

## A CASE STUDY WITHIN EVALUATION IN MANAGERIAL LEVEL OF MINTZBERG'S MANAGERIAL ROLES\*

Yazar / Author: Yrd. Doç. Dr. İlke Başarangil<sup>1</sup>

### Abstract

A transition from the industrial society to information community has emerged from globalization and the development of new technologies. Inevitably, these changes have affected the management approaches. Thus, the management with employees' effective and efficient manner has become quite important in the success of the hotel businesses like the other businesses also. Undertaking effective managerial roles of manager is vital to the success of the company. In this context, hotel managers plays key roles. The main purpose of this research with these reasons is to discover whether hotel manager has taken on managerial roles or not and reveal how much time the manager has devoted for managerial roles. Also, the other purposes of the research are to examine manager's management style and perspective on subsidiarity, the most important problems encountered by manager, the systems used to schedule manager's own time and finally manager's performance tools to measure the success. The research includes a case study as qualitative research method. In this context, the interview with general manager of an international chain hotel was conducted using purposive sampling method. For the design of structured questionnaire prepared for the interview has been benefited from Mintzberg's managerial roles. According to the results, the manager which is the subject of this research seems to undertake all managerial roles but while the manager allocates more time to *Leader, Entrepreneur, Resource Allocator* and *Negotiator Rolles*, unlike the manager allocates less time to *Figurehead, Monitor* and *Disturbance Handler Rolles*.

**Key Words:** Manager, Managerial Roles, Mintzberg, Hotel.

## MINTZBERG'İN YÖNETSEL ROLLERİNİN YÖNETİCİ DÜZEYİNDE DEĞERLENDİRİLMESİ KAPSAMINDA BİR ÖRNEK OLAY İNCELEMESİ

### Özet

Küreselleşme ve yeni teknolojilerin gelişmesi ile sanayi toplumundan bilgi toplumuna doğru bir geçiş ortaya çıkmıştır. Bu değişimler ister istemez işletmelerin yönetim yaklaşımlarını etkilemiştir. Böylelikle diğer işletmelerdeki gibi otel işletmelerinin başarısında da, işgönerlerin etkin ve verimli bir tutumla yönetimi oldukça önemli hale gelmiştir. Yöneticinin etkin yönetsel roller üstlenmesi, işletmenin başarısı açısından oldukça hayatidir. Bu kapsamda otel yöneticileri, kilit roller üstlenmektedir. Bu gerekçelerle bu çalışmanın ana amacı bir otel yöneticisinin yönetsel roller üstlenip üstlenmediği keşfetmek ve yöneticinin yönetsel rollere zamanının ne kadarını adadığını ortaya çıkarmaktır. Ayrıca, araştırmanın diğer amaçları yöneticinin yönetim tarzı ve yetki devrinc bakış açısı, yöneticiler tarafından karşılaşılan en önemli problemler, zamanını programlamak için kullandığı sistemler ve son olarak başarıyı ölçmek için yararlandığı performans araçlarını incelemektir. Araştırma, nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay incelemesini içermektedir. Bu kapsamda amaçlı örnekleme metodu kullanılarak, uluslararası zincir bir otel işletmesi genel müdürü ile görüşme yürütülmüştür. Görüşme için hazırlanan yapılandırılmış soru formunun tasarımında Mintzberg'in yönetsel rollerinden yararlanılmıştır. Verilerin analizinde betimsel analiz yöntemi kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre bu araştırmanın öznesi olan yöneticinin tüm yönetsel rolleri üstlendiği görülmektedir fakat *Liderlik,*

\* Bu çalışma 26-27 Kasım 2016 tarihlerinde, İstanbul'da düzenlenen International Congress of Management Economy And Policy isimli uluslar arası bilimsel kongrede bildiri olarak sunulmuştur.

<sup>1</sup> Kırklareli Üniversitesi, Turizm Fakültesi, Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Bölümü.  
ilkekaya33@hotmail.com

*Girişimci, Kaynak Dağıtıcı ve Kriz Yöneticisi* rollerine daha fazla zaman ayırırken, *Temsilci, Gözlemci ve Müzakereci* rollerine daha az zaman ayırdığını ortaya çıkmıştır. Araştırma sonuçlarının otel yöneticilerine ve yönetici adaylarına yol gösterici olacağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Yönetici, Yönetmel Roller, Mintzberg, Otel İşletmesi.

## 1.Giriş

Turizm endüstrisi, emek-yoğun bir sektör olmasının yanı sıra sektörün odak noktasında yer alan insan kaynağının müşterilerle olan ilişkileri hizmet kalitesini belirleyici rol oynamaktadır. Bu sebeplerle yöneticilerin işletmelerinin amaç ve hedeflerini ulaşması için planlamalar gerçekleştirilmesi, gerekli işlerin doğru işgörelere verilerek örgütlenmesi ve yönlendirilmesi, işletmeyi oluşturan tüm unsurların ahenkli bir biçimde koordinasyonunun sağlanması ve son olarak amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığının denetlenmesi gerekmektedir. Otel işletmelerinde etkin ve başarılı bir yönetimden bahsetmek için tüm departmanlardaki işlerin ahenk içerisinde yürütülmesi gerekmektedir. Bunun için otel yöneticilerinin etkin yönetmel roller üstlenmesiyle işgörel kendilerinden beklenenleri daha iyi kavrayabilmesi sağlanacaktır. Böylelikle işgörel, müşterilerinin beklentilerine de daha hızlı ve etkili bir şekilde cevap vermelerine de olanak sağlayacaktır. İşlerini daha hızlı daha etkin yapan işgörelerin özgüvenleri daha yüksek olmakta, kısaca iç müşteri tatmini de yükselmektedir. Yöneticilerin yönetmel rollerini doğru algılaması ve bu rolleri işletme içerisinde hayata geçirmesi otel işletmelerini başarısı ve geleceği bakımından önemlidir.

