katılmıyorum, 5=Kesinlikle Katılıyorum) ölçülmüştür. Yapılan analizler sonucunda örgütün yetenek yönetimini ölçmeye yönelik oluşan dört faktör ‘yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi’, ‘yeteneklerin elde tutulması’, ‘yeteneklerin doğru pozisyona atanması’, ‘yeteneklerin geliştirilmesi’ ve bu faktörlerin altında yer alan değişkenlere ilişkin sonuçlar, ortalama ve standart sapma değerleri ile Tablo 3.9’da görülmektedir.

Tablo 3.9 Otel Örgütünün Yetenek Yönetimine Yönelik Temel Göstergeler

| | N | Ortalama | Standart Sapma |
|---|-----|---------------|----------------|
| Yeteneklerin Planlanması ve Yönetilmesi | | | |
| Y3-Çalıştığım otel yönetimi sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmektedir. | 388 | 3,8428 | 1,00568 |
| Y2-Çalıştığım otel yönetimi, personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler. | 388 | 4,2320 | 1,07967 |
| Y1-Çalıştığım otel, kişisel eğitimim için yeterli desteği sağlar. | 388 | 3,8144 | ,95997 |
| Y4-Çalıştığım otel, işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olur. | 388 | 4,0155 | ,99340 |
| Y5-Çalıştığım otel, mevcut çalışanlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ayarlaması yapar. | 388 | 3,2655 | 1,10631 |
| Y6-Çalıştığım birim yöneticisi, çalışanları performanslarına göre değerlendirir. | 388 | 3,8196 | ,88246 |
| Y7-Genel olarak işimden doyum sağladığımı düşünüyorum. | 388 | 3,8531 | ,79180 |
| Ortalama | | 3,8347 | ,74346 |
| Yeteneklerin Elde Tutulması | | | |
| Y18-Çalıştığım birimde, ekip arkadaşlarımla uyumluyumdur. | 388 | 4,4098 | ,62639 |
| Y17-İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra kendimi mutlu hissediyorum. | 388 | 4,5979 | ,59123 |
| Y19-Çalıştığım otel yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum sağlarım | 388 | 4,2242 | ,62566 |
| Y16-İşim benim için önemlidir. | 388 | 4,5567 | ,60947 |
| Y22-Çalıştığım birime uygun olarak, kendimi yetenekli buluyorum. | 388 | 4,4356 | ,59583 |
| Ortalama | | 4,4448 | ,45619 |
| Yeteneklerin Doğru Pozisyona Atanması | | | |
| Y15-Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım | 388 | 3,4021 | 1,20000 |
| Y13-Çalıştığım birimde eğitim ve deneyimlerim nedeniyle görev yapmaktayım. | 388 | 4,2320 | ,64924 |
| Y12-Çalıştığım birimde mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım. | 388 | 4,2165 | ,63044 |
| Y20-İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim. | 388 | 3,9948 | ,83834 |
| Ortalama | | 3,9613 | ,60075 |
| Yeteneklerin Geliştirilmesi | | | |
| Y9-İşimi yaparken farklı yöntemler seçme konusunda özgürümdür. | 388 | 4,1237 | ,83845 |
| Y8-Çalıştığım birimde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm ve etkim vardır. | 388 | 4,3351 | ,74785 |

| | | | |
|---|-----|---------------|---------------|
| Y21-Bulduğum birimde yeni fikirler geliştirip uyguladım. | 388 | 4,0026 | ,75568 |
| Y14-Çalıştığım birime uygun olarak yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum. | 388 | 4,0593 | ,61345 |
| Ortalama | | 4,1302 | ,52287 |
| Genel Ortalama | 388 | 4.0954 | ,41294 |

Tablo 3.9’da görüldüğü gibi, otel işletmelerinin yetenek yönetimine yönelik puanlar genel olarak 4,09’dur. Bu puan otel işletmelerinde yetenek yönetimine ilişkin genel olarak katıldıklarını göstermektedir.

Faktörler açısından ortalamalar incelendiğinde ise, “yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi” başlığı altındaki değişkenlere verilen cevapların ortalamasının 3,83 olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında ise, ortalamalar 3,26 ile 4,23 arasında değişmektedir. Otel işletmesi çalışanları, “çalıştığım otel, mevcut çalışanlarına yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ayarlaması yapar” ifadesine kararsız bir tutum (3,26) sergilemişlerdir. Diğer taraftan cevaplayıcılar, “çalıştığım otel yönetimi, personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler” ifadesine katıldıklarını (4,23) bildirmişlerdir.

“Yeteneklerin elde tutulması” başlığı altındaki değişkenlere verilen cevapların ortalamasının olumlu yönde 4,44 olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında ise, ortalamalar 4,22 ile 4,59 arasında değişmektedir. İfadelerin tek tek ortalamaları incelendiğinde cevaplayıcılar “yeteneklerin elde tutulması” faktörü konusuna katıldıklarını ifade etmişlerdir. İfadeler arasında “işimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra kendimi mutlu hissediyorum” ifadesinin en yüksek ortalamaya (4,59) sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 3.9 incelendiğinde “yeteneklerin doğru pozisyona atanması” başlığı altındaki değişkenlere verilen cevapların ortalamasının 3,96 olduğu görülmektedir. Genel olarak bakıldığında, ortalamalar 3,40 ile 4,23 arasında sıralanmaktadır. İfadeler incelendiğinde cevaplayıcıların “çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım” ifadesine kararsız (3,40) bir tutum sergiledikleri görülmektedir. Diğer taraftan cevaplayıcılar, “çalıştığım birimde eğitim ve deneyimlerim nedeniyle görev yapmaktayım” (4,23) ve “çalıştığım birimde mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım” (4,21) ifadelerine katılma yönünde bir tutum sergilemişlerdir.

Tablo 3.9’da görüldüğü üzere, “yeteneklerin geliştirilmesi” başlığı altındaki değişkenlere verilen cevapların ortalaması 4,13’tür. Genel olarak bakıldığında, ortalamaların 4,00 ile 4,33 arasında olduğu ve ifadelerin tek tek ortalamaları incelendiğinde cevaplayıcıların “yeteneklerin geliştirilmesi” faktörü konusuna katıldıkları görülmektedir. İfadeler arasında “çalıştığım birimde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm ve etkim vardır” ifadesinin en yüksek ortalamaya (4,33) sahip olduğu görülmektedir.

3.7.5 Yöneticilerin Liderlik Tarzı ile Otel İşletmesinin Yetenek Yönetimi Uygulaması Arasındaki İlişkinin Araştırılması

Tezin teorik kısmında bahsedildiği üzere, otel işletmesi yöneticilerinin liderlik tarzı ile otel işletmesinin yetenek yönetimi uygulamaları arasında bir ilişki olduğuna vurgu yapılmaktadır. Bu araştırmada, otel işletmesi yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzı olan; kişiyi dikkate alan veya işe ağırlık veren liderlik tarzı ve işletmedeki yetenek yönetimi uygulamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olup olmadığı ortaya konulmak istenen ilişkilerden birisidir. Bu araştırmada, otel işletmelerinin yetenek yönetimi uygulaması unsurlarının belirlenmesinde yapılan faktör analizi sonucunda elde edilen ‘yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi’, ‘yeteneklerin elde tutulması’, ‘yeteneklerin doğru pozisyona atanması’ ve ‘yeteneklerin geliştirilmesi’ değişkenlerinden yararlanılmıştır.

Araştırmada, otel işletmesinde liderin kişiyi dikkate alan liderlik davranışı ve otel işletmesinin yetenek yönetimi uygulaması arasında bir ilişki olabileceği varsayımından hareketle araştırmanın birinci alt hipotezi şöyle kurulmuştur:

1H1a: Otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

Kurulan hipotezde belirtilen ilişkiler korelasyon analizi ile test edilmiş ve ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Korelasyon (ilgileşim), iki veri dizisi arasındaki ilişkinin miktarını ve yönünü gösteren istatistiksel bir tekniktir (Can 2014:347). Parametrik olmayan veriler için “Spearman Korelasyon Analizi” uygulanmaktadır (Kurtuluş 2006). Araştırma kapsamında ele alınan “otel işletmesi yöneticilerinin liderlik tarzı” ve “örgütünün yetenek yönetimi” aralıklı ölçekler

ile analiz edildiğinden bu iki değişken arasındaki ilişkiler Spearman Korelasyon analizi ile incelenmiştir.

Korelasyon analizi sonucunda hesaplanan korelasyon katsayısı r ile gösterilmekte ve -1 ile +1 değerler alabilmektedir (Kalaycı 2016:115). Korelasyon katsayısının işareti ilişkinin yönünü göstermektedir. Pozitif (+) ilişki, değişim yönünün aynı olduğu anlamına gelir, yani aralarında ilişki sorgulanan değişkenlerden birisi artıyorsa, diğeri de artıyor demektir. Negatif (-) ilişki ise, değişkenlerden birisi artarken diğerindeki azalmayı ifade etmektedir. Korelasyon katsayısının \pm olması mükemmel ilişki demektir ve tüm veri çiftlerinde artma ya da azalma eğilimi olduğu anlamına gelmektedir. Korelasyon katsayısının (0) olması ise değişkenler arasında hiç ilişkinin olmadığını göstermektedir (Can 2014:348).

Korelasyon katsayısının yorumu ise aşağıdaki gibi yapılmaktadır (Kalaycı 2016:116):

| <u>r</u> | <u>ilişki</u> |
|-------------|---------------|
| 0,00 - 0,25 | Çok Zayıf |
| 0,26 - 0,49 | Zayıf |
| 0,50 – 0,69 | Orta |
| 0,70 – 0,89 | Yüksek |
| 0,90 – 1,00 | Çok Yüksek |

Buna göre, yapılan araştırmada değişkenler arasındaki ilişkiler çok zayıf, zayıf, orta, yüksek ve çok yüksek şeklinde yorumlanabilecektir.

Bu araştırmada hesaplanan anlamlılık dereceleri p ile gösterilmektedir. % 5 (0,05) anlamlılık seviyesi % 95 (1,00-0,05=0,95) güven aralığını ifade etmektedir. Yani test ettiğimiz değer eğer % 95 (1,00-0,05=0,95) güven aralığı içinde kalıyorsa, sıfır hipotezi reddedilmemektedir. Fakat geriye kalan % 5'lik (0,05) alan içine düşüyorsa sıfır hipotezi reddedilmektedir.

Araştırmada, otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi temsil eden Spearman Korelasyon katsayıları hesaplanmıştır.

Korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.10' da görülmektedir.

Tablo 3.10 Otel İşletmesi Yöneticilerinin Kişiyi Dikkate Alan Liderlik Tarzı ile Örgütün Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

| | | |
|---|-----------------------|--------|
| Kişiyi Dikkate Alan Liderlik Tarzı ile Örgütün Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkiler | Spearman Korelasyon | ,170** |
| | Anlamlılık Düzeyi (p) | ,001 |
| | N | 388 |

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-üçlü).

Tablo 3.10'da görüldüğü üzere, otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi arasında çok zayıf ve pozitif yönde (,170) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=,001<0,05$) bir ilişki vardır. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre ($r<0,25$) çok zayıf bir ilişki vardır.

Bu durumda H_{1a} hipotezi 0,01 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir. Bu da otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Araştırmada otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi ilişkisi araştırıldıktan sonra, örgütün yetenek yönetimini analiz etmede yararlanılan “yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi”, “yeteneklerin elde tutulması”, “yeteneklerin doğru pozisyona atanması”, “yeteneklerin geliştirilmesi” boyutlarının her birisinin ayrı ayrı otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile ilişkisi araştırılmıştır.

Tablo 3.11 Otel İşletmesi Yöneticilerinin Kişiyi Dikkate Alan Liderlik Tarzı ile Örgütün Yetenek Yönetimini Oluşturan Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

| | | Otel İşletmesi Yöneticilerinin Kişiyi Dikkate Alan Liderlik Tarzı |
|--|-----------------------|--|
| Yeteneklerin Planlanması ve Yönetilmesi | Spearman Korelasyon | -0,25 |
| | Anlamlılık Düzeyi (p) | ,625 |
| | N | 388 |
| Yeteneklerin Elde Tutulması | Spearman Korelasyon | ,221** |
| | Anlamlılık Düzeyi (p) | ,000 |
| | N | 388 |
| Yeteneklerin Doğru Pozisyona Atanması | Spearman Korelasyon | ,402** |
| | Anlamlılık Düzeyi (p) | ,000 |
| | N | 388 |
| Yeteneklerin Geliştirilmesi | Spearman Korelasyon | ,102* |
| | Anlamlılık Düzeyi (p) | ,045 |
| | N | 388 |

Tablo 3.11’de görüldüğü üzere otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile “Yeteneklerin Planlanması ve Yönetilmesi” arasında ki ilişkinin anlamlı olmadığı ($p=0,625>0,05$) anlaşılmaktadır. Elde edilen bu bulgulara göre otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.11, otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile “Yeteneklerin Elde Tutulması” arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizine ait sonuçları göstermektedir. Tablo 3.9’da görüldüğü üzere otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi

dikkate alan liderlik tarzı ile yeteneklerin elde tutulması arasında çok zayıf ve pozitif yönde (,221) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=,000<0,05$) bir ilişki vardır. Buna göre, otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik davranışı arttıkça, yeteneklerin elde tutulması azda olsa artmaktadır. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre ($r<0,25$) bu ilişki çok zayıf bir ilişkidir.

Tablo 3.11, otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile “Yeteneklerin Doğru Pozisyona Atanması” arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizine ait sonuçları göstermektedir. Tablo 3.9’da görüldüğü üzere, otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile yeteneklerin doğru pozisyona atanması arasında zayıf ve pozitif yönde (,402) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=,000<0,05$) bir ilişki vardır. Buna göre, otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik düzeyi arttıkça, yeteneklerin doğru pozisyona atanması düşük düzeyde de olsa artmaktadır. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre ($r<0,49$) bu ilişki zayıf bir ilişkidir.

Tablo 3.11, otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile “Yeteneklerin Geliştirilmesi” arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizine ait sonuçları göstermektedir. Tablo 3.9’da görüldüğü üzere otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile yeteneklerin geliştirilmesi arasında çok zayıf ve pozitif yönde (,102) ve anlamlı ($p=,045<0,05$) bir ilişki vardır. Buna göre, otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı düzeyi arttıkça azda olsa yeteneklerin geliştirilmesi düzeyi de artmaktadır. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre ($r<0,25$) bu ilişki çok zayıf bir ilişkidir.

Araştırmada, otel işletmesinde işe ağırlık veren liderlik davranışı ve otel işletmesinin yetenek yönetimi uygulaması arasında bir ilişki olabileceği varsayımından hareketle araştırmanın ikinci hipotezi şöyle kurulmuştur:

1H1b: Otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki vardır.

Kurulan hipotezde belirtilen ilişkiler korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiş ve ilişkilerin istatistiksel açıdan anlamlı olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Araştırmada, otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi arasındaki ilişkiyi temsil eden Spearman Korelasyon katsayıları hesaplanmıştır.

Araştırmada öncelikle, otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi arasındaki ilişki araştırılmış, daha sonra ise, “yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi”, “yeteneklerin elde tutulması”, “yeteneklerin doğru pozisyona atanması”, “yeteneklerin geliştirilmesi” boyutlarından her birisinin ayrı ayrı otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile ilişkisine bakılmıştır.

Genel olarak otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi sonuçları Tablo 3.12’ de görülmektedir.

Tablo 3.12 Otel İşletmesi Yöneticilerinin İşe Ağırlık Veren Liderlik Tarzı ile Örgütün Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

| | | |
|---|-----------------------|--------|
| İşe Ağırlık Veren Liderlik Tarzı ile Örgütün Yetenek Yönetimi Arasındaki İlişkiler | Spearman Korelasyon | ,258** |
| | Anlamlılık Düzeyi (p) | ,000 |
| | N | 388 |

** Korelasyon 0.01 seviyesinde anlamlı (2-uçlu).

Tablo 3.12’de görüldüğü üzere, otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi arasında zayıf ve pozitif yönde (,258) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=,000 < 0,05$) bir ilişki vardır.

Bu durumda 1H1b hipotezi 0,01 anlamlılık düzeyinde kabul edilmiştir. Bu da otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olduğunu göstermektedir.

Araştırmada otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi ilişkisi araştırıldıktan sonra, örgütün yetenek yönetimini analiz etmede yararlanılan “yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi”, “yeteneklerin elde tutulması”, “yeteneklerin doğru pozisyona atanması”, “yeteneklerin geliştirilmesi” boyutlarının her birisinin ayrı ayrı otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile ilişkisi araştırılmıştır.

