
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
Gazi
1926

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ BLAKE VE MOUTON'UN YÖNETİM TARZI ÖLÇEĞİNE GÖRE BELİRLENMESİ: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Yusuf Çatalkaya

YÜKSEK LİSANS TEZİ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ ANABİLİM DALI

GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ

EKİM, 2019

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU

Bu tezin tüm hakları saklıdır. Kaynak göstermek koşuluyla tezin teslim tarihinden itibaren on iki (12) ay sonra tezden fotokopi çekilebilir.

YAZARIN

Adı : Yusuf

Soyadı : ÇATALKAYA

Bölümü : Turizm İşletmeciliği Eğitimi

İmza :

Teslim tarihi : …../…./2019

TEZİN

Türkçe Adı : Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Ölçeğine Göre Belirlenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma

İngilizce Adı : The Determination of Managers' Leadership Behaviors According to Blake and Mouton Managerial Grid Scale: A Research in the Tourism Sector.

ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI

Tez yazma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyduğumu, yararlandığım tüm kaynakları kaynak gösterme ilkelerine uygun olarak kaynakçada belirttiğimi ve bu bölümler dışındaki tüm ifadelerin şahsıma ait olduğunu beyan ederim.

Yusuf ÇATALKAYA

JÜRİ ONAY SAYFASI

Yusuf ÇATALKAYA tarafından hazırlanan "Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Ölçeğine Göre Belirlenmesi: Turizm Sektöründe Bir Araştırma" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Gazi Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Danışman: Prof. Dr. İrfan YAZICIOĞLU

(Gastronomi ve Mutfak Sanatları, Ankara Hacı Bayram Veli Ü.) ……

Başkan: Doç. Dr. Yalçın ARSLANTÜRK

(Seyahat İşl. ve Turizm Reh., Ankara Hacı Bayram Veli Ü.) ……

Üye: Dr. Öğr. Üyesi Kemal Gürkan KÜÇÜKERGİN

(Turizm ve Otel İşletmeciliği, Atılım Üniversitesi) ……

Tez Savunma Tarihi: 24.10.2019

Bu tezin Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Selma YEL

Eğitim Bilimleri Enstitüsü Müdürü ……

Aileme

TEŞEKKÜR

Tez çalışmam boyunca hiç bir konuda desteğini ve yardımını esirgemeyen, babacan tavrı ile her zaman gönlümde bir aile büyüğü olarak yer alacak olan kıymetli danışmanım Prof. Dr. İrfan YAZICIOĞLU'na teşekkürü bir borç bilirim. Tez savunma jürimde yer alan Doç. Dr. Yalçın ARSLANTÜRK ve Dr. Öğr. Üyesi Kemal Gürkan KÜÇÜKERGİN'e değerli katkıları için teşekkür ederim. Tezimin her aşamasında bıkmadan usanmadan bana destek olan ve yardımlarını esirgemeyen Doç. Dr. Hakan KOÇ ve Dr. Öğr. Üyesi Burcu Ayşenur AKBULUT'a teşekkür ederim. Çalışma boyunca desteğini hiçbir zaman esirgemeyen ve sabırla bana yardımcı olan eşime ve biricik oğluma sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

YÖNETİCİLERİN LİDERLİK DAVRANIŞLARININ BLAKE VE MOUTON'UN YÖNETİM TARZI ÖLÇEĞİNE GÖRE BELİRLENMESİ: TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

(Yüksek Lisans Tezi)

Yusuf Çatalkaya
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
Ekim 2019

ÖZ

Bu araştırmanın amacı turizm işletmelerinde görev yapmakta olan yöneticilerin Blake ve Mouton'un yönetim tarzı ölçeğine göre hangi tarz liderlik davranışına sahip olduklarını belirlemektir. Araştırmanın evrenini Samsun ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgesine sahip otel işletmeleri ve seyahat acentalarında görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır. Araştırmada Blake ve Mouton tarafından geliştirilen liderlik davranışı ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS programı kullanılmış ve değişkenlerin özelliğine göre t ve anova testi ile değerlendirmeler yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda yaş, eğitim durumu, yöneticilik düzeyi, yöneticilik süresi ve yöneticilerin görev yaptıkları işletme tipi değişkenleri ile liderlik davranışları arasında hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutlarında anlamlı bir fark olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet, medeni durum ve yöneticilik eğitimi değişkenleri ile hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutlarında anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler : Lider, Liderlik, Yönetici, Liderlik Teorileri, Liderlik Davranışları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Ölçeği

Sayfa Adedi : 114

Danışman : Prof. Dr. İrfan YAZICIOĞLU

THE DETERMINATION OF MANAGERS' LEADERSHIP BEHAVIORS ACCORDING TO BLAKE AND MOUTON MANAGERIAL GRID SCALE: A RESEARCH IN THE TOURISM SECTOR

(M.S. Thesis)

Yusuf Çatalkaya

GAZİ UNİVERSİTY

THE INSTITUTE OF EDUCATION SCİENCES

October 2019

ABSTRACT

The aim of this study is to determine which behaviours tourism managers perform according to Blake and Mouton's managerial grid scale. The population of the research consists of the hotel establishments holding tourism operation license and operating in Samsun province besides also managers working in travel agencies. The leadership behaviour scale developed by Blake and Mouton was used in the research. The statistical analysis programme'SPSS' was used to analyze the data, and the evaluation was made by using Anova and t-test with regard to the characteristics of the variables. As result of the analysis it was found that there was a significant difference between the variables regarding age, education, management level, period, type of business and leadership behaviours in dimensions, including task-oriented and people-oriented style. There was no noticeable difference between the variables regarding in gender, marital status and leadership training dimensions, including task-oriented and people-oriented style.

Key Words : Leader, Leadership, Manager, Leadership theories, Leadership behaviours, Blake and Mouton managerial grid scale

Page Number : 114

Supervizor : Prof. Dr. İrfan YAZICIOĞLU

İÇİNDEKİLER

TELİF HAKKI VE TEZ FOTOKOPİ İZİN FORMU ..... **i**
ETİK İLKELERE UYGUNLUK BEYANI ..... **ii**
JÜRİ ONAY SAYFASI ..... **iii**
TEŞEKKÜR ..... **v**
ÖZ ..... **vi**
ABSTRACT ..... **vii**
İÇİNDEKİLER ..... **viii**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **xii**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **xiv**
BÖLÜM I **1**
GİRİŞ **1**
1.1. Problem Durumu **2**
1.2. Araştırmanın Amacı **2**
1.3. Araştırma Hipotezleri **3**
1.4. Araştırmanın Önemi **3**
1.5. Varsayımlar **4**
1.6. Sınırlılıklar **4**
1.7. Tanımlar **4**
BÖLÜM II **5**
İLGİLİ ARAŞTIRMALAR **5**
BÖLÜM III **12**

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE 12
3.1. Liderlik Kavramı 12
3.1.1. Liderlik Kavramının Ortaya Çıkışı 12
3.1.2. Liderlik Kavramı 13
3.1.3. Lider Kavramı 14
3.1.4. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar 15
3.2. Liderlik Teorileri 16
3.2.1. Özellikler Teorisi 17
3.2.2. Davranışsal Teoriler 19
3.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları 20
3.2.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları 21
3.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Ölçeği 22
3.2.2.4. Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi 24
3.2.2.5. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli 25
3.2.3. Durumsallık Teorileri 27
3.2.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli 28
3.2.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli 29
3.2.3.3. Yol Amaç Teorisi 32
3.2.3.4. Vroom ve Yetton Karar Verme Modeli 33
3.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi 35
3.2.4. Modern Teoriler 38
3.2.4.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Teorisi 39
3.2.4.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Teorisi 40
3.3. Liderlik Davranışları 41
3.3.1. Otoriter Liderlik Davranışı 42
3.3.2. Hümanist Liderlik Davranışı 42
3.3.3. Destekleyici Liderlik Davranışı 43

3.3.4. Liberal Liderlik Davranışı 43
3.3.5. Demokratik ve Katılımcı Liderlik Davranışı 44
3.3.6. Karizmatik Liderlik Davranışı 45
3.3.7. Lider Yöneticilik Davranışı 46
3.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Ölçeği 47
3.4.1. "1.1" Pasif Liderlik 47
3.4.2. "9.1" Görev Odaklı Liderlik 48
3.4.3. "1.9" Şehir Kulubü Liderlik 49
3.4.4. "9.9" Takım Odaklı Liderlik 49
3.4.5. "5.5" Orta Yolcu Liderlik 50
BÖLÜM IV 51
YÖNTEM 51
4.1. Araştırma Modeli 51
4.2. Evren ve Örneklem 52
4.3. Veri Toplama Yöntemi 52
4.4. Verilerin Analizi 52
BÖLÜM V 54
BULGULAR VE YORUM 54
5.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular 54
5.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Liderlik Davranışı Ölçeği Sorularına Verdikleri Cevaplara İlişkin Bulgular 58
5.3. Hipotezlerin Sınanması 63
BÖLÜM VI 79
SONUÇ VE ÖNERİLER 79
6.1. Sonuçlar 79
6.2. Öneriler 82
KAYNAKLAR 84

EKLER.....93

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. *Yirmibirinci Yüzyılda Yönetici ve Liderlerin Bazı Özellikleri* 16

Tablo 2. *Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimleri* 17

Tablo 3. *Likert'in Sistem 4 Modeli* 27

Tablo 4. *Vroom-Yetton-Jago Modelinde Durumsal Değişkenler* 35

Tablo 5. *Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımları*.....54

Tablo 6. *Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Dağılımları*.....55

Tablo 7. *Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Medeni Durum Dağılımları* 55

Tablo 8. *Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Öğrenim Durumu Dağılımları* 56

Tablo 9. *Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yönetsel Düzey Dağılımları* 56

Tablo 10. *Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Süresi Dağılımları*.....57

Tablo 11. *Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik veya Liderlik Eğitimi Alma Durumu Dağılımları* 57

Tablo 12. *Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Görev Yaptıkları İşletme Türü Dağılımları* .58

Tablo 13. *Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Liderlik Davranışı Ölçeği Sorularına Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları* 59

Tablo 14. *Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Değişkeni Açısından Liderlik Davranışlarının Farklılaşması*.....63

Tablo 15. *Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Değişkeni Açısından Liderlik Davranışlarının Farklılaşması*.....65

Tablo 16. *Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Medeni Durum Değişkeni Açısından Liderlik Davranışlarının Farklılaşması*.....67

Tablo 17. *Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Liderlik*

Davranışlarının Farklılaşması.....69

Tablo 18. *Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yönetsel Düzey Değişkeni Açısından Liderlik Davranışlarının Farklılaşması*.....71

Tablo 19. *Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Liderlik Davranışlarının Farklılaşması*.....73

Tablo 20. *Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Eğitimi Değişkeni Açısından Liderlik Davranışlarının Farklılaşması*.....75

Tablo 21. *Araştırmaya Katılan Yöneticilerin İşletme Türü Değişkeni Açısından Liderlik Davranışlarının Farklılaşması*.....77

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil.1. Özellikler teorisinde lider.....18

Şekil 2. Ohio State Üniversitesi liderlik davranışı 20

Şekil 3. Blake ve Mouton yönetim tarzı ölçeği 22

Şekil 4. Fiedler'in durumsallık kuramı.....29

Şekil 5. Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik modeli 31

Şekil 6. Vroom-Yetton-Jago modeli 34

Şekil 7. Liderlik davranışlarında etkililik boyutu.....36

Şekil 8. Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı.....37

Şekil 9. Araştırmanın modeli.....51

Şekil 10. Yaş değişkeninin liderlik ızgarası üzerindeki anlamlılık düzeyi 64

Şekil 11. Cinsiyet değişkeninin liderlik ızgarası üzerindeki anlamlılık düzeyi 66

Şekil 12. Medeni durum değişkeninin liderlik ızgarası üzerindeki anlamlılık düzeyi.....68

Şekil 13. Eğitim durumu değişkeninin liderlik ızgarası üzerindeki anlamlılık düzeyi 70

Şekil 14. Yönetsel düzey değişkeninin liderlik ızgarası üzerindeki anlamlılık düzeyi.....72

Şekil 15. Yöneticilik süresi değişkeninin liderlik ızgarası üzerindeki anlamlılık düzeyi 74

Şekil 16. Yöneticilik eğitimi değişkeninin liderlik ızgarası üzerindeki anlamlılık düzeyi ..76

Şekil 17. İşletme türü değişkeninin liderlik ızgarası üzerindeki anlamlılık düzeyi 78

BÖLÜM I

GİRİŞ

İnsanlar çeşitli ihtiyaçlarını karşılayabilmek ve amaçlarına ulaşabilmek için özellikle tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri eylemleri sonuçlandırmak amacıyla bir araya gelerek, birbirlerine destek olarak imkân ve becerilerini amaçlar doğrultusunda birleştirmek suretiyle örgüt olarak adlandırılan çeşitli yapılar oluşturmaktadırlar.

İlk insanların bir araya gelerek ve birlikte hareket ederek yaşadıkları ortam ve zamanda doğal olaylara ve vahşi hayvanlara karşı koymuş olmaları gerçeği, örgütlenmenin insanlık tarihi kadar eskilere dayandığının bir göstergesidir (Şimşek, 2010, s. 7).

Söz konusu bu yapıların varlıklarını ve işlevselliklerini sürdürebilmeleri ve hem yapıyı oluşturanların kişisel amaçlarına hem de yapıyı bir arada tutan ortak amaçlara ulaşabilmeleri bu yapıların doğru ve etkin bir şekilde yönetilebilmelerine bağlıdır.

Yönetim örgütün sahip olduğu kaynakları organize ederek belirlenen örgüt amaçlarına ulaşmak yönünde harekete geçirme süreci olarak tanımlanabilir. Bu tanım, yönetim işinin örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere, örgüte dair girdi, üretim, çıktı ve çevre koşulları gibi tüm hususları kapsayan bir süreç olduğunu göstermektedir (Başaran, 1982, s. 59).

Söz edilen süreci yürütmek işini gerçekleştiren kişi olan yönetici, örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için örgütsel kaynakları kullanan, örgütü oluşturan kişilere çeşitli eylemleri yaptıran ve bu işlere ilişkin gerekli yetkilere sahip kişi olarak tanımlanabilir (Koç ve Topaloğlu, 2010, s. 29).

Liderlik ise, hem örgütsel amaçları hem de kişisel amaçları gerçekleştirebilmek için bireyleri etkileyerek bir araya getirme, onları belirlenmiş amaçlar doğrultusunda eyleme geçirme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanabilir.

Yöneticilerin her geçen gün değişen ve gelişen günümüz dünyasının koşullarına ayak uydurabilmeleri için liderlik rol ve görevlerini üstlenmeleri gerekir. Yöneticilerin günümüzde sahip oldukları liderlik özelliklerinin başarılarını etkilediği ve belirlediği görülmektedir. Bu sebeple kademe fark etmeksizin tüm yöneticilerin liderlik özelliklerini taşıyor olmalarının başarılı yönetim için bir gereklilik olduğu söylenebilir (Şirin, 2014, s. 2).

Günümüzde işletmeler, işletme ve faaliyetlerine ilişkin her durum ve koşula hakim ve geleceğe dönük olarak işletmeye yön verebilme yeteneklerine sahip liderlik vasfı taşıyan yöneticilere ihtiyaç duymaktadır. İşletmelerin başarısı bu tarz yöneticilerin varlığına bağlı olarak görülmektedir (Yeşilyurt, 2007, s. 6).

Günümüzde iş görenlerin motivasyonları, verimliliklerini ve dolayısıyla işletme faaliyetlerinin etkinliklerini önemli düzeyde etkilemektedir. Bu bakımdan işletmeler için etkin bir liderin varlığı ve önemi oldukça önemli bir güçtür (Yeşilyurt, 2007, s. 6).

İnsan gücüne dayalı bir sektör olma özelliği nedeni ile turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin başarısı, yöneticilerinin ve diğer tüm çalışanlarının işletme amaçlarına ulaşma noktasında sergiledikleri çaba ve performansa bağlıdır. Turizm işletmelerinin belirlenen amaç ve performansa ulaşabilmeleri için yöneticilerinin etkin liderliğin özellik ve becerilerine sahip olmaları gerekmektedir.

1.1. Problem Durumu

Bu araştırmada turizm işletmelerinde görev yapmakta olan yöneticilerin Blake ve Mouton'un yönetim tarzı ölçeğine göre hangi tarz liderlik davranışına sahip olduğu problem olarak ele alınmaktadır.

Araştırmanın problem cümlesi ise "Turizm işletmelerinde görev yapmakta olan yöneticiler Blake ve Mouton'un yönetim tarzı ölçeğine göre hangi tarz liderlik davranışına sahiptir?" ifadesidir.

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı turizm işletmelerinde görev yapmakta olan yöneticilerin Blake ve Mouton'un yönetim tarzı ölçeğine göre hangi tarz liderlik davranışına sahip olduklarını belirlemektir.

1.3. Araştırma Hipotezleri

Bu araştırmada sınanacak hipotezler şunlardır:

H1: Yaş değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır.

H2: Cinsiyet değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır.

H3: Medeni durum değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır.

H4: Eğitim durumu değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır.

H5: Yöneticilik düzeyi değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır.

H6: Yöneticilik süresi değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır.

H7: Yöneticilik eğitimi değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır.

H8: İşletme türü değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır.

1.4. Araştırmanın Önemi

Çalışmada yöneticilik ve liderlik ile ilgili bilgiler verilmiş ve örgütlerin sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini sürdürerek başarıya ulaşabilmeleri için etkin yönetilmelerinin önemi ortaya konulmuştur. Bu noktada turizm endüstrisinin ve işletmelerinin faaliyet alanları düşünüldüğünde yönetim faaliyetleri ile birlikte bu sürecin etkili bir şekilde yürütülmesinin gerektiği şüphe götürmez bir şekilde görülmektedir.

Bu nedenle araştırmaya konu olan işletmelerin etkin bir şekilde yönetilmeleri için görev yapan yöneticilerinin liderlik niteliklerine sahip kişiler olmaları, işletme faaliyetlerinin işletme amaçları doğrultusunda başarılı sonuçlara ulaşması için oldukça fazla önem taşımaktadır.

Yapılan araştırmanın bu noktada turizm endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerin girişimcilerine ve bu işletmelerde yöneticilik pozisyonunda çalışan kişilere hem kişisel açıdan hem de örgütsel açıdan gelişim ve değişim süreçlerinde yol göstereceği ve bu süreçlere katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın turizm işletmelerinin yönetimi ve yöneticilerinin özellikleri ile ilgili fikir vereceği, mevcut literatüre konu ile ilgili çeşitlilik katacağı ve konu ile ilgili yapılacak çalışmalara fikir vereceği düşünülmektedir.

1.5. Varsayımlar

Araştırmanın varsayımları şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırmanın evreni yansıttığı varsayılmaktadır.
- Çalışmaya katılan yöneticilerin dürüst bir biçimde cevap verdikleri ve görüşlerinin gerçeği yansıttığı varsayılmıştır.

1.6. Sınırlılıklar

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırma, Samsun ilindeki turizm işletme belgeli konaklama işletmeleri ve seyahat acentalarında görev yapan yöneticiler ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırmada veri toplama, anket ile sınırlandırılmıştır.
- Araştırmada yapılan yorum ve değerlendirmeler anketleri dolduran yöneticilerin algılarıyla sınırlıdır.

1.7. Tanımlar

Liderlik: Kişinin, belirli kişisel ya da grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere etki alanındaki kişilerin faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi sürecidir (Koçel, 2010:569).

Lider: “Lider bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, emir ve talimatı doğrultusunda davrandıkları kişidir” (Koçel, 2003, s. 584).

BÖLÜM II

İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Taşkıran (2005)'ın Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma isimli çalışmasında otel işletmelerinde üst düzey yönetici olarak görev yapan kişilerin "insana yönelik" ve "göreve yönelik" boyutlarda liderlik yönelimlerini ortaya çıkarabilmek amaçlanmıştır. Araştırmada Luthans tarafından geliştirilen "Liderlik Yönelimi Anketi" kullanılmıştır. Araştırma, İstanbul il merkezindeki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan 164 üt düzey yönetici ile yapılmıştır. Araştırma ile elde edilen sonuçlar şunlardır:

- Otel işletmeleri yöneticilerinin göreve yönelik boyuttaki yönelimlerinin insana yönelik boyuttaki yönelimlerine oranla daha yüksektir.
- Erkek yöneticiler her iki liderlik yönelimi boyutunda da kadın yöneticilere oranla daha yüksek bir yönelim göstermektedirler.
- Yöneticilerin eğitim düzeylerinin arttıkça, her iki boyuta ilişkin liderlik yönelimleri de artmaktadır.
- Yöneticilerin yaşları ilerledikçe göreve yönelik liderlik yönelimlerinin değişmemekte, insana yönelik liderlik yönelimleri ise artmaktadır.
- Turizm ve otelcilik eğitimi alan yöneticilerin, göreve yönelik liderlik yönelimleri turizm ve otelcilik eğitimi almayanlara oranla daha yüksektir.
- Yöneticilerin, yöneticilik kıdemleri arttıkça her iki boyuta ilişkin liderlik yönelimleri de artmaktadır.
- Yöneticiler liderlik eğitimi aldıkça daha çok insana yönelik bir liderlik yönelimi göstermektedirler.

Nigmetullina (2011)'nın "Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul (Türkiye) ve Almatı (Kazakistan) Şehirlerindeki Aynı Zincire Ait Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" isimli çalışmasında İstanbul ve Almatı şehirlerinde faaliyet gösteren uluslararası zincir otel işletmelerindeki yöneticilerin liderlik yönelimlerini belirleyebilmek amaçlanmıştır. Araştırma ile elde edilen sonuçlar şunlardır:

- Almatı'daki yöneticiler İstanbul'daki yöneticilere göre daha çok göreve yönelik bir tutum sergilemektedirler.
- İstanbul ve Almatı'da araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre hem insana hem de göreve yönelik boyutlarda anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.
- Yöneticilerin eğitim durumları ile hem insana yönelik hem de göreve yönelik boyutlarda liderlik yönelimleri arasında anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu sonuç her iki boyutta da yöneticilerin eğitim düzeyleri arttıkça liderlik yönelimlerinin arttığı şeklinde yorumlanmıştır.
- Yöneticilerin yaşları ile insana yönelik boyuttaki liderlik yönelimleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş, yaşları ile göreve yönelik liderlik yönelimleri arasında ise anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.
- Yöneticilerin turizm ve otelcilik eğitimi alıp almamış olmaları ile liderlik yönelimleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.
- Yöneticilerin pozisyonlarına göre liderlik yönelimlerinde anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre önbüro, insan kaynakları, halkla ilişkiler müdürü pozisyonundaki yöneticilerin diğer yöneticilere oranla daha fazla insana yönelik liderlik yönelimi gösterdiği; yiyecek-içecek, mali isler ve pazarlama ve satış, housekeeping müdürü pozisyonundaki yöneticilerin diğer yöneticilere oranla göreve yönelik liderlik yönelimi sergilediği ifade edilmiştir.
- Yöneticilerin kıdemlerine göre liderlik yönelimlerinde anlamlı bir farklılık bulunduğu tespit edilmiş ve bu sonuç yöneticilerin yöneticilik kıdemleri arttıkça her iki boyutta da yöneticilik yönelimlerinin arttığı şeklinde yorumlanmıştır.
- İstanbul'daki otellerde görev yapan yöneticilerin insana yönelik liderlik yönelimleri ile liderlik eğitimi alıp almama durumları arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş; Almatı'daki otellerde görev yapan yöneticilerin liderlik yönelimlerinde ise anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Yöneticilerin liderlik eğitimi alıp almamaları ile göreve yönelik liderlik yönelimleri arasında ise her iki şehirdeki yöneticiler açısından da anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu sonuç otel

işletmelerindeki yöneticilerin liderlik eğitimi aldıkça daha çok insana yönelik liderlik eğilimi gösterdikleri şeklinde yorumlanmıştır.