Yöneticilerden beklenen, onaylanan ya da algılanan yönetmel rolle, yönetici olarak bireyin oynadığı rollerin örtüşmesi gerekmektedir. Tüm yöneticilerin yönetmel rollerinin nerede başlayıp nerede bittiğini bilmemesi ile rol çatışması ya da rol belirsizliği ile karşı karşıya kalılabilmektedir. Bu karmaşıklığa yol açmaması için işletmelerin hiyerarşik yapısı içerisinde her yöneticiden beklenen yönetmel roller belli olmalı, yetki dağılımı ve sorumluluk alanları açık ve net bir biçimde ortaya konmalıdır (Gökçe ve Şahin, 2003: 154). Bu çalışmanın ana amacı bir otel yöneticisinin yönetmel roller üstlenip üstlenmediğini keşfetmek ve yöneticinin yönetmel rollere zamanının ne kadarını tahsis ettiğini ortaya çıkarmaktır. Ayrıca, araştırmanın diğer amaçları arasında yöneticinin yönetim tarzı ve yetki devrine bakış açısı, yöneticiler tarafından karşılaşılan en önemli problemler, zamanın programlamak için kullandığı sistemler ve son olarak başarıyı ölçmek için yararlandığı performans araçlarını irdelemek gelmektedir. Bu kapsamda Mintzberg tarafından ele alınan on yönetmel rolün otel genel müdürü tarafından nasıl algılandığı ve uygulandığı araştırılmaktadır. Çalışmanın ilk bölümünde yönetim kavramına ve yöneticilerin yönetmel rollerine, ikinci bölümünde ise Mintzberg'e göre yönetmel rollere dair alan yazına, üçüncü bölümde ise araştırmanın kendisine ve son bölümde ise sonuç ve öneriler kısmına yer verilmiştir. Araştırma sonuçlarının yöneticilere ve yönetici adaylarına yol göstereceği ileri sürülebilir.

## 2. Alan Yazın

### 2.1. Yönetim Kavramı ve Yöneticilerin Yönetmel Roller

Örgütler karar verme yöntemlerine, faaliyetler arasında eşgüdüm sağlamaya, çevreye uyabilme esnekliğine, iletişim ağına ve amaçlarına ulaşmada çeşitli araç-gereçlere ihtiyaç duymaktadır. Kısaca örgütler, yönetime ihtiyaç duymaktadır (Can, 1999: 21). Yönetim, kısaca başkaları vasıtasıyla iş görmektir (Koçel, 2001: 11-12). Diğer bir ifade ile yönetim bir kuruluştaki amaca ulaşmak için girişilen çalışmaların düzenlenmesidir (Özalp, 1997: 1). Ekonomik ve kar amaçlarına dayalı olarak kurulan işletmelerin parasal, mekanik ve işgücünden meydana gelen kaynakların en optimal

biçimde sevk ve idare edilmesi yönetim olarak tanımlanmaktadır (Ertürk, 1998: 5). Ayrıca yönetim, önceden saptanan amaçlara ulaşmak için kaynakların organize edildiği ve gelecekteki faaliyetlerin netleştirilmesi için gereken bir süreçtir (Hodgetts, 1999: 3). Yönetim alanlarında yapılan tüm tanımlamalar bilim alanlarının yaklaşımlarına göre farklılık göstermektedir. Muhasebeciler, ekonomistler, yönetim bilimciler, ayrıca toplum bilimciler, psikoloji, hukuk, sosyal psikoloji gibi sosyal bilimlerin çeşitli dalları yönetimi farklı açılardan tanımlamaya çalışmışlardır.