Tablo 3.13 Otel İşletmesi Yöneticilerinin İşe Ağırlık Veren Liderlik Tarzı ile Örgütün Yetenek Yönetimini Oluşturan Alt Boyutlar Arasındaki İlişkiye Yönelik Korelasyon Analizi

| | | Otel İşletmesi Yöneticilerinin İşe Ağırlık Veren Liderlik Tarzı |
|--|-----------------------|--|
| Yeteneklerin Planlanması ve Yönetilmesi | Spearman Korelasyon | ,181** |
| | Anlamlılık Düzeyi (p) | ,000 |
| | N | 388 |
| Yeteneklerin Elde Tutulması | Spearman Korelasyon | ,290** |
| | Anlamlılık Düzeyi (p) | ,000 |
| | N | 388 |
| Yeteneklerin Doğru Pozisyona Atanması | Spearman Korelasyon | ,080 |
| | Anlamlılık Düzeyi (p) | ,114 |
| | N | 388 |
| Yeteneklerin Geliştirilmesi | Spearman Korelasyon | ,153** |
| | Anlamlılık Düzeyi (p) | ,003 |
| | N | 388 |

Tablo 3.13’de görüldüğü üzere, otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile “Yeteneklerin Planlanması ve Yönetilmesi” arasında pozitif (,181) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=,000<0,05$) bir ilişki vardır. Buna göre, otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik davranışı arttıkça, yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi de azda olsa artmaktadır. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre ($r<0,25$) bu ilişki çok zayıf bir ilişkidir.

Tablo 3.13’de otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile “Yeteneklerin Elde Tutulması” arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizine ait sonuçları göstermektedir. Tablo 3.11’de görüldüğü üzere, otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile yeteneklerin elde tutulması arasında pozitif ($r=0,290$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,000<0,05$) bir ilişki vardır. Buna göre, otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik davranışı arttıkça, yeteneklerin elde tutulması da azda olsa artmaktadır. Hesaplanan korelasyon katsayısına göre ($r<0,49$) bu ilişki zayıf bir ilişkidir.

Tablo 3.13’de otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile “Yeteneklerin Doğru Pozisyona Atanması” arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizine ait sonuçları göstermektedir. Tablo 3.13’de görüldüğü üzere otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile yeteneklerin doğru pozisyona atanması arasında ki ilişkinin anlamlı olmadığı ($p=0,114>0,05$) anlaşılmaktadır. Elde edilen bulgulara göre otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile yeteneklerin doğru pozisyona atanması arasında anlamlı bir ilişki olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.13’de otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile “Yeteneklerin Geliştirilmesi” arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizine ait sonuçları göstermektedir. Tablo 3.13’de görüldüğü üzere, otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile yeteneklerin geliştirilmesi arasında pozitif ($r=0,153$) ve istatistiksel olarak anlamlı ($p=0,003<0,05$) bir ilişki vardır. Buna göre, otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik davranışı arttıkça, yeteneklerin geliştirilmesi de artmaktadır ve hesaplanan korelasyon katsayısına göre ($r<0,25$) bu ilişki çok zayıf bir ilişkidir.

3.7.6 Cevaplayıcıların Demografik Özelliklerine Göre Otel İşletmesi Yöneticilerinin Liderlik Tarzı ve Örgütün Yetenek Yönetimi Uygulamalarının Algılamasına Yönelik Bulgular

Bu araştırmada; cevaplayıcıların demografik özelliklerine göre, otel işletmesi yöneticilerinin liderlik tarzı olan; kişiyi dikkate alan veya işe ağırlık veren liderlik tarzını ve örgütün yetenek yönetimi uygulamalarının algılamasına yönelik bulgular ortaya konulmaya çalışılmıştır.

İki ya da daha fazla ortalama arasında fark olup olmadığını ya da aralarında fark olan grupların hangi ikili ya da ikililer olduğunu bilmek için varyans analizi kullanılmaktadır. (Can 2014:148). Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin sayısına göre varyans analizinin türü değişmektedir. Tek yönlü ANOVA en basit varyans analizidir. İki tane değişken vardır. Bunlardan birisi kategorik özellik gösteren bağımsız değişken ve diğeri de metrik özellik gösteren bağımlı değişken olmaktadır. Bağımsız değişken içerisinde iki veya daha fazla grup olabilmektedir. Tek yönlü ANOVA, bu gruplara göre, bağımlı değişkendeki ortalamalar arasında fark olup olmadığını test etmektedir. (Kalaycı 2016:132). İlişkisiz örneklem için tek yönlü varyans analizinin güvenilir sonuçlar verebilmesi için ortalamaları kıyaslanacak grupların varyanslarının eşit yani homojen olması gerekmektedir (Can 2014:148).

Bu araştırmada, cevaplayıcıların demografik özellikleri, otel işletmesi yöneticilerinin liderlik tarzı olan; kişiyi dikkate alan veya işe ağırlık veren liderlik tarzı ve örgütün yetenek yönetimi gruplarının varyansları homojen olmamasından dolayı tek yönlü ANOVA'nın nonparametrik karşılığı olan Kruskal-Wallis H test'i yapılmıştır.

Kruskal-Wallis testi sürekli değişkenlere sahip üç ya da daha fazla grup için karşılaştırma yapmayı sağlamaktadır. Bu analizde elde etmemiz gereken temel değerler Chi-Square değeri, serbestlik derecesi (df) ve anlamlılık düzeyidir (Asymp. Sig.). Anlamlılık düzeyi $p \leq 0,05$ olduğu durumlar da 'gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde fark olduğu söylenebilmektedir. Gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı farklılığın hangi grubun test sonuçlarından kaynaklandığını belirlemek için Mann-Whitney U testi yapılabilir. Mann-Whitney U testi aralıksız ölçülen iki bağımsız grup arasındaki farklılıkların testi için kullanılmaktadır. Mann-Whitney U testi analizinde Asymp.Sig (2-tailed) anlamlılık düzeyi incelenmesi gereken değerdir. Mann-Whitney U testi için anlamlılık düzeyi (p) 0,05 değerinden küçük ise iki grup arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olduğu anlamına gelmektedir. Ayrıca Mann-Whitney U testinde grupların sıralama ortalaması (Mean Rank) alındığı da sıralama ortalaması yüksek olan grubun diğere göre daha fazla farklılık gösterdiğini bildirmektedir (Can 2014:159; Kalaycı, 2016:99-106-108).

Bu araştırmada; cevaplayıcıların yaş, eğitim durumu, çalıştığı departman, görevde çalışma süresi, turizm sektöründe çalışma süresi, otelde çalışma süresi gibi özelliklerine göre, otel işletmesi yöneticilerinin liderlik tarzı ve örgütün yetenek yönetimi uygulamalarının algılamasına yönelik bulgulara ulaşmak için nonparametrik testlerden Kruskal-Wallis ve Mann-Whitney U testleri kullanılmıştır.

Araştırmada, cevaplayıcıların demografik özelliklerinden olan cinsiyet unsuruna göre otel işletmesi yöneticilerinin liderlik tarzı ve örgütün yetenek yönetimi algısına yönelik bir fark olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo 3.14 Cevaplayıcıların Cinsiyetine Göre Otel İşletmesi Yöneticilerinin Liderlik Tarzı ve örgütün Yetenek Yönetimi Uygulamalarını Algılamasına Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları

| | Grup | N | Sıralama Ortalaması | Z | Asymp.Sig. (2-tailed) |
|--|-------------|----------|----------------------------|----------|------------------------------|
| Kişi Diğkate Alan Liderlik Tarzı | Kadın | 168 | 194,54 | -,006 | ,995 |
| | Erkek | 220 | 194,47 | | |
| İşe Ağrlık Veren Liderlik Tarzı | Kadın | 168 | 188,71 | -,890 | ,373 |
| | Erkek | 220 | 198,82 | | |
| Yeteneklerin Planlanması ve Yönetilmesi | Kadın | 168 | 198,16 | -,565 | ,572 |
| | Erkek | 220 | 191,70 | | |
| Yeteneklerin Elde Tutulması | Kadın | 168 | 202,64 | -1,266 | ,205 |
| | Erkek | 220 | 188,28 | | |
| Yeteneklerin Doğru Pozisyona Atanması | Kadın | 168 | 187,83 | -1,035 | ,301 |
| | Erkek | 220 | 199,59 | | |
| Yeteneklerin Geliştirilmesi | Kadın | 168 | 186,54 | -1,242 | ,214 |
| | Erkek | 220 | 200,58 | | |

Tablo 3.14’de cevaplayıcıların cinsiyeti ile kişiyi dikkate alan liderlik tarzı arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Analiz sonuçlarına göre 168 kadın cevaplayıcıların ortalaması 194,54 ve 220 erkek cevaplayıcının ortalaması 194,47’dir. Buna göre, grupların ortalamaları arasında önemli bir fark olmadığı gözlenmektedir. Sig (2-tailed) sonucu da ($p=0,995>0,05$) grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı konusunda kadın ve erkeklerin algısının anlamlı bir farklılık göstermediğini söyleyebiliriz.

Tablo 3.14’de cevaplayıcıların cinsiyeti ile işe ağırlık veren liderlik tarzı arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Tablo’da 168 kadın cevaplayıcının ortalaması 188,71 ve 220 erkek cevaplayıcının ortalaması 198,82 olarak görülmektedir. Buna göre grupların ortalamaları arasında önemli bir fark olmadığı gözlenmektedir. Sig (2-tailed) sonucuna bakıldığında da ($p=0,373>0,05$) grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Bu durumda otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı konusunda kadın ve erkeklerin algısının anlamlı bir farklılık göstermediğini söyleyebiliriz.

Tablo 3.14, cevaplayıcıların cinsiyeti ile yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Analiz sonucuna göre 168 kadın cevaplayıcının ortalaması 198,16 ve 220 erkek cevaplayıcının ortalaması 191,70 olarak görülmektedir. Sig (2-tailed) sonucu da ($p=0,572>0,05$) grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Bu yüzden, örgütün yetenekleri planlaması ve yönetmesi konusunda kadın ve erkeklerin algısı arasında anlamlı bir fark yoktur.

Tablo 3.14’de cevaplayıcıların cinsiyeti ile yeteneklerin elde tutulması arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Tablo’da 168 kadın cevaplayıcının ortalaması 202,64 ve 220 erkek cevaplayıcının ortalaması 188,28 olarak görülmektedir. Grupların ortalamaları arasında önemli bir fark olmadığı gibi sig (2-tailed) sonucu da ($p=0,205>0,05$) grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Bu sonuç ile yeteneklerin elde tutulması konusunda kadın ve erkeklerin algısında anlamlı bir farklılık olmadığını söyleyebiliriz.

Cevaplayıcıların cinsiyeti ile yeteneklerin doğru pozisyona atanması arasındaki ilişki Tablo 3.14’de görülmektedir. Tablo 3.14’de 168 kadın cevaplayıcıların ortalaması 187,83 ve 220 erkek cevaplayıcının ortalaması 199,59 olarak görülmektedir. Grupların ortalamaları arasında önemli bir fark olmadığı gözlenmektedir. Sig (2-tailed) sonucuna

bakıldığında da ($p=0,301>0,05$) grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Bu analiz sonucunda, yeteneklerin doğru pozisyona atanması konusunda kadın ve erkeklerin algısında anlamlı bir fark olmadığını görmekteyiz.

Tablo 3.14 cevaplayıcıların cinsiyeti ile yeteneklerin geliştirilmesi arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Tablo 3.14’de 168 kadın cevaplayıcıların ortalaması 186,54 ve 220 erkek cevaplayıcının ortalaması 200,58 olarak görülmektedir. Grupların ortalamaları arasında önemli bir fark olmadığı gözlenmektedir. Sig (2-tailed) sonucuna bakıldığında da ($p=0,214>0,05$) grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığını göstermektedir. Bu durumda yeteneklerin geliştirilmesi konusunda kadın ve erkeklerin algısında anlamlı bir fark yoktur.

Sonuç olarak cevaplayıcıların demografik özelliklerinden olan cinsiyetin otel işletmesi yöneticilerinin liderlik tarzı ve örgütün yetenek yönetiminin algılamasında anlamlı bir farklılık yaratmadığı ortaya çıkmıştır.

Araştırmada, cevaplayıcıların demografik özelliklerinden olan medeni duruma göre otel işletmesi yöneticilerinin liderlik tarzı ve örgütün yetenek yönetimi uygulamalarının algılanmasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

Tablo 3.15 Cevaplayıcıların Medeni Durumuna Göre Otel İşletmesi Yöneticilerinin Liderlik Tarzı ve Örgütün Yetenek Yönetimi Uygulamalarını Algılamasına Yönelik Mann-Whitney U Testi Sonuçları

| | Gruplar | N | Ortalama | Z | Asymp.Sig (2-tailed) |
|--|---------|-----|----------|--------|----------------------|
| Kişiyi Dikkate Alan Liderlik Tarzı | Evli | 208 | 181,36 | -2,483 | ,013 |
| | Bekar | 180 | 209,69 | | |
| İşe Ağırlık Veren Liderlik Tarzı | Evli | 208 | 186,00 | -1,608 | ,108 |
| | Bekar | 180 | 204,33 | | |
| Yeteneklerin Planlanması ve Yönetilmesi | Evli | 208 | 215,24 | -3,931 | ,000 |
| | Bekar | 180 | 170,54 | | |
| Yeteneklerin Elde Tutulması | Evli | 208 | 183,65 | -2,075 | ,038 |
| | Bekar | 180 | 207,04 | | |
| Yeteneklerin Doğru Pozisyona Atanması | Evli | 208 | 194,61 | -,021 | ,984 |
| | Bekar | 180 | 194,38 | | |
| Yeteneklerin Geliştirilmesi | Evli | 208 | 204,56 | -1,933 | ,053 |
| | Bekar | 180 | 182,87 | | |

Tablo 3.15’de cevaplayıcıların medeni durumu ile kişiyi dikkate alan liderlik tarzı arasındaki ilişki görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre 208 evli cevaplayıcının ortalaması 181,36 ve 180 bekar cevaplayıcının ortalaması 209,69’dır. Sig. (2-tailed) sonucu da ($p=0,013<0,05$) grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı evli ve bekar çalışanlar tarafından farklı algılanmaktadır. Buna göre bekar cevaplayıcıların otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzını daha yüksek düzeyde algıladıkları yorumu yapılabilir.

Tablo 3.15'te cevaplayıcıların medeni durumu ile işe ağırlık veren liderlik tarzı arasındaki ilişki görülmektedir. Tabloya göre 208 evli cevaplayıcının ortalaması 186,00 ve 180 bekar cevaplayıcının ortalaması 204,33'tür. Grupların ortalamaları arasında önemli bir fark olmadığı gözlenmektedir. Sig (2-tailed) sonucuna bakıldığında da ($p=0,108>0,05$) grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu durumda işe ağırlık veren liderlik tarzı konusunda cevaplayıcıların medeni durumu anlamlı bir farklılık yaratmamaktadır.

Tablo 3.15 cevaplayıcıların medeni durumu ile yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Sonuçlara göre 208 evli cevaplayıcı ortalaması 215,24 ve 180 bekar cevaplayıcının ortalaması 170,54'tür. Sig. (2-tailed) sonucu ($p=0,000<0,05$) grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. (%95 güven aralığı içinde sig. Değeri 0,05'ten küçük çıkmıştır). Dolayısıyla yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi evli ve bekar çalışanlar tarafından farklı algılanmaktadır. Evli cevaplayıcıların yeteneklerin planlanması ve yönetilmesini daha yüksek düzeyde algıladıkları yorumu yapılabilmektedir.

Tablo 3.15'de cevaplayıcıların medeni durumu ile yeteneklerin elde tutulması arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Analiz sonucuna göre 208 evli cevaplayıcının ortalaması 183,65 ve 180 bekar cevaplayıcının ortalaması 207,04'tür. Grupların ortalamaları arasında önemli bir fark olmadığı gözlenmektedir. Sig (2-tailed) sonucuna bakıldığında da ($p=0,038>0,05$) grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Bu sonuç ile yeteneklerin elde tutulması konusunu bekar cevaplayıcılar, evli cevaplayıcılara göre daha yüksek düzeyde algıladıkları yorumu yapılabilmektedir.

Cevaplayıcıların medeni durumu ile yeteneklerin doğru pozisyona atanması arasındaki ilişki Tablo 3.15'te görülmektedir. Tabloya göre 208 evli cevaplayıcının ortalaması 194,61 ve 180 bekar cevaplayıcının ortalaması 194,38'dir. Grupların ortalamaları arasında önemli bir fark olmadığı gözlenmektedir. Sig (2-tailed) sonucuna bakıldığında da ($p=0,984>0,05$) grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Buna göre, yeteneklerin doğru pozisyona atanması konusu cevaplayıcıların medeni durumuna göre farklı algılanmamaktadır.

Tablo 3.15, cevaplayıcıların medeni durumu ile yeteneklerin geliştirilmesi arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Analiz sonuçlarına göre 208 evli cevaplayıcının ortalaması 204,56 ve 180 bekar cevaplayıcının ortalaması 182,87'dir. Sig. (2-tailed) sonucuna bakıldığında ($p=0,053<0,05$) grupların ortalamaları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir. Bu sonuç ile yeteneklerin geliştirilmesi konusunda cevaplayıcıların medeni durumunun anlamlı bir farklılık yaratmadığı söylenebilir.

Bu araştırmada, cevaplayıcıların demografik özelliklerinden olan yaş grubuna göre cevaplayıcıların, otel işletmesi yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzı ve örgütün yetenek yönetimini algılamalarına yönelik istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. (Tablo 3.16).