Gümüş, Korkutata ve Göktaş (2015) tarafından yapılan çalışmada turizm işletmelerinin üst düzey yöneticileri ile işletme sahiplerinin liderlik davranış tarzlarını ortaya koymak ve liderlik davranışlarının demografik özellikleri ve firma özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını açıklamak amaçlanmıştır. Araştırma ile elde edilen sonuçlar şunlardır:

- Turizm sektöründe cinsiyet değişkeninin liderlik tarzı açısından bir farklılaşmaya neden olmadığı tespit edilmiştir.
- Yöneticinin eğitim seviyesi, yaş ve deneyim özelliklerinin Liderlik tarzıyla farklılaşmadığı görülmüştür.
- Firma yaşı ve firma çalışan sayısı özeliklerinin de yöneticilerin liderlik tarzını farklılaştırmadığı görülmektedir.

Avcı (2014) tarafından yapılan "Otel İşletmesi Yöneticilerinin Yönetim ve Liderlik Eğilimlerinin Analizi: Diyarbakır Örneği" isimli çalışmada otel işletmelerinin yöneticilerinin liderlik eğilimlerini "insana yönelik" ve " göreve yönelik" boyutlarında araştırmak amaçlanmıştır. Araştırma ile elde edilen sonuçlar şunlardır:

- Araştırmaya katılan yöneticilerin insana yönelik liderlik tipine göre göreve yönelik liderlik tipine daha fazla eğilim gösterdikleri tespit edilmiştir.
- Yapılan analizler sonucunda, yöneticilerin liderlik eğilimleri ile cinsiyetleri, turizm eğitimi ve liderlik eğitimi alma durumları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Avcı (2014) tarafından yapılan "Otel İşletmelerinde Yönetici Yetkinliklerinin Analizi: İzmir Örneği" isimli çalışmanın amacı, otel yöneticilerinin yetkinliklerini belirlemek ve yetkinliklerin şehir otelleri ile resort oteller açısından farklı olup olmadığını araştırmaktır. Araştırma sonucunda yönetici yetkinlikleri ile yöneticinin eğitim durumu, yönetim kademesi, çalışma süresi, çalıştığı bölüm ve otel sınıfı arasında anlamlı bir farklılık olduğu, otel türüne göre ise anlamlı bir farklılık bulunmadığı tespit edilmiştir.

Vural (2013), tarafından yapılan "Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma" isimli çalışmada Afyonkarahisar'da bulunan termal konaklama işletmelerinde dönüştürücü liderlik davranışlarının örgüt sağlığı üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma ile elde edilen sonuçlar şunlardır:

- Çalışanların dönüştürücü liderlik davranışına ilişkin algıları ve örgüt sağlığı algıları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş ve yöneticilerin liderlik davranışlarının termal turizm işletmelerinde örgütün sağlıklı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesinde olumlu bir etkisinin olduğundan bahsedilebilir şeklinde yorumlanmıştır.
- Termal otel işletmelerinde örgüt sağlığı ile dönüştürücü liderlik davranışları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.
- Dönüştürücü liderlik davranış algılarının cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim, çalışılan departman, değişkenlerine göre anlamlı farklılık göstermediği, işletmedeki çalışma süresi ve turizm sektöründeki çalışma süresi değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Armağan Ören (2006) tarafından yapılan çalışmada Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan genel müdürlerin dönüştürücü liderlik özelliklerini ne kadar taşıdıklarını belirlemek amaçlanmıştır. Araştırma sonucunda Antalya'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin dönüştürücü liderlik özelliklerinin büyük bir kısmını taşıdıkları tespit edilmiştir.

Tekin ve Ehtiyar (2011) tarafından yapılan çalışmada genel müdür yardımcıları, genel müdür sekreterleri, departman müdürleri ve departman şeflerinden oluşan yönetim kadrosunun, işletme genel müdürlerinin vizyoner liderlik özelliklerine ilişkin algılarını incelemek ve vizyoner liderlik ile ilgili görüşlerini ortaya koymak amaçlanmıştır. Çalışma Antalya'nın Lara, Kundu ve Belek bölgelerinde faaliyet gösteren 5 yıldızlı 26 adet otel işletmesinde görev yapan 220 yönetici ile yapılmıştır. Araştırma sonucunda yöneticilerin işletme genel müdürlerini vizyoner lider olarak algıladıkları, liderlerin vizyoner lider nitelikleri taşıyarak, vizyoner lider davranışları sergiledikleri tespit edilmiştir.

Avcı ve Topaloğlu (2009) tarafından Muğla'da faaliyet gösteren 18 dört yıldızlı ve 12 beş yıldızlı otel işletmesinde görev yapan 308 çalışan ve yönetici ile liderlik davranışlarına ilişkin algılarının hiyerarşik basamaklara göre farklılık gösterip göstermediğini incelemek amacıyla bir çalışma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, liderlik davranışlarının algılanmasının hiyerarşik basamaklara göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Yine araştırma sonuçları, çalışanların alt kademe yöneticileri yüksek düzeyde kontrol odaklı, düşük düzeyde de ilişki odaklı olarak algıladıkları ve çalışanların alt kademe yöneticilerin davranışlarını düşük düzeyde ilişki odaklı algılarken, orta kademe yöneticilerin üst

yönetim kademesinin davranışlarını yüksek düzeyde ilişki odaklı algıladıklarını göstermektedir.

Tanrıverdi ve Kahraman (2016) Marmaris ve İstanbul'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde bulunan 289 iş gören üzerinde yaptıkları çalışma ile 5 yıldızlı otel işletmelerinde çalışan iş görenlerin lider-üye etkileşimi ve işe yabancılaşması ilişkisini incelemişlerdir. Araştırma ile lider-üye etkileşimi ve işe yabancılaşmanın bazı demografik değişkenlere göre farklılık gösterdiği, işe yabancılaşma ile genel lider-üye etkileşimi ve etki, katkı ve profesyonel saygı alt boyutları arasında negatif yönlü ilişkiler olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır.

Türkmen (2017), çoğunluğu İstanbul, İzmir, Çanakkale, Antalya ve Trabzon rehberler odasına bağlı 209 turist rehberi ile yaptığı çalışmada, turist rehberlerinin liderlik yönelimleri ve demografik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda öğrenim durumu ve mesleki tecrübe değişkenlerinin görev davranışı ile ilişkili olduğu; ilişki davranışının, yaş, öğrenim durumu, mesleki eğitim ve meslek tecrübesi değişkenlerine göre farklılık gösterdiği; mesleğin ilk yılında rehberlerin oldukça yüksek düzeyde ilişki davranışı liderlik eğilimine sahip oldukları; turist rehberlerinin genel liderlik davranışlarını tercih ettiği tespit edilmiştir.

Acar (2014) tarafından, Aydın Turist Rehberleri Odası'na kayıtlı olan 431 eylemli turist rehberine uygulanan araştırma ile turist rehberlerinin liderlik özellikleri "insana yönelik" ve "göreve yönelik" boyutlar bağlamında incelenmiştir. Araştırma sonucunda, profesyonel turist rehberlerinin göreve yönelik boyuttaki liderlik yönelimlerinin insana yönelik boyuttaki yönelimlerden daha yüksek olduğu ve profesyonel turist rehberlerinin "acentaya bağlı olarak çalışma" haricindeki diğer tüm demografik özellikleri ile insana yönelik ve göreve yönelik liderlik yönelimlerinde anlamlı bir farklılık olmadığı sonuçlarına ulaşılmıştır.

Erol ve Koç (2017) yaptıkları çalışma ile konaklama işletmelerinde görev yapan yöneticilerin demografik değişkenleri, çalışma süreleri, görev aldıkları departman, yönetsel düzeyleri ve süresi ile sergilediği liderlik davranışı arasındaki farklılaşmayı ve söz konusu farklılaşmanın hangi boyutta olduğunu belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma Fethiye'de faaliyet gösteren 5 yıldızlı konaklama işletmelerinde görev yapan 259 yönetici ile yapılmıştır. Araştırma ile elde edilen sonuçlar şunlardır:

- Araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik davranışlarında cinsiyet değişkenine göre insan odaklılık boyutunda bir farklılık söz konusu olmamasına rağmen, görev

odaklılık boyutunda bir farklılık tespit edilmiştir. Kadın yöneticilerin erkek yöneticilere göre daha yüksek bir ortalamaya sahip olmaları sebebiyle, kadın yöneticilerin iş odaklılık konusunda erkek yöneticilere göre daha etkili oldukları ifade edilebilir.

- Yöneticilerin liderlik davranışlarında yaş değişkenine göre hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutunda farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu farklılığın 18-23 yaş aralığındaki yöneticilerden kaynaklanması sebebiyle genç yöneticilerin liderlik davranışlarının her iki boyutta da daha yüksek olduğu ifade edilmiştir.
- Yöneticilerin liderlik davranışlarında eğitim değişkenine göre her iki liderlik boyutunda da farklılaşma tespit edilmiş olup eğitim seviyesinin insan odaklı yönetici olmalarında önemli bir etki gösterdiği ifade edilmiştir.
- Yöneticilerin liderlik davranışlarının departman değişkenine göre her iki liderlik boyutunda da farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Mutfak departmanındaki yöneticilerin diğer departmanlarda görev yapan yöneticilere göre her iki boyutta da daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu ifade edilmiştir.
- Yöneticilerin liderlik davranışlarının kıdem değişkenine göre her iki liderlik boyutunda da farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. 6-10 yıllık çalışma yılına sahip yöneticilerin insan odaklılık ortalaması en yüksek iken, görev odaklılık boyutu aynı kıdeme sahip yöneticilerde en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.
- Yöneticilerin liderlik davranışlarının yönetsel kademe değişkenine göre her iki liderlik boyutunda da orta kademe yöneticilerin daha yüksek ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir.
- Otel yöneticilerinin liderlik davranışlarının insan odaklılık boyutunun görev odaklılık boyutundan daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Akbaba ve Erenler (2008) Türkiye'deki 5 yıldızlı otel işletmelerinin genel müdürlerine anket uygulayarak yaptıkları çalışmada yöneticilerin liderlik yönelimleriyle işletme performansları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda otel yöneticilerinin göreve yönelik boyutta daha yüksek göreve yönelik boyutta ise orta düzeyde liderlik davranışı gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Nebioğlu (2011) tarafından yapılan çalışmada Alanya'da faaliyet gösteren A Grubu seyahat acentalarında çalışan yöneticilerin liderlik tarzları ile uyguladıkları çatışma

yönetimi stratejileri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçları şu şekilde sıralanabilir:

- Erkek yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzını kadın yöneticilere oranla daha fazla benimsedikleri ortaya çıkmıştır.
- Orta yaşın üstündeki yöneticilerin motivasyon ve bireysel ilgi konularında genç yöneticilere göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları tespit edilmiştir.
- Evli yöneticilerin astlarına karşı daha ilgili, olaylar karşısında onlara farklı bakış açıları kazandırma konusunda da daha istekli oldukları görülmüştür.
- Araştırma bulguları, eğitim düzeyleri ile etkileşimci liderliğin bir alt boyutu olan istisnalarla yönetim arasında da önemli bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu bulgudan hareketle ilköğretim mezunu olan yöneticilerin daha üst mezuniyet derecesine sahip yöneticilere oranla daha fazla istisnalarla yönetim tarzına eğilim gösterdikleri ifade edilmiştir.
- Turizm eğitimi alan yöneticilerin örgütsel hedeflere ulaşma konusunda astlarını daha fazla teşvik ettikleri, daha ilgili oldukları ve astlarını daha serbest bıraktıkları görülmüştür.
- Yöneticilerin turizm sektöründe çalışma süreleri incelendiğinde 21 yıl ve üzeri deneyime sahip olan yöneticilerin astlarını motive eden, onlara yol gösteren, onlar için rol model olan ve yaptıkları işe farklı yönlerden yaklaşmalarını sağlayan liderler oldukları sonucuna varılmıştır.
- Liderlik davranışları alt boyutları birleştirilip, bir bütün olarak değerlendirildiğinde yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarını daha fazla sergiledikleri sonucuna varılmıştır.

BÖLÜM III

KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

3.1. Liderlik Kavramı

3.1.1. Liderlik Kavramının Ortaya Çıkışı

Toplumsal yaşam içerisinde liderliğin olmadığı bir durum yoktur. Liderlik, coğrafya, kültür ve din ayırt etmeden bütün toplumlarda görülmektedir. İnsanların grup, topluluk ve örgüt halinde beraber yaşadıkları, çeşitli etkinlik ve faaliyetlerde bulundukları tüm zaman ve mekânlarda liderlik söz konusudur. Bu nedenle liderliğin beşeri, toplumsal ve evrensel bir olgu olduğu ifade edilebilir (Gündüz, Beşoluk ve Önder, 2011, s.524-525).

İnsanlar, 19. yüzyılda yaşamış toplumların tersine hayatlarının büyük bir kısmını toplum içerisinde geçirmektedirler. Bu sebeple insanlar iyi veya kötü günler için liderlere ihtiyaç duymaktadırlar (Gordon, 1999, s.4). İnsanlar bireysel olarak karşılayamayacakları ihtiyaç ve çıkarlarını benzer ihtiyaç ve çıkarlara sahip olan insanlarla bir araya gelerek söz konusu ihtiyaç ve çıkarları karşılamaya çalışmaktadırlar (Eren, 2004, s.431).

İnsan sosyal bir varlık olması gereği var olduğu günden beri her zaman bir örgüte ihtiyaç duymuştur. İnsanların ortak amaçları doğrultusunda bir araya gelerek oluşturdukları bu örgütler liderleri ortaya çıkışında önemli bir etkiye sahiptir (Aydın, 2011, s.67).

Tarihin her döneminde var olan liderliğin üzerinde çalışılan ve araştırmalara konu olan bir kavram olarak ortaya çıkması 1930'lu yıllara rastlamaktadır. Liderlik kavramı üzerinde yapılmış olan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Bu araştırmalarla liderlik ile ilgili farklı teoriler ve yaklaşımlar ortaya konulmuştur. Bu teorilerde kimlere lider denilebileceği, kimlerin lider olabileceği ve liderlerin özelliklerinin neler olduğu gibi konulara cevap aranmıştır (Koç ve Topaloğlu, 2010, s.165).

Liderlik, yönetim alanında en fazla araştırma yapılan konuların başında gelme özelliğine sahiptir. Buna rağmen bir liderin ne zaman ortaya çıkacağı, bir kişinin hangi koşullarda, hangi özellik ve yetenek ile lider olabileceği gibi sorulara halen cevap aranmaktadır (Güney, 2007, s.33).

3.1.2. Liderlik Kavramı

Liderlik konusu üzerinde uzun zamandır çalışılmaktadır. Liderlik kavramı önce askeri, politik ve dini alanlarla ilişkilendirilmiş, sanayi devrimi sonrasında örgütsel açıdan önem kazanmış ve örgütlerin ihtiyaçları değiştikçe liderlik kavramı da gelişmiştir (Akbaba ve Erenler, 2008, s.22).

Literatür incelendiğinde, liderlik kavramına ilişkin farklı yazar ve araştırmacılar tarafından farklı alanlarda değişik açılardan tanımlar yapıldığı ancak, üzerinde uzlaşılmış tek bir liderlik tanımı bulunmadığı görülmektedir (Bakan, 2008, s.15). Yapılan literatür incelemesi sonucunda liderlik üzerinde 5.000'den fazla çalışma ve 350'den fazla tanım yapıldığı görülmektedir (Erçetin, 2000, s.3).

Yapılmış olan liderlik tanımlarından bazıları şu şekilde sıralanabilir:

- Liderlik, temel olarak bir vizyon, misyon, amaç ve strateji belirlemekle beraber bir yönetim takımı kurmaktır (Karip, 1998, s.446).
- Norris tarafından liderlik sezgisel ve analitik düşünceyi kullanarak yaratıcı olabilmek olarak tanımlanmıştır (Erçetin, 2000, s.10).
- Liderlik, zaman ve mekân açısından değişiklik gösteren karmaşık bir sistem tarafından belirlenen yönetsel bir davranıştır (Eren, 2004, s. 441).
- Jaques ve Clement'e göre liderlik birden fazla kişiyi ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirerek başarıya ulaştırma sürecidir (Erçetin, 2000, s.10).
- Liderlik kaynak sağlamak, amaç göstermek, motive etmek ve başarı için gerekli şartları oluşturmak suretiyle başkalarını bir görevi bitirme noktasında etkileme sürecidir (Türkmen, 2011, s.46).
- Liderlik yaratıcılık ve kendini ifade etme yeteneklerine sahip olmakla birlikte bu yetenekleri başkaları ile paylaşabilme becerisini gösterebilmektir (Haas ve Tamarkin, 2000, s.58).
- Liderlik, lider ve grup üyeleri ile ortam arasında uyum sağlanmasıdır (Poussard, 2012, s.4).

- Liderlik herhangi bir kişiden daha farklı, değişik, renkli ve derin bir kapasiteler bütününe sahip olmaktır (Fındıkçı, 2009, s.59).
- Liderlik bir özellik açısından çok iyi olmaktan ziyade tüm özelliklerin açısından çok iyi olmak ve sahip olunan karizma ile bu özellikleri özgün bir şekilde bütünleştirmektir (Baykal, 1999, s.17).

Liderlik tanımlarının ortak noktasının liderin kendisini takip edenleri etkileme yeteneğinin bulunması ve organizasyonu oluşturan kişilerin kendi istekleri ile lidere bağlı olmalarıdır. Bu noktadan hareketle liderlik; örgütü oluşturan kişileri ortak amaçlarına ulaştırmak için kişilerin potansiyellerini ortaya çıkarmak suretiyle onları yönlendirme ve harekete geçirme süreci olarak tanımlanabilir (Koç ve Topaloğlu, 2010, s.166).

3.1.3. Lider Kavramı

Literatürde yer alan çalışmalar incelendiğinde lider kavramı açıklanırken liderin farklı özellikleri üzerinde durulduğu görülmektedir. Söz konusu çalışmalarda araştırmacı ve yazarlar tarafından yapılmış olan tanımlar şu şekilde sıralanabilir:

- Lider bir araya gelen kişilerin hissettikleri ortak istekleri grup tarafından kabul edilir bir biçimde ortaya koyarak grup üyelerinin potansiyellerini ortak amaç doğrultusunda birleştiren kişidir (Celep, 2004, s.3).
- Lider, bir gruba yön veren başka bir ifade ile onu organize ederek bir plan kapsamında harekete geçiren kişidir (Eren, 2004, s.432).
- Lider, organizasyon içerisinde etkili bir organizatör olan kişidir (Aytürk, 2007, s.32).
- Lider örgütü değişiklikler karşısında amaçları yönünde en uygun şekilde yöneten kişidir (Üçok, 1988, s.167).
- Lider, onu takip edenlerin kendileri adına karar verme yetkilerini kullanması için izin verdikleri kişidir (İlgar, 1996, s.51).
- Lider olağanüstü güce sahip olan değil, başkalarını etkileme gücüne sahip olan kişidir (Doğan ve Kılıç, 2009, s.31).
- Lider başka kişilerin hayatında farklılık oluşturan kişidir (Daft, 2008, s.3).
- Lider, çalışanlarının mümkün olduğuna inanmadıkları işleri başarabilmeleri amacıyla sınırlarını zorlamaya teşvik eden kişidir (Buzan, Dottino ve Israel, 2012, s. 148).

3.1.4. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Bir organizasyonun herhangi bir koordinasyon sorunu yaşamadan faaliyetlerini sürdürebilmesi iyi yönetilmesine bağlıdır. Bu yönetme işini yönetici yerine getirir (Üçok, 1992, s.129). Örgütlerde iki çeşit yönetici bulunmaktadır. Bunlar; biçimsel yönetici ve doğal yöneticidir. Biçimsel olana yönetici, doğal olana ise lider adı verilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998, s. 173).

Yönetici ve lider kavramları yönetimde oldukça sık kullanılan kavramlardır ve çoğu zaman eş anlamlı olarak kullanılmaktadır. Bu kavramların eş anlamlı olarak kullanılması yanlıştır (İlgar, 1996, s. 51). Liderlik ve yöneticilik eş anlamlı olmamakla birlikte liderlik, yöneticiliğin bir bölümüdür (Balçık, 2002, s. 153).

Sabuncuoğlu ve Tüz (1995) tarafından yönetici "başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçları denetleyen kişidir" şeklinde tanımlanmıştır (s.179). Yönetici, yönetimin fonksiyonlarını kendisi ya da yardımcıları aracılığıyla yerine getiren kişidir (Aydın, 2011, s.61). Tanımlardan hareketle yöneticilik, bir organizasyonun belirlenmiş amaç ve hedeflere ulaşması amacıyla çaba sarf etme, işbirliği ve karar alma süreci olarak tanımlanabilir (Tosun, 1990, s.11). Lider, grup üyelerinin ortak düşünce ve isteklerini grup üyeleri tarafından kabul edilecek bir amaç olarak ortaya koyarak, grup üyelerinin güçlerini bu amaca ulaşmak için faaliyete geçiren kişidir (Eren, 2001, s.465). Liderlik ise insanları belirli amaçlar etrafında toplayabilme, onları harekete geçirme bilgi ve becerilerinin toplamıdır (Türkmen, 2011, s. 47). Dolayısıyla görülmektedir ki, yönetici süreci yöneten, lider ise kişileri etkileyerek peşinden götüren kişidir (Werner, 1993, s.16). Lider ulaşılmak istenen amaçları kendisi belirlerken, yönetici belirlenmiş amaçlara hizmet eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1995, s.181).

Gregory ve Joseph'den aktaran Armağan, (2006) çalışmasında yönetici ile liderin bazı özelliklerine şu şekilde yer vermiştir:

Tablo 1

Yirmi birinci Yüzyılda Yönetici ve Liderlerin Bazı Özellikleri

Yönetici	Lider
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Farklılık yaratır
Muhafaza eder	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerine odaklanır	İnsanlar üzerine odaklanır
Denetime güvenir	Güven ilham eder
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli perspektife sahiptir
Nasıl ve ne zaman biçimde soru sorar	Ne ve niçin şeklinde sorar
Klasik anlamda iyi askerdir	Kendisidir
Gözü her zaman kar/zarar çizgisindedir	Gözü ufukları arar
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut durumu sorgular
İşi doğru yapar	Doğru işi yapar

Armağan Ören, S. (2006) *Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Sonuç olarak yöneticilik, "tanımlanan görev için atamayla ortaya çıkar, çalışmalarının yetki ve sorumluluklarının sınırı müteşebbis grup veya onların temsilcileri tarafından belirlenir. Buna karşılık liderlik atama olgusunun dışında oluşur, bireyin bağlı olduğu grup içinde, bazı özellikleri taşımanın sonucu ortaya çıkar" (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, s. 165).

3.2. Liderlik Teorileri

Tarihsel süreç içerisinde lider ve liderlik insanoğlu için ilgi çekici konular olmuştur. Bu nedenle liderlik ile ilgili birçok araştırma yapılmıştır. Yapılan çalışmalarda araştırmacılar liderliğin farklı yönlerinin ele almışlardır. Bu farklılıklar liderlik konusunda farklı yaklaşımların doğmasını sağlamıştır.

Liderlik konusunda yapılan ilk çalışmalar liderlerin kişilik özelliklerine odaklanırken, daha sonra yapılan çalışmalar liderliğin işlevlerine odaklanmışlardır. 1970'lerden sonra yapılan çalışmalarda ise lider davranışlarına ilişkin durumsal etkenler araştırılmıştır. 1990'lardan

sonra ise farklı değişkenlerin liderlik üzerindeki etkileri araştırılmıştır (Turan ve Ebiçlioglu, 2002, s. 447).

Liderlik çalışmalarına ilişkin tarihsel gelişimi tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2

Liderlik Çalışmalarının Tarihsel Gelişimleri

Zaman Aralığı	Teori	Ana Düşünce
1940'lara kadar	Özellikler Teorisi	Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir.
1940-1960	Davranış Teorisi	Liderliğin etkinliği, liderin nasıl davrandığı ile ilişkilidir.
1960-1980	Durumsallık Teorisi	Etkin bir lider durumlardan etkilenir.
1980'lerden sonra	Modern Teoriler	Liderin vizyona ihtiyacı vardır.