Yöneticilerin işletmenin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmesinde birtakım yönetsel rolleri üstlenmesi gerekmektedir. Yöneticilik rolleri kavram olarak bir yöneticinin davranışları ile ilgili beklentiler bütünü olarak ifade edilmektedir (Bolat vd., 2014: 12). Yönetsel roller yöneticilerin ne yaptıkları, işlevleri veya görevleri hakkındadır (Sökmen, 2010: 7). Genel olarak incelendiğinde alan yazında yönetsel roller *kişilerarası roller, iletişimle ilgili roller ve karar verme* ile ilgili roller olarak ana sınıflamalara ayrılmaktadır (Sökmen, 2010: 7-8; Bolat vd., 2014: 12-15; Kozak vd., 2013: 20-22, Eren, 2011: 13-14). Yönetici her şeyden önce işletmenin başarısını sağlamak durumundadır. Yöneticilerin başarısı çalıştığı işletmeyi amaçlarına ulaştırması ile ölçülmektedir. Bunu başarabilmek için yönetici devamlı değişen koşullar karşısında kendini yenilemek durumuyla yüz yüze gelmektedir. Yöneticilerin doğuştan gelen zekâ, kabiliyet, iyi bir hafıza, sabır, dürüstlük, ikna kabiliyeti, espri, sevecenlik, iyi huy ve cesaret gibi özelliklere sahip olmasının yanı sıra (Şener, 1997: 76), ayrıca yöneticilerin dışa dönük, merhametlilik, uysallık, yeniliklere açıklık gibi bir takım özellikleri de var olmalıdır (Keenan, 1997: 13-14). Yöneticilerin doğuştan gelen özelliklerinin yanında eğitim ve öğretim yoluyla elde edebilecekleri nitelikler de bulunmaktadır (Şener, 1997: 77). Her ne kadar yöneticilerin taşınması gerekli özellikler çeşitli araştırmacılar tarafından net olarak sunulsa da, bu özellikleri yönetim kademeleri bağlamında değerlendirmek onları daha anlaşılır kılmaktadır (Rüzgâr ve Kurt, 2013: 36). Alan yazında genel olarak yönetim kademeleri üst, orta ve alt kademe yönetim kademeleri olarak sınıflandırılmaktadır. Üst kademe yönetim; bütünsel anlamda sorumlu ve yetkili olan yöneticilerden oluşmaktadır. Başkan, genel müdür, genel müdür yardımcısı, yönetim kurulu başkanı vb. gibi isimlerle çağrılmaktadır. Orta kademe yöneticisi; örgütün üst yönetimce tanımlanan amaçlarını başarmak için gerekli olan program ve faaliyetlerin eşgüdümlemesinden sorumludur. Son olarak alt düzey yönetici ise günlük faaliyetlerin başarmasından sorumlu ilk kademe amirlerdir (Sökmen, 2010: 4-5). Alt kademedeki yöneticiler ise şef, amir, formen, ustabaşı, usta gibi unvanlar taşımaktadır. Her üç kademe görev yapan yöneticilerin sergilemesi gereken rolleri ve yetenekleri benimsenmeleri önemlidir. Tepe yönetimde görev alan yöneticiler üst olarak sergilemeleri gereken rolleri sergilerken orta kademe ve alt kademe yöneticiler ise kendi sorumluluklarına paralel rolleri sergilemektedirler (Rüzgâr ve Kurt, 2013: 37). Yöneticilerin yetenek ve sorumlulukları net bir biçimde anlaşılmadığımda, yöneticilerin etkili bir biçimde çalışmalarını koordine etmeleri, iletişim kurmaları ve geribildirim sunmaları veya diğer eğitim ve kariyer geliştirme faaliyetlerinde bulunmaları mümkün olamamaktadır (Kozak vd., 2013: 21). Bu sebeple yöneticilerin işletme karlılığını arttırması, işletme için belirlenen amaç ve hedeflere ulaşması ve işletme faaliyetlerini yürütmesi için sahip olması gerekli yönetsel rolleri içselleştirmesi gerekmektedir.

## 2.2. Mintzberg'e Göre Yönetsel Roller

1960'ların sonlarında Henry Mintzberg yöneticilerin yönetsel roller kapsamında çalışmalar gerçekleştirmiş ve yöneticilik faaliyetlerini üç ana grupta ve on ayrı rolde toplamıştır. Bu üç grup; örgütte bir bilgi ağı oluşturma ve geliştirme ile ilgili

faaliyetleri kapsayan *bilgisel roller*, *diğeri insanlarla ilişki kurma ile ilgili bireylerarası roller ve son olarak seçim yapmayı ve eyleme geçmeyi ifade eden karar verme rolleridir* (Bolat vd., 2014: 12-15). Pek çok araştırmacı yöneticilerin rollerini ve görevlerini incelemiştir. Ancak bu araştırmalar arasında en etkili çalışmanın Mintzberg tarafından hazırlandığı görülmektedir.

Alan yazında Mario J. Araldo (1981) Genel Müdürler (GM)'in Mintzberg'in yönetsel rollerine yönelik görev sınıflandırılması üzerine yaptığı çalışmada en önemli rollerin; lider, gözlemci, bilgi aktarıcı ve girişimci olarak, en az önemli rollerin ise kriz yöneticisi, temsilci, sözcü ve irtibat uzmanı olarak belirlenmiştir (Guerrier ve Lockwood, 1989: 83). Peacock'a göre başarı anlayışının sınıflamasına göre en geniş kategoriyi finansal dönemler, ikinci en geniş kategori ise müşterilerle konuşarak başarının genel ölçüsü anlaşılır (Peacock, 1995: 48). Ley (1980) GM'in çeşitli yönetsel rollere zamanlarının ne kadarını tahsis edebildiklerini ve GM'm günlük aktivitelerini incelemiştir. Araştırmaya GM pozisyonunda 7 katılımcı üzerinde Mintzberg (1975) tarafından tanımlanan on rol üzerinde bu aktiviteler sınıflandırılmıştır. Bulgulara bakıldığında, GM'lerin liderlik ve girişimci rollerine zamanlarının büyük kısmını harcadıkları görülmektedir (Rutherford, 2001: 41-42). Marsry vd. (2006), GM'ler tarafından benimsenen liderlik tarzlarını karşılaştırmalı olarak araştırmalarında gerçekleştirmişlerdir. Mısırlı ve yabancı genel müdürler arasındaki yöneticiliklerine ait farklılıkları ve benzerlikleri araştırmış ve liderlik etkinliklerinin seviyeleri tespit edilmiştir. Araştırma sonuçlarına göre Mısırlı ve yabancı genel müdürlerin liderlik etkinlik seviyelerinde ve liderlik rolüne verdikleri önem konusunda fark yok iken, liderlik tarzlarında farklılıklar yer almaktadır. Rüzgâr ve Kurt (2013), Mintzberg'in yönetsel rollerine dayalı olarak Bursa'da faaliyet gösteren işletmelerdeki yöneticilerin üstlendikleri rolleri ortaya koymaktır. Sonuçlar, yöneticilerin öncelikli olarak kişilerarası (lider) ve bilgilendirici (nezaretçi) rollerini sergiledikleri saptanmıştır.