Tablo 3.16 Cevaplayıcıların Yaş Gruplarına Göre Otel İşletmesi Yöneticilerinin Liderlik Tarzı ve Örgütün Yetenek Yönetimi Uygulamalarına Yönelik Kruskal-Wallis Testi

| Bağımlı Değişkenler | Hesaplanan χ^2 Kay-Kare Değeri (Chi-Square) | Serbestlik Derecesi (df) | Anlamlılık Testinin P Değeri (Asymp. Sig.) |
|---|--|--------------------------|--|
| Kişiyi Dikkate Alan Liderlik Tarzı | 28,123 | 3 | ,000 |
| İşe Ağırlık Veren Liderlik Tarzı | 10,071 | 3 | ,018 |
| Yeteneklerin Planlanması ve Yönetilmesi | 30,386 | 3 | ,000 |
| Yeteneklerin Elde Tutulması | 9,788 | 3 | ,020 |
| Yeteneklerin Doğru Pozisyona Atanması | 13,086 | 3 | ,004 |
| Yeteneklerin Geliştirilmesi | 7,321 | 3 | ,062 |

Tablo 3.16'da görüldüğü üzere, cevaplayıcıların yaş grubu ile otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark ($p=,000<0,05$) vardır. Tablo 3.16'da cevaplayıcıların yaş grubu ile otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı karşılaştırılması sonucuna göre aralarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark ($p=,018<0,05$) vardır. Kruskal Wallis testi sonucunda cevaplayıcıların yaş grubu ile yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark ($p=,000<0,05$) olduğu Tablo 3.16'da görülmektedir. Cevaplayıcıların yaş grubu ile yeteneklerin elde tutulması arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir fark ($p=,020<0,05$) olduğu Tablo 3.16'da görülmektedir. Cevaplayıcıların yaş grubu ile yeteneklerin doğru pozisyona atanması arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark ($p=,004<0,05$) olduğu Tablo 3.16'da görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre, cevaplayıcıların yaş grubu ile yeteneklerin geliştirilmesi arasında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olmadığı ($p=,062>0,05$) Tablo 3.16'da görülmektedir.

Bu çalışmada, cevaplayıcıların yaş gruplarına göre otel işletmesi yöneticilerinin liderlik tarzı ve örgütün yetenek yönetimine yönelik algılamalarını ortaya koymak için Kruskal Wallis testi ile hangi gruplar arasında fark olup olmadığını ortaya koyduktan sonra Mann-Whitney U testi yapılmıştır. Mann-Whitney U testi ile ortaya çıkan bu farkın hangi gruplar arasında olduğunun ortaya konulması istenmektedir. Elde edilen bulgular Tablo 3.17'de görülmektedir.

Tablo 3.17 Cevaplayıcıların Yaş Grubu İçin Mann-Whitney U Testi

| | Gruplar | Sıralama Ortalaması | Z Değeri | Anlamlılık Testinin P Değeri (Asymp.Sig.(2-tailed)) |
|--|--------------------------|---------------------|----------|---|
| Kişiyeye Yönelik Liderlik Tarzı | 30 ve altı / 31-40 | 181,61 / 131,61 | -4,912 | ,000 |
| | 30 ve altı / 41-50 | 116,42 / 86,80 | -3,320 | ,001 |
| İşe Ağırlık Veren Liderlik Tarzı | 30 ve altı / 41-50 | 113,28 / 93,04 | -2,271 | ,023 |
| | 30 ve altı / 50 ve üzeri | 77,34 / 46,61 | -2,062 | ,039 |
| | 31-40 / 41-50 | 125,63 / 105,07 | -2,112 | ,035 |
| | 31-40 / 50 ve üzeri | 90,43 / 52,61 | -2,174 | ,030 |
| Yeteneklerin Planlanması ve Yönetilmesi | 30 ve altı / 31-40 | 131,11 / 174,25 | -4,249 | ,000 |
| | 30 ve altı / 41-50 | 93,21 / 132,89 | -4,458 | ,000 |
| | 31-40 / 50 ve üzeri | 90,34 / 54,28 | -2,081 | ,037 |
| | 41-50 / 50 ve üzeri | 43,15 / 19,61 | -2,889 | ,004 |
| Yeteneklerin Elde Tutulması | 30 ve altı / 31-40 | 170,80 / 140,74 | -2,990 | ,003 |
| | 30 ve altı / 41-50 | 112,50 / 94,58 | -2,037 | ,042 |
| Yeteneklerin Doğru Pozisyona Atanması | 30 ve altı / 31-40 | 167,76 / 143,31 | -2,426 | ,015 |
| | 31-40 / 41-50 | 109,52 / 142,98 | -3,491 | ,000 |

Tablo 3.17’de görüldüğü üzere cevaplayıcıların otel yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzını algılamaları konusunda 30 ve altı yaş grubu ile 31-40 ($p=,000<0,05$) yaş grubu ve 41-50 ($p=,001<0,05$) yaş grubu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Böylece cevaplayıcıların yaş grupları tek tek incelendiğinde otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzını 30 ve altı (181,61) yaş grubu 31-40 yaş grubu (131,61) ve 41-50 (86,80) yaş gruplarına göre daha yüksek düzeyde algıladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3.17’de otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzının algılanması konusunda cevaplayıcıların 30 ve altı yaş grubu ile 41-50 yaş grubu ($p=,023<0,05$) ve 50 ve üzeri yaş grubu ($p=,039<0,05$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğu görülmektedir. Aynı zamanda cevaplayıcıların 31-40 yaş grubu ile 41-50 yaş grubu ($p=,035<0,05$) ve 50 ve üzeri yaş grubu ($p=,030<0,05$) arasında da istatistiksel

açından anlamlı bir fark vardır. Bu sonuca göre, otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzını 30 ve altı (113,28) yaş grubunun 41-50 (93,04) ve 50 ve üzeri (46,61) yaş grubuna göre daha yüksek ortalama ile algılandığını, 31-40 (125,63) yaş grubunun ise 41-50 (105,07) ve 50 ve üzeri (52,61) yaş grubuna göre daha yüksek düzeyde algılandığını söyleyebiliriz.

Tablo 3.17’de ki analiz sonuçlara göre örgütte yeteneklerin planlanması ve yönetilmesinin algılanması konusunda cevaplayıcıların 30 ve altı yaş grubu ile 31-40 yaş grubu ($p=,000<0,05$) ve 41-50 yaş grubu arasında ($p=,000<0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Aynı zamanda cevaplayıcıların 50 ve üzeri yaş grubu ile 31-40 yaş grubu ($p=,037<0,05$) ve 41-50 yaş grubu ($p=,004<0,05$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Böylece örgütteki yeteneklerin planlanması ve yönetilmesini 31-40 (174,25) yaş grubu 30 ve altı (131,11) yaş grubuna göre daha yüksek ortalama ile algılamakta, 41-50 (132,89) yaş grubu da 30 ve altı (93,21) yaş grubuna göre daha yüksek ortalama ile algılamaktadır. Ayrıca analiz sonuçlarına göre 31-40 yaş grubu ve 41-50 yaş grubu da 50 ve üzeri yaş grubuna göre yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi konusunu daha yüksek düzeyde algılamaktadır.

Tablo 3.17’de görüldüğü üzere örgütte yeteneklerin elde tutulması konusunun algılanmasında 30 ve altı yaş grubu ile 31-40 yaş grubu ($p=,003<0,05$) ve 41-50 yaş grubu ($p=,042<0,05$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Bu sonuca göre 30 ve altı (170,80) yaş grubu, 31-40 (140,74) ve 41-50 (94,58) yaş grubuna göre yeteneklerin elde tutulması konusunu yüksek düzeyde algılamaktadır.

Tablo 3.17’de, yeteneklerin doğru pozisyona atanması konusunun algılanmasında 30 ve altı yaş grubu ile 31-40 yaş grubu arasında ($p=,015<0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Aynı zamanda 31-40 yaş grubu ile 41-50 yaş grubu arasında da ($p=,000<0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Böylece 30 ve altı yaş grubunun (167,76) 31-40 yaş grubuna göre (143,31) yeteneklerin doğru pozisyona atanmasını daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Cevaplayıcıların 41-50 yaş grubu (142,98) ise 31-40 yaş grubuna göre (109,52) yeteneklerin doğru pozisyona atanmasını daha yüksek düzeyde algılamaktadır.

Bu araştırmada, cevaplayıcıların eğitim durumlarına göre otel işletmesi yöneticilerinin liderlik tarzı ve örgütün yetenek yönetimini algılamalarına yönelik karşılaştırma yapılarak hangi gruplar arasında fark olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Yapılan analizler sonu elde edilen bulgular Tablo 3.18’de görülmektedir.

Tablo 3.18 Cevaplayıcıların Eğitim Durumlarına Göre Otel İşletmesi Yöneticilerinin Liderlik Tarzı ve örgütün Yetenek Yönetimi Uygulamalarını Algılamalarına Kruskal-Wallis Testi

| Bağımlı Değişkenler | Hesaplanan χ^2 Kay-Kare Değeri (Chi-Square) | Serbestlik Derecesi (df) | Anlamlılık Testinin P Değeri (Asymp. Sig.) |
|---|--|--------------------------|--|
| Kişiyi Dikkate Alan Liderlik Tarzı | 5,962 | 4 | ,202 |
| İşe Ağırlık Veren Liderlik Tarzı | 6,619 | 4 | ,157 |
| Yeteneklerin Planlanması ve Yönetilmesi | 5,823 | 4 | ,213 |
| Yeteneklerin Elde Tutulması | 8,964 | 4 | ,062 |
| Yeteneklerin Doğru Pozisyona Atanması | 16,231 | 4 | ,003 |
| Yeteneklerin Geliştirilmesi | 17,585 | 4 | ,001 |

Tablo 3.18’de ki sonuçlara göre, cevaplayıcıların eğitim durumları ile yeteneklerin doğru pozisyona atanması arasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p=,003<0,05$) bir fark vardır. Aynı zamanda cevaplayıcıların eğitim durumları ile yeteneklerin geliştirilmesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p=,001<0,05$) bir fark vardır.

Bu analiz sonuçlarına göre aralarında istatistiksel açıdan anlamlı fark olan gruplar için olası ikililerin Mann-Whitney U testi ile kıyaslaması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.19’da görülmektedir.

Tablo 3.19 Cevaplayıcıların Eğitim Durumu İçin Mann-Whitney U Testi

| | Gruplar | Sıralama Ortalaması | Z Değeri | Anlamlılık Testinin P Değeri (Asymp.Sig.(2-tailed)) |
|--|-------------------------|---------------------|----------|---|
| Yeteneklerin Doğru Pozisyona Atanması | Lise / Lisansüstü | 37,53 / 49,13 | -2,154 | ,031 |
| | Önlisans / Lisans | 133,53 / 162,55 | -2,839 | ,005 |
| | Önlisans / Lisansüstü | 67,37 / 97,81 | -3,619 | ,000 |
| | Lisans / Lisansüstü | 106,35 / 131,31 | -2,085 | ,037 |
| Yeteneklerin Geliştirilmesi | İlköğretim / Önlisans | 18,17 / 60,58 | -2,159 | ,031 |
| | İlköğretim / Lisans | 28,00 / 96,58 | -2,185 | ,029 |
| | İlköğretim / Lisansüstü | 5,33 / 19,19 | -2,283 | ,022 |
| | Lise / Önlisans | 68,14 / 90,31 | -2,788 | ,005 |
| | Lise / Lisans | 95,42 / 126,07 | -2,869 | ,004 |
| | Lise / Lisansüstü | 35,67 / 52,09 | -3,060 | ,002 |

Tablo 3.19’da görüldüğü üzere lisansüstü eğitim alan cevaplayıcılar ile lise eğitimi alan ($p=,031<0,05$), önlisans eğitimi alan ($p=,000<0,05$), lisans eğitimi alan ($p=,037<0,05$) cevaplayıcılar arasında yeteneklerin doğru pozisyona atanması konusunu algılamada istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Aynı zamanda cevaplayıcıların yeteneklerin doğru pozisyona atanması konusunda önlisans eğitimi alan cevaplayıcılar ile lisans eğitimi alan cevaplayıcılar arasında da istatistiksel açıdan anlamlı ($p=,005<0,05$) bir fark vardır. Bu sonuçlara göre tek tek sıralama ortalamaları incelendiğinde lisansüstü eğitim alan cevaplayıcıların lise, önlisans ve lisans eğitimi alan cevaplayıcılara göre yeteneklerin doğru pozisyona atanmasını daha yüksek düzeyde algıladıklarını, benzer şekilde lisans eğitimi alan cevaplayıcıların (162,55) önlisans eğitimi alan cevaplayıcılara göre (133,53) yeteneklerin doğru pozisyona atanmasını daha yüksek algıladıklarını ifade edebiliriz.

Tablo 3.19’da görüldüğü üzere yeteneklerin geliştirilmesini algılama konusunda ilköğretim eğitimi alan cevaplayıcılar ile önlisans ($p=,031<0,05$), lisans ($p=,029<0,05$) ve lisansüstü ($p=,022<0,05$) eğitimi alan cevaplayıcılar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Analiz sonuçlarına göre (Tablo 3.19) yeteneklerin geliştirilmesini algılamada lise eğitimi alan cevaplayıcılar ile önlisans ($p=,005<0,05$), lisans ($p=,004<0,05$) ve lisansüstü ($p=,002<0,05$) eğitimi alanlar arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir fark

vardır. Bu sonuçlara göre sıralama ortalamaları tek tek incelendiğinde; önlisans, lisans ve lisansüstü eğitim alan cevaplayıcılar ilköğretim ve lise eğitimi alan cevaplayıcılara göre yeteneklerin doğru pozisyona atanmasını daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar.

Araştırmada cevaplayıcıların çalıştığı departmana göre otel işletmesi yöneticilerinin liderlik tarzı ve örgütün yetenek yönetimini algılamalarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.20’de görülmektedir.

Tablo 3.20 Cevaplayıcıların Çalıştığı Departmana Göre Otel İşletmesi Yöneticilerinin Liderlik Tarzı ve Örgütün Yetenek Yönetimini Algılamalarına Yönelik Kruskal-Wallis Testi

| Bağımlı Değişkenler | Hesaplanan χ^2 Kay-Kare Değeri (Chi-Square) | Serbestlik Derecesi (df) | Anlamlılık Testinin P Değeri (Asymp. Sig.) |
|---|--|--------------------------|--|
| Kişiyi Dikkate Alan Liderlik Tarzı | 24,404 | 5 | ,000 |
| İşe Ağırlık Veren Liderlik Tarzı | 14,227 | 5 | ,014 |
| Yeteneklerin Planlanması ve Yönetilmesi | 28,457 | 5 | ,000 |
| Yeteneklerin Elde Tutulması | 15,383 | 5 | ,009 |
| Yeteneklerin Doğru Pozisyona Atanması | 20,076 | 5 | ,001 |
| Yeteneklerin Geliştirilmesi | 23,318 | 5 | ,000 |

Tablo 3.20’de analiz sonuçlarına göre cevaplayıcıların çalıştığı departman ile tüm bağımlı değişkenler arasında anlamlı bir fark vardır. Tek tek ele alınan sonuçlara göre; cevaplayıcıların çalıştığı departman ile otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p=,000<0,05$) bir fark vardır. Cevaplayıcıların çalıştığı departman ile otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p=,014<0,05$) bir fark vardır. Cevaplayıcıların çalıştığı departman ile yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p=,000<0,05$) bir fark vardır. Cevaplayıcıların çalıştığı

departman ile yeteneklerin elde tutulması arasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p=,009<0,05$) bir fark vardır. Cevaplayıcıların çalıştığı departman ile yeteneklerin doğru pozisyona atanması arasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p=,001<0,05$) bir fark vardır. Cevaplayıcıların çalıştığı departman ile yeteneklerin geliştirilmesi arasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p=,001<0,05$) bir fark vardır.

Bu analiz sonuçlarına göre aralarında istatistiksel açıdan anlamlı fark olan gruplar için olası ikililerin Mann-Whitney U testi ile kıyaslaması yapılmıştır. (Tablo 3.21).