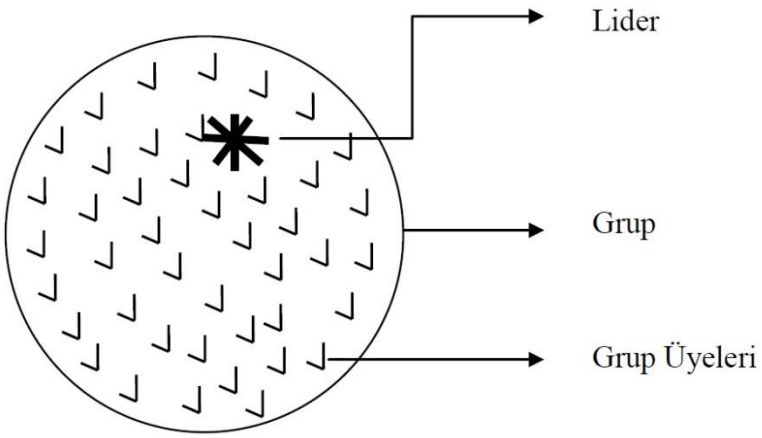
Topçu, E. (1999). *Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelişimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği.* Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Tablo 2'de de görüldüğü üzere liderlik teorileri özellikler teorisi, davranış teorisi, durumsallık teorisi ve modern teorileri olarak dört başlık altında toplanabilir.

3.2.1. Özellikler Teorisi

Liderlik ve lider ile ilgili ilk çalışma ve incelemeler liderin sahip olduğu özelliklerin incelenmesiyle başlamıştır (Güney, 2000, s.156). Yapılan çalışmalar sonucunda ortaya çıkan özellikler teorisi, lider ve liderliği tanımlama noktasında en eski teori olarak kabul edilmektedir (Fındıkçı, 2009, s. 61).

Özellikler teorisi lider özelliklerini liderin yerine getirdiği eylemler açısından en önemli unsur olarak kabul eder. Bu teoriye göre liderin özellikleri söz konusu grubu oluşturan kişilerden farklıdır (Ertürk, 2000, s.152). Bu teoride liderin grup üyelerinden farklı özelliklerde olması şekil üzerinde şu şekilde gösterilmiştir:



Şekil 1. Özellikler teorisinde lider. *"İşletme yöneticiliği.",* Koçel, T. (2003). İstanbul: Beta

Özellikler teorisi ile iki nokta üzerinde yoğunlaşılarak açıklanmaya çalışılmıştır. Bunlardan ilki, lideri diğer grup üyelerinden ayıran özelliklerinin belirlenmesi, diğeri ise başarılı olan liderler ile başarısız olan liderler arasındaki farklılığın ortaya konulmasıdır (McCormack ve Mellor, 2002:179).

Lideri yönettiği kişilerden farklı yapan özelliklerin belirlenmesi amacıyla birçok araştırma yapılmıştır. Araştırmalar sonucunda belirlenen liderin özellikleri şu şekilde gruplandırılmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 206);

- Fiziksel Özellikler : Güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, etkileyicilik, güzel konuşma, fiziksel olgunluk vb.
- Düşünsel Özellikler : Zekâ, dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriyi görme, sorumlu olma, gerçekçilik, bilgi, yetenek, ikna kabiliyeti vb.
- Duygusal Özellikler : Algılama, kendini kontrol edebilme, güven duygusu, hırs, sevmek ve sevindirmek, yüksek başarma duygusu vb.
- Sosyal Özellikler : Başkaları ile iyi iletişim kurabilme, dostluk, arkadaşlık yeteneği, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme vb.

Özellikler teorisinin kalmasıyla birlikte araştırmacılar çalışmalarında grupların yapısı ve işleyişi, lideri izleyen grup üyelerinin özellikleri ile liderin davranışları üzerinde yoğunlaşmışlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 207).

3.2.2. Davranışsal Teoriler

Lider ve liderlik konularının açıklığa kavuşturulmasında özellikler teorisinin yetersiz kalması sebebiyle bu konuları açıklayabilmek ve bunlara ilişkin sorulara cevap bulabilmek amacıyla liderlerin davranışları üzerinde yoğunlaşan çalışmalar yapılmaya başlanmıştır.

Davranışsal liderlik teorilerinin temelinde liderin başarıya ulaşmasını sağlayan etkenin liderin özelliklerinden ziyade liderin davranışları olduğu düşüncesi bulunur (Keçecioğlu, 2003, s.157). Bu teorilere göre liderlerde görülen belirli davranışlara uygun davranan kişilerde liderlik özellikleri görülmeye başlar. Liderlik ise liderin özelliklerinden ziyade liderin davranışları ile bunların sonuçlarının grup üyeleri tarafından kabullenilmesi ve desteklenmesi ile ortaya çıkar (Dilek, 2005, s.12).

Davranışsal liderlik teorilerinde, liderin yönetimin fonksiyonları ve bunlara ilişkin iş ve işlemlerde sergilediği davranışların liderin başarılı ve etkin olup olmamasını belirlediğini vurgulayarak liderle birlikte lideri izleyenlere ve içerisinde bulunulan koşullara da yer vermişlerdir (Sütçü, 2008, s. 45).

Davranışsal teori liderliğin kişinin davranışlarına göre tanımlandığını ifade eder ve liderliği, liderin kendisini izleyen grup üyeleri le birlikte devam ettirdiği bir davranış biçimi olarak ele alır. Bu teori liderin neyi nasıl yaptığı noktasına yoğunlaşarak liderliği açıklamaya çalışır ve şu sorulara yanıt arar (Güney, 2011, s. 364):

- Lider karar verirken ne yapar?
- Lider işleri nasıl yapar?
- Lider örgüt üyelerini nasıl yetiştirir?
- Lider hangi tür davranışlarda bulunur?

Bu teorinin özellikler teorisinden en önemli farkı, kişilerin liderliği eğitim yoluyla kazanabileceklerinin diğer bir ifade ile kişilerin lider olabilmeleri için eğitilebileceklerinin kabul edilmesidir (Adair, 2005, s.93; Celep, 2004, s.11; Seyfikli, 2007, s.23).

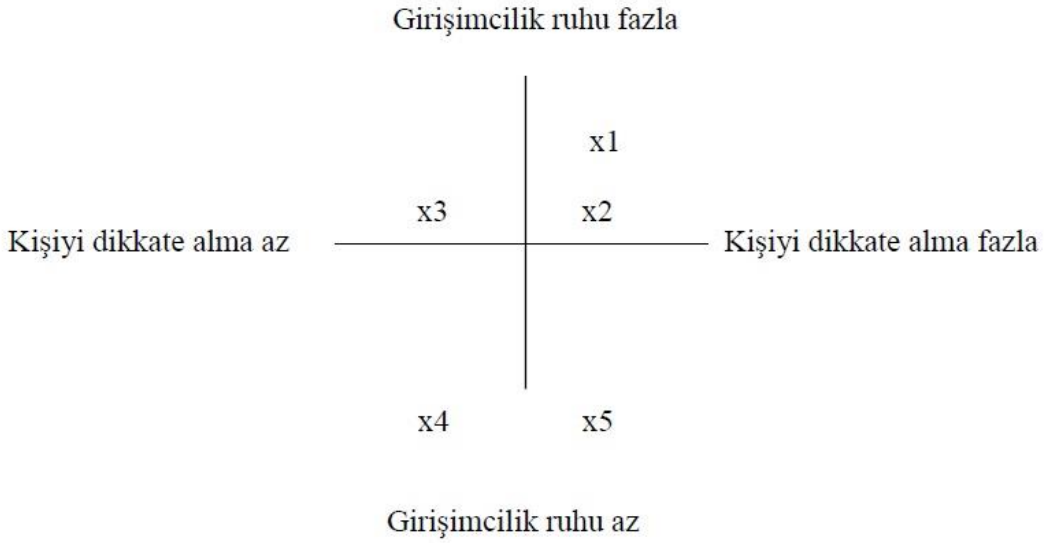
Davranışsal liderlik teorilerinin gelişimine katkı sağlayan teorik ve uygulamalı çalışmalar mevcuttur ve bu çalışmaların ortak noktası olarak araştırmacılar iki konu üzerinde durmuşlardır. Bunlardan ilki, liderin liderlik davranışının işe yönelik olması diğeri ise liderin liderlik davranışının kişiye yönelik olmasıdır. Bu araştırmalar sonucunda çeşitli liderlik tarzları belirlenmiş ve bunların etkileri incelenmiştir (Tengilimoğlu, 2005, s.4-5).

3.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Ohio Devlet Üniversitesi çalışmaları, davranışsal liderlik teorilerinin gelişmesi açısından büyük fayda sağlayan çalışmalardan birisidir ve Carroll Shartle tarafından yürütülen çalışma 1945'te başlayarak 1950'li yılların başlarına kadar sürmüştür (Koç ve Topaloğlu, 2010, s. 168).

Bu çalışmalar ile liderlik davranışının bağımsız boyutlarının tanımlanması amaçlanmıştır. Çalışmalar 1.000'den fazla boyut ile başlamış ve sonunda araştırmacılar tarafından en fazla tanımlanan iki liderlik kategorisine indirgenmiştir. Bunlar, "yapıyı harekete geçirme" ve "anlayış gösterme" şeklinde isimlendirilmiştir (Robbins, Decenzo ve Coulter, 2013, s.302).

Araştırma sonuçlarına göre liderlik davranışında iki boyut bulunmaktadır. Bunlar, kişiyi dikkate alma (liderin takipçilerinin davranışlarına ağırlık verilmesi) ve girişimcilik (iş ve işin tamamlanmasına ağırlık verilmesi) ruhudur. Bu teoriye göre liderlik şekil 2'de gösterildiği biçimde açıklanmaktadır (Eren, 2004, s. 437-438; Şimşek, 2010, s. 200).



Şekil 2. Ohio State Üniversitesi liderlik davranışı. "*Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi.",* Eren, E. (2004). İstanbul: Beta

Şekilde en etkili lider 1 numara ile işaretlenmiş, en etkisiz lider ise 4 numara ile işaretlenmiş liderdir. 1 numara ile işaretlenmiş olan lider davranışlarında hem grubun başarmak istediği işe ve bununla birlikte grup üyelerine önem verdiği için en etkili liderdir. 4 numara ile işaretlenmiş lider ise, davranışlarında grubun başarmak istediği işle birlikte grup üyelerine önem vermediği için en etkisiz liderdir.

Kişiyi dikkate alma faktörü; liderin grup üyelerinin gözünde saygı ve güven duyulacak bir izlenim oluşturması ve liderin kendileri ile arkadaşlık boyutunda yakın ilişkiler kurması şeklindeki davranışları ifade eder (Ertürk, 2009, s. 93).

Girişimcilik faktörü ise; liderin belirlenen amaçlara ilişkin olarak yapılan işin zamanında tamamlanması, grubun organize edilmesi, çalışma süreleri ile iletişim sisteminin belirlenmesi ve bunlarla alakalı talimatlar vermesi şeklindeki davranışları ifade eder (Ertürk, 2009, s. 93).

Ohio State Üniversitesi araştırmaları ile elde edilen bulgular şu şekilde ifade edilmiştir:

- Fazla yapısallaşmış ve zaman baskısının çok olduğu bir işte anlayış odaklı davranış sergileyen lider başarısız olacak ve şikâyetler, devamsızlık, işten ayrılmalar artış gösterecektir (Şimşek, 2010, s. 200).
- Liderin kişiyi dikkate alma yönünde davranış sergilemesi ile iş gören devir oranı ve işe devamsızlık azalmaktadır (Sütçü, 2008, s.45).
- İş doğası gereği grubu oluşturan bireylerin kendilerini gerçekleştirmesine fırsat tanımayacak bir özelliğe sahipse anlayışa dayalı bir motivasyonun yararı olmayacaktır (Şimşek, 2010, s. 200).
- Liderin girişimcilik yönündeki davranışlarının artmasıyla birlikte grup üyelerinin sergiledikleri performans da artmaktadır (Sütçü, 2008, s.45).

3.2.2.2. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert ve arkadaşları tarafından yapılan araştırma da davranışsal liderlik teorisinin gelişimine önemli katkılarda bulunmuş ve elde edilen sonuçlar açısından Ohio State Üniversitesi araştırmaları ile benzerlikler göstermektedir (Ertürk, 2000, s. 154).

Rensis Likert ve arkadaşları tarafından yapılan bu çalışma ile grup üyelerinin tatmini ile grubun verimli olmasını sağlayan faktörleri belirlemek amaçlanmıştır. Araştırmada iş tatmini, verimlilik, personel devir hızı, şikâyetler, devamsızlık, maliyet ve motivasyon gibi ölçütler kullanılmıştır (Sütçü, 2008, s.45-46).

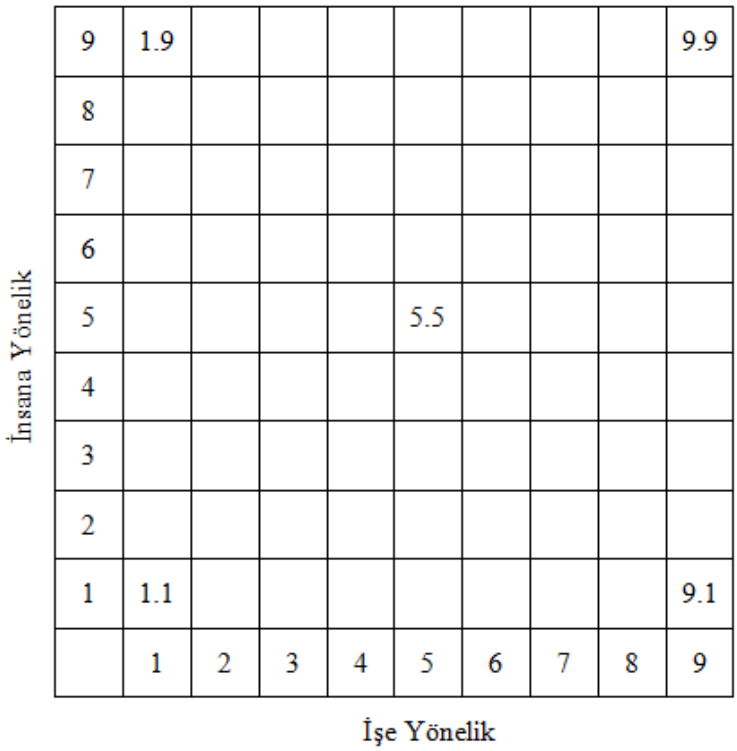
Yapılan araştırmalar sonucunda lider davranışlarının iki boyutta toplandığı görülmüştür. Bunlardan birincisi işe yönelik lider davranışı, ikinci ise insana yönelik lider davranışıdır. İşe yönelik lider grup üyelerinin belirlenmiş olan hususlara uygun olarak çalışıp

çalışmadığını kontrol eden ve resmi otoritesini kullanan bir davranış sergiler. İnsana yönelik lider ise yetki devrini temel alan, grup üyelerinin tatmin olmalarını sağlamaya yönelik çalışma şartları geliştiren, onların gelişme ve ilerlemeleri ile ilgilenen bir davranış sergiler (Armağan, Ö. S., 2006, s.21).

3.2.2.3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Ölçeği

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından Ohio State Üniversitesi çalışmaları doğrultusunda geliştirilen yönetim tarzı ölçeği, davranışsal liderlik teorileri içerisinde önemli bir yere sahiptir.

Ohio State ve Michigan Üniversitesi araştırmaları ile elde edilen sonuçlar Blake ve Mouton tarafından, lider davranışlarının açıklanmasında kullanılabilecek bir matriks yapı haline getirilmiştir. Model, şekil 3'te görüldüğü üzere işe yönelik ve insana yönelik olarak ifade edilen liderlik davranışlarına ilişkin iki temel boyut üzerine kurulmuştur (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011, s. 256).



Şekil 3. Blake ve Mouton yönetim tarzı ölçeği. "*Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development"*, Blake, R.R & Mouton, J.S. (1969). Massachusetts: Addison Wesley.

Şekil 3'te görüldüğü gibi, yönetim tarzı ölçeğinde liderin davranışlarındaki faktörler üretime yönelik olma boyutu ve kişilerle iletişim boyutu olmak üzere iki grupta toplanmış ve her boyut bu faktörlere ilişkin dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmıştır (Koç, Kılıçlar ve Yazıcıoğlu, 2013, s. 97).

Bu matrikse bağlı olarak belirlenen liderlik tarzları şunlardır (Bolat vd., 2009; Şimşek vd., 2011; Karakaş, 2010; Koç ve Topaloğlu, 2010; Koç vd., 2013; Yeşilyurt, 2007):

- 1.1 Tarzı (Pasif Liderlik) : Liderin sorumluluğunda olan iş ve işlemleri başarmak ve aynı zamanda liderlik yaptığı grubun istek ve ihtiyaçlarını dikkate almak açısından son derece yetersiz olduğu söylenebilir. Yani lider ne işe ne de insana yönelik liderlik davranışı göstermektedir. Bu tip liderler sorunları görmezden gelerek sorunları çözmeyi ertelerler. Bu liderlik tarzında başarısız bir yönetimden söz edilebilir.
- 1.9 Tarzı (Şehir Kulübü Liderlik) : Bu liderlik tarzında insan her şeyden önemli görülür ve insanların ihtiyaçları önceliğe sahiptir. Örgütteki kişilerin arzularının karşılanarak mutluluklarının sağlanmasına önem verilir. Yani liderler örgütün amaçlarından ziyade örgüt içerisindeki kişilerle ilgilenirler. Bu tarzda örgüt içerisindeki iyi ilişkilerin üretimi artıracağı düşülmektedir. Bu liderlik tarzının örgütsel açıdan başarı sağlaması düşük bir olasılıktır.
- 5.5 Tarzı (Orta Yolcu Liderlik) : Bu liderlik tarzında üretime de kişilere de ortalama düzeyde önem verilir. Yani bir denge söz konusudur. Lider kişilerin isteklerini ve dolayısıyla motivasyonlarını düşürmeyecek bir verimliliği göz önünde tutmaktadır. Üretim bu şekilde artırılmaya çalışılır fakat en yüksek düzeye çıkarılmasının mümkün olmadığı söylenebilir.
- 9.1 Tarzı (Görev Odaklı Liderlik): Bu liderlik tarzında lider sadece üretime odaklanarak örgütün hedeflerine ulaşmak için verimliliği maksimum düzeye çıkarmak üzere çalışır. İnsan makineden ibaret görülür ve onun isteklerine yönelik herhangi bir düzenlemeye gerek duyulmaz. Örgüt içerisindeki kişilerin talep etme ve öneri de bulunma hakları yoktur.
- 9.9 Tarzı (Takım Odaklı Liderlik) : Bu liderlik tarzında lider üretime de kişilere de yüksek düzeyde önem verilir. Lider hem işlerin başarılması hem de kişilerin isteklerinin tatmin edilerek mutluluklarının sağlanmasına ilgi gösterir. Bu tarz liderler örgüt içerisinde hem saygı, güven ve dayanışma ortamı oluşturur hem de bu ortamın getirisi olarak örgüt verimliliğini maksimum düzeye ulaştırır. Örgüt

içerisindeki iletişim açık ve samimi bir yönde kurulmuştur ve problemler ile işle alakalı konularda işbirliği teşvik edilir.

3.2.2.4. Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi

Douglas McGregor tarafından geliştirilen teoriye göre, liderin insan davranışlarına ilişkin varsayımları liderin davranışlarını belirleyen faktörlerden biridir. Liderin insan davranışına ilişkin inanış ve varsayımları sergileyecekleri liderlik davranışını da etkileyecektir. Bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içerecek şekilde iki grupta toplanmış ve X ve Y teorisi olarak adlandırılmıştır (Sütçü, 2008, s. 47; Kurt, 2010, s. 16; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011, s. 258).

McGregor tarafından klasik yönetim düşüncesi anlatılmış ve adına X kuramı adı verilmiştir. Sonrasında da bu kuramı şiddetle eleştirmiş ve Y kuramı ilkelerini ortaya atmıştır.

McGregor'a göre X ve Y teorisinin varsayımları şunlardır (Eren, 2004, s.26):

X Teorisinin Varsayımları:

- Normal (vasat) insan olarak işi sevmez ve elinden geldiğince işten kaçma yollarını arar.
- İnsanların işi sevmemelerinden dolayı çalıştırılmak için yönlendirilmeli, denetlenmeli ve ceza ile tehdit edilmelidir.
- Sorumluluktan kaçar, yönetilmeyi ister, başarma hırsı yoktur ve her şeyden çok güvenlik arar.
- Bencildir, kendi istek ve amaçlarını örgüt amaçlarından ön planda tutar. Bundan dolayı sürekli ve yakından denetlenmelidir.
- Yenilik ve değişiklikleri sevmez, bunlara karşı direnç gösterir ve karşı tepki verir. Alışkanlıklara bağlılığı fazladır.
- Örgütü ilgilendiren problemlerin çözümü noktasında yok denecek kadar az yeteneğe sahiptir.
- Parlak zekâya sahip değildir. Harekete geçmesi için maddi olarak ödüllendirilmelidir.

Bu varsayımlara göre hareket eden bir lider insanı örgüt içerisinde pasif bir unsur olarak kabul ederek otoriter bir davranış sergileyecektir. Böyle bir lider örgüt içerisindeki saygı ve başarı kazanma imkânını sağlayamayacaktır (Eren, 2004, s.26).

Y Teorisinin Varsayımları:

- Bir insanın işyerinde çalışarak çaba harcaması, oyun ve dinlenme gibi doğaldır. İş insan için başarı kaynağıdır ve insan işten nefret etmez.
- Çalışanları sıkı denetim altında tutmak ve ceza ile tehdit etmek onları işletmenin amaçlarını sahiplenmeye yönlendirecek tek yol değildir. İnsanlar işletme ile bir bağ kurar, iş ve çalışma arkadaşlarını severse, kendiliğinden işletmeye daha faydalı olmak ve hizmet etmek için çaba gösterir.
- Örgütsel bağlılık kişilere verilecek ödüllere bağlı olduğu için, amaçlar doğrultusunda hizmet eden ve başarılı olan insanlar ödüllendirilmelidir.
- Sorumluluktan kaçınma, hırslı olmama ve güveni ön planda tutma gibi davranışlar, insanların kötü yönetilmesinden kaynaklıdır. Uygun koşullar altında insanlar sorumluluk almaktan kaçınmazlar.
- Örgütü ilgilendiren problemlerin çözümünde ihtiyaç duyulan yaratıcılık yetenekleri insanlar arasında oldukça fazla bulunmaktadır.
- Çalışma koşulları sebebiyle insanların yeteneklerinin sadece bir kısmından faydalanılmaktadır.

Y teorisinde, örgüt üyelerinin şahsi amaçlarına ulaşabilmeleri için örgüt amaçları yönünde çaba göstermelerinin yöneticiler tarafından sağlanması ve dolayısıyla bireysel ve örgüt amaçlarının bütünleştirilmesinin gerekliliği belirtilmektedir. Bu noktada liderlerin yapmaları gereken örgüt üyelerini teşvik ederek onlara imkân sağlamaktır (Şahin, 2004, s.532).

3.2.2.5. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik davranışlarının anlaşılması üzerine geliştirilmiş bir diğer model Rensis Likert'in sistem 4 modelidir.

Likert 200'den fazla işletmenin yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmanın sonuçlarına dayanarak örgütlerin yönetim sistemlerini ve yöneticilerinin liderlik davranışlarını dört başlık altında toplamıştır. Bunlar, Sistem 1 (istismarcı otoriter), Sistem 2 (yardımsever

otoriter), Sistem 3 (katılımcı) ve Sistem 4 (demokratik) olarak adlandırılmıştır (Akgöl, 2010, s. 72; Bakan ve Bulut, 2004, s.156; Bolat vd., 2009, s.180; Durmaz, 2007, s. 12; Şimşek, 1999, s. 18; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2001, s. 258).