Mintzberg (1975) ise yönetici rollerini üç ana kategori altında toplamıştır. Mintzberg'e ait ana ve alt yönetsel rollere ait tanımlar Tablo 1'de yer almaktadır.

Tablo 1: Mintzberg'in Yönetsel Rollerini

Roller	Tanımı
<b>Kişilerarası/Interpersonal</b>	
Temsilci Rolü/Figurehead	Organizasyonun sembolik başıdır. Belirli yasal aktiviteleri yerine getirmeyi ve sosyal aktivitelere katılmayı gerektirmektedir.
Lider/Leader	Personel alımı, eğitimi, yöneltme ve astların motivasyonundan sorumludur.
İrtibat Uzmanı/Liason	Bilgi toplamak için yönetime dışarıdan bir bağ geliştirmektedir.
<b>Bilgilendirici/Informational</b>	
Gözlemci/Monitor	Çeşitli dış ve iç bilgileri araştırmakta ve analiz etmektedir.
Bilgi Aktarıcı/Disseminator	Organizasyonun ilgili birimlerine hem dışarıdan hem içerden alınan bilgiyi dağıtmaktadır.
Sözcü/Spokesman	İşletme dışarıdakilere organizasyon hakkında bilgi taşımaktadır.
<b>Kararsal/Decisional</b>	
Müzakereci/Disturbance Handler	Beklenmedik karışıklıklarda organizasyon her ne zaman yüz yüze gelse uyumsuzlukları ortadan kaldırmaktadır.
Girişimci/Entrepreneur	Organizasyonun daha iyi olması için fırsatları en iyi şekilde değerlendirmek amacıyla yollar aramaktadır.
Kaynak Dağıtıcı/Resource Allocator	Organizasyonun önemli tüm kaynaklarını hem finansal ve insan kaynağı hem de yöneticinin en önemli kaynağı olan vaktini tahsis etmekle sorumludur.
Kriz yöneticisi/Negotiator	Organizasyonların görüşmelerinden, pazarlıklarından sorumludur.

Kaynak: (Rutherford, 2002: 62-64).

### **3. Mintzberg'in Yönetim Rollerini Yaklaşımı Kapsamında Uluslararası Zincir Bir Otel İşletmesinde Araştırma**

#### **3.1. Amaç ve Kapsam**

Bu araştırmanın amacı, otel yöneticisinin yönetsel rollerini üstlenip üstlenmediği ve üstlendiği yönetsel rollere zamanlarının ne kadarını tahsis ettiklerini ortaya çıkarmaktır. Bunun için Mintzberg'in yönetsel rolleri, HiltonSA (Mersin) oteli genel müdürü uygulamaları temelinde ortaya konulmaya çalışılmıştır. Ayrıca, yöneticilerin yönetim tarzı, yetki devrine bakış açısı, yüz yüze geldiği en önemli problemler, zamanını programlamak için kullandığı sistemler ve başarıyı ölçmek için yararlandığı performans araçlarını incelemektir. Bu zincir otel işletmesinin seçilmesindeki en önemli etken dünya çapında turizm sektörünün en büyük şirketi olması, 91 ülkede faaliyet göstermesi ve köklü bir geçmişe sahip olması yer almaktadır. Bu kapsamda otel işletmesinin genel müdürünün astlarıyla ilişkileri, içeride ve dışarıdaki ilişkileri, bilgi edinme ve işinde karşılaştıkları zorluklara dair bulguları ortaya çıkarmak amacıyla Mintzberg'in tanımladığı yönetsel rollerden yararlanılarak yapılandırılmış bir görüşme düzenlenmiştir. Yöneticinin bu rollerden hangilerine daha fazla eğilimi olduğu tespit edilmeye çalışılmıştır. Araştırmada kapsamında yanıtları aranan ana problemlere ve alt problemlere ait sorular aşağıda yer almaktadır;

- S1: Mintzberg tarafından ele alınan yönetsel roller yönetici tarafından üstlenilmekte midir?;
  - S2: Yönetici, Mintzberg tarafından ele alınan yönetsel rollere zamanının ne kadarını tahsis etmektedir?
- Diğer alt problemlere ait sorunlar ise;
- S3: Yönetici astlarına yetki devri vermekte midir?
  - S4: Yöneticinin yüz yüze geldiği en önemli problemler nelerdir?
  - S5: Yönetici zamanını programlamak için bir sistem oluşturmuş mudur?
  - S6: Yöneticinin başarıyı ölçmek için yararlandığı performans araçları hangileridir?