Tablo 3.21 Cevaplayıcıların Çalıştığı Departman İçin Mann-Whitney U Testi

| | Gruplar | Sıralama Ortalaması | Z Değeri | Anlamlılık Testinin P Değeri (Asymp.Sig.(2-tailed)) |
|--|-----------------------------------|----------------------------|-----------------|--|
| Kişiyi Dikkate Alan Liderlik Tarzı | Önbüro / Yiyecek-İçecek | 96,55 / 66,23 | -4,080 | ,000 |
| | Önbüro / Kat Hizmetleri | 84,59 / 59,71 | -3,469 | ,001 |
| | Önbüro / İnsan Kaynakları | 82,48 / 58,37 | -3,379 | ,001 |
| | Yiyecek-İçecek / Satış Pazarlama | 63,40 / 82,67 | -2,769 | ,006 |
| İşe Ağırlık Veren Liderlik Tarzı | Önbüro / İnsan Kaynakları | 79,76 / 62,57 | -2,411 | ,016 |
| | Yiyecek-İçecek / İnsan Kaynakları | 74,33 / 57,23 | -2,539 | ,011 |
| | Kat Hizmetleri / İnsan Kaynakları | 68,01 / 49,52 | -2,954 | ,003 |
| | Kat Hizmetleri / Muhasebe | 55,11 / 42,14 | -2,199 | ,028 |
| | Kat Hizmetleri / Satış Pazarlama | 71,43 / 58,38 | -1,990 | ,047 |
| Yeteneklerin Planlanması ve Yönetilmesi | Önbüro / Yiyecek-İçecek | 72,32 / 94,28 | -2,962 | ,003 |
| | Önbüro / Kat Hizmetleri | 66,95 / 85,58 | -2,602 | ,009 |
| | Önbüro / İnsan Kaynakları | 61,64 / 90,54 | -4,064 | ,000 |
| | Önbüro / Muhasebe | 54,74 / 84,88 | -4,268 | ,000 |
| | Önbüro / Satış Pazarlama | 71,86 / 87,10 | -2,094 | ,036 |
| | Yiyecek-İçecek / Muhasebe | 52,63 / 68,65 | -2,469 | ,014 |
| | Kat Hizmetleri / Muhasebe | 44,53 / 58,41 | -2,367 | ,018 |

| | | | | |
|--|-----------------------------------|---------------|--------|------|
| | Muhasebe / Satış Pazarlama | 64,36 / 48,06 | -2,631 | ,009 |
| Yeteneklerin Elde Tutulması | Yiyecek-İçecek / Muhasebe | 52,59 / 68,55 | -2,465 | ,014 |
| | Yiyecek-İçecek / Satış Pazarlama | 64,11 / 81,88 | -2,594 | ,009 |
| | Kat Hizmetleri / Muhasebe | 43,48 / 60,03 | -2,837 | ,005 |
| | Kat Hizmetleri / Satış Pazarlama | 53,90 / 73,85 | -3,080 | ,002 |
| Yeteneklerin Doğru Pozisyona Atanması | Önbüro / Yiyecek-İçecek | 91,55 / 72,03 | -2,654 | ,008 |
| | Önbüro / Kat Hizmetleri | 83,55 / 61,23 | -3,135 | ,002 |
| | Yiyecek-İçecek / Muhasebe | 52,92 / 67,90 | -2,314 | ,021 |
| | Yiyecek-İçecek / Satış Pazarlama | 64,06 / 81,93 | -2,604 | ,009 |
| | Kat Hizmetleri / İnsan Kaynakları | 52,59 / 65,75 | -2,127 | ,033 |
| | Kat Hizmetleri / Muhasebe | 43,25 / 60,38 | -2,930 | ,003 |
| | Kat Hizmetleri / Satış Pazarlama | 53,73 / 74,00 | -3,115 | ,002 |
| Yeteneklerin Geliştirilmesi | Önbüro / İnsan Kaynakları | 67,45 / 81,57 | -2,014 | ,044 |
| | Öbüro / Muhasebe | 56,09 / 81,86 | -3,690 | ,000 |
| | Yiyecek-İçecek / Kat Hizmetleri | 75,36 / 59,81 | -2,323 | ,020 |
| | Yiyecek-İçecek / Muhasebe | 52,76 / 68,21 | -2,399 | ,016 |
| | Kat Hizmetleri / İnsan Kaynakları | 51,76 / 66,62 | -2,414 | ,016 |
| | Kat Hizmetleri / Muhasebe | 40,90 / 64,00 | -3,966 | ,000 |
| | Kat Hizmetleri / Satış Pazarlama | 57,50 / 70,68 | -2,037 | ,042 |
| | İnsan Kaynakları / Muhasebe | 42,74 / 56,92 | -2,509 | ,012 |
| | Muhasebe / Satış Pazarlama | 64,82 / 47,79 | -2,785 | ,005 |

Tablo 3.21’de görüldüğü üzere otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzını algulamalarında; önbüro departmanında çalışanlar ile yiyecek-içecek ($p=,000<0,05$), kat hizmetleri ($p=,001<0,05$), insan kaynakları ($p=,001<0,05$) departmanında çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Sıralama ortalamaları tek tek incelendiğinde önbüro departmanında çalışanların; yiyecek-içecek, kat

hizmetleri ve insan kaynakları departmanında çalışanlara göre otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzını daha yüksek düzeyde algıladıkları söylenebilir. Benzer şekilde yiyecek-içecek departmanında çalışanlar ile satış pazarlama departmanında çalışanlar arasında da otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzını algılamalarında istatistiksel açıdan anlamlı ($p=,006<0,05$) bir fark vardır. Sıralama ortalamalarına bakıldığında (tablo 3.21) satış pazarlama departmanında çalışanlar (82,67), yiyecek-içecek departmanında çalışanlara (63,40) göre otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzını daha yüksek düzeyde algılamaktadır.

Tablo 3.21’de görüldüğü üzere otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzını algılamalarında önbüro departmanında çalışanlar ile insan kaynakları departmanında çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p=,016<0,05$) bir fark vardır. Benzer şekilde yiyecek-içecek departmanında çalışanlar ile insan kaynakları departmanında çalışanlar arasında da otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzını algılama konusunda istatistiksel açıdan anlamlı ($p=,011<0,05$) bir fark vardır. Kat hizmetleri departmanında çalışanlar ile insan kaynakları ($p=,003<0,05$), muhasebe ($p=,028<0,05$), satış pazarlama ($p=,047<0,05$) departmanında çalışanlar arasında da otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzını algılamasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Analiz sonuçlarına göre sıralama ortalamaları tek tek incelendiğinde; önbüro departmanında çalışanlar ile yiyecek-içecek departmanında çalışanlar, insan kaynakları departmanında çalışanlara göre otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzını daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Kat hizmetleri departmanında çalışanlar da insan kaynakları, muhasebe, satış pazarlama departmanında çalışanlara göre otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzını daha yüksek ortalama ile algılamaktadır.

Tablo 3.21’de analiz sonuçlarına göre yeteneklerin planlanması ve yönetilmesini algılamada önbüro departmanında çalışanlar ile yiyecek-içecek ($p=,003<0,05$), kat hizmetleri ($p=,009<0,05$), insan kaynakları ($p=,000<0,05$), muhasebe ($p=,000<0,05$), satış pazarlama ($p=,036<0,05$) departmanında çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Ayrıca yeteneklerin planlanması ve yönetilmesini algılamasında muhasebe departmanında çalışanlar ile yiyecek-içecek ($p=,014<0,05$), kat hizmetleri ($p=,018<0,05$), satış pazarlama ($p=,009<0,05$) departmanı çalışanları arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Tablo 3.21’de sıralama ortalamalarına bakıldığında önbüro

departmanında çalışanların; yiyecek-içecek, kat hizmetleri, insan kaynakları, muhasebe ve satış pazarlama departmanında çalışanlara göre yeteneklerin planlanması ve yönetilmesini daha düşük seviyede algıladığını söyleyebiliriz. Muhasebe departmanında çalışanların ise yiyecek-içecek, kat hizmetleri ve satış pazarlama departmanında çalışanlara göre yeteneklerinde planlanması ve yönetilmesini daha yüksek düzeyde algılamaktadır.

Tablo 3.21'e göre yeteneklerin elde tutulması konusunda yiyecek-içecek departmanında çalışanlar ile muhasebe ($p=,014<0,05$), satış pazarlama ($p=,009<0,05$) departmanından çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Yine tablo 3.21'e göre yeteneklerin elde tutulması konusunda kat hizmetleri departmanında çalışanlar ile muhasebe ($p=,005<0,05$), satış pazarlama ($p=,002<0,05$) departmanında çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Analiz sonuçlarına göre sıralama ortalamaları tek tek incelendiğinde muhasebe departmanında çalışanlar, yiyecek-içecek ve kat hizmetleri departmanında çalışanlara göre yeteneklerin elde tutulmasını daha yüksek ortalamalar ile algılamaktadır. Aynı zamanda satış pazarlama departmanında çalışanlar da yiyecek-içecek ve kat hizmetleri departmanında çalışanlarına göre yeteneklerin elde tutulmasını daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar.

Tablo 3.21'e göre yeteneklerin doğru pozisyona atanmasının algılanmasında önbüro departmanında çalışanlar ile yiyecek-içecek ($p=,008<0,05$) ve kat hizmetleri ($p=,002<0,05$) departmanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Yiyecek-içecek departmanında çalışanlar ile muhasebe ($p=,021<0,05$) ve satış pazarlama ($p=,009<0,05$) departmanları arasında yeteneklerin doğru pozisyona atanması konusunda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Yeteneklerin doğru pozisyona atanması konusunu algılamasında kat hizmetleri departmanı ile insan kaynakları ($p=,033<0,05$), muhasebe ($p=,003<0,05$), satış pazarlama ($p=,002<0,05$) departmanları arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Tablo 3.21'de sıralama ortalamaları tek tek incelendiğinde önbüro departmanında çalışanların yiyecek-içecek ve kat hizmetleri departmanında çalışanlara göre yeteneklerin doğru pozisyona atanmasını daha yüksek düzeyde algıladığı görülmektedir. Muhasebe ve satış pazarlama departmanında çalışanlar da yiyecek-içecek departmanında çalışanlara göre yeteneklerin doğru pozisyona atanmasını daha yüksek düzeyde algılamaktadır. İnsan kaynakları, muhasebe ve satış pazarlama departmanında çalışanlar da kat hizmetleri departmanında çalışanlara göre yeteneklerin doğru pozisyona atanmasını daha yüksek ortalama ile algılamaktadır.

Tablo 3.21'e göre yeteneklerin geliştirilmesi konusunu algılamasında önbüro departmanı ile insan kaynakları ($p=,044<0,05$) ve muhasebe ($p=,000<0,05$) departmanları çalışanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Yeteneklerin geliştirilmesinin algılanması konusunda yiyecek-içecek departmanı ile kat hizmetleri ($p=,020<0,05$) ve muhasebe ($p=,016<0,05$) departmanları çalışanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Yeteneklerin geliştirilmesinin algılanmasında kat hizmetleri departmanı ile insan kaynakları ($p=,016<0,05$), muhasebe ($p=,000<0,05$) ve satış pazarlama ($p=,042<0,05$) departmanları arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Benzer şekilde yeteneklerin geliştirilmesinin algılanmasında muhasebe departmanı ile insan kaynakları ($p=,012<0,05$) ve satış pazarlama ($p=,005<0,05$) departmanları arasında da istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Tablo 3.21'de sıralama ortalamaları tek tek incelendiğinde insan kaynakları departmanında çalışanlar; önbüro, kat hizmetleri departmanında çalışanlara göre yeteneklerin doğru pozisyona atanmasını daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Muhasebe departmanında çalışanlar; önbüro, yiyecek-içecek, kat hizmetleri ve insan kaynakları departmanında çalışanlara göre yeteneklerin doğru pozisyona atanmasını daha yüksek ortalama ile algılamaktadır. Yiyecek-içecek departmanında çalışanlar; kat hizmetleri departmanında çalışanlara göre yeteneklerin doğru pozisyona atanmasını; satış pazarlama departmanında çalışanlar da kat hizmetleri ve muhasebe departmanında çalışanlara göre yeteneklerin doğru pozisyona atanmasını daha yüksek düzeyde algılamaktadır.

Araştırmada cevaplayıcıların buldukları görevde çalışma sürelerine göre otel işletmesi yöneticilerinin liderlik tarzı ve örgütün yetenek yönetimini algılamalarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.22'de görülmektedir.

Tablo 3.22 Cevaplayıcıların Görevlerinde Çalışma Sürelerine Göre Otel İşletmesi Yöneticilerinin Liderlik Tarzı ve Örgütün Yetenek Yönetimini Algılamalarına Yönelik Kruskal-Wallis Testi

| Bağımlı Değişkenler | Hesaplanan χ^2 Kay-Kare Değeri (Chi-Square) | Serbestlik Derecesi (df) | Anlamlılık Testinin P Değeri (Asymp. Sig.) |
|---|--|--------------------------|--|
| Kişiyi Dikkate Alan Liderlik Tarzı | 7,467 | 3 | ,058 |
| İşe Ağırlık Veren Liderlik Tarzı | 2,862 | 3 | ,413 |
| Yeteneklerin Planlanması ve Yönetilmesi | 10,707 | 3 | ,013 |
| Yeteneklerin Elde Tutulması | 4,435 | 3 | ,218 |
| Yeteneklerin Doğru Pozisyona Atanması | 15,909 | 3 | ,001 |
| Yetenekleri Geliştirilmesi | 12,612 | 3 | ,006 |

Tablo 3.22’de ki analiz sonuçlarına göre cevaplayıcıların görevlerinde çalışma süreleri ile yeteneklerin planlanması ve yönetilmesinin algılanmasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p=,013<0,05$) bir fark vardır. Cevaplayıcıların görevlerinde çalışma süreleri ile yeteneklerin doğru pozisyona atanması arasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p=,001<0,05$) bir fark vardır. Cevaplayıcıların görevlerinde çalışma süreleri ile yeteneklerin geliştirilmesi arasında da istatistiksel açıdan anlamlı ($p=,006<0,05$) bir fark vardır.

Bu analiz sonuçlarına göre aralarında istatistiksel açıdan anlamlı fark olan gruplar için olası ikililerin Mann-Whitney U testi ile kıyaslaması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.23’de görülmektedir.

Tablo 3.23 Cevaplayıcıların Görevde Çalışma Süreleri İçin Mann-Whitney U Testi

| | Gruplar | Sıralama Ortalaması | Z Değeri | Anlamlılık Testinin P Değeri (Asymp.Sig.(2-tailed)) |
|--|------------------------------|----------------------------|-----------------|--|
| Yeteneklerin Planlanması ve Yönetilmesi | 1yıldan az / 6-9yıl arası | 46,38 / 70,40 | -2,818 | ,005 |
| | 1yıldan az / 10yıl ve üstü | 50,23 / 74,69 | -2,702 | ,007 |
| | 1-5yıl arası / 6-9yıl arası | 116,68 / 134,80 | -1,978 | ,048 |
| Yeteneklerin Doğru Pozisyona Atanması | 1-5yıl arası / 10yıl üstü | 114,32 / 146,84 | -3,532 | ,000 |
| | 6-9yıl arası / 10yıl ve üstü | 96,62 / 126,19 | -3,474 | ,001 |
| Yeteneklerin Geliştirilmesi | 1yıldan az / 6-9yıl arası | 46,31 / 70,42 | -2,869 | ,004 |
| | 1yıldan az / 10yıl üstü | 55,79 / 73,54 | -1,996 | ,046 |
| | 1-5yıl arası / 6-9yıl arası | 113,29 / 139,28 | -2,873 | ,004 |

Tablo 3.23’de görüldüğü üzere yeteneklerin planlanması ve yönetilmesinin algılanmasında bulunduğu görevde 1 yıldan az çalışanlar ile bulunduğu görevde 6-9 yıl arası ($p=,005<0,05$) ve 10 yıl üzeri çalışanlar ($p=,007<0,05$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır. Analiz sonuçlarına göre yeteneklerin planlanması ve yönetilmesinde bulunduğu görevde 1-5 yıl arasında çalışanlar ile bulunduğu görevde 6-9 yıl arası çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p=,048<0,05$) bir farklılık vardır. Tablo 3.23’de sıralama ortalamaları tek tek incelendiğinde bulunduğu görevde 6-9 yıl arasında çalışanlar; bulunduğu görevde 1 yıldan az ve 1-5 yıl arasında çalışanlara göre yeteneklerin planlanması ve yönetilmesini daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Bulduğu görevde 10 yıl üzeri çalışanlar da bulunduğu görevde 1 yıldan az çalışanlara göre yeteneklerin planlanması ve yönetilmesini daha yüksek düzeyde algılamaktadır.

Tablo 3.23’e göre yeteneklerin doğru pozisyona atanmasının algılanmasında bulunduğu görevde 10 yıl ve üzeri çalışanlar ile bulunduğu görevde 1-5 yıl arası ($p=,000<0,05$) ve 6-9 yıl arası çalışanlar ($p=,001<0,05$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı

bir farklılık vardır. Sıralama ortalamalarına bakıldığında bulunduğu görevde 10 yıl ve üzeri çalışanlar; bulunduğu görevde 1-5 yıl arası ve 6-9 yıl arası çalışanlara göre yeteneklerin doğru pozisyona atanmasını daha yüksek düzeyde algılanmaktadır.

Tablo 3.23'e göre yeteneklerin geliştirilmesinin algılanmasında bulunduğu görevde 6-9 yıl arası çalışanlar ile bulunduğu görevde 1 yıldan az çalışanlar ($p=,004<0,05$) ve bulunduğu görevde 1-5 yıl arası çalışanlarla ($p=,004<0,05$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık vardır. Yeteneklerin geliştirilmesi konusunun algılanmasında bulunduğu görevde 10 yıl ve üzerinde çalışanlar ile bulunduğu görevde 1 yıldan az çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p=,046<0,05$) bir farklılık vardır. Tablo 3.23'de sıralama ortalamaları tek tek incelendiğinde bulunduğu görevde 6-9 yıl arasında çalışanlar; bulunduğu görevde 1 yıldan az ve 1-5 yıl arasında çalışanlara göre yeteneklerin geliştirilmesini daha yüksek ortalama ile algılamaktadır. Benzer şekilde bulunduğu görevde 10 yıl ve üzeri çalışanlar da bulunduğu görevde 1 yıldan az çalışanlara göre yeteneklerin geliştirilmesini daha yüksek düzeyde algılamaktadır.

Araştırmada cevaplayıcıların turizm sektöründe çalışma sürelerine göre otel işletmesi yöneticilerinin liderlik tarzı ve örgütün yetenek yönetimini algılamalarında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.24'de görülmektedir.