Bu dört grup ve özellikleri şu şekilde açıklanabilir (Koçel, 2003, s. 596):

- Sistem 1 : Takım çalışması görülmez ve astlar arasında biçimsel olmayan gruplar oluşur. Gruplar lidere karşı çalışır ve üretim buna rağmen orta düzeydedir.
- Sistem 2 : Takım çalışması yapılmaz. Astlar arasında biçimsel olamayan gruplar oluşur ve zaman zaman lidere karşı direnç gösterilir. Üretim orta düzeyin üstündedir.
- Sistem 3 : Takım çalışmasının yolu açıktır. Biçimsel olmayan gruplar oluşmasına rağmen, örgüt amaçlarını desteklemelerinden ya da bir kısmına karşı olduklarından üretim iyi düzeydedir.
- Sistem 4 : Takım çalışmasının hedeflere ulaşmak için gerekli olduğu bilinci yerleşmiş durumdadır. Biçimsel olmayan grupların varlığına rağmen biçimsel gruptan kopma söz konusu değildir ve örgüt oluşturan tüm güçler örgütsel amaçlara ulaşma çabasındadır.

Tablo 3 ile bu model şu şekilde özetlenmiştir:

Tablo 3

Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
1. Astlara olan güven	Astlara güvenmez.	Hizmetçi ile efendisi arasındaki gibi bir güven anlayışına sahiptir.	Kısmen güvenir fakat kararlarla ilgili kontrole sahip olmak ister.	Bütün konularda tam olarak güvenir.
2.Astların algıladığı serbesti	Astlarla ilgili konuları tartışmak konusunda kendilerini hiç serbest hissetmezler.	Astlar kendilerini fazla serbest hissetmez.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar kendilerini tamamen serbest hisseder.
3.Üstün astlarla olan ilişkisi	İşle ilgili sorunları çözümünde astların fikrini nadiren alır.	Bazen astların fikrini sorar.	Genelde astların fikrini alır ve onları kullanmaya çalışır.	Daima astların fikrini alır ve onları kullanır.

Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği.* İstanbul: Beta

3.2.3. Durumsallık Teorileri

Liderin davranışlarına ilişkin yapılan çalışmalarda özellikler teorilerinin liderin özelliklerine, davranışsal teorilerin ise liderin davranışlarına ilişkin genellemeler yapmaya çalıştıkları görülmektedir. Her ikisinde de örgütlerin ve örgüt üyelerinin etkilendikleri ve içinde bulundukları durumsal unsurlar göz önüne alınmamıştır (Armağan Ören, 2006, s.25).

Durumsallık teorilerinde ifade edilen temel husus, örgütün ya da grubun içerisinde bulunduğu farklı durum ve şartların değişik liderlik tarzları gerektirdiği varsayımıdır. Lider örgütün ya da grubun içerisinde bulunduğu söz konusu durumun gereklerine uygun bir davranış sergilemelidir (Serinkan, 2008, s. 43).

Bu teori örgüt ve örgütü oluşturan kişilerin özelliklerine uygun davranış geliştiren ve sergileyen liderin en iyi lider olduğunu ortaya koymaktadır. Buradan hareketle en iyi

liderlik tarzından değil, durum ve şartlar karşısında hangi tarzın en etkin olduğundan söz edilebilir (Baysal ve Tekarslan, 2004, s.263).

Durumsallık teorileri liderlik davranışının içerisinde bulunulan koşullara göre değişeceğini savunmaktadır. Bowditch ve Buono, koşullara göre kimi zaman insan yönelik liderlik davranışlarının kimi zaman da işe yönelik liderlik davranışlarının etkin bir sonuç verdiğini ifade etmişlerdir. Bu teoride araştırmacılar tarafından çeşitli durumlarda hangi faktörlerin önemli olduğu ve bu faktörlere uygun liderlik tarzlarının araştırılması üzerinde durulmuştur (Aktaş, 2006, s.56).

Bu teoriye göre liderlerin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır (İlgar, 1996, s.51):

- Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği,
- Grup üyelerinin yetenekleri ve bekleyişleri,
- Örgütün iklimi,
- Liderin kişiliği ve tecrübeleri, üstlerin beklentileri,
- İzleyenlerin tecrübesi ile ortam ve koşullar.

3.2.3.1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

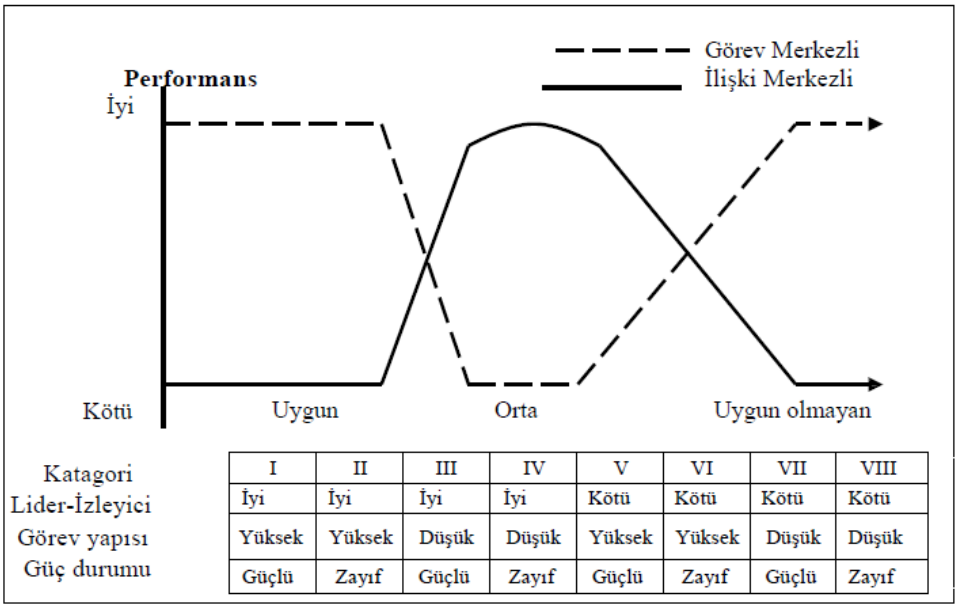
Handy (1981), Fiedler'in geliştirdiği bu teorinin liderlerin etkinliğinin içerisinde bulunulan durum ve şartlara bağlı olduğunu ve bir liderin bir örgütte içerisinde bulunulan durum ve şartlarda etkili olabilirken, başka bir örgüt ve o örgütün içerisinde bulunduğu durum ve şartlar altında etkili olamayabileceği görüşünü içerdiğini ifade etmiştir (Armağan, Ö. S., 2006, s.26).

Fiedler geliştirdiği ve "En az tercih edilen çalışma arkadaşı (LPC – Least Preffered Co-worker)" olarak adlandırılan ölçeği kullanarak bir liderin iş odaklı mı yoksa ilişki odaklı mı olup olmadığı belirlemeye çalışmıştır (Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012, s. 394).

Fiedler'e göre liderin davranışlarını belirleyen üç durum söz konusudur (Mejia, Balkin ve Cardy'den aktaran Koç, 2007, s. 29; Can, Kavuncubaşı ve Yıldırım, 2012, s. 395):

- Lider ile onu izleyenler arasındaki ilişkiler: Lider ev grup üyeleri arasındaki ilişkileri ve niteliklerini ifade eder.
- Görev yapısı: Örgüt üyelerinin yaptıkları işin önceden belirlenen rutin bir iş olup olmadığını ifade eder.
- Güç durumu: Liderin sahip olduğu yasal gücü ifade eder.

Fiedler'in durumsallık teorisi şekil 4'te gösterilmiştir.



Katagori	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Lider-İzleyici	İyi	İyi	İyi	İyi	Kötü	Kötü	Kötü	Kötü
Görev yapısı	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Güç durumu	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf	Güçlü	Zayıf

Şekil 4. Fiedler'in durumsallık kuramı. "*Yönetim bilimi",* Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). Ankara: Seçkin.

Fiedler iki liderlik tipi belirlemiştir. Görev odaklı liderlik; işin başarılması ile performans sonuçlarını ortaya çıkarırken, ilişki odaklı liderlik iyi ilişkiler sürdürülmesine odaklanır. Görev odaklı liderlerin arzu edilen ve arzu edilmeyen durumlarda daha etkili olduğu ileri sürülmüştür. En çok istenen durumlar şekil 4'te belirtilen I, II ve III. gruplardır. Bu gruplarda daha önce ifade edilen faktörlerden en az ikisinin olumlu olduğu görülür. Hiç arzu edilmeyen durum ise yine şekil 4'te yer alan VIII. gruptur. Bu noktada tüm faktörler olumsuzdur. Orta zorluktaki durumlar için ilişki odaklı liderler daha etkili performans gösterirler (Mejia, Balkin ve Cardy'den aktaran Koç, 2007, s. 30).

3.2.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli

Durumsal liderlik teorilerinden biri de, Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen ve yaşam eğrisi olarak da anılan modeldir. Bu modelin geçerliliğine ilişkin fazla araştırma bulunmamasına rağmen, uygulamada fazlaca kabul görmüş ve birçok büyük firma tarafından yönetici yetiştirme amaçlı olarak kullanılmıştır (Paksoy, 1993, s. 19).

Durumsal liderlik modeli, liderin liderlik davranışları (görev odaklı ya da insan odaklı) ile örgüt üyelerinin sergiledikleri olgunluk düzeyi arasındaki ilişkilerle bağlantılı olarak geliştirilen bir süreçtir. Bu model dört olgunluk düzeyi ve dört liderlik tarzı üzerine inşa edilmiştir (Paksoy, 1993, s. 19).

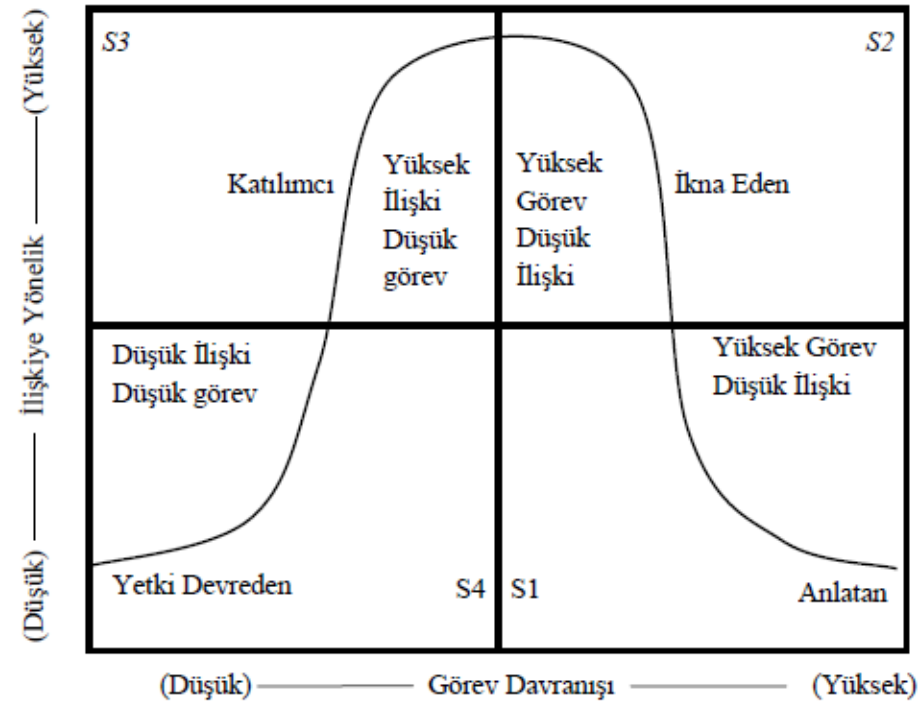
Hersey ve Blanchard (1974) işe ve ilişkiye yönelik davranışları dört başlıkta gruplandırmışlardır (Özkalp ve Kırel, 2011, s. 324):

- Anlatan: Yüksek görev ve düşük ilişkinin söz konusu olduğu liderlik tarzıdır. Lider, örgüt üyelerine neyi, nasıl, ne zaman ve nerede yapacaklarını söyler. Bu tarzda tek yönlü iletişim vardır ve örgüt üyeleri işlerin yapılması ve amaçlara ulaşılması için lider tarafından yönlendirilir.
- Satan: Yüksek görev ve yüksek ilişkinin söz konusu olduğu liderlik tarzıdır. Bu tarzda lider örgüt üyelerine hem talimat verir hem de destekler. Lider ılımlıdır ve üyelere rehberlik yapar.
- Katılımcı: Düşük görev ve yüksek ilişkinin söz konusu olduğu liderlik tarzıdır. Lider genelde örgüt üyeleri ile birlikte karar verme yönünde davranış sergiler. Liderin asıl görevi, örgüt üyelerine ihtiyaç duydukları ortam ve imkânları sağlamak ve iletişim kurmaktır.
- Yetki Devreden: Düşük görev ve düşük ilişkinin söz konusu olduğu liderlik tarzıdır. Liderin örgüt üyeleri ile ilişkileri oldukça zayıf, destekleme ve yönlendirmenin çok az olduğu bir tardır.

Açıklanan liderlik tarzlarının yanında modele örgüt üyelerinin olgunluk düzeylerini de dahil etmişlerdir. Hersey ve Blanchard olgunluğu, kişilerin kendi davranışlarını yönlendirmek noktasında sorumluluk alma istek ve yetenekleri olarak tanımlamışlardır. Olgunluğun iş olgunluğu ve psikolojik olgunluk olarak değerlendirilmesi gerekir. İş olgunluğu, kişilerin iş ile ilgili bilgi ve beceri seviyelerini ifade eder. Psikolojik olgunluk ise, kişilerin bir şeyi yapmaya istekli olmasını anlatır. Modelde olgunluk düzeyleri şu dört kategori olarak belirlenmiştir (Paksoy, 1993, s. 20):

- Olgunluk Düzeyi 1: Örgüt üyelerinin bilgi ve becerileri çok az, motivasyonları ise düşüktür.
- Olgunluk Düzeyi 2: Örgüt üyelerinin bilgi ve becerileri çok az, motivasyonları ise yüksektir.

- Olgunluk Düzeyi 3: Örgüt üyelerinin bilgi ve becerileri yüksek, motivasyonları ise düşüktür.
- Olgunluk Düzeyi 4: Örgüt üyelerinin bilgi ve becerileri ve motivasyonları yüksektir.



İzleyici Olgunluğu

Yüksek	Orta		Düşük
M4	M3	M2	M1
Yapabilir, İstekli	Yapabilir/Yetenekli, İsteksiz	İşi yapamaz, İstekli	Bilgi, Beceri Yok İsteksiz

Şekil 5. Hersey ve Blanchard'ın durumsal liderlik modeli. "*Yönetim bilimi"*, Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). Ankara: Seçkin.

Şekil 5'te görüldüğü gibi lider davranışları ilişkiye ve göreve yönelik olma durumuna göre S1, S2, S3 ve S4 şeklinde belirtilmiştir. Örgüt üyelerinin olgunluk durumları ise olgun olmayandan olgun olana doğru dereceli bir şekilde M1, M2, M3 ve M4 şeklinde belirtilmiştir.

Olgun olmayan örgüt üyelerine (M1) yönelik olarak lider daha çok göreve yönelik boyutlara önem vermektedir ve talimat verip yerine getirilmesini isteyen (anlatan) liderlik davranışı sergiler. Örgüt üyelerinin olgunluklarının biraz arttığı durumlarda (M2), hem

görev hem de ilişki boyutlarına önem vermektedir ve örgüt üyelerine fikir ve talimatlarının gerekçelerini açıklayan (ikna eden) liderlik davranışı sergiler. Örgüt üyelerinin olgunluklarının biraz daha arttığı durumlarda (M3), ilişki boyutuna görev boyutundan daha fazla önem vermektedir ve örgüt üyelerinin görüş ve fikirlerini alarak onları yönetime katan (katılımcı) liderlik davranışı sergiler. Örgüt üyelerinin olgunluklarının en üst düzeyde olduğu (M4) durumunda düşük ilişki ve düşük görev boyutunda, planlama ve uygulama yetkilerini astlarına devreden (yetki devreden) liderlik davranışı sergilemektedir (Eren, 2004, s. 454).

3.2.3.3. Yol Amaç Teorisi

Durumsal liderlik teorilerinden biri de, Robert House tarafından geliştirilmiş olan yol-amaç teorisidir. Bu modelde üzerinde durulan konular, liderin grup üyelerini nasıl etkilediği, amaçların nasıl algılandığı ve amaçlara ulaşma yollarının neler olduğudur. Liderlerin, örgüt amaçlarına ulaşmak, iş doyumunu sağlamak ve örgüt üyelerini motive etmek açısından çeşitli etkinliklere sahip kişiler olduğu varsayımı hakimdir (Eren, 2004, s. 455).

Teoriye göre, örgüt üyelerinin liderin istediklerini yerine getirmeleri iki şeye bağlıdır. Bunlardan birincisi, örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için neler yapılması gerektiğinin anlaşılmasını sağlamaktır. İkinci ise, örgütsel amaçlarla birlikte örgüt üyelerinin kişisel amaçlarına da ulaşabileceklerine ilişkin garanti verilmesidir (Simith ve Peterson'dan aktaran Serinkan, 2008, s. 51).

Bu teoriye göre, liderin örgütsel amaç doğrultusunda motive edilmesinde ziyade, örgüt üyelerinin motive edilmesi daha önemlidir. Bu teoride liderlik davranışlarının çalışanların iş tatmini ve performansına olan etkileri ile durumsal unsurların iş görenler ve çalışma ortamı üzerindeki etkilerini açıklamaya çalışılmaktadır (Çelik'ten aktaran Sökmen ve Boylu, 2009, s. 2385).

Yol Amaç Teorisi dört temel liderlik davranışı belirlemiştir (Şimşek, 2010, s. 200-201):

- Emir Verici Liderlik: Astların kararlara katılımı öz konusu değildir kararlar lider tarafından alınır.
- Destekleyici Liderlik: Lider astlarına ilgi gösterir ve arkadaşça yaklaşım sergiler.
- Katılımcı Liderlik: Lider astların öneri ve tekliflerine açıktır, astların da karara katılmaları için uygun ortam oluşturur.

- Başarıya Yönelik Liderlik: Lider iddialı amaçlar belirler ve bu amaçlara ulaşmak için astlara güvenir.

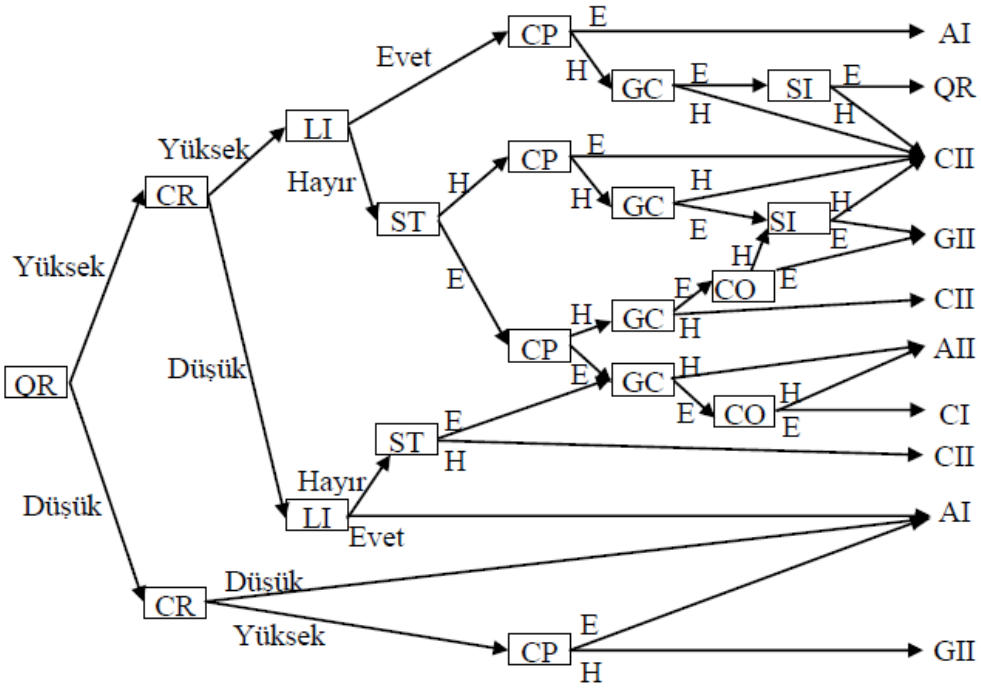
3.2.3.4. Vroom ve Yetton Karar Verme Modeli

Durumsallık liderlik teorilerinden bir diğeri de Victor Vroom ve Philip W. Yetton tarafından 1970'li yılların başlarında geliştirilen ve sonrasında Vroom ve Arthur G. Jago'nun katkılarıyla olgunlaşmış olan modeldir. Model, özgün karar verme durumlarında etkin bir liderlik için, hangi düzeyde katılım gerektiren liderlik tarzının uygulanması gerektiğini belirlemeye yoğunlaşan bir liderlik modelidir (Kılınç, 1989, s.1).

Bu model liderlerin çevredeki değişik durumlar karşısında değişik liderlik modelleri sergileyebileceklerini ifade eder. Model örgütün içerisinde bulunduğu duruma göre, ne kadar örgüt üyesinin kararlarda söz sahibi olması gerektiğini açıklar. Çeşitli durumlarda lider kendi durumunu belirleyerek karar ağacı aracılığıyla yolları izler ve ortadaki soruna yönelik olarak en uygun seçeneği belirler (Özkalp ve Kırel, 2011, s. 320).

Yaklaşım liderlerin içerisinde bulundukları farklı durum ve şartlara göre yürütebilecekleri beş ayrı liderlik tarzını öngörmektedir (Koç ve Topaloğlu, 2010, s. 176; Taşkıran, 2005, s. 82):

- AI (Autocratic I) : Lider, sahip olduğu bilgileri kullanarak problemi kendi başına çözer ve kararları alır.
- AII (Autocratic II) : Lider, problemin çözümüne ilişkin ihtiyaç duyduğu bilgileri örgüt üyelerinden alarak çözüme ilişkin kararı kendisi verir.
- CI (Consultative I) : Lider, karar verilecek konu ile alakalı olan örgüt üyelerinden ayrı ayrı fikir ve önerilerini aldıktan sonra problemin çözümüne ilişkin kararı kendisi verir.
- CII (Consultative II) : Lider, örgüt üyelerinin karar verilecek konu ile ilgili fikir ve görüşlerini toplu olarak alır ve kararı kendisi verir.
- GII (Group II) : Lider karar verilecek konuyu örgüt üyeleri ile birlikte tartışır, değerlendirir ve birlikte karar alınır.



Şekil 6. Vroom-Yetton-Jago modeli. "*Yönetim bilimi"*, Koç, H. ve Topaloğlu, M. (2010). Ankara: Seçkin.

Modelde ayrıca sekiz soru aracılığıyla problemlerin çözümüne ilişkin belirli yollar önerilmektedir (Ataman, 2009, s.560). Bu sorulara verilecek evet ya da hayır cevabıyla daha önce ifade edilen beş liderlik davranışı türünden birini seçebilmektedir. Lider seçtiği liderlik tarzıyla astlarının ne ölçüde karar verme sürecine katılacağını da belirlemiş olur (Çelik, 2000, s. 24).

Bu sorular tablo 4'te belirtilmiştir.