#### **3.2. Yöntem**

Araştırmada nitel araştırma yöntemlerinden örnek olay incelemesi gerçekleştirilmiştir. Örnek olay incelemesinin tercih edilmesindeki neden, Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2014: 151-152)'a göre, örnek olay yönteminin yönetsel durum içindeki değişkenleri anlamaya odaklı bir yöntem olarak görülmesi ve aynı zamanda yaşamda karşılaşılan sorunların katılımcıların katılımı ile çözümlenmesi esasına dayanmasıdır. Bu örnek olay çalışması kapsamında görüşme için hazırlanan yapılandırılmış soru formunun tasarımı Mintzberg'in yönetsel rollerini ele alınmıştır. Yapılandırılmış görüşmeler, esnekliğin ve farklılıkların en aza indirgenmiş, etki-tepki nitelikli olması nedeniyle duygusal değil, rasyonel yanıtlar almayı amaçlamaktadır (Fontana ve Frey, 1994'ten akt. Punch, 2005: 167). Yapılandırılmış soru formu, yönetici yabancı uyruklu olduğundan İngilizce olarak hazırlanmıştır. Nitel araştırmada daha çok "amaçlı örneklem" olarak adlandırılan örneklem türü kullanılmaktadır. Bu yöntem, belirli bir amaçla ya da odaklanan konuyla ilgili olarak örneklemin önceden düşünümlü belirlenmesini içermektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 183). Nitel yöntemler, bir süreç veya deneyime yönelik ayrıntılı bir anlayışa ihtiyaç olduğunda, araştırılmak istenen

konunun sınırlarını veya özelliklerini belirlemek için daha fazla bilgi gerektiğinde veya mevcut verinin sadece sayısal olmayan bir biçimde (örneğin metin) olduğunda seçilmektedir. Bu tarz araştırmalar genellikle amaçlı olarak seçilmiş örneklemeden derinlemesine veya/veya geniş bilgi toplamayı gerektirmektedir (Bazely ve Jackson, 2015: 2). Bu gerekçelerden dolayı bu çalışmada amaçlı örnekleme metodu kullanılmıştır.

Nitel veri analiz yöntemlerinden biri olan betimsel analiz süreci verilerin belirlenen temalara göre özetlenip, yorumlanması ile gerçekleştirilmektedir. Veriler, araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenebileceği gibi görüşme ve gözlem süreçlerinde kullanılan sorular ya da boyutlar dikkate alınarak da sunulabilmektedir. Elde edilen veriler betimsel analizin dört aşaması olan: *betimsel analiz için bir çerçeve oluşturma, tematik çerçeveye göre verilerin işlenmesi, bulguların tanımlanması ve bulguların yorumlanması* süreçlerinden geçmektedir (Yıldırım ve Şimşek, 2006: 224). Nitel verilerin çözümlenmesinde sorulara verilen yanıtların değerlendirilmesinde Mintzberg'in yönetsel rollerindeki ana temalar olan; Kişilerarası Roller (Interpersonal), Bilgilendirici Roller (Informational) ve Kararsal Roller (Decisional), yönetsel alt temalar olan; Temsilci Rolü (Figurehead), Lider (Leader), İrtibat Uzmanı (Liason), Gözlemci (Monitor), Bilgi Aktarıcı (Disseminator), Sözcü (Spokesman), Müzakereci (Disturbance Handler), Girişimci (Entrepreneur), Kaynak Dağıtıcı (Resource Allocator) ve Kriz yöneticisi (Negotiator) ile bir çerçeve oluşturulmuştur. Bu temalara ve alt temalara göre araştırma yürütülmüştür. Çalışmada güvenilirlik ve geçerliliği sağlamak amacıyla Erlandson vd., (1993) tarafından geliştirilen süreçler takip edilmiştir. Buna göre nicel analizlerde iç geçerliliğinin nitel analizde karşılığı olan *inandırıcılık* kavramının yerine getirilmesi için çalışmanın sonuçları kapsamında uzman değerlendirmesine başvurulmuş, nicel analizlerde dış geçerliliğinin nitel analizde karşılığı olan *aktarıla bilirlik* özelliğinin sağlanmasında ise ayrıntılı betimleme ve amaçlı örnekleme yoluna gidilmiştir. Nicel analizlerde iç güvenilirliğin nitel analizde karşılığı olan *tutarlılığın* sağlanmasında tutarlık incelemesi yapılmış, dışarıdan bir gözle araştırmanın başından sonuna kadar ki süreçlerde tutarlılık değerlendirilmiştir. Nicel analizlerde dış güvenilirliğin nitel analizde karşılığı olan *teyit edilebilirliğini* sağlamak amacıyla teyit incelemesi kullanılarak, farklı bir uzmana çalışmada kullanılan yargıların, yorumların ve önerilerin ham verilere geri gidildiğinde teyidine ilişkin bir değerlendirme yapılmıştır (Yıldırım ve Şimşek, 2008: 264-272).

### 3.3. Analiz ve Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde araştırma kapsamına dâhil edilen Genel Müdür (GM)'ün cevapları doğrultusunda edinilen veriler ışığında Tablo 2'de elde edilen bulgular yer almaktadır.