Tablo 3.24 Cevaplayıcıların Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Otel İşletmesi Yöneticilerinin Liderlik Tarzı ve Örgütün Yetenek Yönetimini Algılamalarını Yönelik Kruskal-Wallis Testi

| Bağımlı Değişkenler | Hesaplanan χ^2 Kay-Kare Değeri (Chi-Square) | Serbestlik Derecesi (df) | Anlamlılık Testinin P Değeri (Asymp. Sig.) |
|---|--|--------------------------|--|
| Kişiyi Dikkate Alan Liderlik Tarzı | 13,178 | 3 | ,004 |
| İşe Ağırlık Veren Liderlik Tarzı | 2,445 | 3 | ,485 |
| Yeteneklerin Planlanması ve Yönetilmesi | 8,323 | 3 | ,040 |
| Yeteneklerin Elde Tutulması | 5,947 | 3 | ,114 |
| Yeteneklerin Doğru Pozisyona Atanması | 10,708 | 3 | ,013 |
| Yeteneklerin Geliştirilmesi | 8,199 | 3 | ,042 |

Tablo 3.24’de ki analiz sonuçlarına göre cevaplayıcıların turizm sektöründe çalışma süresi ile otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzını algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p=,004<0,05$) bir fark vardır. Cevaplayıcıların turizm sektöründe çalışma süresi ile yeteneklerin planlanması ve yönetilmesini algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p=,40<0,05$) bir fark vardır. Cevaplayıcıların turizm sektöründe çalışma süresi ile yeteneklerin doğru pozisyona atanmasını algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p=,013<0,05$) bir fark vardır. Cevaplayıcıların turizm sektöründe çalışma süresi ile yeteneklerin geliştirilmesi arasında da istatistiksel açıdan anlamlı ($p=,042<0,05$) bir farklılık vardır.

Kruskal-Wallis sonuçlarına göre aralarında istatistiksel açıdan anlamlı fark olan gruplar için olası ikililerin Mann-Whitney U testi ile kıyaslaması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar tablo 3.25’de görülmektedir.

Tablo 3.25 Cevaplayıcıların Turizm Sektöründe Çalışma Süreleri İçin Mann-Whitney U Testi

| | Gruplar | Sıralama Ortalaması | Z Değeri | Anlamlılık Testinin P Değeri (Asymp.Sig.(2-tailed)) |
|--|-------------------------------|----------------------------|-----------------|--|
| Kişiyi Dikkate Alan Liderlik Tarzı | 1yıldan az / 6-9yıl arası | 115,08 / 75,45 | -2,922 | ,003 |
| | 1yıldan az / 10yıl ve üstü | 108,96 / 75,96 | -2,433 | ,015 |
| | 1-5yıl arası / 6-9yıl arası | 130,48 / 107,95 | -2,482 | ,013 |
| Yeteneklerin Planlanması ve Yönetilmesi | 1-5yıl arası / 6-9yıl arası | 103,72 / 124,31 | -2,277 | ,023 |
| | 1-5yıl arası / 10yıl ve üstü | 104,59 / 123,78 | -2,121 | ,034 |
| Yeteneklerin Doğru Pozisyona Atanması | 1yıldan az / 10yıl ve üzeri | 49,63 / 80,91 | -2,339 | ,019 |
| | 1-5yıl arası / 10yıl ve üzeri | 104,66 / 123,74 | -2,125 | ,034 |
| | 6-9yıl arası / 10yıl ve üzeri | 132,65 / 156,35 | -2,449 | ,014 |
| Yeteneklerin Geliştirilmesi | 1yıldan az / 6-9yıl arası | 54,38 / 80, 51 | -1,965 | ,049 |
| | 1-5yıl arası / 6-9yıl arası | 104,08 / 124,09 | -2,239 | ,025 |

Tablo 3.25’de görüldüğü üzere otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzını algılamasında turizm sektöründe 1 yıldan az çalışanlar ile turizm sektöründe 6-9 yıl arası çalışanlar ($p=,003<0,05$) ve turizm sektöründe 10 yıl ve üzeri çalışanlar ($p=,015<0,05$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderliğinin algılanmasında turizm sektöründe 1-5 yıl arasında çalışanlar ile turizm sektöründe 6-9 yıl arası çalışanlarla arasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p=,013<0,05$) bir fark vardır. Bu analiz sonuçlarına göre sıralama ortalamaları incelendiğinde turizm sektöründe 1 yıldan az çalışanlar; turizm sektöründe 6-9 yıl arası ve turizm sektöründe 10 yıl ve üzeri çalışanlara göre otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzını daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Turizm sektöründe 1-5 yıl arası çalışanlar da turizm sektöründe 6-9 yıl arası çalışanlara göre otel işletmesi

yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzını daha yüksek düzeyde algıladığını sıralama ortalamalarına baktığımızda görmekteyiz.

Tablo 3.25'e göre yeteneklerin planlanması ve yönetilmesinin algılanmasında turizm sektöründe 1-5 yıl arası çalışanlar ile turizm sektöründe 6-9 yıl arası çalışanlar ($p=,023<0,05$) ve turizm sektöründe 10 yıl ve üzeri çalışanlar ($p=,034<0,05$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Bu analiz sonuçlarına göre sıralama ortalamaları tek tek incelendiğinde turizm sektöründe 6-9 yıl arası çalışanlar; turizm sektöründe 1-5 yıl arası çalışanlara göre yeteneklerin planlanması ve yönetilmesini daha yüksek düzeyde algıladığını görmekteyiz. Turizm sektöründe 10 yıl ve üzeri çalışanlar da turizm sektöründe 1-5 yıl arası çalışanlara göre yeteneklerin planlanması ve yönetilmesini yüksek ortalamalar ile algılanmaktadır.

Tablo 3.25'e göre yeteneklerin doğru pozisyona atanmasının algılanmasında turizm sektöründe 10 yıl ve üstü çalışanlar ile turizm sektöründe 1 yıldan az çalışanlar ($p=,019<0,05$), turizm sektöründe 1-5 yıl arası çalışanlar ($p=,034<0,05$) ve 6-9 yıl arası çalışanlar ($p=,014<0,05$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Analiz sonuçlarına göre sıralama ortalamaları incelendiğinde turizm sektöründe 10 yıl ve üzeri çalışanlar; turizm sektöründe 1 yıldan az, 1-5 yıl arası ve 6-9 yıl arası çalışanlara göre yeteneklerin doğru pozisyona atanmasını daha yüksek düzeyde algılanmaktadır.

Tablo 3.25'de görüldüğü üzere yeteneklerin geliştirilmesinin algılanmasında turizm sektöründe 6-9 yıl arası çalışanlar ile turizm sektöründe 1 yıldan az çalışanlar ($p=,049<0,05$) ve turizm sektöründe 1-5 yıl arası çalışanlar ($p=,025<0,05$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Aralarında anlamlı fark olan grupların sıralama ortalamaları incelendiğinde turizm sektöründe 6-9 yıl arası çalışanlar; turizm sektöründe 1 yıldan az ve turizm sektöründe 1-5 yıl arasında çalışanlara göre yeteneklerin geliştirilmesini daha yüksek düzeyde algılamaktadır.

Araştırmada cevaplayıcıların bulunduğu otelde çalışma sürelerine göre otel işletmesi yöneticilerinin liderlik tarzı ve örgütün yetenek yönetimini algılamaları konusunda istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.26'da görülmektedir.

Tablo 3.26 Cevaplayıcıların Bulunduğu Otelde Çalışma Sürelerine Göre Otel İşletmesi Yöneticilerinin Liderlik Tarzı ve Örgütün Yetenek Yönetimini Algılamalarına Yönelik Kruskal-Wallis Testi

| Bağımlı Değişkenler | Hesaplanan χ^2 Kay-Kare Değeri (Chi-Square) | Serbestlik Derecesi (df) | Anlamlılık Testinin P Değeri (Asymp. Sig.) |
|---|--|--------------------------|--|
| Kişiyi Dikkate Alan Liderlik Tarzı | 16,636 | 3 | ,001 |
| İşe Ağırlık Veren Liderlik Tarzı | 8,591 | 3 | ,035 |
| Yeteneklerin Planlanması ve Yönetilmesi | 13,503 | 3 | ,004 |
| Yeteneklerin Elde Edilmesi | 5,752 | 3 | ,124 |
| Yeteneklerin Doğru Pozisyona Atanması | 13,829 | 3 | ,003 |
| Yeteneklerin Geliştirilmesi | 3,690 | 3 | ,297 |

Tablo 3.26’da ki analiz sonuçlarına göre cevaplayıcıların bulunduğu otelde çalışma süresi ile otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzını algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p=,001<0,05$) bir fark vardır. Cevaplayıcıların bulunduğu otelde çalışma süresi ile otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p=,035<0,05$) bir fark vardır. Cevaplayıcıların bulunduğu otelde çalışma süresi ile yeteneklerin planlanması ve yönetilmesini algılamaları arasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p=,004<0,05$) bir fark vardır. Cevaplayıcıların bulunduğu otelde çalışma süresi ile yeteneklerin doğru pozisyona atanması arasında da istatistiksel açıdan anlamlı ($p=,003<0,05$) bir fark vardır.

Kruskal-Wallis testi sonuçlarına göre aralarında istatistiksel açıdan anlamlı fark olan gruplar için olası ikililerin Mann-Whitney U testi ile kıyaslaması yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 3.27’de görülmektedir.

Tablo 3.27 Cevaplayıcıların Bulunduğu Otelde Çalışma Süreleri İçin Mann-Whitney U Testi

| | Gruplar | Sıralama Ortalaması | Z Değeri | Anlamlılık Testinin P Değeri (Asymp.Sig.(2-tailed)) |
|--|------------------------------|----------------------------|-----------------|--|
| Kişiyi Dikkate Alan Liderlik Tarzı | 1 yıldan az / 1-5yıl arası | 185,45 / 140,80 | -3,848 | ,000 |
| | 1 yıldan az / 6-9yıl arası | 84,74 / 66,01 | -2,641 | ,008 |
| İşe Ağırlık Veren Liderlik Tarzı | 1-5yıl arası / 10yıl ve üstü | 117,56 / 159,45 | -1,974 | ,048 |
| Yeteneklerin Planlanması ve Yönetilmesi | 1 yıldan az / 1-5yıl arası | 121,98 / 162,05 | -3,464 | ,001 |
| | 1 yıldan az / 6-9yıl arası | 64,75 / 86,54 | -3,080 | ,002 |
| Yeteneklerin Doğru Pozisyona Atanması | 1-5yıl arası / 6-9yıl arası | 143,25 / 174,77 | -2,750 | ,006 |
| | 1-5yıl arası / 10yıl ve üstü | 116,51 / 181,27 | -3,090 | ,002 |

Tablo 3.27’de görüldüğü üzere otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzının algılanmasında bulunduğu otelde 1 yıldan az çalışanlar ile bulunduğu otelde 1-5 yıl arası ($p=,000<0,05$) ve 6-9 yıl arası çalışanlar ($p=,008<0,05$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Analiz sonuçlarına göre sıralama ortalamaları incelendiğinde bulunduğu otelde 1-5 yıl arası ve 6-9 yıl arası çalışanlar; bulunduğu otelde 1 yıldan az çalışanlara göre otel işletmesi yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzını daha yüksek düzeyde algılamaktadır.

Tablo 3.27’de ki analiz sonuçlarına göre otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzının algılanmasında bulunduğu otelde 1-5 yıl arası çalışanlar ile bulunduğu otelde 10 yıl ve üstü çalışanlar arasında istatistiksel açıdan anlamlı ($p=,048<0,05$) bir fark vardır. Bu durumda sıralama ortalamaları incelendiğinde de bulunduğu otelde 10 yıl ve üzeri çalışanlar, bulunduğu otelde 1-5 yıl arası çalışanlara göre otel işletmesi yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzını daha yüksek düzeyde algıladıkları söylenebilir.

Tablo 3.27’de görüldüğü gibi yeteneklerin planlanması ve yönetilmesinin algılanmasında bulunduğu otelde 1 yıldan az çalışanlar ile bulunduğu otelde 1-5 yıl arası ($p=,001<0,05$) ve 6-9 yıl arası çalışanlar ($p=,002<0,05$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. Tablo 3.27’de sıralama ortalamaları incelendiğinde de bulunduğu otelde 1-5 yıl arası ve 6-9 yıl arası çalışanların, bulunduğu otelde 1 yıldan az çalışanlara göre yeteneklerin planlanması ve yönetilmesini daha yüksek düzeyde algıladıkları söylenebilir.

Tablo 3.27’de görüldüğü üzere yeteneklerin doğru pozisyona atanmasının algılanmasında bulunduğu otelde 1-5 yıl arası çalışanlar ile bulunduğu otelde 6-9 yıl arası çalışanlar ($p=,006<0,05$) ve bulunduğu otelde 10 yıl üstü çalışanlar ($p=,002<0,05$) arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir fark vardır. İstatistiksel açıdan anlamlı bir fark olan grupların sıralama ortalamaları incelendiğinde de bulunduğu otelde 6-9 yıl arası ve 10 yıl ve üstü çalışanlar; bulunduğu otelde 1-5 yıl arası çalışanlara göre yeteneklerin doğru pozisyona atanmasını daha yüksek düzeyde algıladıkları tespit edilmiştir.

Araştırmanın test sonuçlarının özet hali aşağıda yer almaktadır,

- Otel yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi arasında ($p=,001<0,05$),
- Otel yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile yeteneklerin elde tutulması arasında ($p=,000<0,05$),
- Otel yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile yeteneklerin doğru pozisyona atanması arasında ($p=,000<0,05$),
- Otel yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile yeteneklerin geliştirilmesi arasında ($p=,045<0,05$),
- Otel yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile örgütün yetenek yönetimi arasında ($p=,000<0,05$),
- Otel yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi arasında ($p=,000<0,05$),

- Otel yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile yeteneklerin elde tutulması arasında ($p=,000<0,05$),
- Otel yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile yeteneklerin geliştirilmesi arasında ($p=,003<0,05$) istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıdaki test sonuçlarına göre elde edilen veriler; H_1 , H_{1a} , H_{1b} hipotezlerini desteklemektedir.

- Cevaplayıcıların medeni durumu ile otel yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzını algılamaları arasında ($p=,013<0,05$),
- Cevaplayıcıların medeni durumu ile yeteneklerin planlanması ve yönetilmesini algılamaları arasında ($p=,000<0,05$),
- Cevaplayıcıların medeni durumu ile yeteneklerin elde tutulmasını algılamaları arasında ($p=,038<0,05$),
- Cevaplayıcıların yaş grubu ile otel yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzını algılamaları arasında ($p=,000<0,05$),
- Cevaplayıcıların yaş grubu ile otel yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzını algılamaları arasında ($p=,018<0,05$),
- Cevaplayıcıların yaş grubu ile yeteneklerin planlanması ve yönetilmesini algılamaları arasında ($p=,000<0,05$),
- Cevaplayıcıların yaş grubu ile yeteneklerin elde tutulmasını algılamaları arasında ($p=,020<0,05$),
- Cevaplayıcıların yaş grubu ile yeteneklerin doğru pozisyona atanmasını algılamaları arasında ($p=,004<0,05$),
- Cevaplayıcıların eğitim durumu ile yeteneklerin doğru pozisyona atanmasını algılamaları arasında ($p=,003<0,05$),

- Cevaplayıcıların eğitim durumu ile yeteneklerin geliştirilmesini algılamaları arasında ($p=,001<0,05$),
- Cevaplayıcıların çalıştığı departman ile otel yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzını algılamaları arasında ($p=,000<0,05$),
- Cevaplayıcıların çalıştığı departman ile otel yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzını algılamaları arasında ($p=,014<0,05$),
- Cevaplayıcıların çalıştığı departman ile yeteneklerin planlanması ve yönetilmesini algılamaları arasında ($p=,000<0,05$),
- Cevaplayıcıların çalıştığı departman ile yeteneklerin elde tutulmasını algılamaları arasında ($p=,009<0,05$),
- Cevaplayıcıların çalıştığı departman ile yeteneklerin doğru pozisyona atanmasını algılamaları arasında ($p=,001<0,05$),
- Cevaplayıcıların çalıştığı departman ile yeteneklerin geliştirilmesini algılamaları arasında ($p=,001<0,05$),
- Cevaplayıcıların görevde çalışma süresi ile yeteneklerin planlanması ve yönetilmesini algılamaları arasında ($p=,013<0,05$),
- Cevaplayıcıların görevde çalışma süresi ile yeteneklerin doğru pozisyona atanmasını algılamaları arasında ($p=,001<0,05$),
- Cevaplayıcıların görevde çalışma süresi ile yeteneklerin geliştirilmesini algılamaları arasında ($p=,006<0,05$),
- Cevaplayıcıların turizm sektöründe çalışma süresi ile otel yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzını algılamaları arasında ($p=,004<0,05$),
- Cevaplayıcıların turizm sektöründe çalışma süresi ile yeteneklerin planlanması ve yönetilmesini algılamaları arasında ($p=,040<0,05$),

- Cevaplayıcıların turizm sektöründe çalışma süresi ile yeteneklerin doğru pozisyona atanmasını algılamaları arasında ($p=,013<0,05$),
- Cevaplayıcıların turizm sektöründe çalışma süresi ile yeteneklerin geliştirilmesini algılamaları arasında ($p=,042<0,05$),
- Cevaplayıcıların bulunduğu otelde çalışma süresi ile otel yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzını algılamaları arasında ($p=,001<0,05$),
- Cevaplayıcıların bulunduğu otelde çalışma süresi ile otel yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzını algılamaları arasında ($p=,035<0,05$),
- Cevaplayıcıların bulunduğu otelde çalışma süresi ile yeteneklerin planlanması ve yönetilmesini algılamaları arasında ($p=,004<0,05$),
- Cevaplayıcıların bulunduğu otelde çalışma süresi ile yeteneklerin doğru pozisyona atanmasını algılamaları arasında ($p=,003<0,05$) istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar vardır.