Tablo 4

Vroom-Yetton-Jago Modelinde Durumsal Değişkenler

QR (Quality Requirment): Kalite Gereksinimi: Bu kararın teknik kalitesi ne kadar önemlidir. (Bazı alternatifler diğer olası eylemlerden daha yüksek kalite veya nitelikte olacak mı?)	CP (Commitment Probability): Bağlılık Olasılığı: Eğer kararı tek basına vereceksen astlarının bu karara bağlı kalacakları kesin midir? (Astların karar verme sürecine aktif bir şekilde katılmadan bile kendilerini bu karara adayacaklarmıdır?)
CR (Commitment Requirement): Bağlılık Gereksinimi: Astların karara bağlılığı ne kadar önemlidir? (Astlar kararın etkili bir uygulaması için kendilerini karara adamalı mı?)	GC (Goal Congruence): Amaç Ortaklığı: Astlar bu problemi çözmede başarılacak örgütsel amaçları paylaşıyorlar mı? (Eğer astlar kararları kendileri verirlerse onların kararlarının örgütsel amaçlarla uyumlu olacağı olası mıdır?)
LI (Leader's Information): Liderin Bilgisi: Yüksek kalitede karar vermek için yeterli bilgiye sahip misin? (Rasyonel bir kararı vermek için gerekli olan bilgi astları bu ise karıştırmadan elde edilebilir mi?)	CO (Subordinate Conflict): Astların Çatışması: Tercih edilen çözümler üzerine astlar arasında çatışma var mıdır? (Astlar söyledikleri olmazsa amaçlar için işbirliği yapmayacak mı?)
ST (Problem Structure): Problem Yapısı: Problem iyi yapılandırılmış mı? (Lider tam olarak hangi bilginin eksik olduğunu ve onu nasıl elde edeceğini biliyor mu?)	SI (Subordinate Information): Astların Bilgisi: Astlar yüksek kalitede karar vermek için yeterli bilgiye sahipler mi? (Yönetim girdisi olmadan astlar rasyonel kararlar alabiliyorlar mı?)

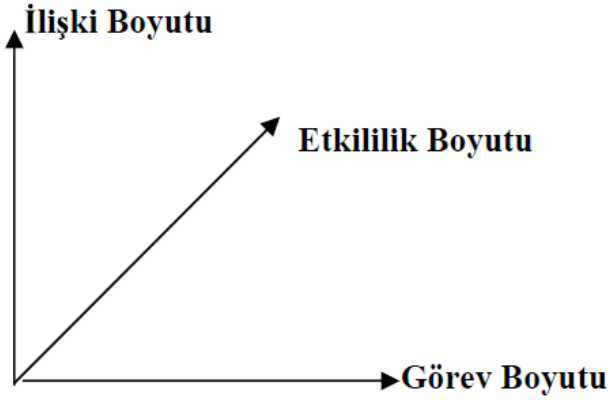
Koç, H. & Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim bilimi.* Ankara: Seçkin.

3.2.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

William J. Reddin tarafından geliştirilen "Üç Boyutlu Liderlik Teorisi" bir diğer durumsallık liderlik teorisidir. Bu teori, davranışsal liderlik ile durumsal liderlik teorileri arasında bir köprü görevi görmektedir. Teoride liderlik tarzı ile çevrenin durumsal talepleri bir araya getirilmeye çalışılmıştır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s. 92).

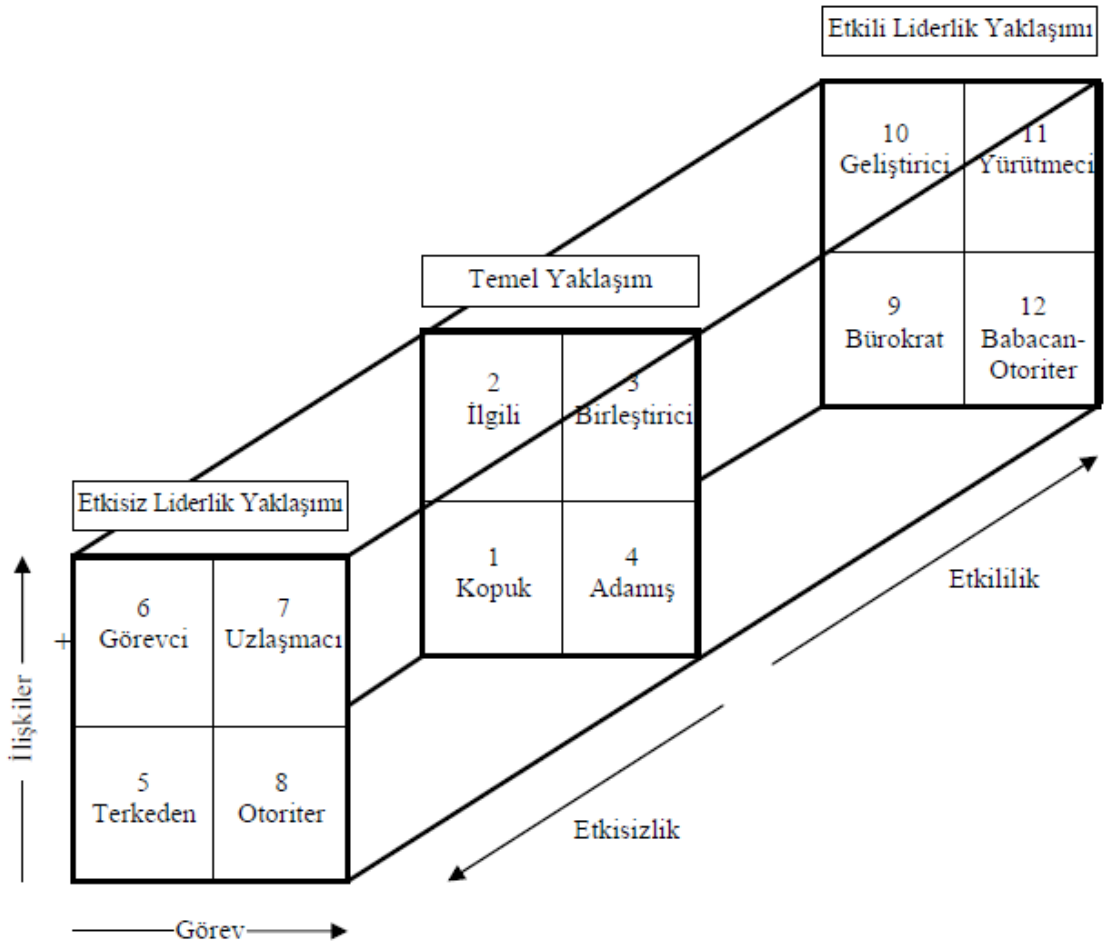
"Reddin'in teorisinin dayandığı temel nokta 'Yönetsel Etkililik'tir. Etkililiğin, yönetimin temel amacı olduğunu savunan Reddin 3-D adını verdiği kuramın bu temele oturtmuştur. Reddin'e göre, 'Yönetsel Etkililik', bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği çıktı gereklerini (işleri) yerine getirme derecesidir" (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005, s. 92).

Liderlik davranışları hususunda birçok araştırma yürütmüş olan Reddin, Yönetim Tarzı Ölçeği ve Ohio Devlet Üniversitesi çalışmalarında yer alan işe dönük boyut ve insana dönük boyut olarak ifade edilen iki boyuta etkililik boyutunu da eklemiş ve üç boyutlu liderlik teorisini ortaya koymuştur (Koç, 2007, s.34).



Şekil 7. Liderlik davranışlarında etkililik boyutu. "*Yönetim ve organizasyon"*, Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., Bolat, O.İ. & Erdem, B. (2009). Ankara: Detay.

Lider davranışlarında etkililik boyutunun sahip olduğu konum şekil 7'de gösterilmiştir. İş odaklı davranış gösteren liderler, kendi çabalarını da örgüt üyelerinin çabalarını da tamamıyla örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye yöneltmektedir. İnsan odaklı davranış gösteren liderler de, güven ortamı sağlama ve örgüt üyelerine yetki devretmek suretiyle güven ve güdülemeye dayalı bir ortamda örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışmaktadır. Etkililik boyutu ise, liderin ulaşmakla görevli olduğu amaçlara ulaşma düzeyi olarak tanımlanabilir (Erceylan, 2010, s. 86).



Şekil 8. Reddin'in üç boyutlu liderlik kuramı. "*Yönetim ve organizasyon"*, Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., Bolat, O.İ. & Erdem, B. (2009). Ankara: Detay.

Şekil 8'de görüldüğü gibi, her bir kombinasyon etkili ya da etkisiz olan sonuçlar ortaya çıkarmaktadır. İçerisinde bulunulan duruma uymayı başaran lider etkili, başaramayan lider etkisiz olmaktadır. Liderliğin etkililik düzeyini belirleyen içerisinde bulunulan durumdur. Örneğin, adanmış liderlik tarzı, uygun olmayan durumlarda otoriter liderlik tarzına, uygun durumlarda ise babacan otoriter liderlik tarzına dönmektedir (Zel, 2001, s.127).

Etkililik boyutunda sıralanmış olan bu sekiz liderlik tarzı ve özellikleri şu şekilde açıklanabilir (Can, 1981, s. 36-37):

a. Etkisiz Kopuk Lider (Terkeden): Kurallar uyar, elde edilen en az sonuçla yetinir, karışmaktan ve konuşmaktan kaçınır. Fikirlerini saklayarak öneride bulunmaz, işbirliği ve iletişimden kaçınır.
b. Etkili Kopuk Lider (Bürokrat): Komuta, kural, usul ve ayrıntılara önem verir. Öz güvene sahip, dürüst, akılcı ve adaletlidir.

c. Etkisiz Adanmış (Otoriter): Karar verilmesi gereken tüm durumlarda tek başına karar veren, kayıtsız şartsız kendisine karşı tam itaat edilmesini bekleyen, eleştirici ve tehditkâr bir liderdir. Asttan üste doğru bir iletişimi kabul etmez ve fikir danışmaz.
d. Etkili Adanmış (Babacan-Otoriter): Ne istediğinin farkında olan ve herhangi bir tepki ile karşılaşmadan isteklerine nasıl ulaşabileceğini bilen bir liderdir. Verimliliğe odaklanmış, çalışkan, girişimci ruha sahip ve israfı engelleyici bir yapıya sahiptir.
e. Etkisiz İlgili (Görevci): Çelişki ve çatışmalardan uzak duran, benimsenmeyi önemli gören, edilgen bir yapıya sahip olup, hoş ve nazik kişiliktedirler. Denetimle ilgilenmezler ve işleri kolaylaştırmak suretiyle uyum oluşturmaya çalışırlar.
f. Etkili İlgili (Geliştirici): Birlikte çalıştığı kişilere güvenen, onları geliştirmek için çaba harcayan, iletişim kanallarını açık tutan bir liderdir. Çalışanların yeteneklerini geliştirmede ve onları motive etmede başarılıdır. İşbirliğine desteğe ve anlayışa önem verir.
g. Etkisiz Bütünleştirici (Uzlaştırıcı): Doğru kararlar alamayan, kendisine yönelik baskılara açık bir liderdir. Örgüt faaliyetlerinin çıktılarını uzun dönemde en üst seviyeye yükseltmekten ziyade kendisine yönelik oluşan baskıları en alt düzeye indirme çabası içerisindedir. Doğru yer ve zamanda görev ya da ilişki boyutuna yönelmeyi başaramaz. Bu sebeple kararlara katılımı zarar verecek düzeyde fazla kullanır ve direnmeden teslim olur.
h. Etkili Bütünleştirici (Yürütmeci): Ekip çalışmasını önemseyen ve amaçlara bağlılığı sağlayan bir liderlik tarzıdır. Anlaşmazlık ve uyumsuzlukların doğal ve yeri geldiğinde faydalı olabileceklerine inanır. Katılımcıdır ve kişilerin potansiyellerini ortaya çıkarmak ve bunlardan faydalanmak çabası gösterir.

3.2.4. Modern Teoriler

Liderlik ile ilgili yapılmış olan araştırmalar ve çalışmalar ile araştırmacılar tarafından çeşitli teoriler ortaya konmuş ve liderlik ile ilgili birçok husus açıklanmıştır. Ancak birçok alanda etkisinin gün geçtikçe arttığı teknoloji, küreselleşme ve rekabet şartlarında görülen gelişme ve değişimler örgütlerin yönetim süreçlerini de etkilemektedir (Koç, 2007, s. 38).

Günümüzde örgütler ve örgütlerin çevreleri artık bir bütün olarak değerlendirilmekte ve örgütlerin çevrelerini oluşturan unsurlarda yaşanan değişimlerin örgütsel yapıyı da etkileyeceği düşüncesi ile yönetim süreçlerinin de bu değişimlere uyum sağlayarak adapte olabileceği şekilde düzenlenmesi gerekmektedir. Bu durum liderlik anlayışında da etkisini göstermektedir (Kılıç, 2006, s.79).

Klasik ve geleneksel özellikler taşıyan liderlik teorilerinin söz konusu değişim ve gelişim sonucu konu ile ilgili ihtiyaca cevap verememesi ile liderlik teorileri noktasında yeni arayışlara girilmiş ve bunun sonucunda da modern liderlik teorileri olarak kabul edilen teoriler ortaya çıkmıştır (Koç, 2007, s. 38).

1978'den itibaren yönetim ve liderlik konusunda klasik ve geleneksel liderlik davranış biçimleriyle birlikte, J.M. Burns ve B.M. Bass tarafından yapılan araştırmalar yeni bir ayrımın yapılmasının zorunluluğu ortaya koymuştur. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı bir özelliğe sahip olan "Etkileşimci Liderlik" ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük bir özelliğe sahip olan "Dönüşümcü Liderlik" biçimleri olarak görülmektedir (Eren, 2004, s.431).

3.2.4.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Teorisi

Bass (1985), liderlikle ilgili yapılmış olan tanımların ve sınıflandırmaların içerisinde bulunan zamanın koşullarına göre yeterli olmadığını ileri sürmüştür. Etkileşimci lideri, yönettiği örgüt üyelerinin yaptıkları işlerden elde edilen sonuçlara ilişkin olarak onlardan beklentilerinin ne olduğunu açık ve net bir şekilde ortaya koyan, beklentileri karşılayacak bir performans sergilemeleri durumunda kendilerini nasıl bir ödül beklediğine ilişkin yeterli açıklamayı yapan liderdir şeklinde tanımlamaktadır (Yavuz, 2009, s. 62).

Robbins (1997), etkileşimci lideri "astlarının rol ve görev gereklerini belirleyerek hedeflenen amaçların gerçekleştirilmesi doğrultusunda onları yönlendiren ve motive eden kişi" olarak tanımlanmaktadır. Etkileşimci liderlikte liderin gücü sahip olduğu hiyerarşik yetki ve otoriteyle bağlantılır. İş ile ilgili standartlara, belirlenen görevlere ve örgütsel amaçlara önem veren bu liderler, çalışanların verilen görevleri tamamlamalarına odaklanırlar. Bu liderler çalışanların performanslarını etkilemek için, örgütün ödül ve ceza sistemini kullanırlar. Eğer, çalışanlar kendilerinden istenen performansı sergilerse beklentileri bir ödül olarak karşılanır. Etkileşimci liderlik ifade edilen bu yönde karşılıklı etkileşime dayalı olan bir süreçtir (Taşkıran, 2005, s. 91).

Etkileşimci liderlik teorisi açıklanırken özellikle üzerinde durulması gereken husus, bu teorinin yönetilen örgüt üyelerine, lidere uyma ve doğru anlama ile karşılıklı etkileşimden kaynaklı olarak lideri etkileme rolü yüklemesidir. Etkileşimci liderlik teorisinde örgüt üyelerinin gücü liderin gücüne dayandırılmakta ve liderin gücü de örgüt üyelerinin kendisine duyduğu güven, saygı ile örgüt üyelerine verebildiği maddi ve sosyal ödüllere ilişkin yetkisine dayandırılmaktadır (Yavuz, 2009, s. 63).

Etkileşimci liderlik davranışı, örgüt üyelerinin yapacakları ve görevlerine ilişkin olarak onlara yol gösteren bir liderlik davranışıdır. Bu liderlik davranışına sahip yöneticilerin görev yaptığı işletmelerde çalışanlar daha çabuk ve daha kaliteli üretim yapmaktadırlar. Etkileşimci liderlerin örgüt üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını biliyor olmaları onların başarıya ulaşmasını kolaylaştırmaktadır (Yılmaz, 2006, s.25).

"Etkileşimci liderlik yaklaşımının özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür" (Mejia, Balkin ve Cardy'den aktaran Koç, 2007, s. 39):

- Performansa bağlı ödüller (contingent reward): Gösterilen çabaya verilen ödüller, iyi performansa karşılık verilen ödül vaatleri, başarı ödülleri.
- İstisnalarla yönetim (aktif) (Management by exception-active): Kural ve standartlardan sapmaları izler ve araştırır. Düzeltici eylemler yapar.
- İstisnalarla yönetim (pasif) (Management by exception - passive): Standartlar karşılanmadığı zaman müdahale eder.
- Bırakınız yapsınlar (laissez-faire): Sorumluluklardan vazgeçer, karar almaktan kaçınır.

3.2.4.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Teorisi

Dönüşümcü liderlik, 1978 yılında James Mc Gregor Burns tarafından ortaya konmuş bir liderlik teorisidir. 1985 yılında Bernard Bass tarafından örgütsel uygulamaların tamamında kullanılabilecek şekilde geliştirilmiştir (Arslan, 2013, s.10).

Dönüşümcü liderlik kavramı, ihtiyaç halinde örgütü oluşturan bireylerin misyon ve vizyonlarının yeniden belirlenmesi, sorumluluklarının yenilenmesi ile örgütsel amaçlara ulaşılabilmesi için örgüt sisteminin yeniden yapılandırılmasının lider tarafından benimsenerek uygulanmasını ifade eder (Erceylan, 2010, s. 93).

James MacGregor Burns'den aktaran Koç, (2007) dönüşümcü liderliği; örgüt üyelerinin motvasyon bakımından üst seviyeye ulaşmalarını sağlamak için lider tarafından sergilenen davranış olarak tanımlamaktadır.

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre lider, örgüt üyelerinin ihtiyaçlarını, inançlarını ve değer yargılarını değiştiren, örgütü gerçekleştirdiği değişim ve yenilenmelerle yüksek

performansa ulaştıran kişidir. Dönüşümcü liderler, örgütsel yapıyı harekete geçirir, izleyicilerine ödüller verir ve onların ihtiyaçlarını anlayarak bunları tatmin etmek için çaba gösterir (Tengilimoğlu, 2005, s. 5).

Bass, dönüşümcü liderliğin dört temel özelliğe sahip olduğunu öne sürmüştür. Bu liderlerin özellikleri şunlardır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 222):

1. İdealleştirilmiş Etki veya Karizma: Bu boyut, vizyon, misyona sahip olmayı, güvenmeyi, saygı duymayı ve duyulmayı, model olmayı içerir.

2. İlham Verici Motivasyon: liderin, paylaşılan amaçlara anlam kazandırırken, izleyenlerin işlerini kabullenerek yapmaları için onları motive etmesini ifade eder.

3. Bireysel Düzeyde İlgi: Liderin, yönlendirdiği çalışan grubunun her bir üyesini bireysel olarak ele almasını, her bireyin kişisel gereksinimleri ile ilgilenmesini, uygun olduğu sürece bu gereksinimlerin karşılanmasının sağlanmasını ve potansiyellerini ortaya çıkarmalarına yardımcı olması olarak ifade edilmektedir.

4. Entelektüel Uyarım: Yeni yöntemleri, yeni fikirleri içinde barındıran bir değişim sürecidir. Yaratıcılık faktörü, organizasyonu sürekli yenileyen, çalışanların performanslarını artıran, örgüte yeni kapılar açan yeni fırsatlar sunan bir etkendir.

Koç (2007)'un belirttiği üzere "modern liderlik teorileri incelendiğinde dönüşümcü liderliğin etkileşimci liderliğe göre daha iyi ve önde olduğu görülmektedir. Ancak bu iki yaklaşım birbirini tamamlayıcı niteliktedir. Bu nedenle ideal liderler hem etkileşimci hem de dönüşümcü liderlik özelliklerini taşıyan kişilerdir" (s. 41).

3.3. Liderlik Davranışları

Liderlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde liderlik davranışları ve liderlik tarzları ile ilgili olarak çeşitli sınıflamalar yapıldığı görülmektedir. Liderlik davranışları ile ilgili olarak yapılan sınıflama liderlik teorilerinin bir bileşimi olarak ortaya çıkmıştır (Koç ve Topaloğlu, 2010, s. 181).

Örgütsel amaçlar etrafında toplanmış örgüt üyelerini kontrol etmek ve yönetmek için liderin düzenleyici ve yönlendirici davranışlar sergilemesi gerekir. Bu nedenle liderin örgüt üyelerini örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirebilmesi için bazı yetkinliklere sahip olması gereklidir. Liderlik davranışları da bu noktadan hareketle liderlerin sahip olması gereken yetenek ve yetkinlikleri ve bunları nasıl kullanacağını açıklamaktadır (Koç, 2007, s. 41).

"Örgütlerdeki davranış ve tarzlarına göre liderleri; Otoriter Liderlik, Hümanist Liderlik, Destekleyici Liderlik, Liberal Liderlik, Demokratik ve Katılımcı Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Lider Yöneticilik olarak sınıflamak mümkündür" (Koç, 2007, s. 41).

3.3.1. Otoriter Liderlik Davranışı

Bu liderlik davranışında lider bütün gücü tamamıyla elinde bulundurur. Otoriter liderler kendileri dışındaki örgüt üyelerini yönetim sürecinin dışında tutarlar ve bu sürece dahil olmalarına müsaade etmezler. Örgütün amaç, plan ve politikaları ile ilgili hiçbir aşamada örgüt üyelerine katılma imkânı tanımazlar. Tüm kararlar yöneticiler tarafından alınır ve diğerleri kendilerine verilen talimatları yerine getirir (Eren, 2008, s. 457).

Otoriter lider herhangi bir konuda itirazı kabul etmez, hiçbir konuyu tartışmaz, tek başına düşünerek karar verir. Bu tür liderlerin izleyicilerinden beklediği şey, kendilerine verilen görevleri ve talimatları itiraz etmeden yapmalarıdır (Erdoğan, 2010, s. 43).

Bu liderlik davranışında örgütün amaçları, yapılacak işler ve bunlara ilişkin tüm hususlar lider tarafından belirlenir. Liderin tüm kararları tek başına alması sebebiyle izleyiciler liderlik özelliklerini geliştirme anlamında çok fazla fırsat sahibi olamazlar (Çetin, 2004, s. 31).

Bu liderlik biçiminde liderin tüm ilgisi işe yöneliktir ve örgütün verimliliği en önemli konudur. İş her şeyden öncedir ve örgüt içindeki ilişkilere önem verilmez. Lider örgüt üyelerinden daima en üst seviyede çalışmalarını bekler. Otoriter liderlik davranışına sahip liderlere göre insan ancak sert ve otoriteye dayalı bir şekilde yönetildiği zaman verimli bir şekilde çalışır (Peker ve Aytürk, 2000, s. 72).

Otoriter liderlerin astları ile ilişkileri oldukça az ve biçimseldir. Bu liderler örgüt üyelerinin iş doyumunun sağlanması, uyumsuzluk ya da anlaşmazlıkların giderilmesi, takım ruhunun sağlanması gibi konulara ilişkin herhangi bir çaba sarf etmezler (Başaran, 2004, s. 114).

Otoriter liderlik davranışının lidere bağımsız hareket edebilme noktasında güven vermesi ve daha hızlı karar verme imkânı sağlaması gibi faydalarından söz edilebilir. Buna karşın, liderin son derece bencil bir davranış biçimine sahip olması, örgüt üyelerinin motivasyon ve yaratıcılıklarının azalması gibi sakıncaları da mevcuttur (Bakan ve Büyükmeşe, 2010, s. 75).

3.3.2. Hümanist Liderlik Davranışı

Hümanist liderlik davranışı sergileyen liderler, örgüt üyelerinin motivasyonlarını yükseltmek, örgüt içi dengeyi sağlamak ve sağlıklı ilişkiler kurmak gibi örgütte olumlu bir iklim oluşturmayı sağlayacak hususlara önem verirler. Bu liderlik davranışı örgüt

üyelerinin duygusal açıdan doyuma ulaşmasını sağlayarak ortak değerler ve yüksek bağlılık duygusu oluşturmada oldukça etkilidir (Güney, 2011, s. 357-358).

Hümanist liderler örgüt üyeleri ile ilişkilerinde babacan bir tavra sahiptirler ve korumacı bir rol üstlendiler. Alınması gereken kararları kendi başına alsa da genelde alınacak kararlara ilişkin olarak örgüt üyelerinin fikirlerini almayı da ihmal etmezler. Örgüt üyelerini duygusal olarak motive ederken ödül sistemini oldukça fazla kullanır ve mecbur kalmadıkça ceza uygulamalarını kullanmazlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 212).