Araştırma sorularına ait diğer bulgular arasında GM'ün teknolojiden ne kadar yararlandığı sorusuna "tüm gün" olarak yanıt vermiştir (S21). Yönetim tarzını Danışmacı (Consultative) olarak belirtmiştir (S22). GM'e günlük zamanının % kaçını bu yönetsel rollere verebildiğine ilişkin cevaplarında en yüksek dilimi Lider (%30), Girişimci (%30), Kaynak Dağıtıcı (%30) ve Kriz Yöneticisi (%30)'nin aldığı görülmekle en az önemli gördüğü roller arasında Temsilci (%10), Gözlemci (%10) ve Müzakereci (%10) rolleri yer almaktadır (S23).

Tablo 2: Araştırmaya Ait Bulgular

Yönetsel Roller (Ana Temalar)	Yönetsel Alt Roller (Alt Temalar)	Bulgular
TEMA 1 : (Kişilerarası Roller)	Temsilci Rolü	Otel GM'ün zamanının % 30 oranında topluluk aktivitelerine ayırarak <i>Temsilci rolünü</i> gerçekleştirdiği görülmektedir <sup>(S1)</sup> .
	Lider	GM'ün astlarının motivasyonunu arttırmak için kararlara katılım, ödüller, işgörenlerin eğitim ve geliştirme faaliyetleri yanıtları ile <i>Lider rolünü</i> uyguladığı görülmektedir <sup>(S2)</sup> .
	İrtibat Uzmanı	GM'ün bilgi topladığı kaynakları, “şirket”, “internet” ve “iş arkadaşları” olmak üzere cevaplayarak <i>İrtibat Uzmanı rolünü</i> de üstlendiği ortaya çıkmıştır <sup>(S3)</sup> .
TEMA 2: (Bilgilendirici Roller)	Gözlemci	GM'ün dışarıdan topladığı bilgi kaynaklarını “diğer insanlar” ve “müşteriler”; içeriden bilgi kaynaklarını ise “astlar” ve “söylentiler” olmak üzere yanıtlamış ve böylelikle hem içeriden hem de dışarıdan bilgi kaynağı elde ederek <i>Gözlemci rolünü</i> üstlendiği görülmektedir <sup>(S4)</sup> .
	Bilgi Aktarıcı	GM'ün işgörenlerine bilgiyi “toplantılar”, “ilan tahtası” ve “personel dergileri” ile dağıttığı <sup>(S5)</sup> ve bu bilgilerin astlarına dağıtmasının tarafından çok önemli olduğunu yanıtlamıştır <sup>(S6)</sup> . Bu sonuçlar <i>Bilgi Aktarıcı rolünü</i> üstlendiğini ve ayrıca astlarına yetki devretmesi ile ilgili verdiği yanıtta istinaden, GM'ün çağdaş yönetim yaklaşımını da benimsediği görülmektedir <sup>(S7)</sup> .
	Sözcü	Ne tür dış ilişkilere sahip olduklarına yönelik yöneltilen soruya cevaben “rakipler”, “acenteler”, “tedarikçiler”, “müşteriler” ve “hükümet” ile yanıtını vermiştir <sup>(S8)</sup> . Zamanının % 40 gibi büyük bir kısmını dış ilişkilere harcadığına dair bilgi vermiştir <sup>(S9)</sup> . Bunun yanı sıra dışarıdakilere organizasyon hakkında bilgiyi “yüz yüze karşılaşmalar”, “bilgi mektupları” ve “broşürler” yoluyla taşıdığına dair cevap vererek <i>Sözcü rolünü</i> üstlendiği ortaya çıkmıştır <sup>(S10)</sup> .
TEMA 3: (Kararsal Roller)	Müzakereci	Diğer bir soruda yüz yüze geldiği en önemli problemlerin; “motivasyon” ve “müşteri memnuniyeti” olarak yanıtlamıştır <sup>(S11)</sup> . Karşılaştığı sorunları hem kendisinin çözdüğünü hem de yardımcılarına danışarak giderdiğine dair bilgiler vermiştir <sup>(S12)</sup> . Son olarak tüm bu işlerinin zamanının % 80'ini aldığını <sup>(S13)</sup> ve GM'ün zamanını programlamak için bir sistemi olup olmadığı sorulduğunda ise “kişisel öncelikleri” olarak belirlediği tespit edilmiştir <sup>(S14)</sup> . Sorulan sorulara cevaben GM'ün Müzakereci bir tutum izlediği sonucu ortaya çıkmıştır.
	Girişimci	Örgütü değiştirmek için yollar arar mısınız sorusuna direkt evet yanıtını vererek <i>Girişimci rolünü</i> açıkça vurgulamaktadır <sup>(S15)</sup> .
	Kaynak Dağıtıcı	Organizasyon için mali kaynaklar elde etmede zamanının % 20'sini harcadığını belirten GM <sup>(S16)</sup> , otel departmanlarına en az ön büro, kat hizmetleri, muhasebe ve satın alma bölümlerine, en çok yiyecek- içecek departmanı ile satış-pazarlama bölümlerine zaman harcadığını ifade etmektedir <sup>(S17)</sup> . Bu bulgulardan GM'ün en önemli kaynağı olan zamanı en fazla ayırdığı departmanların yiyecek-içecek ve satış-pazarlama olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca GM'ün başarıyı ölçmek için yararlandığı araçlar arasında; “finansal sonuçlar”, “müşteri memnuniyeti” ve “müşteri geri- bildirimleri” gelmektedir <sup>(S18)</sup> . 20. soruda ise geriye yönelik on yılda yönetim tarzında bir değişme yaşayıp yaşamadığına dair cevabını duruma bağlı olarak vermiştir ve bu da durumsallık yaklaşımı ile ilgili ipucu vermektedir <sup>(S19)</sup> .
	Kriz yöneticisi	Kriz Yöneticisi rolüne kısaca “kesinlikle evet” cevabı vermiştir <sup>(S20)</sup> .