Yukarıda sıralanan test sonuçlarına göre 2H₁ ve 3H₁ hipotezleri kabul edilmektedir. Bir başka deyişle cevaplayıcıların özelliklerine (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalıştığı departman, görevde çalışma süresi, turizm sektöründe çalışma süresi, bulunduğu otelde çalışma süresi) göre otel yöneticilerinin liderlik tarzının ve örgütün yetenek yönetimi uygulamalarının algılanmasında farklılıklar vardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz bilgi çağı olması nedeniyle her sektördeki işletme gibi hizmet sektöründe yer alan otel işletmelerinin de çevreye ayak uydurabilmesi ve sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmesi için başarılı bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir. Otel işletmelerinin hizmet ürettikleri ve bu hizmeti üretirken insanlar ile devamlı iletişim halinde oldukları göz önüne alınırsa, otel işletmesi çalışanlarının da otel işletmesinin rakipleri karşısında rekabet üstünlüğü sağlaması konusunda büyük bir pay sahibi olduğu düşünülmektedir. Yapılan literatür çalışması sonucunda otel işletmelerinin faaliyet gösterdikleri çevrede başarılı bir şekilde devam etmelerinin yetenekli çalışanlara sahip olmaları ile mümkün olacağı görülmektedir. Liderlerin de bulunduğu organizasyonda izleyicilerin davranışlarını kendi istediği amaca yönlendirebileceği düşünüldüğü de otel işletmesinin sahip olduğu yetenekli insanları etkileyerek, otel işletmesinin diğer işletmeler ile rekabet edebilme gücünü arttırarak faaliyette olduğu çevrede rekabet avantajı elde etmesini sağlayabilecektir.

Araştırmanın teorik kısmı, otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik davranışları arasında olan kişiyi dikkate alan ve işe ağırlık veren liderlik tarzlarına, otel işletmelerindeki yetenek yönetimi uygulamalarına ve aynı zamanda bahsedilen iki liderlik davranışı ile yetenek yönetimi arasındaki ilişkilere vurgu yapmaktadır. Tezin araştırma bölümünde, kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ve de işe ağırlık veren liderlik tarzı unsurları ve yetenek yönetiminin analiz edilmesinde de yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi, yeteneklerin elde tutulması, yeteneklerin doğru pozisyona atanması, yeteneklerin geliştirilmesi unsurları dikkate alınmış ve daha sonra konuya ilişkin İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar ve bu sonuçlara getirilen yorumlar aşağıdaki gibidir:

İstanbul'da faaliyet gösteren 5 yıldızlı otel işletmelerinin farklı departmanlarında yer alan çalışanların, işe ağırlık veren liderlik tarzını daha yüksek düzeyde algıladıkları tespit edilmiştir. Diğer taraftan otel çalışanlarının; yetenek yönetimi altında sıralanan yeteneklerin elde tutulması ve yeteneklerin geliştirilmesi unsurlarını daha yüksek düzeyde algıladıkları tespit edilmiştir. Otel işletmelerinin sürdürülebilir olabilmeleri ve aynı zaman

da rekabetçi olabilmeleri için hızla değişen müşteri taleplerini karşılayabilmeleri ve hizmet kalitesini yüksek tutabilmeleri gerekmektedir. Otel işletmelerinin farklı müşteri taleplerini yerine getirebilmesi için otel çalışanlarının sistemli ve belli bir standartta performans sergilemeleri beklendiğinden otel yöneticilerinin; hangi işin ne zaman ve nerede yapılacağını programlayarak farklı müşteri taleplerini hızlı bir şekilde yerine getirebilmesi için işe ağırlık veren liderlik tarzını daha fazla gösterme eğilimindedir yorumu getirilebilir.

Araştırma kapsamındaki otel yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzı ile yeteneklerin elde tutulması, yeteneklerin doğru pozisyona atanması, yeteneklerin geliştirilmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca otel yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzı ile yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi, yeteneklerin elde tutulması, yeteneklerin geliştirilmesi arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin olduğunu ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra, otel işletmesi çalışanlarının medeni hali, yaş, eğitim durumu, çalıştığı departman, görevde çalışma süresi, turizm sektöründe çalışma süresi ve bulunduğu otelde çalışma süresi gibi özelliklerine göre yetenek yönetimi uygulamalarını ve otel yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzını algılamaları açısından farklılık olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçları; otel çalışanlarının eğitim seviyeleri yükseldikçe yeteneklerin doğru pozisyona atanması ve yeteneklerin geliştirilmesi uygulamalarını daha yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir. Bilgi çağında olmamız sebebi ile çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe, çalışanların yetenekleri ve aynı zamanda kariyerlerini geliştirme çabaları da artmaktadır. Buna göre; eğitim seviyesi yüksek olan yetenekli çalışanlarının beklentilerini göz önüne alarak, yetenekli çalışanlarını işletmede tutabilmek için otel işletmelerinin yetenek yönetimini daha fazla uyguladığı yorumu getirilebilir.

Araştırma; önbüro departmanında görev alan otel çalışanlarının, otel yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzını daha yüksek düzeyde algıladıklarını ortaya koymuştur. Elde edilen bu sonuca dayanarak da otel işletmesinin misafirleri karşısında ilk izlenimi sağladığı yerlerden birinin önbüro olduğu ve önbüro çalışanlarının devamlı misafirler ile iletişim halinde olduğu göz önüne alınırsa otel işletmesi yöneticilerinin önbüro çalışanlarına karşı kişiyi dikkate alan liderlik tarzını sergileyerek önbüro çalışanlarının motivasyonunu ve verimliliğini daha da yükseltmek isteyebilecekleri ve aynı zaman da önbüro personeline özgürlük ve esneklik sağlayarak daha çözüm odaklı olmalarını

sağlamak isteyebilecekleri yorumu getirilebilir. Kat hizmetleri departmanında görev alan otel çalışanları ise otel yöneticilerinin işe ağırlık veren liderlik tarzını daha yüksek düzeyde algılamaktadır. Bu araştırma sonucuna dayanarak da işe ağırlık veren liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin daha çok çalışanları koordine ederek, yapılacak işlerin plan ve organizesi dahilinde işin zamanında tamamlanmasına odaklı oldukları için kat hizmetleri departmanında görev alan çalışanlara işe ağırlık liderlik tarzını uygulamaktadırlar yorumu getirilebilir.

Araştırmada; turizm sektöründe bir yıl ve bir yıldan az çalışanlar, otel yöneticilerinin kişiyi dikkate alan liderlik tarzını daha yüksek düzeyde algılamaktadırlar. Otel çalışanlarının bulunduğu otelde çalışma süresine göre bir yıldan daha az çalışanlar kişiyi dikkate alan liderlik tarzını daha yüksek düzeyde algılamakta on yıl ve üstü çalışanlar ise işe ağırlık veren liderlik tarzını daha yüksek algılamaktadır. Bu sonuçlara dayanarak; otel yöneticileri yeni çalışanlarının işe uyumlaştırılması ve bir an önce işe adapte olabilmesi için kişiyi dikkate alan liderlik tarzını sergileyebilecekleri yorumu getirilebilirken, uzun zaman çalışanların işletme körlüğü yani çalışanların uzun zaman çalıştıktan sonra bulunduğu görevde farklı bakış açılarını, yaratıcılığını ve motivasyonu zaman içinde kaybediyor olmasından dolayı, işe ağırlık veren liderlik tarzını daha yüksek algılayabileceği yorumu getirilmektedir.

Bilgiye ulaşımın kolaylaştığı günümüzde, devamlı olarak gelişen ve değişen turizm sektöründeki koşullara göre iş gören profili değerlendirilmektedir. Bu gelişim ve değişim doğrultusunda da iş görenler sahip oldukları yetenekleri geliştirebileceği ve tüm yeteneklerini tam kapasite ile kullanabileceği işletmelerde çalışmak istemektedir. Bu nedenle otel işletmelerinin yetenekli iş görenleri işletmeye çekmesi, geliştirmesi ve yönetmesi yöntemleri geliştirilmelidir. Bu doğrultuda da yetenek yönetimi uygulamaları karşımıza çıkmaktadır. Yetenek yönetimi uygulamalarını işletmeye adapte ederek işletmenin vizyon ve misyonu doğrultusunda hedeflenen amaçları gerçekleştirecek olan ise otel işletmesi liderlidir. Bir örgütün sahip olduğu iş görenlerin davranışlarını etkileyen liderler, benimsedikleri liderlik tarzları ile de örgütün sahip olduğu yetenekli iş görenlerinin planlanması ve yönetilmesi, yeteneklerin elde tutulması, yeteneklerin doğru pozisyona atanması ve yeteneklerin geliştirilmesi konusunda çalışanları etkileyip, otel işletmesinin verimini arttırarak sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesini sağlayabilmelidir.

Araştırma sonuçlarına göre getirilen öneriler aşağıdaki gibidir:

- Otel işletmeleri; yetenek yönetimi unsurlarından olan yeteneklerin planlanması ve yönetilmesi, yeteneklerin doğru pozisyona atanması uygulamalarının etkinliğini arttırmalıdır.
- Otel işletmeleri; otel çalışanları hangi eğitim seviyesinde olursa olsun yetenek yönetimi uygulayarak çalışanlarının yeteneklerini keşfetmesini ve yeteneklerini geliştirmesini sağlamalıdır.
- İnsan ilişkilerine dayanan otelcilik sektöründe kişiyi dikkate alan liderlik tarzı daha fazla benimsenerek, otel çalışanlarının motivasyonun daha da yükselmesi sağlanmalıdır.
- Otel işletmesinde yetenek yönetimi uygulamalarına daha fazla yer vererek yetenekli çalışanların işletmeye çekilmesi ve işletmede tutulması sağlanmalıdır.
- Otel işletmelerinin; yetenek yönetimi uygulamalarını yerine getirerek, sahip olduğu yetenekli otel çalışanlarından daha fazla faydalanabileceği anlayışını fark etmelidir.

KAYNAKÇA

- Acar, A. (2013). ‘‘Farklı Örgüt Kültürü Tipleri Ve Liderlik Tarzları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Lojistik İşletmelerinde Bir Araştırma’’. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 5-31.
- Akbaba, A., & Erenler, E. (2008). ‘‘Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri Ve İşletme Performansı İlişkisi’’. *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19(1), 21-36.
- Akbaba, A., & Günlü, E. (2011). ‘‘Otel İşletmelerinde İşgören Bulma, Seçme Ve Eğitim Sürecinin Stratejik İnsan Kaynakları Bakış Açısıyla Değerlendirilmesi:Beş Yıldızlı Otelde Bir Araştırma’’. *Selçuk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*(22), 200-227.
- Akdeniz, Y. (2010). ‘‘İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçme Ve Yerleştirme:Sigorta Sektöründe Alan Çalışması’’. *İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi*.
- Akgündüz, A. (2004). ‘‘Lider Yöneticinin El Kitabı’’. *İstanbul: Genç Beyin Yayınları*.
- Akoğlan Kozak, M., & Özdemir, C. (2013). Yetenek Kavramının Otel İşletmelerinde Operasyonel Personel Bağlamında Değerlendirilmesi. *Seyahat Ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 6-19.
- Aksakal , E., & Dağdeviren, M. (2015). Yetenek Yönetimi Temelli Personel Atama Modeli Ve Çözüm Önerisi. *Gazi Üniversitesi Mühendislik Fakültesi Dergisi*, 30(2), 249-262.
- Alayoğlu, N. (2010). İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Dönem: Yetenek Yönetimi. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(1), 68-97.
- Aldemir, C., Ataol, A., & Budak, G. (1996). *Personel Yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Alkın, C., & Ünsar, S. (2007). Liderlik Özellikleri Ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi*, 9(3), 75-94.
- Alkın, M. C. (2006). *Liderlik Özellik Ve Davranışlarının Belirlenmesi Ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma*. Edirne: Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The Measurement And Antecedents of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

- Allio, R. J. (2013). Leaders And Leadership-Many Theories But What Advice Is Reliable ? *Strategy & Leadership*, 41, 4-14.
- Alondrieriene, R. (2015). Leadership Style And Job Satisfaction In Higher Education Institutions. *International Journal Of Educational Management*, 30(1), 1-21.
- Altaş, S. S., & Çekmecelioğlu, H. G. (2015). Örgütsel Adalet Algısının İş Tamini, Örgütsel Bağlılık Ve İş Performansı Üzerindeki Etkileri: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 29(3), 421-439.
- Altınöz, M., Çöp, S., & Çakıroğlu, D. (2014). Büre Ortamında Yetenek Yönetiminin Algılanması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Electronic Journal Of Vocational Colleges, BÜROKAN özel sayı*, 101-111.
- Altunışık, R. (2008). Anketlerde Veri Kalitesinin İyileştirilmesi İçin Öntest (Pilot Test) Yöntemleri. *Pazarlama ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*(2), 1-17.
- Altunoğlu, A. E., Atay, H., & Terlemez, B. (2015). İnsan Kaynakları Bakış Açısından Yetenek Yönetimi:Bankacılık Sektörü Uygulama Örneği. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B Dergisi*, 36(1), 47-70.
- Altuntuğ, N. (2009). Rekabet Üstünlüğünün Sürdürülmesinde Yeteneklerin Rolü: Yetenek Yönetim Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 445-460.
- Ann L.N. Chapman, David Johnson, Karen Kilner. (2014). "Leadership Styles Used By Senior Medical Leaders" Patterns, Influences And Implications For Leadership Development. *Leadership In Health Services*, 27(4), 283-298.
- Aoife McDermott, Rachel Kidney ve Patrick Flood. (2011). Understanding Leader Development: Learning From Leaders. *Leadership & Organization Development Journal*, 32, 358-378.
- Argon, T., & Eren, A. (2004). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Ariss, A., Cascio, W., & Paauwe, J. (2014). Talent Management Current Theories And Future Research Directions. *Journal Of World Business Elsevier*, 49(2), 173-179.
- Arnold, K. A., & Laughlin, C. (2010). Individually Considerate Transformational Leadership Behaviour And Self Sacrifice. *Leadership & Organization Development*, 31(8), 670-686.
- Avcı, N. (2015). Otel İşletmelerinde Yönetici Yetkinliklerinin Analizi:İzmir Örneği. *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi*, 26(1), 7-16.
- Avcı, N., & Küçükusta, D. (2009). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Eğilimi Arasındaki İlişki. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20(1), 33-44.

- Avcı, U., & Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *KMU İBBF Dergisi*, 11(16).
- Aykan, E. (2004). Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. *Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(17), 231-224.
- Bakan, İ. (2009). Liderlik Tarzları İle Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler. *TISK Akademi*, 4(8), 138-172.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik "Türleri" Ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 73-84.
- Bakırtaş, İ., & Bakırtaş, H. (2008). Firmaların Sürdürülebilir Rekabet Üstünlüğünün Bir Kaynağı Olarak Temel Yetenek: Genel Bir Değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(19), 102-119.
- Başaran, İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönetimsel Davranış*. Ankara: Aydan Web Tesisleri.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: BRC Basım.
- Baum, T. (2008). Implications Of Hospitality And Tourism Labour Markets For Talent Management Strategies. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 20(7).
- Besler, S. (2004). *İşletmelerde Stratejik Liderlik*. İstanbul: Beta Basım.
- Bhatnagar, J. (2007). Talent Management Strategy Of Employee Engagement In Indian ITES Employees:Key To Retention. *Employee Relations*, 29(6), 640-663.
- Bhatnagar, J. (2008). Managing Capabilities For Talent Engagement And Pipeline Development. *Industrial And Commercial Training*, 40(1), 19-28.
- Bilgin, L., Taşçı, D., Kağnıcıoğlu, D., Benligiray, S., & Tonus, H. Z. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi Yayınları.
- Bingöl, D. (1997). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım .
- Birdir, K., & Dalgıç, A. (2015). Otel Yöneticilerinin Sahip Olduğu İş Gören Avukatlığı Düzeyi Ve Hizmetkar Liderlik Davranışlarının Çalışanların Duygusal Tükenmişlik Düzeylerine Etkisi. *16.Ulusal Turizm Kongresi Çanakkale Savaşları'nın 100.Yılında Turizm Ve Barış* (s. 963-978). Çanakkale: Detay Yayıncılık.

- Bolat, O. İ. (2011). *Öz Yeterlilik Ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları Ve Güç Mesafesinin Etkisi*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Bozkır, H. (2014). *Dönüşümcü Liderlik İle İş Tatmini Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma*. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Tezi.
- Brestrich, E. T. (2000). *Modernizmden Postmodernizme Dönüşümcü Liderlik*. Ankara: Seba Yayınları.
- Büyüköztürk, Ş. (2005). Anket Geliştirme. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 3(2).
- Can, A. (2014). *SPSS ile Bilimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi*. Ankara: Ayrıntı Basım Yayın.
- Can, H., Akgün, A., & Kavuncubaşı, Ş. (1995). *Kamu Ve Özel Kesimde Personel Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Canman, D. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Yargı Basım Yayım.
- Conaty, B., Charan, R., & Ö., (. N. (2011). *Yetenek Sarrafları*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.
- Curson, J., Dell, M., Wilson, R., Bosworth, D., & Baldauf, B. (2010). Who Does Workforce Planing Well? Workforce Review Team Rapid Review Summary. *International Journal Of Health Care Quality Assurance*, 23(1), 110-119.
- Çakınberk, A., & Demirel, E. (2010). Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanların Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 24, 104-119.
- Çakmur, H. (2012). Araştırmalarda Ölçme-Güvenilirlik-Geçerlilik. *TAF Preventive Medicine Bulletin*(3), 339-344.
- Çam, S. (2011). *İşletmelerde İnsan Kaynakları Planlaması*. İstanbul: Hayat Yayın Grubu.
- Çayan, D. (2011). *Yetenek Yönetiminin Çalışanların Performansı Üzerine Etkileri Ve Niğde Sağlık Sektöründe Bir Uygulama*. Niğde: Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2014). Göreve Ve İnsana Yönelik Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık, İş Performansı Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(28), 21-34.
- Çetin Gürkan, G. (2006). *Örgütsel Bağlılık: Örgütsel İklimin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Trakya Üniversitesi'nde Örgüt İklimi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki*

İlişkinin Araştırılması. Edirne: Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.

- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın.
- Çevik, S., & Akoğlan Kozak, M. (2010). Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik Ve Hizmetkar Liderlik. *11.Ulusal Turizm Kongresi* (s. 80-87). Kuşadası: Detay Yayıncılık.
- Çiçek Korkmaz, A., & Keçecioğlu, T. (2014). Yeni İnsan Kaynakları Vizyonu: Yetenek Yönetimi Metrikleri. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 10(22).
- Çiftçi, Y. (2002). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Yaratıcılık Düzeyleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki*. İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetim ve Denetim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Çırak, N. Y. (2014). *Yetenek Yönetimi Bileşenlerinin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Finans Sektöründe Bir Uygulama*. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Çırpan, H., & Şen, A. (2009). *İşletmelerde Yenilikçiliği Geliştirmede Etkili Bir Araç: Yetenek Yönetimi*. 01 06, 2016 tarihinde [butunselliderlik.com: butunselliderlik.com/pdf/yetenek_yonetimi.pdf](http://butunselliderlik.com/butunselliderlik.com/pdf/yetenek_yonetimi.pdf) adresinden alındı
- Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T., & Cengiz, S. (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 20, 77-89.
- D'Amato, A., & Herzfeldt, R. (2008). Learning Orientation, Organizational Commitment And Talent Retention Across Generations:A Study Of European Managers. *Journal Of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953.
- Demirel, P. A. (2015, 09 29). *birdenbire.blogspot.com.tr*. 01 06, 2016 tarihinde İşsizlik Tirmanırken, Yetenek Savaşları da Kızıyıyor: birdenbire.blogspot.com.tr/2015/12/issizlik-trmanrken-yetenek-savaslar-da.html adresinden alındı
- Dhanabhakya, M., & Kokilambal, K. (2014). A Study On Existing Talent Management Practice And Its Benefits Across Industries. *International Journal Of Research In Business Management*, 2(7), 23-63.
- Doğan, A., & Önder, E. (2014). İnsan Kaynakları Temin Ve Seçiminde Çok Kriterli Karar Verme Tekniklerinin Kullanılması Ve Bir Uygulama. *Journal Of Yasar University*, 9(34), 5796-5819.

- Doğan, M. (2014). *Karizmatik Liderlik Bağlamında Türk Siyasetçilerinin Değerlendirilmesi*. Konya: Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı Kamu Yönetimi Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Doğan, S., & Demiral, Ö. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminde Çalışanların Kendilerine Doğru Yolculuk Yönetimi: Yetenek Yönetimi. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(3), 145-166.
- Doğanay, A. (2014). *Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi Ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde Bir Uygulama*. İstanbul: İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Doğanay, A., Ataizi, M., Şimşek, A., Balaban Salı, J., & Akbulut, Y. (2012). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Web-Ofset.
- Dönmez, D. (2008). *Paydaş Teorisi Çerçevesinde Otel İşletmelerinin Seyahat Acentaları ile İlişkileri Bu İlişkileri Yönetmede İzlenen Stratejiler ve Otel İşletmelerinin Performansı Arasındaki İlişkiler ve Bir Araştırma, Doktora Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Dündar Akçay, A., & Timur, N. (2010). Beş Yıldızlı Kent Merkezi Otellerinde Örgütsel Çekicilik . *V.Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi*, (s. 529-530). Nevşehir.
- Earle, H. (2003). Building A Workplace Of Choice:Using The Work Environment To Attract And Retain Top Talent. *Journal Of Facilities Management*, 2(3), 244-257.
- Efil, İ. (2010). *İşletme Organizasyonu Ve Ekip Yönetimi*. Bursa: DORA BASIM.
- El, M. S., Kattara, H., El, D. J., & Tepeci, (. P. (2006). Genel Müdürler Tarafından Benimsenen Liderlik Tarzları Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma: Mısır'da Bir Alan Araştırması. *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 202-211.
- El-Gohary, H., & Eid, R. (2013). Leadership Teaching Impact On Tourism Students' Attitudes And Perceptions Toward Leadership In Developing Economies: The Case Of Egypt. *Journal Of Hospitality & Tourism Education*(25), 180-192.
- Elizur, D., & Koslowsky, M. (2001). Values And Organizational Commitment. *International Journal Of Manpower*, 22(7), 593-599.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Erdem, O., & Dikici, M. (2009). Liderlik Ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29), 198-213.

- Erdemir, E. (2006). Bilgi Toplumunda İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Rolü: Yetenek Savaşları Olgusu Ve Türkiye'deki Yansımaları. *5.Uluslararası Bilgi, Ekonomi Ve Yönetim Kongresi*. 2, s. 29-19. İzmit: Kocaeli Üniversitesi İİBF.
- Eren, E. (2013). *Stratejik Yönetim Ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Basım.
- Ergun, T. (1981). *Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı*. Ankara: Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları No:191.
- Ertan, H. (2008). *Örgütsel Bağlılık, İş Motivasyonu ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Antalya'da Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir İnceleme*. Afyonkarahisar: Afyonkarahisar Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Forman, D. (2012). Talent Metrics That Matter. *Chief Learning Officer, HCI White Paper*, 1-11.
- Foster, C. L. (2015). Managing The Flow Of Talent Through Organizations-A Boundary Less Model. *Development And Learning In Organizations: An International Journal*, 29(1), 15-19.
- Gök, S. (2006). *21.Yüzyılda İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta.
- Görmüş, A. Ş., Derer, E., Gökakın, E., Titiz, A., & Şahin, T. (2015). Bankacılık Sektöründe Astların Yöneticilerinin Mevcut Liderlik Davranışları İle İdeal Liderlik Davranışlarına İlişkin Algılamaları. *Optimum Ekonomi Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(1), 1-14.
- Gül, H. (2002). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ekonomi, İşletme, Uluslararası İlişkiler ve Siyaset Bilimi Dergisi*, 2(1), 35-76.
- Gümüş, A., Korkutata, A., & Göktaş, V. (2015). Üst Düzey Yöneticilerin Demografik Özellikleri İle Liderlik Tarzı Arasında İlişki: Sakarya Ve Kocaeli İlindeki Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim Ve Araştırma Dergisi*, 53-70.
- Günel, Ö. D. (2009). Mevsimsellik, Mevsimlik İstihdam ve Örgütsel Bağlılık: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 10(2), 199-219.
- Güney, S. (2012). *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Güngör, M. K. (2013). *Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi Ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, Yüksek Lisans Tezi.

- Gürdoğan, A., & Yavuz, E. (2013). Turizm İşletmelerinde Örgüt Kültürü Ve Liderlik Davranışı Etkileşimi: Muğla İli'nde Bir Araştırma. *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi*, 24(1), 57-69.
- Gürel, A. (2006). *İşletmelerde Personel Seçme Ve Yerleştirmede Yetkinlik Yönetimi: Bir Araştırma*. Denizli: Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Gürüz, D., & Yaylacı, G. Ö. (2009). *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kapital Medya Hizmetleri.
- Güzel , T. (2009). Turizm İşletmelerinde Liderlik. Z. Sabuncuoğlu içinde, *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* (s. 121-132). Bursa: MKM Yayıncılık.
- Güzel, T. (2005). Eğitim Ve Gelişme. C. Demir içinde, *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi:İlkeler Ve Uygulamalar* (s. 99-126). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güzel, T., & Akgündüz, Y. (2011). Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi Ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi: Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(2), 283-296.
- Halis), F. F. (2006). *Liderlik ve Etkileme*. Ankara: Orion Yayınevi.
- Harbili, R. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Personel Seçim Süreci Ve Elektronik Sektöründe Bir Örnek Olay Çalışması*. Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Programı Yüksek Lisans Tezi.
- Hughes, J. C., & Rog, E. (2008). Talent Management A Strategy For Improving Employee Recruitment, Retention And Engagement Within Hospitality Organizations. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
- Iles , P., Preece, D., & Chuai, X. (2010). Talent Managemen As A Management Fashion In HRD:Towards A Research Agenda. *Human Resource Development International*, 13(2), 125-145.
- İlic, D., & Keçecioglu, T. (2008). Örgütsel Strateji İle İnsan Kaynakları Uygulamalarının Uyumlaştırılması Üzerine Bir Değerlendirme. *Review Of Social, Economic & Business Studies*, 11(12), 1-23.
- İnce, C. (2013). Demokratik Liderlik İle İhtiyaçlar Hiyerarşisi Arasındaki İlişkiye Yönelik 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Akademik Bakış Dergisi*(35), 1-15.
- Joo, B.-K., Yoon, H. J., & Jeung, C. W. (2012). The Effect Of Core Self-Evaluations And Transformational Leadership On Organizational Commitment. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(6), 564-582.

- Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın .
- Kanap Güngör, M. (2013). *Bilgi Çağında İnsan Kaynakları Yönetimine Bakış: İşletmelerde Yetenek Yönetimi ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma*. İstanbul: Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı, Yüksek Lisans Tezi.
- Kara, D., Uysal, M., Sirgy, M., & Lee, G. (2013). The Effects Of Leadership Style On Employee Well-Being In Hospitality. *International Journal Of Hospitality Management*(34), 9-18.
- Kaşlı, M., & Aytemiz Seymen, O. (2010). Otel İşletmelerinde İş Görenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi Ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi. *V.Lisansüstü Turizm Öğrencileri Araştırma Kongresi* , (s. 563-564). Nevşehir.
- Kavacık, M., Baltacı, F., & Yıldız, A. (2013). Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Çatışma ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 5(3), 73-85.
- Kaya, N., & Kesen, M. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları Ve Örgüt Kültürü Tiplerinin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Araştırma. *Ekev Akademi Dergisi*, 18(58), 97-122.
- Keçecioglu, T. (2008). İnsan Kaynakları Yönetiminin Değer ve Yapabilirlik Yaratması Üzerine:Vizyondan Eyleme. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 25(1), 245-257.
- Keçecioglu, T., & Yılmaz, M. K. (2014). An Aplpication On The Brand Of Talent Management Perspective. *Journal Of Yasar University*, 9(35), 6099-6260.
- Khasawneh, S. (2011). Human Capital Planning In Higher Education Institutions A Strategic Human Resource Development Initiative In Jordan. *International Journal Of Educational Management*, 25(6), 534-544.
- Kılıç, G. (2008). *Kariyer Yönetimi Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı.
- Kılıç, R., & Bozkaya, E. (2014). Örgüt Çalışanlarının Kişilik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2(20), 153-178.
- Klifman, S. (2009). *Talent Management In A Multigenerationlar Workface*. Thesis Master Human Resource Studies.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık Ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.

- Koçel, T. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Kumar, S., Adlish , V., & Deoki, N. (2014). Making Sense Of Theories Of Leadership For Capacity Building. *Indian Journal Of Community Medicine*, 2(39), 82-86.
- Kurtuluş, K. (2006). *Pazarlama Araştırmaları, Genişletilmiş ve Gözden Geçirilmiş*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.
- Macfarlane, F., Duberley, J., Fewtrell, C., & Powell, M. (2012). Talent Management For NHS Managers: Human Resources Or Resourceful Humans ? *Public Money & Management*, 32(6), 445-452.
- Maxwell, G., & MacLean, S. (2008). Talent Management In Hospitality And Tourism In Scotland: Operational Implacation And Strategic Actions. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 820-830.
- McCauley, C., & Wakefield, M. (2006). Talent Management In The 21.Century: Help Your Company Find, Develop, And Keep Its Strangest Workers. *The Journal For Quality And Participation*, 29(4).
- Meydan, C. H., & Basım, N. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Kontrol Odağı, Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılığın Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 99-116.
- Minbaeva, D., & Collings, D. (2013). Seven Myths Of Global Talent Management. *The International Journal Of Human Resources Management*, 24(9), 1762-1776.
- Minbaeva, D., & Collings, D. G. (2013). Seven Myths Of Global Talent Management. *The International Journal Of Human Resource Management*, 24(9), 1762-1776.
- Moral, A. (2012). *Endüstride İşletme Yönetimi*. İzmit: Umuttepe Yayınları.
- Murphy, M., Lyons, G., & O'Mahoney, G. (2005). "If People Of Our Greatest Assets", *Management Briefing-Employee Retention Strategies*. Member Of Deloitte Touche Tohmatsu.
- Nagarani, G., Sathyanarayana, N., & Ali, A. A. (2013). Analiysis Of Employee Perception Towards Talent Management Practices With Special Refrence To Retail Industry In Bangalore Region. *International Journal Of Management Research And Review*, 11(3).
- Nilsson, S., & Ellstrom, P.-E. (2012). Employability And Talent Management:Challenges For HRD Practices. *European Journal Of Training And Development*, 36(1), 26-45.

- Nzonzo, J., & Chipfuva, T. (2013). Managing Talent In The Tourism And Hospitality Sector: A Conceptual View Point. *International Journal Of Academis Research In Accounting*, 3(2), 92-97.
- Oral, S., & Yüksel, H. (2006). *Hizmet İşletmeleri Yönetimi*. İzmir: Kanyılmaz Matbaası.
- Ozener, J. A. (2005). *Kışkırtıcı Liderlik*. Bursa: ALTEO Yayıncılık.
- Örücü, E., & Kışlalıoğlu, R. S. (2014). Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması. *Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi*, 10(22), 45-65.
- Örücü, E., & Teker, S. (2014). Hastanelerde Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi:Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. *Yönetim Ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*(24), 73-90.
- Özdemir, E., & Akpınar, A. T. (2002). Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi Çerçevesinde Alanya'daki Otel Ve Tatil Köylerinde İnsan Kaynakları Profili. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 85-105.
- Özdemir, U. S. (tarih yok). *Eğitime Dair Ne Varsa*. 12 09, 2015 tarihinde Lider Nedir? Liderin Özellikleri: <http://egitimedair.net/index.php/tarih/1508-lider-nedir> adresinden alındı
- Özdevecioğlu, M., & Kanıgür, S. (2009). Çalışanların İlişki Ve Göreve Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(16), 54-82.
- Özdipçiner, N. S., & Kalınkara, V. (2005). Konaklama Sektörü Çalışanlarının Örgüte Yönelik Düşünce ve Bağlılık Durumları: Denizli Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(1), 82-92.
- Özgörmüş, E., Mutlu, Ö., & Güner, H. (2005). Bulanık AHP İle Personel Seçimi. *V.Ulusal Üretim Araştırmalar Sempozyumu "Düşünceden Uygulamaya Değer Yaratma" Bildiriler Kitabı*, (s. 111-115). İstanbul.
- Özpehlivan, İ. A. (2013, 10 28). *Yetenek Yönetimi İnsan Kaynakları Ve Yönetim Üzerine Notlar*. 11 29, 2015 tarihinde Yetenek Yönetimi: <http://www.yetenekyonetimi.co/2013/10/yetenek-yonetimi-ilk-yazi.html> adresinden alındı
- Öztürk, Y., & Seyhan, K. (2005). Konaklama İşletmelerinde Sunulan Hizmet Kalitesinin Servqual Yöntemi İle Ölçülmesi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 16(2), 170-182.
- Özutku, H. (2005). Algılanan Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Uuludağ Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(2), 67-82.

- Özyer, K., & Alici, İ. (2015). Duygusal Zeka İle Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Journal Of World Of Turks*, 7(1), 69-85.
- Peçen, Ü., & Kaya, N. (2013). Amerika Birleşik Devletleri Firmalarında İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları:Organizasyonel İklim Ve Organizasyonel Yenilikçilik Düzeyi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 95-111.
- Perçin, N. Ş., & Özkul, E. (2009). Turizm İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık. Z. Sabuncuoğlu içinde, *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış* (s. 21-46). Bursa: MKM Yayıncılık.
- Pimapunsri, P. (2013). Talent Management Practies: The Case Of Companies In Thailand. *GSTF International Journal Of Law And Social Sciences*, 2(2).
- Robbins, S. P., & Timothy A. Judge. (2013). *Organizational Behavior*. Pearson.
- Ross, S. (2013). How Definitions Of Talent Supress That Management. *Industrial And Commercial Training*, 45(3), 166-170.
- Rowden, R. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors And Organizational Commitment. *Tle Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 30-35.
- Sandıkçı, M., Vural, T., & Zorlu, Ö. (2015). Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri:Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25), 161-200.
- Schafer, J. A. (2010). Effective Leaders and Leadership in Policing: Traits, Assessment, development, and Expansion. *Policing: An International Journal of Police Strategies&Management*.
- Scott Campbell, Ellen Samiec (Çev.Elçin Kafalı). (2006). *5 Boyutlu Liderlik*. İstanbul: Pegasus Yayınları.
- Scott, B., & Revis, S. (2008). Talent Management In Hospitality:Graduate Career Succes And Strategies. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 781-791.
- Sertoğlu, R. (2010). *Stratejik Liderlik*. İstanbul: Etap Yayınevi.
- Sığrı, Ü. (2007). İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi:Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(2), 261-278.
- Singh, A., & Gupta, B. (2015). Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment, And Team Commitment:A Study Of Generational Diversity. *Benchmarking:An International Journal*, 22(6), 1192-1211.