3.3.3. Destekleyici Liderlik Davranışı

"Destekleyici liderlik; Astların ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir. Arkadaşça davranır, fakat işin daha uygun ortamlarda yapılması için fazla çaba sarf etmez. Herkese eşit biçimde davranır. Kendisiyle diyalog kurmak kolaydır" (Zel, 2001, s. 115).

"Lider, grup üyelerine işin yapılması, sorunların çözülmesiyle ilgili teklifleri sunar ve karar vermede onların da söz sahibi olmasını sağlar. Grup üyelerine danışır" (Güney, 2012, s.393).

Bu liderler örgüt üyelerinin fikirlerini ve önerilerini alarak karar alır ancak kararları grup üyeleri ile birlikte almazlar. Hem aşağıdan yukarıya hem de yukarıdan aşağıya olacak şekilde iki yönlü bilgi akışı ve iletişim vardır (Koç, 2007, s. 43).

3.3.4. Liberal Liderlik Davranışı

"Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler." ilkesinin benimsendiği bu liderlik davranışı otokratik liderlik davranışının tam tersi olarak konumlanmaktadır (Koç, 2007, s. 43).

"Tam serbesti tanıyan liderlik yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, izleyicileri kendi hallerine bırakan ve izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkân tanıyan davranış gösterirler. Yetkiye sahip çıkmamakta, yetki kullanma haklarını tamamıyla astlara bırakmaktadırlar" (Eren,2008, s.457).

Bu liderlik davranışında örgüt üyelerine hedef gösterilerek bu hedefe ulaşılması konusunda örgüt üyeleri serbest bırakılırlar. Örgüt üyeleri ihtiyaç duyduklarında gerekli gördükleri ya da uygun buldukları yöntemlerle sorunları çözerek uygun gördükleri kararları alırlar. Bu liderlik davranışında liderin üstlendiği görev, örgüt üyelerine kaynak sağlamak ve bunun

önündeki engelleri aşmaktır. Lider kendisine danışıldığında fikirlerini sunar ancak liderin fikirlerinin örgüt üyelerinin kararlarını ve faaliyetlerini etkileme gücü yoktur (Balçık, 2002, s. 156).

Bu liderlik davranışı, örgüt üyelerinin kendi amaç ve politikalarını belirleyerek kendi kararlarını almalarına imkân tanıması, üyelerin kendi yetkinlik ve yeteneklerini kullanabilmeleri, problem ve sorunlara uygun çözümler üretmeye çabalayarak kendilerini yetiştirme ve geliştirme imkânına sahip olmaları sebebiyle faydalı olarak değerlendirilebilir (Demir vd., 2010, s. 138).

Grubun başında güçlü bir lider bulunmaması sebebiyle grubun amacından sapma ihtimali bu liderlik davranışının önemli bir sakıncası olarak görülmektedir. Bu liderlik davranışına ilişkin başka bir dezavantaj ise, grup üyelerinin kendi performanslarını değerlendirme imkânına sahip olmamalarıdır (Öztürk, 2012, s. 20).

3.3.5. Demokratik ve Katılımcı Liderlik Davranışı

Demokratik liderlik davranışı, liderin aldığı kararları örgüt üyelerine dayatması yerine, örgüt üyelerinin katılımıyla karar alma esasına dayanır. Bu özellik bu liderlik biçimin en önemli özelliğini oluşturur. Bu nedenle katılımcı liderlik olarak da tanımlanır (İncir, 2001, s. 42).

Demokratik ve katılımcı liderler örgüt üyelerinin örgüte ilişkin önemli kararlar alabilecek yeteneğe ve en doğru kararı alma noktasında yüksek bir istekliliğe sahip olduğuna inanırlar. Bu liderler karar alma noktasında yetkilerinin tamamını örgüt üyeleri ile paylaşırlar (Gordon, 2001, s.391).

İyi bir iletişimci ve dinleyici olan demokratik liderler, örgüt üyelerinin düşünce ve kaygılarını gerçekten dinlemek istediklerini kendilerine hissettirirler. Tepeden inme bir liderden ziyade örgüt üyelerinden biri gibi çalışırlar. Örgüt içindeki anlaşmazlıklar ve uyumsuzlukları ortadan kaldırma ve örgüt içi uyumu sağlama noktasında oldukça beceriklidirler (Goleman, Boyatzıs ve Mckee, 2005, s. 80).

“Bu kişiler yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimini taşırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye çalışır” (Eren, 2008, s. 457).

Demokratik ve katılımcı liderler, aldıkları kararlara örgüt üyelerini dâhil ederek onların kararları benimsemelerini ve örgütsel amaçlara ulaşma doğrultusunda motive olmalarını sağlarlar. Örgüt üyeleri bu sebeple örgüt içerisinde alınan kararlar ve yürütülen faaliyetler sonucunda elde edilen başarı ya da başarısızlıklara ortak olmuş olurlar. Bu durum demokratik ve katılımcı liderlik davranışının en belirgin özelliklerindendir (Koç, 2007, s. 44).

Örgüt üyelerinin örgüte ve lidere karşı olan yüksek bağlılıkları demokratik liderin gücünün kaynağını oluşturur. Söz konusu bağlılık düzeyi örgüt içerisindeki birlikte hareket etme isteği ve bilincinin yüksek oluşu ile ilişkilidir (Koç, 2007, s. 44).

Demokratik liderler örgüt üyelerinin istekli bir şekilde çalışmalarını ve bunun sonucu olarak örgütü oluşturan tüm kesimlerin memnun olmalarını sağlar (Güney, 2011, s. 358). Bu liderlik davranışı yardımlaşmanın söz konusu olduğu bir ortam oluşturulmasını, örgüt içerisinde olumlu ilişkiler kurulmasını ve iş tatminini sağlar (Balçık, 2002, s. 156).

Çok fazla kişinin katılımı ile kararların alınması sürecin uzamasına sebep olabilir ve bu durum da, acilen alınası gereken kararların yavaş alınması sebebiyle istenmeyen sonuçlar doğmasına neden olabilir (Yıldırım, 2010, s. 11).

3.3.6. Karizmatik Liderlik Davranışı

"Çalışanların, liderlerinin kahramanca ve olağanüstü yeteneklere sahip olduğuna inandıkları bu liderlik tarzı, 1977 yılında House ve Howell adlı araştırmacılar tarafından ortaya çıkarılmıştır" (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005, s. 215).

Karizmatik liderlik, 1980'li yıllardan sonra daha fazla gündeme gelmiş olup liderlik davranışları içerisindeki önemine daha fazla değinilmiştir. Bu dönemden önce yapılan çalışmalarda daha çok politik liderlik ile dini liderlik kapsamında işlenmiştir (Aykanat, 2010, s. 46).

Koç (2007)'a göre karizmatik liderler, sahip oldukları yetenek ve özellikleri sayesinde kendilerini takip edenleri derinden etkileyebilen kişilerdir. Takipçileri, lideri insanüstü bir varlık gibi algıladığı için onun tarafından belirlenen misyon ve vizyona güçlü bir bağ ile bağlanırlar.

Liderin kişilik özellikleri, davranışları, içinde bulunduğu durumun şartları, kendisini izleyenlerin arzuları ve motivasyonları karizmatik liderliğin oluşumunda etkili olan özellikler olarak sayılabilir (Fındıkçı, 2009, s. 76).

Çelik ve Sünbül (2008), karizmatik liderlerin ortak kişilik özelliklerini özgüven, cesaret, hayranlık uyandırma, ikna kabiliyeti ve motivasyon sağlama olarak ifade etmişlerdir.

Paksoy (2002) ise çalışmasında karizmatik liderlerin sahip olduğu özelliklere şu şekilde yer vermiştir:

- Kendilerine güvenleri tamdır.
- Vizyon oluştururlar.
- Vizyonu açıklama yeteneğine sahiptirler.
- Vizyonlarına olan inançları yüksektir.
- Alışılmışın dışında davranışlara sahiptirler.
- Çevresel duyarlılığa sahiptirler.

Karizmatik liderler izleyicilerinin ihtiyaçlarına önem göstererek izleyicilerin kendilerine değer verildiğini fark etmelerini sağlarlar. Bu durumun farkına varan izleyiciler sorgulamadan lideri takip ederler (Oktay ve Gül, 2003, s. 409).

3.3.7. Lider Yöneticilik Davranışı

Teknoloji, rekabet şartları ve örgütlerde yaşanan değişim, çalışanların istek ve beklentileri ile örgütlerin yapılarında değişikliklere yol açmış ve söz konusu bu değişiklikler liderlik davranışlarının değişmesinde de etkisini göstermiştir (Koç, 2007, s. 45).

Yöneticilik ve liderlik üzerine 1900'lü yıllar itibariyle yapılmış olan çalışma ve araştırmalarda liderlik ve yöneticilik kavramları farklı açılardan ele alınmış olup farklı şekillerde tanımlanmışlardır. Bu durum liderlik ve yöneticilik kavramlarının eş anlamlı kavramlar olmadığını ancak birbirine yakın kavramlar olduğunu göstermektedir (Koç, 2007, s. 45).

"Yöneticiler başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçlarını denetleyen kişilerdir. Liderler ise; bağlı bulunduğu örgütün amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda örgüt üyelerini etkileyen ve davranışa yönelten kişiler olarak tanımlanmaktadır" (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s. 216).

Tek başına yöneticilik ya da liderlik artık günümüz organizasyonlarının ihtiyaçlarını karşılamada yeterli olmamakta ve lider yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Lider yöneticiler, liderin sahip olduğu yeteneklere sahip, amaçlar doğrultusunda örgütü oluşturan bireyleri etkileyerek yönlendiren kişiler olarak ortaya çıkmaktadır (Koç, 2007, s. 46.)

> Lider yöneticilik, öğrenebilen, bilimsel ve sanatsal boyutu olan bir meslektir. Lider yöneticilikte, bireysel akıl yerine ortak akıl; birey yerine ekip; emir yerine koçluk; yöneticilik yerine liderlik; sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık; çok çalışmak yerine akıllı çalışmak esastır. Lider yöneticilik, vizyon yaratabilen ve yaşatabilen; arzulanan gerçeğin ve hedefin fotoğrafını çekebilen; bu hedef ve amaç tablosunun görünürlüğünü sağlayabilen; söz konusu görüntüyü erişilir ve uygulanabilir kılan kişidir (Özsalmanlı, 2005, s. 140).

3.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Ölçeği

Liderlik ızgarası, Blake ve Mouton tarafından liderlik tiplerinin belirlenmesi amacıyla geliştirilmiştir. Ohio ve Michigan Üniversitesi çalışmalarında tanımlanan davranışsal boyutlardan hareketle insana ilgi ve üretime ilgi olmak üzere iki boyut belirlemişlerdir. Beş farklı liderlik tipi bu iki boyutun birbirine olan etkileri çerçevesinde liderlik ızgarasında belirlenmiştir. Üretime ilgi ve insana ilgi olarak belirlenen bu iki boyutun her biri 1'den 9'a kadar belirlenen ölçek ile hesaplanır. Birinci boyut olan üretime yüksek düzeyde ilgi duyan yöneticiler, görevlerin başarılması ve sonuçları üzerine odaklanmışlardır. İkinci boyut olan insana yüksek düzeyde ilgi duyan yöneticiler ise örgüt üyeleri ile samimi ilişkiler kurmak için emek vermekte ve mümkün olduğunca çatışmalara fırsat vermemektedirler (Keçecioğlu, 2003, s. 167).

Blake ve Mouton tarafından geliştirilen 9'lu ölçek üzerinde beş farklı liderlik tarzı tanımlanmıştır. 1 en düşük ilgiyi, 5 orta düzeyde ilgiyi, 9 ise en yüksek düzeyde ilgiyi ifade eder. Söz konusu liderlik tarzları şunlardır: Pasif Liderlik Tarzı (1.1 liderlik), Görev Odaklı Liderlik Tarzı (9.1 liderlik), Şehir Kulübü Liderlik Tarzı (1.9 liderlik) Takım Odaklı Liderlik Tarzı (9.9 liderlik) ve Orta Yolcu Liderlik Tarzı (5.5 liderlik). (Arıkan, 2003, s. 5).

3.4.1. "1.1" Pasif Liderlik

Pasif liderliğin söz konusu olduğu bir yönetimde gerçekleştirilmesi istenen işlerin yapılması noktasında pek fazla gayret gösterilmez ve elde edilen verim de iş tatmini de en düşük seviyededir (Peker ve Aytürk, 2000, s. 74).

Yumuşak yönetim tarzı olarak da ifade edilen bu tarz liderlikte örgüt üyelerine ve yapılacak işlere karışmamak yönetimin politikasıdır. Kişiye görevli olduğu iş noktasında müdahale edilmediği zaman daha verimli çalışacağı anlayışından hareketle ne yapması bir kere söylenir ve sonrasında yönetici müdahale etmez (Peker ve Aytürk, 2000, s. 74).

Bu liderlik tarzında yönetici üretimle de insanla da ilgili bir tutum sergilemez. Genelde üstleri ile astları arasında iletişimi sağlayan bir pozisyondadır ve astları ile yaptığı toplantılar da karar almaktan ziyade bu pozisyon gereği üstlerinin kararlarını astlarına aktarmak üzerinedir (Arıkan, 2003, s. 6) Temel amacı örgüt içerisinde varlığını devam ettirmek olan bu tip liderlerin aslında sadece şeklen yöneticilik yaptığı söylenebilir. Örgüte de örgütü oluşturanlara da herhangi bir fayda sağlamazlar (Peker ve Aytürk, 2000, s. 74). Bu liderler genelde rutin işleri yönetmek amacı ile görev yaparlar ve mecbur kalmadıkça karar almaktan kaçınırlar. Mecburen aldıkları kararların sorumluluklarından da kaçınırlar (Başaran, 1982, s. 63-64).

3.4.2. "9.1" Görev Odaklı Liderlik

Organizasyon içinde odak noktasının verimlilik olduğu ve yöneticinin örgüt üyeleri ile iletişimi pek umursamadan tamamen üretime odaklandığı bir liderlik tarzıdır. Lider tüm çabasını üretimi artırmaya yönlendirir ve örgüt üyeleri birer üretim aracı olarak görülür. Örgütü oluşturan bireylerin ihtiyaçları, yetiştirilmeleri ve motivasyonları ile ilgili herhangi bir çaba sarf edilmez (Başaran, 1982, s. 64-65).

Görev odaklı liderler, astlarından yüksek düzeyde itaat bekleyen, verimliliği önemli tek kriter olarak gören ve her koşulda işin başarılı bir şekilde tamamlanmasına odaklanan kişilerdir (Fındıkçı, 2009, s. 70).

Bu liderlik tarzında, planlama ve görev dağılımı lider tarafından yapılır ve astlara düşen vazifesi de lider tarafından belirlenmiş olan görevleri yerine getirmektir. Lider verilen görevlerin yerine getirilmesi sürecini yakından takip ve kontrol eder (Arıkan, 2003, s. 6-7).

Bu liderlik tipinde yönetici politika ve prosedürlere üst düzeyde bağlı olduğundan dolayı iş ile ilgili hata ve sorunların sorumluluğu astlara yüklenir. Biçimsel bir iletişim öz konusudur ve yönetici astları ile ilişkilerinde resmiyetin dışına çıkmaz. Örgüt içerisinde yapılan toplantılarda örgüt üyelerinin görüşleri ile etkin katılımı sağlanmaz ve kararları yönetici tek başına alır. Örgüt içerisinde bulunan tüm kişilerin görevleri ve yapacakları

işler katı kurallarla belirlenmiştir. Bu liderlik tarzına sahip yöneticilerin bulunduğu örgütlerde yaratıcılıktan pek söz edilemez (Arıkan, 2003, s. 6-7).

3.4.3. "1.9" Şehir Kulübü Liderlik

Organizasyon içinde odak noktasının iş görenler olduğu ve yöneticinin üretime odaklanmadığı liderlik tarzıdır. Bu tarza sahip liderler tüm çabalarını örgüt üyelerinin istek ve ihtiyaçlarının karşılanmasına yönlendirirken üretim ile çok fazla ilgilenmezler (Başaran, 1982, s. 64). Bu liderlik tarzına sahip olan yöneticiler örgütlerde örgüt üyelerinin ihtiyaçlarının karşılanması konusunda hassas davranarak örgüt içerisinde huzuru yakalamaya çalışırlar (Peker ve Aytürk, 2000, s. 73).

Şehir kulübü liderlik tarzında görev odaklı liderlik tarzının aksine insanlar arasındaki sosyal ilişkiler oldukça gelişmiş ve önemlidir. Bu liderlik tarzında ana husus olarak kabul edilen konu, insan ilişkileri ve sosyal ilişkilerin olumlu ve etkin bir biçimde gerçekleştirilmesidir (Peker ve Aytürk, 2000, s. 73).

Amaçlar ve üretime ölçütleri astlar tarafından ve astların performans ve yetenekleri doğrultusunda belirlenir. Verimliliğin artırılmasına ilişkin pek çaba gösterilmez ve çalışanlar arasında herhangi bir şekilde rekabet söz konusu değildir (Başaran, 1982, s. 64).

Bu tarzı benimseyen liderler kişilerin duygularını ve davranışlarını üretimden daha fazla önemser. Amaçlara ulaşılmasını istemesine karşı bu anlamda örgüt üyelerini baskı altına almaz. Astları ile katı ve hiyerarşik bir iletişimden ziyade daha yakın ve samimi ilişkiler kurmaya çabalar. Astları ile sosyal ilişkilerini güçlendirmek amacıyla sıkça toplantılar yapar. Ceza vermek ya da eleştiri yapmaktan kaçınarak uzlaşma yoluna gider (Arıkan, 2003, s. 6).

3.4.4. "9.9" Takım Odaklı Liderlik

Takım odaklı liderlik tarzında liderin iletişimi ve motivasyonu oldukça güçlüdür ve bu sebeple örgüt üyeleri üzerinde tam bir güvene oluşturmuş durumdadır. Örgütsel hedefleri örgüt üyeleri ile paylaşır, sağlıklı ve doğru bir alt yapıya sahip bir iletişim kurar (Fındıkçı, 2009, s. 71).

Takım odaklı liderlikte ekip çalışması son derece önemli görülür ve örgüt üyeleri kararlara katılarak örgütsel hedeflere olumlu bir şekilde katkı sağlarlar (Peker ve Aytürk, 2000, s.

76). Bu liderlik tarzında insan ve üretim birbirine sıkı bir şekilde bağlı unsurlar olarak değerlendirilir. Başarıya ulaşmak için bu iki unsurunda ihmal edilmemesi gerekir (Arıkan, 2003, s. 7).

Ekip çalışmasına fazlaca önem verilen bu tarzda açık, güçlü ve sağlıklı bir iletişim söz konusudur. Lider değişim ve yeni fikirler açısından oldukça isteklidir ve yaratıcı kararlara oldukça fazla önem verir (Arıkan, 2003, s. 7).

3.4.5. "5.5" Orta Yolcu Liderlik

Orta yolcu liderler hem üretime hem de insana ilgi gösterirler ancak bu ilgi her iki düzeyde de orta seviyededir. Bu liderler üretim işinin sonuçlarını önemseyerek işin içerisinde aktif olarak bulunurlar. İnsana odaklanma açısından da sağlıklı ilişkiler kurma ve kişileri motive etme noktasında çok yüksek bir seviyede olmasa da başarı elde ederler (Fındıkçı, 2009, s. 70).

Planlama ve görev dağılımı bu tarzda lider tarafından gerçekleştirilir ve astlarına verdiği görevlerle ilgili tavsiyelerde bulunur. Lider, astlar üzerinde baskı kurmak yerine onların işi severek yapmaya istek duymalarını sağlamaya çalışır (Arıkan, 2003, s. 7). İstenilen verimi elde etmek için normal seviyede bir kontrol uygular ve astları olumsuz yönde etkileyecek davranışlardan kaçınır (Peker ve Aytürk, 2000, s. 75).

Bu liderler üretkenlik ve verimlilik açısından fazla ileri gitmeyecek ancak geride de kalmayacak bir seviyeyi, insan ilişkileri açısından da kendilerine de örgüt üyelerine de zarar vermeyecek bir ilişkiyi ifade eden orta yol politikasını takip ederler (Peker ve Aytürk, 2000, s. 75).

BÖLÜM IV

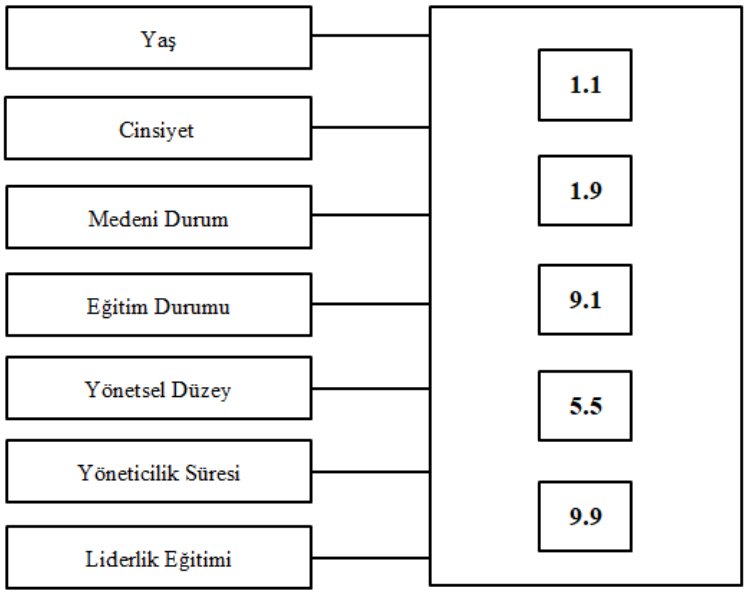
YÖNTEM

Araştırmanın bu bölümünde araştırmanın modeli, araştırmanın evreni ve örneklemi, araştırmanın veri toplama yöntemi ve araştırma verilerinin analizi yer almaktadır.

4.1. Araştırma Modeli

Turizm işletme belgesine sahip otel işletmeleri ve seyahat acentalarında görev yapan yöneticilerin Blake ve Mouton'un yönetim tarzı ölçeğine göre hangi tarz liderlik özelliğine sahip olduğunu belirlemeye yönelik olan bu çalışmanın modeli betimsel araştırma modelidir.

Araştırmanın modeli aşağıda şekillendirilmiştir.



Şekil 9. Araştırmanın modeli.

4.2. Evren ve Örneklem

Araştırma Samsun ilinde faaliyet gösteren turizm işletme belgesine sahip otel işletmelerinde ve seyahat acentalarında görev yapan yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Kültür ve Turizm Bakanlığı web sitesinde yer alan istatistik raporlarından elde edilen bilgiler Samsun'da faaliyet gösteren turizm işletme belgesine sahip 29 adet otel işletmesi bulunduğunu göstermektedir. Türkiye Seyahat Acentaları Birliği web sayfasından elde edilen bilgiler Samsun'da 75 adet seyahat acentası bulunduğunu göstermektedir.

Araştırmanın evrenini Samsun'da faaliyet gösteren 29 adet otel işletmesi ile 75 adet seyahat acentasında görev yapmakta olan yöneticiler oluşturmaktadır. Yapılan araştırma ve yetkililerle yapılan görüşmeler sonucunda bu işletmelerde görev yapan yöneticilerin sayılarına ilişkin herhangi bir veri bulunmadığı tespit edilmiştir. Araştırmanın evrenini oluşturan işletmelere ulaşma durumunun mümkün olması nedeniyle araştırmada örneklem belirlenmemiştir.

Araştırmanın veri toplama aracı olan anket formu evreni oluşturan işletme yöneticilerine ulaştırılmış ve analiz yapılmaya uygun olan toplam 300 adet anket formu elde edilmiştir.

4.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmada veri toplama yöntemlerinden anket tekniğinden yararlanılmıştır. Araştırmada Blake ve Mouton tarafından geliştirilen liderlik davranışı ölçeği kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan anket iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, görev yapılan işletme türü, yönetsel düzey, yöneticilik süresi ve yöneticilik eğitimi alıp almadığı) ilişkin 8 soru bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik özelliklerine ilişkin görev odaklılık ve insan odaklılık boyutlarını ölçen 18 adet ifade yer almaktadır.