## Sonuçlar Ve Değerlendirmeler

Küreselleşme ile birlikte ekonomik ve sosyal yapıdaki değişimler, geçmişten günümüze işletme yöneticilerinin sorumluluklarını giderek artırmıştır. Yöneticiler, bu süreçte yaşanan iletişim ve bilgi teknolojilerinde, yönetim stratejilerinde, insan kaynağında ve değişen tüketici eğilimlerinde oluşan farklılıklara uyum sağlamaya, yeni ve gelişmiş yönetim tekniklerinden yararlanmaya çalışmaktadırlar. Otel işletmeleri yöneticilerinin etkin ve verimli bir biçimde işletmelerini yönetmeleri için bu değişimlere uyum sağlayabilecek yönetsel bir takım rolleri yerine getirmeleri gerekmektedir. Yönetsel rollerini başarılı bir şekilde yerine getiremeyen yöneticilerin çalıştıkları işletmede kurumsal başarıyı ve verimliliği yakalamaları mümkün görünmemektedir. Bu gerekçelerle bu araştırmada genel müdür düzeyinde yönetsel rollerin hangilerini üstlendiği, bu rollere zamanlarının ne kadarını tahsis ettiği, yöneticinin yönetim tarzı ve yetki devrine bakış açısı, yönetici tarafından karşılaşılan en önemli problemler, yöneticinin zamanını programlamak için kullandığı sistemler ve son olarak başarıyı ölçmek için yararlandığı performans araçları incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre;

- Otel GM'nün Mintzberg'in yönetsel rollerine ilişkin topluluk aktivitelerine zaman ayırarak *Temsilci* rolünü üstlendiği, işgörenlerin motivasyonunu artırmak amacıyla kararlara katılımı ve ödüllendirilmesi ile astların eğitim ve geliştirme faaliyetlerine önem vermesi ile *Liderlik* rolünü, şirket, internet ve iş arkadaşlarından bilgiler toplayarak *İrtibat Uzmanlığı* rollerini üstlendiği görülmektedir. Tüm bu sonuçların özeti olarak yöneticinin *Kişilerarası Rollerin* tamamını yerine getirdiği ifade edilebilir.

- Diğer bir sonuca göre ise GM'nün dış bilgi kaynaklarının diğer insanlar ve müşteriler, iç bilgi kaynaklarının ise astlar ve söylentiler olduğunu belirtmiştir. Böylelikle *Gözlemci* rolünü üstlendiği ortaya çıkmıştır. GM'nün bilgiyi aktarma yolları arasında toplantılar, ilan tahtası ve personel dergileri olması *Bilgi Aktarıcı* rol üstlendiğinin göstergesidir. Yönetici aynı zamanda bilgi aktarımının tarafından son derece önemli olduğunu da ifade etmiştir. Bunlara ek olarak GM, dış ilişkiler kapsamında rakipler, acenteler, tedarikçiler, müşteriler ve hükümet ile yürüttüğü dış ilişkilere zamanının büyük bir kısmını ayırmakta, organizasyon ile ilgili dış ilişkileri yüz yüze karşılaşmalar, bilgi mektupları ve broşürler yoluyla taşıdığına dair bilgiler vererek, *Sözcü* rolünü yerine getirdiği ortaya çıkmıştır. Sonuç olarak temel olarak *Bilgilendirici Roller* de başarıyla üstlendiği öne sürülebilir.

- Bir diğer önemli sonuç ise karşılaştığı en önemli sorunların işgörenlerin motivasyonu ve müşteri memnuniyeti olduğunu belirten GM, sorunların üstesinden gelmek için hem kendisinin hem de yardımcısına danışarak giderdiği bilgisini vermiştir. *Müzakereci* bir rol üstlendiği görülen GM, sorun çözmek için zamanının ciddi bir bölümünü harcamaktadır. Örgütsel değişimler için yollar aradığını belirten GM, *Girişimci* rolüne ile ilgili daha fazla detaylı bilgi vermemiştir. Örgüt için mali kaynaklar elde etmeye belirli bir zaman harcadığını belirten GM, en fazla zaman ayırdığı departmanların yiyecek-içecek ve satış-pazarlama olduğunu, en az departmanların ise ön büro, muhasebe, kat hizmetleri ve satın alma olarak *Kaynak Dağıtıcı* rolüne vurgu yapmıştır. Geriye yönelik on yılda yönetim tarzında bir değişim söz konusu olup olmadığına dair "duruma bağlı olarak" yanıt veren yönetici durumsallık yaklaşımı ile ilgili ipucu vermektedir. Koçel (2001: 284), durumsallık yaklaşımı ile yöneticilerin çevre koşullarına uymak için yapı ve işleyiş ile ilgili kararlar



vermeleri ve işletmenin çevre koşullarına uyumlu hale getirmeleri gerektiğini ifade etmektedir.