- Solmaz, B., & Akgöz, E. (2012). Turizm İşletmelerinde Sürdürülebilir Rekabet Aracı Olarak Yetenek Yönetimi. *II. Disiplinlerarası Turizm Araştırmaları Kongresi*, (s. 216-33). Antalya.
- Soydemir, S., Özdaşlı, K., & Alparslan, A. (2014). Görev-İnsan Odaklı Liderlik Algılamasının Vatandaşa Yönelik Prososyal Hizmet Davranışlarına Etkisi: Kolluk Kuvvetleri Üzerine Bir Araştırma. *AKÜ İİBF Dergisi*, 15(2), 63-81.
- Stokker, J., & Hallom, G. (2009). The Right Person, In The Right Job, With The Right Skills, At The Right Time: A Workforce Planning Model That Goes Beyond Metrics. *Library Management*, 15(8/9), 561-571.
- Şahin, B. (2014). Seyahat Acentası Çalışanlarında Örgütsel Stresin Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma: İstanbul Örneği. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(32), 193-210.
- Şahin, Ö. (2015). *Yetenek Yönetimi Ve Yenilik Performansı İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*. Aydın: Adana Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik*. Ankara.
- Tahir Saeed, Shazia Almos, M. Anis-ul-Haq, GSK Niazi. (2014). Leadership Styles: Relationship With Conflict Management Styles. *International Journal Of Conflict Management*, 25, 214-225.
- Tansley, C. (2011). What Do We Mean By The Term "Talent" In Talent Management? *Industrial And Commercial Training*, 43(5), 266-274.
- Taşkıran, E. (2006). Otel İşletmelerinde Liderlik Ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Anatoli: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17(2), 169-183.
- Tayfun, A., & Tekbalkan, M. (2014). Dış Kaynaklardan Yararlanan Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu: Ankara'da Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*(1), 63-78.
- Tayfun, A., Palavar, K., & Çöp, S. (2010). İşgörenlerin Eğitim Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki: Belek Bölgesindeki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 3-18.
- Tekin, S. (2008). *Sihirli Liderler*. İstanbul: Kum Saati Yayınları.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları İle İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23-45.

- Trudea Poskas, D., & Messer, C. (2015). Investigating Leadership Applications In Tourism: A Case Study Of Leadership In Community Tourism. *Journal Of Teaching In Travel & Tourism*(15), 186-198.
- Türkay, O., & Solmaz, S. A. (2011). Liderlik Yeteneği Ve Kariyer Değerlerinin Turizmde Kariyer Yapma İsteği Üzerindeki Etkileri. *Ticaret Ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*(1), 46-71.
- Tütüncü, Ö., & Akgündüz, Y. (2012). Seyahat Acentelerinde Örgüt Kültürü Ve Liderlik Arasındaki İlişki: Kuşadası Bölgesinde Bir Araştırma. *Anatolia:Turizm Araştırmaları Dergisi*, 23(1), 59-72.
- Uçar, S. (1999). *Akıllı Lider*. İstanbul: ALFA Basım.
- Uslu, A., Kutukızı, D., & Çeken, H. (2013). Otel İşletmelerinde Çalışan Personelin Aldığı Hizmet İçi Eğitiminin Verimliliğe Etkisi. *Verimlilik Dergisi*, 2, 101-116.
- Uyarlıgil, C., Adal, Z., Ataay, İ. D., Acar, A. C., Özçelik, O., Dündar, G., et al. (2009). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul : Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Ülgen, H., & Mirze, S. (2013). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta.
- Üner), I. W. (1997). *Liderlik ve Yönetim*. İstanbul: Rota Yayın.
- Valente, F. J., Dredge, D., & Lohmann, G. (2014). Leadership Capacity In Two Brazilian Regional Tourism Organisations. *Tourism Reviw*, 69(1), 10-24.
- Valuerde, M., Scullion, H., & Ryan, G. (2013). Talent Management In Spanish Medium-Sized Organizations. *The International Journal Of Human Resource Management*, 24(9), 1832-1852.
- Vedat Akman, Merve Hanoğlu, Cevdet Kızıllı. (2015). Liderlik İle Personel Performansı Arasındaki İlişki Üzerinde Bir Şirket İncelemesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(52), 130-145.
- Victor Dulewicz ve Malcolm Higgs. (2005). Assessing Leadership Styles And Organisational Context. *Journal Of Managerial Psychology*, 20(2), 105-123.
- Waheed, S. (2013). *Yetenek Yönetimi Ve Kariyer Planlama Sistemi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Bilgisayar Mühendisliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi.
- Watson, S. (2008). Where Are We Now? A Review Of Management Development Issues In The Hospitality And Tourism Sector: Implication For Talent Management. *International Journal Of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 758-780.

- Wu, C.-M., & Chen, T.-J. (2015). Psychological Contract Fulfillment In The Hotel Workplace: Emproving Leadership, Knowledge Exchange And Service Performance. *International Journal Of Hospitality Management*(48), 27-38.
- Yalçın, A., & İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.
- Yan, L., & Yan, J. (2013). Leadership, Organizational Citizenship Behavior, And Innovation In Small Business: An Empirical Study. *Journal Of Small Business & Entrepreneurship*, 26(2), 183-199.
- Yazıcıoğlu, İ., & Topaloğlu, I. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 3-16.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2014). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yiing, L. H., & Zaman Bin Ahman, K. (2009). The Moderating Effect Of Organizational Culture On The Relationships Between Leadership Behaviour And Organizational Commitment And Between Organizational Commitment And Job Satisfaction And Performance. *Leadership & Organization Development Journal*, 30(1), 53-86.
- Yıldırım, Ş. S., Çiftçi, Ö., & Püsküllü, R. (2015, 06 9). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Trend:Yetenek/Yeterlilik Yönetimi*. 12 15, 2015 tarihinde HRdergi İnsan Kaynakları Ve Yönetimi Dergisi: <http://www.hrdergi.com/tr/haberler/haftanin-konusu-konugu/insan-kaynaklari-yonetiminde-yeni-trend-yetenek-yeterlilik-yonetimi/2828.aspx> adresinden alındı
- Yılmaz , H., & Karahan, A. (2010). Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratacılık Ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi:Uşak'ta Bir Araştırma. *Celal Bayar Üniveristesi İ.İ.B.F Yönetim Ve Ekonomi Dergisi*, 17(2), 146-158.
- Yılmaz, B., & Avcı, N. (2014). Organizasyonlarda Yetenek Yedeklemesi Yoluyla İnsan Kaynakları Havuzu Oluşturulması:İstanbul İli Sarıyer İlçesi'nde Bulunan Orta Dereceli Özel Okullarda Bir Alan Araştırması. *Üstün Yetenekliler Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 1-15.
- Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici Liderlik*. İstanbul: Beta Basım.
- Yılmaz, H., & Karahan, A. (2014). Yüksek Performanslı İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamaları, Psikolojik Güçlendirme Ve Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi:Tekstil Sektöründe Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(4), 607-637.

- Yumurtacı, A. (2014). Küreselleşen Emek Piyasalarında Yeni Bir Olgu: Yetene Yönetimi. *Yalova Sosyal Bilimler Dergisi*(8), 187-212.
- Yüksel, H. (2014). Bilgi Çağı Ve Küreselleşme Diyalektikleri Çerçevesinde İşletmelerde Stratejik Bir Yaklaşım Olarak Yetenek Yönetimi Uygulamaları: Örgüt Ve İş Gören Merkezli Bir Değerlendirme. *E-Journal Of New World Sciences Academy*, 9(4), 70-90.
- Yüksel, Ö. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Zor, Y. (2004). *Yönetim Bilgi Sisteminin Bir Alt Sistemi Olarak Bilgisayar Destekli Personel Atama Uygulaması*. Ankara: Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Sayısal Yöntemler Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.



İNTERNET KAYNAKLARI

Foundations Of Leadership (2008). (s. 12-19). içinde Paerson Custom Publishing.

www.cio.com.tr. (2013.12.5). İyi Çalışanları Elde Tutmanın Yolları: www.cio.com.tr (01.02.2016).

HRDergi İnsan Kaynakları Ve Yönetim Dergisi. (2015, 11). HRDergi İnsan Kaynakları Ve Yönetim Dergisi: www.hrdergi.com.tr (11.29.2015).

İnsan Kaynakları Sosyal Ağı. (2015, 02 19). sosyalik.net: (01.20.2016).

www.kigem.com. (12.10.2015).



EKLER

Ek 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması, otel işletmesi çalışanları için hazırlanmıştır. Anket uygulaması sonucu elde edilecek veriler, Çanakkale 18 Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlanan bir yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Ankete vereceğiniz doğru ve sizi yansıtan cevaplar, sadece akademik amaçlarla kullanılacaktır.

Görüşlerinizi bizimle paylaşarak çalışmamıza katılıp tüm soruları cevapladığınız için teşekkür ederiz.

Saygılarımızla,

Büşra Postacı
Onsekiz Mart Üniversitesi,
Turizm Fakültesi,
busra.pstci@hotmail.com

Doç.Dr.Dilek Dönmez Polat
Onsekiz Mart Üniversitesi,
Turizm Fakültesi,
ddonmez@comu.edu.tr

HAKKINIZDA

Bu bölümde yer alan demografik bilgiler ile ilgilidir. Cevaplarınızı **TAMAMIYLE GİZLİ** tutulacaktır.

1.Yaşınız: a) 30 ve altı b) 31-40 c) 41-50 d) 50 ve üzeri

2.Cinsiyetiniz: a) Kadın b) Erkek

3.Medeni Durumunuz: a) Evli b) Bekar

4.Eğitim Durumunuzu Belirtiniz: a) İlköğretim b) Lise c) Önlisans d) Lisans
e) Lisansüstü(Y.L./Doktora)

5.Çalıştığınız Departman: a) Önbüro b) Yiyecek-İçecek c) Kat Hizmetleri d) İnsan Kaynakları
e) Muhasebe/Finans f) Satış Pazarlama

6.Bu Görevde Çalışma Süreniz: a) 1 yıldan az b) 1-5 yıl arası c) 6-9 yıl arası
d) 10 yıl ve üstü

7.Turizm Sektöründe Çalışma Süreniz: a) 1 yıldan az b) 1-5 yıl arası c) 6-9 yıl arası
d) 10 yıl ve üstü

- 8.Bu Otelde Çalışma Süreniz:** a) 1 yıldan az b) 1-5 yıl arası c) 6-9 yıl arası
d) 10 yıl ve üstü

Aşağıda yer alan ifadeler otel işletmesinde benimsenen liderlik tarzına karşılık sizin hissettiğinizi ölçmek ile ilgilidir. Her yargısal ifadeye karşılık gelen “**1) kesinlikle katılmıyorum**’dan, **5) kesinlikle katılıyorum**’a doğru sıralı şekilde oluşturulmuş derecelerden lütfen kendinize uygun olan kutucuğu işaretleyiniz.

| | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
|---|-------------------------|--------------|------------|-------------|------------------------|
| 1-Otel işletmesinde yöneticim, yapılan işler hakkında kendisine sürekli olarak bilgi verilmesini ister. | | | | | |
| 2-Çalıştığım otel işletmesinde yöneticim, yapılacak işleri sıraya koyar. | | | | | |
| 3-Yöneticim, yapılması gereken işlerin ne zaman yapılacağını planlar. | | | | | |
| 4-Yöneticim, çalışanların yaptıkları iş ile ilgi aldığı kararlar üzerinde bilgi sahibi olmak ister. | | | | | |
| 5-Otel işletmesinde yöneticim için ne miktar iş çıkarıldığı önemlidir. | | | | | |
| 6-Çalıştığım otel işletmesinde yöneticim çalışanlarına sormadan görevlerini değiştirir. | | | | | |
| 7-Otel işletmesinde yöneticim, çalışanlarından yapabilecekleri işlerden daha fazlasını bekler. | | | | | |
| 8-Çalıştığım otel işletmesinde, yapılması gereken görevlerde çalışanlara ilk önyak olan kişi yöneticimdir. | | | | | |
| 9-Yöneticim, belli bir süre içinde, yapılması gerekli iş miktarını çalışanlarına bildirir. | | | | | |
| 10-Yöneticim, çalışanlarından yapacakları işle ilgili ne istediğini açıkça dile getirir. | | | | | |
| 11-Otel işletmesinde yöneticim, çok çalışarak çalışanlarına örnek olmak ister. | | | | | |
| 12-Otel işletmesinde yöneticim, işletmedeki yerinin ve ağırlığının çalışanları tarafından anlaşıldığından emin olmak ister. | | | | | |
| 13-Yöneticim, çalışanlardan birisi iyi bir iş yaptığı zaman takdir eder. | | | | | |
| 14-Çalıştığım otel işletmesinde yöneticim, çalışanları ile yaptığı toplantılarda dostça şakalar ve yorumlar yapar. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|
| 15-Otel işletmesinde yöneticim, çalışanları ile zaman zaman ekip çalışması yapar. | | | | | |
| 16-Yöneticim, çalışanlarının çalışma temposuna karışmaz. | | | | | |
| 17-Yöneticim, çalışanlarını eleştirdiği zaman nedenlerini açıklar. | | | | | |
| 18-Yöneticim, çalışanları ile daha önce tartıştığı sorunları yeniden tartışmak için bir araya gelir. | | | | | |
| 19-Yöneticim, çalışanlarını işletme içerisinde kişisel olarak mutlu görmek ister. | | | | | |
| | Kesinlikle Katılmıyorum | Katılmıyorum | Kararsızım | Katılıyorum | Kesinlikle Katılıyorum |
| 20-Otel işletmesinde yöneticim gerektiği zaman çalışanların odalarına gelerek, başkalarının yanında vb. çalışanlarını onurlandırır. | | | | | |
| 21-Otel işletmesinde yöneticim, çalışanlarının birbiriyle haberleşmelerini kolaylaştıracak olanaklar sağlar. | | | | | |
| 22-Yöneticim, çalışanlarının bazı iş konularından kendisine yol göstermelerini anlayışla karşılar. | | | | | |
| 23- Otel işletmesinde yöneticim, çalışanlarına adlarıyla hitap eder. "Beyefendi" ya da "Müdür bey" demek yerine adıyla (Ör."Ahmet Bey") hitap eder. | | | | | |
| 24-Otel işletmesinde yöneticim, kendisiyle konuşurken çalışanlarının rahat olmasını sağlar. | | | | | |
| 25-Yöneticim, çalışan problemlerine arkadaşça yaklaşır. | | | | | |
| 26-Çalıştığım otel, kişisel eğitimim için yeterli desteği sağlar. | | | | | |
| 27-Çalıştığım otel yönetimi, personelin gelişimine yönelik eğitimler düzenler. | | | | | |
| 28-Çalıştığım otel yönetimi sorumluluklarını etkili bir şekilde yerine getirmektedir. | | | | | |
| 29-Çalıştığım otel, işimi daha iyi yapmam konusunda bana destek olur. | | | | | |
| 30-Çalıştığım otel, mevcut çalışanlara yaptıkları işin gerektirdiği yeteneklere göre maaş ayarlaması yapar. | | | | | |

| | | | | | |
|---|--|--|--|--|--|
| 31-Çalıştığım birim yöneticisi, çalışanları performanslarına göre değerlendirir. | | | | | |
| 32-Genel olarak işimden doyum sağladığımı düşünüyorum. | | | | | |
| 33-Çalıştığım birimde gerçekleşen olaylar üzerinde kontrolüm ve etkim vardır. | | | | | |
| 34-İşimi yaparken farklı yöntemler seçme konusunda özgürümdür. | | | | | |
| 35-Çalıştığım otel yönetiminin yeteneklerimden yararlandığını düşünüyorum. | | | | | |
| 36-Çalıştığım otelin sektör içinde iyi bir yerde bulunması, üzerimde olumlu etki uyandırır. | | | | | |
| 37-Çalıştığım birimde mesleki yeterliliklerim nedeniyle görev yapmaktayım. | | | | | |
| 38-Çalıştığım birimde eğitim ve deneyimlerim nedeniyle görev yapmaktayım. | | | | | |
| 39-Çalıştığım birime uygun olarak yeteneklerimi tam kapasite ile kullandığımı düşünüyorum. | | | | | |
| 40-Çalıştığım birimde kişisel özelliklerim nedeniyle görev yapmaktayım | | | | | |
| 41-İşim benim için önemlidir. | | | | | |
| 42-İşimi başarılı bir şekilde gerçekleştirdikten sonra kendimi mutlu hissediyorum. | | | | | |
| 43-Çalıştığım birimde, ekip arkadaşarımla uyumluyumdur. | | | | | |
| 44-Çalıştığım otel yönetiminin getirdiği değişikliklere uyum sağlarım. | | | | | |
| 45-İşim için gereken becerilere uzmanlık seviyesinde sahibim. | | | | | |
| 46-Bulduğum birimde yeni fikirler geliştirip uygulardım. | | | | | |
| 47-Çalıştığım birime uygun olarak, kendimi yetenekli buluyorum. | | | | | |