4.4. Verilerin Analizi

Anketten elde edilen verilerin analiz edilmesinde bilgisayar destekli istatistik programı kullanılmıştır. Araştırma verileri, yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, görev yapılan işletme türü yönetsel düzey, yöneticilik süresi ve yöneticilik eğitimi değişkenlerine göre kodlanarak SPSS programına kaydedilmiştir. Katılımcıların yanıtlarının genel

dağılımlarının belirlenmesi ve verilerin normal dağılım gösterip göstermediğinin araştırılmasında betimsel istatistik tekniklerinden (aritmetik ortalama, standart sapma) yararlanılmıştır. Verilerin çözümlenmesi, değişkenlerin özelliğine göre t ve anova testi ile yapılmıştır.

BÖLÜM V

BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özellikleri ve liderlik özelliklerini ortaya koymaya yönelik betimsel istatistikler, araştırma hipotezlerine ilişkin olarak farklılık testleri raporları yer almaktadır.

5.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde örneklem grubunun cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim durumu, yönetsel düzey, yöneticilik süresi ve yöneticilik ya da liderlik eğitimi alıp almadıklarına ilişkin bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 5'de araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 5

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Dağılımları

Cinsiyet	n	%
Erkek	236	78,7
Kadın	64	21,3
Toplam	300	100

Tablo 5 incelendiğinde katılımcıların % 78,7'sini erkeklerin % 21,3'ünü kadınların oluşturduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunu erkek yöneticiler oluşturmaktadır.

Tablo 6'da araştırmaya katılan yöneticilerin yaş dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 6

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Dağılımları

Yaş	n	%
20-30 yaş aralığı	37	12,3
31-35 yaş aralığı	77	25,7
36-40 yaş aralığı	139	46,3
41 yaş ve üzeri	47	15,7
Toplam	300	100

Tablo 6 incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin % 12,3'ünün 20-30 yaş aralığında, % 25,7'sinin 31-35 yaş aralığında, %46,3'ünün 36-40 yaş aralığında ve %15,7'sinin ise 41 yaş ve üzerinde olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunu 36-40 yaş aralığında bulunan yöneticiler oluşturmaktadır.

Tablo 7'de araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durum dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 7

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Medeni Durum Dağılımları

Medeni Durum	n	%
Evli	101	33,7
Bekar	199	66,3
Toplam	300	100

Tablo 7 incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin % 33,7'sinin evli, % 66,3'ünün ise bekar olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunu bekâr yöneticiler oluşturmaktadır.

Tablo 8'de araştırmaya katılan yöneticilerin öğrenim durumu dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 8

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Öğrenim Durumu Dağılımları

Öğrenim Durumu	n	%
Lise ve altı	56	18,7
Ön lisans	73	24,3
Lisans ve üstü	171	57,0
Toplam	300	100

Tablo 8 incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin % 18,7'sinin lise ve altı, %24,3'ünün ön lisans, % 57'inin de lisans ve lisansüstü eğitim seviyesine sahip oldukları görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunu lisans ve üstü öğrenim durumuna sahip yöneticiler oluşturmaktadır.

Tablo 9'da araştırmaya katılan yöneticilerin yönetsel düzeyleri dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 9

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yönetsel Düzey Dağılımları

Yönetsel Düzey	n	%
Alt Kademe	19	6,3
Orta Kademe	143	47,7
Üst Kademe	138	46,0
Toplam	300	100

Tablo 9 incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin % 6,3'ünün alt kademe, % 47,7'sinin orta kademe ve % 46'sının üst kademe yönetici pozisyonunda görev yaptıkları görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunu orta kademe ve üst kademe yöneticilik pozisyonunda görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır.

Tablo 10'da araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik süresi dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 10

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Süresi Dağılımları

Yöneticilik Süresi	n	%
1-5 yıl arası	32	10,7
6-10 yıl arası	205	68,3
11-15 yıl arası	48	16,0
16 yıl ve üzeri	15	5,0
Toplam	300	100

Tablo 10 incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin % 10,7'sinin 1-5 yıl arasında, %68,3'ünün 6-10 yıl arasında, % 16'sının 11-15 yıl arasında ve % 5'inin ise 16 yıldan fazla süredir yöneticilik yaptığı görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin büyük çoğunluğunu 6-10 yıl arasında bir süredir görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır.

Tablo 11'de araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik veya liderlik eğitimi alma durumu dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 11

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik veya Liderlik Eğitimi Alma Durumu Dağılımları

Yöneticilik veya Liderlik Eğitimi	n	%
Evet	157	52,3
Hayır	143	47,7
Toplam	300	100

Tablo 11 incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin %52,3'ünün yöneticilik veya liderlik eğitimi aldığı % 47,7'sinin ise bu konuda herhangi bir eğitim almadığı görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin yarıdan fazlasını liderlik veya yöneticilik eğitimi almış olan yöneticiler oluşturmaktadır.

Tablo 12'de araştırmaya katılan yöneticilerin görev yaptıkları işletme türü dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 12

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Görev Yaptıkları İşletme Türü Dağılımları

İşletme Türü	n	%
Otel	213	71,0
Acente	87	29,0
Toplam	300	100

Tablo 12 incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin % 71'inin otel işletmesinde %29'unun ise seyahat acentasında görev yaptığı görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunu otel işletmelerinde görev yapan yöneticiler oluşturmaktadır.

5.2. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Liderlik Davranışı Ölçeği Sorularına Verdikleri Cevaplara İlişkin Bulgular

Bu bölümde katılımcıların liderlik davranışı ölçeği sorularına verdikleri cevaplara ilişkin frekans ve yüzde dağılımlarına yer verilmiştir.

Tablo 13

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Liderlik Davranışı Ölçeği Sorularına Verdikleri Cevapların Frekans ve Yüzde Dağılımları

İFADELER		1.Derece	2.Derece	3.Derece	4.Derece	5.Derece	6.Derece	7.Derece	8.Derece	9.Derece	Toplam
1. Karar verme sürecine katılma konusunda ekibimi cesaretlendiririm ve onların fikirlerini, tavsiyelerini uygulamaya çalışırım.	f	0	0	0	4	4	10	21	194	67	300
	%	0	0	0	1,3	1,3	3,3	7,0	64,7	22,3	100
2. Hiçbir şey amaçları ve görevleri tamamlamaktan önemli değildir.	f	0	0	0	2	12	59	90	109	28	300
	%	0	0	0	0,7	4,0	19,7	30,0	36,3	9,3	100
3. Çalışma takvimini görevin veya projenin zamanında tamamlanacağından emin olmak için yakından takip ederim.	f	0	0	0	1	3	6	26	185	79	300
	%	0	0	0	0,3	1,0	2,0	8,7	61,7	26,3	100
4. Yeni görevlerde ve prosedürlerde insanlara koçluk yapmaktan hoşlanırım.	f	0	0	0	2	1	5	39	158	95	300
	%	0	0	0	0,7	0,3	1,7	13,0	52,7	31,7	100
5. Risk düzeyi daha yüksek olan iş ve görevlerden daha çok hoşlanırım.	f	0	0	0	1	3	4	25	155	112	300
	%	0	0	0	0,3	1,0	1,3	8,3	51,7	37,3	100
6. Çalışanlarımı yaptıkları işte yaratıcı olmaları için cesaretlendiririm.	f	0	0	0	1	1	8	24	132	134	300
	%	0	0	0	0,3	0,3	2,7	8,0	44,0	44,7	100
7. Tamamlanma doğrultusunda karışık bir görev gördüğümde, onun için her türlü ayrıntının hesaplandığından emin olurum.	f	0	0	0	0	5	7	23	154	111	300
	%	0	0	0	0	1,7	2,3	7,7	51,3	37,0	100
8. Aynı anda çeşitli karışık görevi yürütmeyi kolay bulurum.	f	0	0	0	1	2	6	44	166	81	300
	%	0	0	0	0,3	0,7	2,0	14,7	55,3	27,0	100
9. Eğitim, liderlik ve psikoloji konusunda dergi kitap ve makale okumaktan ve bunları uygulamaya koymaktan hoşlanırım.	f	0	0	0	0	2	5	36	134	123	300
	%	0	0	0	0	0,7	1,7	12,0	44,7	41,0	100
10. Yanlışları düzeltirken ilişkilerin zedelenmesinden endişe duymam.	f	1	0	0	0	4	7	38	145	105	300
	%	0,3	0	0	0	1,3	2,3	12,7	48,3	35,0	100
11. Zamanımı çok etkin kullanırım.	f	0	0	0	0	2	5	32	142	119	300
	%	0	0	0	0	0,7	1,7	10,7	47,3	39,7	100
12. Çalışanlarıma kompleks bir görevin ya da projenin detaylarını ve griftlerini açıklamaktan hoşlanırım.	f	0	0	0	0	6	7	29	157	101	300
	%	0	0	0	0	2,0	2,3	9,7	52,3	33,7	100
13. Büyük bir projeyi yönetilebilir küçük parçalara bölmek benim alışkanlığımdır.	f	0	0	0	0	5	9	45	150	91	300

	%	0	0	0	0	1,7	3,0	15,0	50,0	30,3	100
14. Hiçbir şey iyi bir ekip oluşturmaktan daha önemli değildir.	f	0	0	0	0	1	11	39	143	106	300
	%	0	0	0	0	0,3	3,7	13,0	47,7	35,3	100
15. Problemleri analiz etmekten hoşlanırım.	f	0	0	0	0	1	8	29	157	105	300
	%	0	0	0	0	0,3	2,7	9,7	52,3	35,0	100
16. Diğer insanların sınırlarına saygı duyarım.	f	0	0	0	1	2	4	29	152	112	300
	%	0	0	0	0,3	0,7	1,3	9,7	50,7	37,3	100
17. Çalışanlarıma performanslarını veya davranışlarını geliştirme konusunda rehberlik yapmak benim alışkanlığımdır.	f	0	0	0	0	3	4	36	158	99	300
	%	0	0	0	0	1,0	1,3	12,0	52,7	33,0	100
18. Mesleğimle ilgili kitapları, makaleleri ve ticaret dergilerini okumaktan ve bunlardan öğrendiklerimi uygulamaktan hoşlanırım.	f	0	0	5	12	20	42	60	103	58	300
	%	0	0	1,7	4,0	6,7	14,0	20,0	34,3	19,3	100

Araştırmaya katılan yöneticilerin birinci soruya verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde, % 64,7'sinin ekip çalışmasına önem verdiğini belirttiği görülmektedir. Bu durum söz konusu yöneticilerin insan odaklı bir liderlik tarzına sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin ikinci soruya verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde, % 36,3'ünün kendileri için amaçları ve görevleri tamamlamanın en önemli husus olduğunu belirttiği görülmektedir. Bu durum söz konusu yöneticilerin görev odaklı bir liderlik tarzına sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin üçüncü soruya verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde, % 61,7'sinin çalışma takvimini görevin veya projenin zamanında tamamlanacağından emin olmak için yakından takip ettiğini belirttiği görülmekedir. Bu durum söz konusu yöneticilerin görev odaklı bir liderlik tarzına sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin dördüncü soruya verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde, % 52,7'sinin yeni görevlerde ve prosedürlerde insanlara koçluk yapmaktan hoşlandıklarını belirttiği görülmüştür. Bu durum söz konusu yöneticilerin insan odaklı bir liderlik tarzına sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin beşinci soruya verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde, % 51,7'sinin risk düzeyi daha yüksek olan iş ve görevlerden daha çok

hoşlandıklarını belirttiği görülmektedir. Bu durum söz konusu yöneticilerin görev odaklı bir liderlik tarzına sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin altıncı soruya verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde, % 44,7'sinin astlarını işlerinde yaratıcı olmaları noktasında cesaretlendirdiklerini belirttiği görülmektedir. Bu durum söz konusu yöneticilerin insan odaklı bir liderlik tarzına sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yedinci soruya verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde, % 51,3'ünün tamamlanma doğrultusunda karışık bir görev gördüğünde, onun için her türlü ayrıntının hesaplandığından emin olmak için gerekenleri yaptığını belirttiği görülmektedir. Bu durum söz konusu yöneticilerin görev odaklı bir liderlik tarzına sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin sekizinci soruya verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde, % 55,3'ünün aynı anda çeşitli karışık görevi yürütmeyi kolay bulduğunu belirttiği görülmektedir. Bu durum söz konusu yöneticilerin görev odaklı bir liderlik tarzına sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin dokuzuncu soruya verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde %44,7'sinin eğitim, liderlik ve psikoloji konularında basılı yayınları okumaktan ve bunlardan öğrendiklerini uygulamaktan hoşlandıklarını belirttikleri görülmektedir. Bu durum söz konusu yöneticilerin insan odaklı bir liderlik tarzına sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin onuncu soruya verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde % 48,3'ünün yanlışlıkları düzeltirken insanlarla ilişkilerinin zedelenmesinden endişe duymadığını belirttikleri görülmektedir. Bu durum söz konusu yöneticilerin görev odaklı bir liderlik tarzına sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin on birinci soruya verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde % 47,3'ünün zamanını çok etkin kullandığını belirttikleri görülmektedir. Bu durum söz konusu yöneticilerin görev odaklı bir liderlik tarzına sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin on ikinci soruya verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde, % 52,3'ünün çalışanlarına karmaşık bir görevin ya da projenin detaylarını ve griftlerini açıklamaktan hoşlandığını belirttiği görülmektedir. Bu durum söz konusu yöneticilerin insan odaklı bir liderlik tarzına sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin on üçüncü soruya verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde, % 50'sinin büyük bir projeyi yönetilebilir küçük parçalara böldüğünü belirttiği görülmektedir. Bu durum söz konusu yöneticilerin görev odaklı bir liderlik tarzına olduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin on dördüncü soruya verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde, %47,7'sinin hiçbir şeyi bir ekip oluşturmaktan daha önemli görmediğini belirttiği görülmektedir. Bu durum söz konusu yöneticilerin insan odaklı bir liderlik tarzına olduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin on beşinci soruya verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde, % 52,3'ünün problemleri analiz etmekten hoşlandığını belirttiği görülmektedir. Bu durum söz konusu yöneticilerin görev odaklı bir liderlik tarzına sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin on altıncı soruya verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde, % 50,7'sinin diğer insanların sınırlarına saygı duyduğunu belirttiği görülmektedir. Bu durum söz konusu yöneticilerin insan odaklı bir liderlik tarzına sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin on yedinci soruya verdikleri cevapların dağılımı incelendiğinde, % 52,7'sinin çalışanlarına performanslarını veya davranışlarını geliştirme konusunda rehberlik yapmanın kendisi için bir alışkanlık olduğunu belirttiği görülmektedir. Bu durum söz konusu yöneticilerin insan odaklı bir liderlik tarzına sahip olduklarını göstermektedir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin on sekizinci soruya verdikleri cevapların ağılımı incelendiğinde, %34,3'ünün mesleği ile ilgili kitap, makale gibi basılı kaynakları okumaktan ve öğrendiklerini uygulamaktan hoşlandığını belirttiği görülmektedir. Bu durum söz konusu yöneticilerin insan odaklı bir liderlik tarzına sahip olduklarını göstermektedir.

5.3. Hipotezlerin Sınanması

H1: Yaş değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş değişkeni açısından liderlik davranışlarının hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutunda farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla anova testi uygulanmış ve sonuçları tablo 14'de verilmiştir.

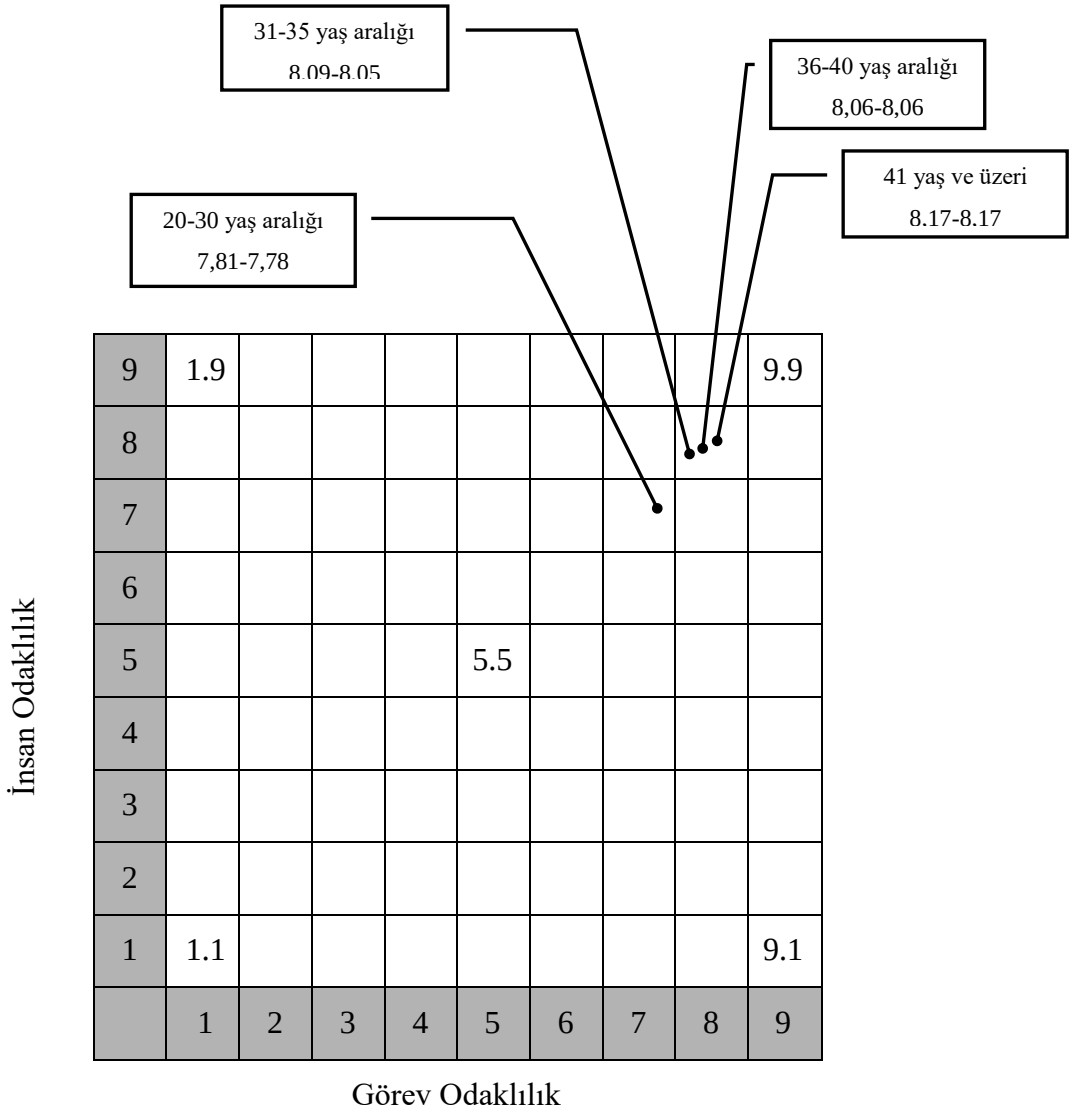
Tablo 14

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yaş Değişkeni Açısından Liderlik Davranışlarının Farklılaşması

	Yaş	n	Ortalama	s.s.	F	p
İnsan Odaklılık	20-30	37	7,8198	0,8056	3,661	0,013
	31-35	77	8,0967	0,5168		
	36-40	139	8,0655	0,4338		
	41 ve üzeri	47	8,1797	0,4405		
Görev Odaklılık	20-30	37	7,7808	0,8005	4,067	0,007
	31-35	77	8,0592	0,5330		
	36-40	139	8,0631	0,4387		
	41 ve üzeri	47	8,1702	0,4842		

Tablo 14 incelendiğinde yöneticilerin liderlik özelliklerinin hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutunda 0,05 anlam düzeyinde farklılaştığı tespit edilmiştir. Araştırmaya konu olan "H1: Yaş değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır." hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Tablo 14'de görüldüğü üzere yöneticilerin liderlik davranışları ortalamaları 20-30 yaş aralığında insan odaklılık 7,81 ve görev odaklılık ise 7,78 olarak görülmektedir. 31-35 yaş aralığında ise; insan odaklılık 8,09 ve görev odaklılık ise 8,05 olarak görülmektedir. 36-40 yaş aralığında ise insan odaklılık ve görev odaklılık 8,06 olarak görülmektedir. 41 ve üzeri yaş aralığında ise insan odaklılık ve görev odaklılık 8,17 olarak görülmektedir.



9	1.9								9.9
8									
7									
6									
5					5.5				
4									
3									
2									
1	1.1								9.1
	1	2	3	4	5	6	7	8	9

Şekil 10. Yaş değişkeninin liderlik ızgarası üzerindeki anlamlılık düzeyi

Şekil 10'dan anlaşıldığı gibi, yöneticilerin yaşları yükseldikçe hem insan odaklılık hem de görev odaklılık bakımından liderlik davranışlarının da yükseldiği görülmektedir. Ayrıca yöneticilerin tüm yaş gruplarında insan odaklılık boyutunda görev odaklılık boyutuna göre daha yüksek liderlik davranışlarına sahip olduğu görülmektedir.

Taşkıran (2005) tarafından yapılan çalışma ile yöneticilerin yaşlarının insana yönelik liderlik yönelimlerinin değiştiği ancak göreve yönelik liderlik yönelimlerinin değişmediği sonucuna ulaşılmıştır.

Nigmetullina (2011) tarafından yapılan çalışma ile yöneticilerin yaşları ile insana yönelik liderlik yönelimleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş ancak göreve yönelik liderlik yönelimleri arasında ise anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Erol ve Koç (2017) yaptıkları çalışma ile yöneticilerin liderlik davranışlarının yaşlarına göre hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutlarında farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir.

Yapılan çalışma ile elde edilen sonuç, Nigmetullina (2011) tarafından yapılan çalışmada elde edilen sonuçla insana yönelik boyut açısından, Erol ve Koç (2017) tarafından yapılan çalışmada elde edilen sonuç ile ise hem insana yönelik hem de göreve yönelik boyut açısından benzerlik göstermektedir.

H2: Cinsiyet değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet değişkeni açısından liderlik davranışlarının hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutunda farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla t-testi uygulanmış ve sonuçları tablo 15'de verilmiştir.