- *Kriz yöneticisi* rolüne ise kısaca evet cevabı vermiş, rol için ayrıntılı bilgi vermemiştir.

- GM yönetsel rolleri için günlük zamanının en fazla oranda *Liderlik, Girişimci, Kaynak Dağıtıcı ve Kriz Yöneticisi* rollerine, en az ise *Temsilci, Gözlemci ve Müzakereci* rollerine ayırdığını belirtmiştir. Araştırma sonuçlarının kısmen de olsa Arnaldo (1981)'nin araştırma sonuçları ile örtüştüğü görülmektedir (Guerrier ve Lockwood, 1989: 83). Bu sonuçlara dayalı olarak GM'ün kısmi olarak *Kararsal Rollerinin* daha yoğunlukta olduğu ileri sürülebilir.

- Araştırmanın alt problemlerine yönelik olarak sorulan sorulara cevaben GM'ün astlarına yetki devretmesi ile çağdaş yönetimi benimseyen, yönetim tarzını Danışmacı (Consultative) olarak ortaya çıkmıştır. Zamanını "*öncelikler*" sırasına göre belirleyen GM'ün özel bir zaman programlama sistemi olmadığı, başarıyı ölçmek için finansal sonuçlar, müşteri memnuniyeti ve müşteri geri-bildirimlerinden yararlandığı görülmektedir.

- Son olarak, GM'e günlük zamanının en fazla ayırdıkları yönetsel roller olarak *Lider, Girişimci, Kaynak Dağıtıcı ve Kriz Yöneticisi*'nin aldığı görülmekte, bu sonuçlar ise *Ley (1980)*'in araştırma sonuçlarında yer alan *Liderlik ve Girişimci* rolleri ile uyum sağlamaktadır (Rutherford, 2001: 41-42).

Bu araştırma, konu hakkında daha ayrıntılı bir anlayışa sahip olmak için nitel araştırma yöntemi ile tek bir otel yöneticisi ile kısıtlıdır. Araştırma sonuçlarının gelecekte nicel araştırmalara yol gösterici olacağı öne sürülebilir.

### Kaynakça

- Bazely, P. ve Jackson, K. (2015). NVIVO İle Nitel Veri Analizi (Çev. Arif Bakla ve Selçuk Beşir Demir). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Bolat, T.; Seymen, O. A.; Bolat, O. İ. ve Erdem, B. (2014). Yönetim ve Organizasyon (4. Baskı), Ankara: Detay.
- Can, H. (1999). Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon (2.Baskı), Ankara: Gazi Kitabevi.
- Eren, E. (2011). Yönetim ve Organizasyon-Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar (10. Baskı), İstanbul: Beta Basım.
- Ertürk, M. (1998). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (2. Basım), İstanbul: Beta Basım.
- Gökçe, O. ve Şahin, A. (2003). Yönetimde rol kavramı ve yönetsel roller, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 133-156.
- Guerrier, Y. ve Lockwood, A. (1989). Developing hotel managers: a reappraisal, International Journal of Hospitality Management, 8 (2), 82-89.
- Hodgetts, R. M.(1999). Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama (Çev. Çetin, C. ve Mutlu, E.). İstanbul: Beta Basım.
- Keenan, K. (1997). Yöneticinin Kılavuzu Davranışları Anlama. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Basım.

**Kozak, M. A.; Maviş, F; Nergis, H. G. ve Çiçek, D. (2013). Otel İşletmelerinde Yönetim-Fonksiyonel Yaklaşım (1. Baskı). Ankara: Detay.**

Marshy, S. E.; Kattara, H. ve Demerdash, J. E. (2006). Genel müdürler tarafından benimsenen liderlik tarzları üzerinde karşılaştırmalı bir çalışma: Mısır'da bir alan araştırması (Çev., Tuğba Pala ve Mustafa Tepeci). *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17 (2), 202-211.

**Özalp, İ. (1997). İşletmelerin Yönetimi ve Organizasyonu. Ankara: Bayteş Yayıncılık.**

**Peacock, M. (1995). "A Job Well Done": Hospitality managers success.** *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7 (2/3), 48-51.

**Punch, K. F. (2005). Sosyal Araştırmalara Giriş-Nitel ve Nitel Yaklaşımlar.** Ankara: Siyasal Kitabevi.

Rutherford, D. (2002). *Hotel Management and Operations* (3. Edition). Canada: John Wiley and Sons.

**Rüzgar, N. ve Kurt, M. (2013). Yöneticiler aslında ne yapar? yönetici rolleri hakkında Bursa merkezli işletmelerde bir araştırma, İşletme Araştırmaları Dergisi, 5 (4), 35-49.**

**Sökmen, A. (2010). Yönetim ve Organizasyon (1. Baskı). Ankara: Detay.**

**Şener, B. (1997). Modern Otel İşletmelerinde Yönetim ve Organizasyon (2.Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.**

**Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2014). SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri (4 baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.**

**Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2006). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri. Seçkin, Ankara.**

**Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2008). Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri (6. Baskı), Seçkin, Ankara.**