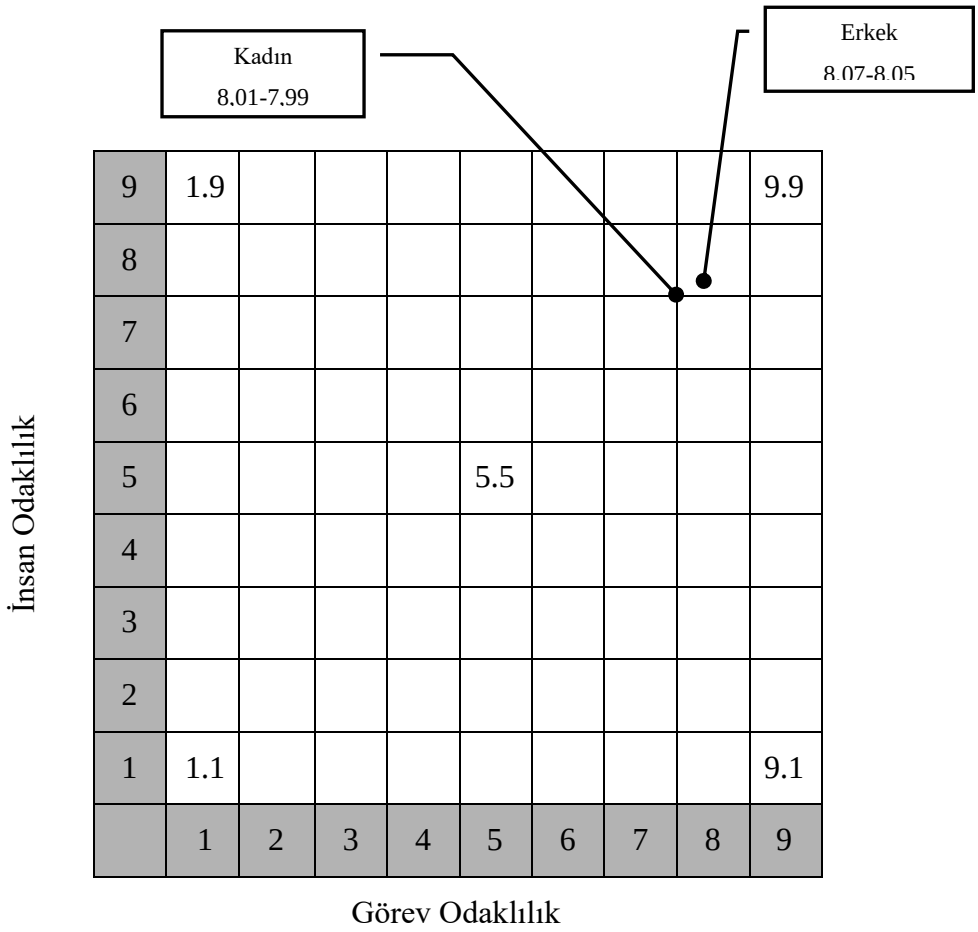
Tablo 15

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Cinsiyet Değişkeni Açısından Liderlik Davranışlarının Farklılaşması

	Cinsiyet	n	Ortalama	s.s.	t	p
İnsan Odaklılık	Kadın	64	8,0191	0,6022	0,651	0,517
	Erkek	236	8,0725	0,4988		
Görev Odaklılık	Kadın	64	7,9965	0,6269	0,711	0,479
	Erkek	236	8,0570	0,5072		

Tablo 15 incelendiğinde yöneticilerin liderlik özelliklerinin hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutunda 0,05 anlam düzeyinde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Araştırmaya konu olan "H2: Cinsiyet değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır." hipotezi yeterli kanıtla desteklenmemiştir.

Tablo 15'de görüldüğü üzere yöneticilerin liderlik davranışları ortalamaları kadın yöneticilerde insan odaklılık 8,01 ve görev odaklılık ise 7,99 olarak görülmektedir. Erkek yöneticilerde ise insan odaklılık 8,07 ve görev odaklılık ise 8,05 olarak görülmektedir.



Şekil 11. Cinsiyet değişkeninin liderlik ızgarası üzerindeki anlamlılık düzeyi

Şekil 11'den de anlaşıldığı gibi erkek yöneticilerin hem insan odaklılık hem de görev odaklılık bakımından daha yüksek liderlik davranışlarına sahip oldukları görülmektedir.

Erol ve Koç (2017) yaptıkları çalışma ile yöneticilerin liderlik davranışlarının cinsiyet değişkenine göre görev odaklılık boyutunda farklılaştığı sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca kadın yöneticilerin iş odaklı olma konusunda erkek yöneticilerden daha etkili olduklarını da tespit etmişlerdir.

Taşkıran (2005) ise çalışmasında erkek yöneticilerin her iki liderlik yönelimi boyutunda da kadın yöneticilerden daha yüksek bir yönelime sahip olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Avcı (2014), Gümüş, Korkutata ve Göktaş (2015), Nigmetullina (2011) yaptıkları çalışmalarda yöneticilerin liderlik yönelimleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen sonuç, Taşkıran (2005), Avcı (2014), Gümüş, Korkutata ve Göktaş (2015) ve Nigmetullina (2011) tarafından elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

H3: Medeni durum değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin medeni durum değişkeni açısından liderlik davranışlarının hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutunda farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla t-testi uygulanmış ve sonuçları tablo 16'da verilmiştir.

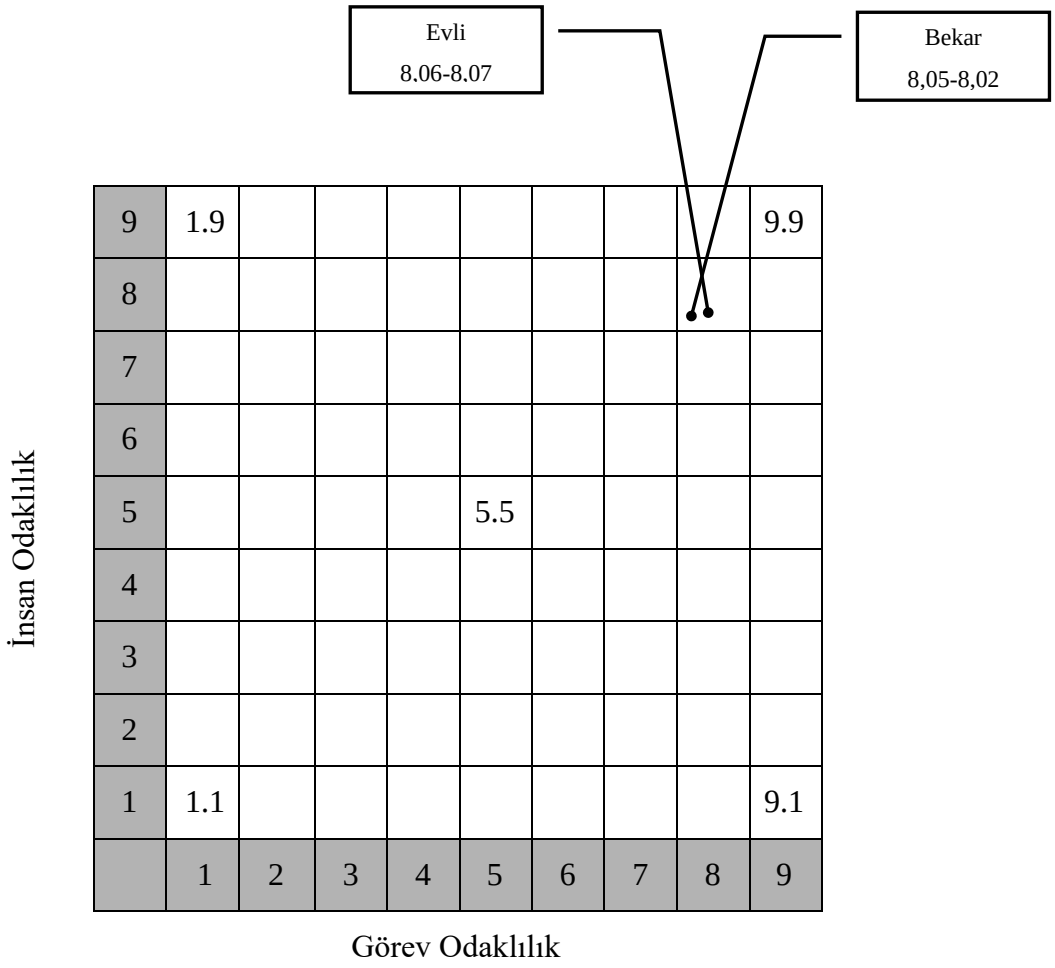
Tablo 16

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Medeni Durum Değişkeni Açısından Liderlik Davranışlarının Farklılaşması

	Medeni Durum	n	Ortalama	s.s.	t	p
İnsan Odaklılık	Evli	101	8,0638	0,5545	0,062	0,951
	Bekar	199	8,0597	0,5061		
Görev Odaklılık	Evli	101	8,0748	0,5418	0,704	0,482
	Bekar	199	8,0285	0,5313		

Tablo 16 incelendiğinde yöneticilerin liderlik özelliklerinin hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutunda 0,05 anlam düzeyinde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Araştırmaya konu olan "H3: Medeni durum değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır." hipotezi yeterli kanıtla desteklenmemiştir.

Tablo 16'da görüldüğü üzere yöneticilerin liderlik davranışları ortalamaları evli yöneticilerde insan odaklılık 8,06 ve görev odaklılık ise 8,07 olarak görülmektedir. Bekar yöneticilerde ise insan odaklılık 8,05 ve görev odaklılık ise 8,02 olarak görülmektedir.



Şekil 12. Medeni durum değişkeninin liderlik ızgarası üzerindeki anlamlılık düzeyi

Şekil 12'den de anlaşıldığı gibi evli yöneticilerin hem insan odaklılık hem de görev odaklılık bakımından bekâr yöneticilerden daha yüksek liderlik davranışlarına sahip oldukları görülmektedir.

H4: Eğitim durumu değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumu değişkeni açısından liderlik davranışlarının hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutunda farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla anova testi uygulanmış ve sonuçları tablo 17'de verilmiştir.

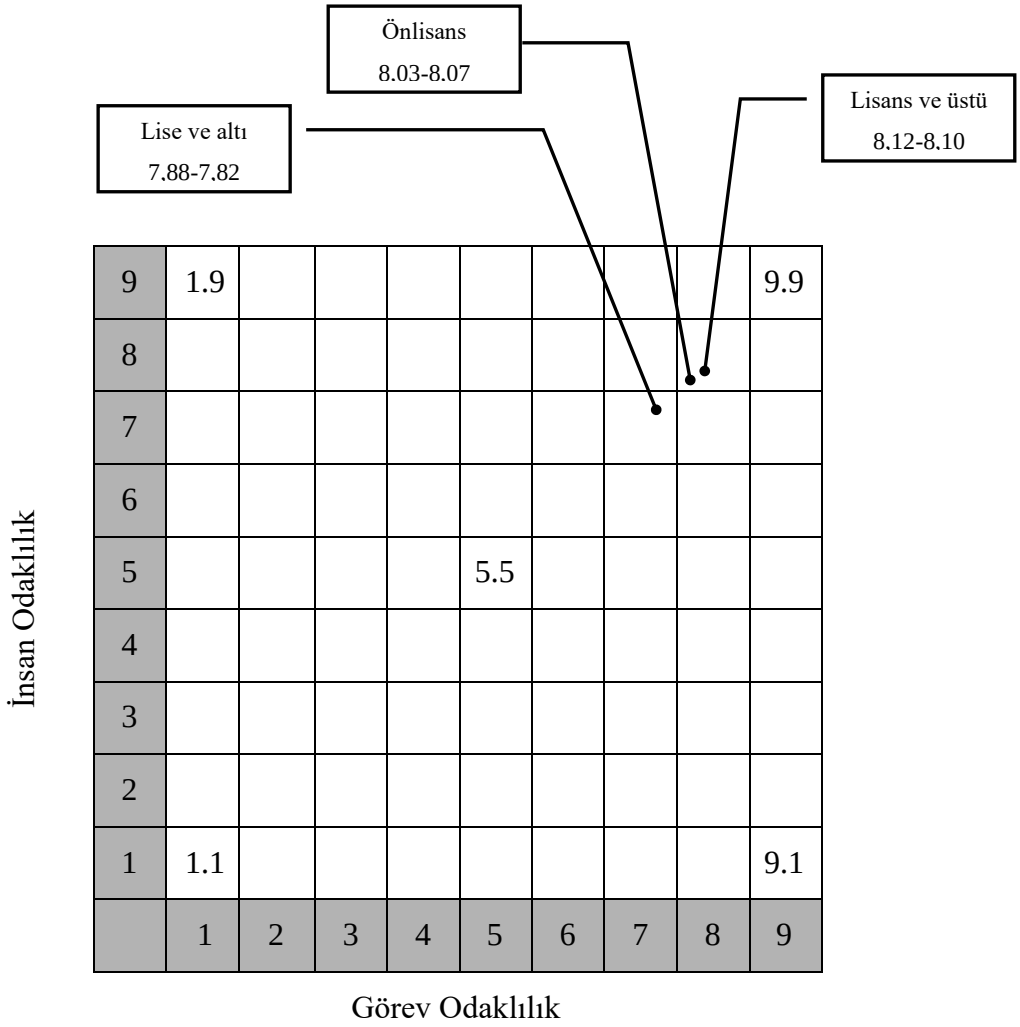
Tablo 17

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Eğitim Durumu Değişkeni Açısından Liderlik Davranışlarının Farklılaşması

	Eğitim Durumu	n	Ortalama	s.s.	F	p
İnsan Odaklılık	Lise ve altı	56	7,8889	0,7973	4,683	0,010
	Ön lisans	73	8,0350	0,6026		
	Lisans ve üstü	171	8,1287	0,3243		
Görev Odaklılık	Lise ve altı	56	7,8274	0,7541	5,927	0,003
	Ön lisans	73	8,0731	0,6136		
	Lisans ve üstü	171	8,1027	0,3736		

Tablo 17 incelendiğinde yöneticilerin liderlik özelliklerinin hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutunda 0,05 anlam düzeyinde farklılaştığı tespit edilmiştir. Araştırmaya konu olan "H4: Eğitim durumu değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır." hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Tablo 17'de görüldüğü üzere yöneticilerin liderlik davranışları ortalamaları lise ve altı düzeyinde okullardan mezun olan yöneticilerde insan odaklılık 7,88 ve görev odaklılık ise 7,82 olarak görülmektedir. Ön lisans düzeyinde okullardan mezun olan yöneticilerde ise insan odaklılık 8,03 ve görev odaklılık ise 8,07 olarak görülmektedir. Lisans ve lisansüstü düzeyinde okullardan mezun olan yöneticilerde ise insan odaklılık 8,12 ve görev odaklılık ise 8,10 olarak görülmektedir.



Şekil 13. Eğitim durumu değişkeninin liderlik ızgarası üzerindeki anlamlılık düzeyi

Şekil 13'den de anlaşıldığı gibi eğitim seviyesi arttıkça hem insan odaklılık boyutunda hem de görev odaklılık boyutunda liderlik davranışı ortalamalarının arttığı görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle yöneticilerin eğitim seviyesi arttıkça hem insan odaklı hem de görev odaklı liderlik davranışlarının yükseldiği ifade edilebilir. Başka bir ifade ile eğitim seviyesi yüksek olan yöneticiler eğitim seviyesi düşük olan yöneticilerden hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutlarında daha yüksek liderlik davranışlarına sahip oldukları tespit edilmiştir.

Taşkıran (2005), Nigmetullina (2011), tarafından yapılan çalışma ile yöneticilerin eğitim düzeyi arttıkça liderlik yönelimlerinin de her iki boyutta arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Erol ve Koç (2017) yaptıkları çalışma ile yöneticilerin liderlik davranışlarında eğitim değişkenine göre her iki boyutta da farklılaşma olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Gümüş, Korkutata ve Göktaş (2015) yaptıkları çalışma ile yöneticilerin liderlik tarzlarının eğitim seviyelerine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Yapılan araştırma sonucunda elde edilen sonuç, Taşkıran (2005), Erol ve Koç (2017) ve Nigmetullina (2011) tarafından elde edilen sonuçlarla benzerlik göstermektedir.

H5: Yöneticilik düzeyi değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yönetsel düzey değişkeni açısından liderlik davranışlarının hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutunda farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla anova testi uygulanmış ve sonuçları tablo 18'de verilmiştir.

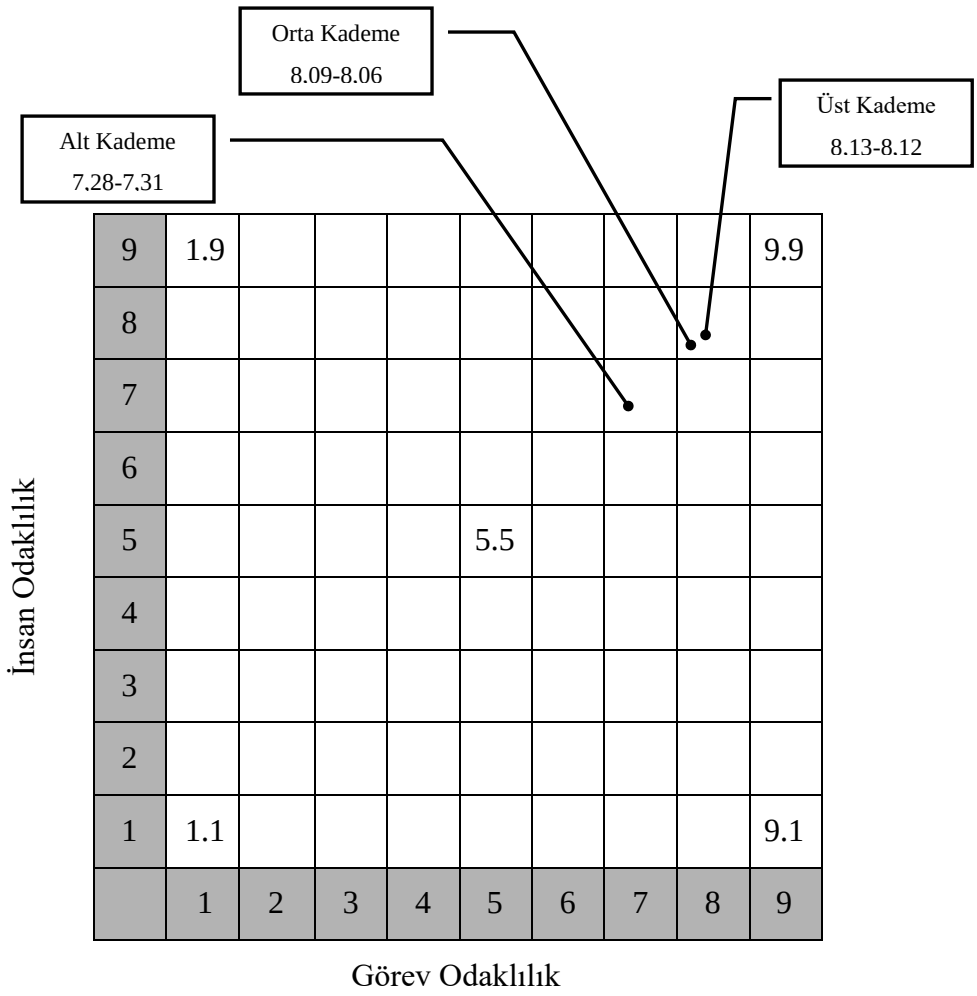
Tablo 18

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yönetsel Düzey Değişkeni Açısından Liderlik Davranışlarının Farklılaşması

	Yönetsel Düzey	n	Ortalama	s.s.	F	p
İnsan Odaklılık	Alt Kademe	19	7,2865	1,0002	26,269	0,000
	Orta Kademe	143	8,0971	0,5269		
	Üst Kademe	138	8,1304	0,2934		
Görev Odaklılık	Alt Kademe	19	7,3158	0,9981	22,018	0,000
	Orta Kademe	143	8,0629	0,5313		
	Üst Kademe	138	8,1248	0,3455		

Tablo 18 incelendiğinde yöneticilerin liderlik özelliklerinin hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutunda 0,05 anlam düzeyinde farklılaştığı tespit edilmiştir. Araştırmaya konu olan "H5: Yönetsel düzey değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır." hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Tablo 18'de görüldüğü üzere yöneticilerin liderlik davranışları ortalamaları alt kademe yöneticilerde insan odaklılık 7,28 ve görev odaklılık ise 7,31 olarak görülmektedir. Orta kademe yöneticilerde ise insan odaklılık 8,09 ve görev odaklılık ise 8,06 olarak görülmektedir. Üst kademe yöneticilerde ise insan odaklılık 8,13 ve görev odaklılık ise 8,12 olarak görülmektedir.



Şekil 14. Yönetsel düzey değişkeninin liderlik ızgarası üzerindeki anlamlılık düzeyi

Şekil 14'den de anlaşıldığı gibi yönetsel düzey arttıkça hem insan odaklılık boyutunda hem de görev odaklılık boyutunda liderlik davranışı ortalamalarının arttığı görülmektedir. Bu sonuçlardan hareketle yöneticilerin yönetsel düzeyleri arttıkça hem insan odaklı hem de görev odaklı liderlik davranışlarının yükseldiği ifade edilebilir. Başka bir ifade ile yönetsel düzeyi yüksek olan yöneticiler yönetsel düzeyi düşük olan yöneticilerden hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutlarında daha yüksek liderlik davranışlarına sahiptirler.

Koç ve Erol (2017) yaptıkları çalışmada yöneticilerin liderlik davranışlarının yönetsel kademeye göre her iki boyutta da yüksek ortalamaya sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

H6: Yöneticilik süresi değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik süresi değişkeni açısından liderlik davranışlarının hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutunda farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla anova testi uygulanmış ve sonuçları tablo 19'da verilmiştir.

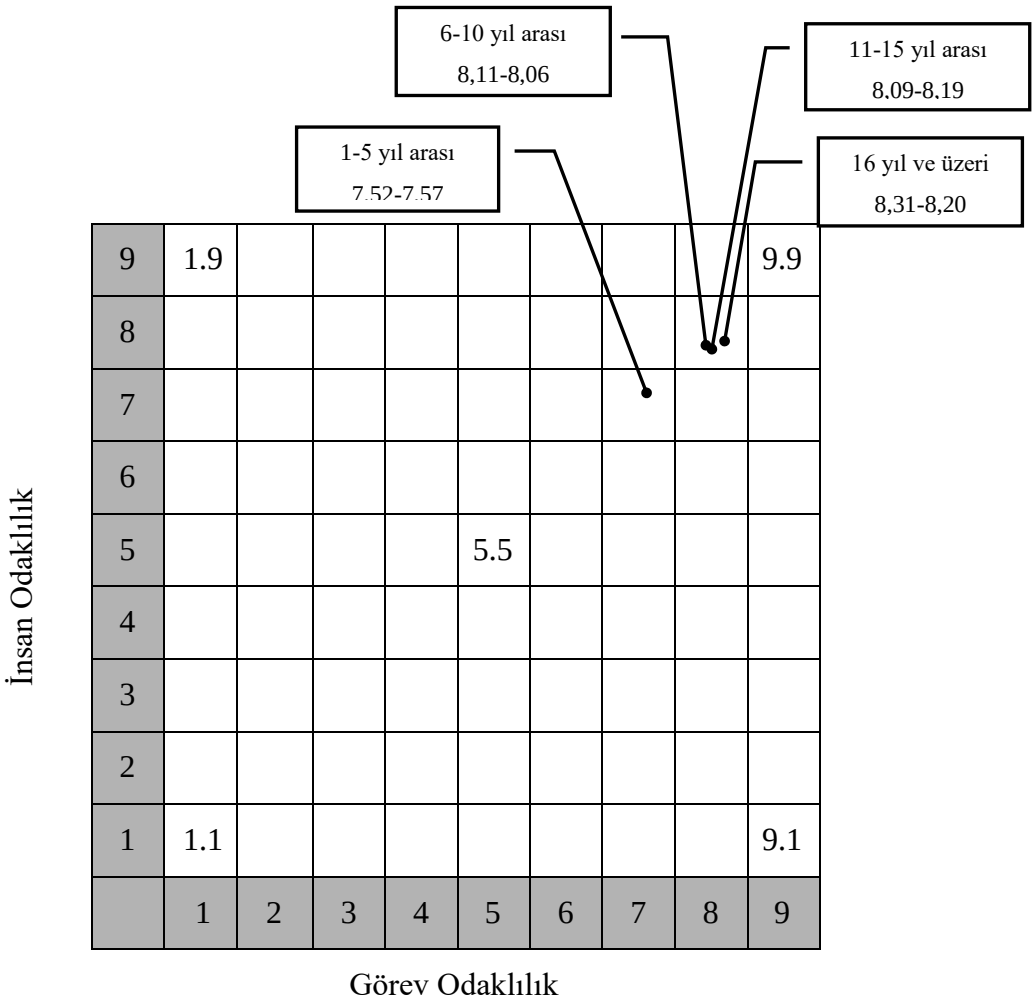
Tablo 19

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Süresi Değişkeni Açısından Liderlik Davranışlarının Farklılaşması

	Yöneticilik Süresi	n	Ortalama	s.s.	F	p
İnsan Odaklılık	1-5 yıl arası	32	7,5208	0,9647	15,449	0,000
	6-10 yıl arası	205	8,1198	0,4103		
	11-15 yıl arası	48	8,0926	0,3705		
	16 yıl ve üzeri	15	8,3111	0,2383		
Görev Odaklılık	1-5 yıl arası	32	7,5729	0,9686	11,277	0,000
	6-10 yıl arası	205	8,0699	0,4421		
	11-15 yıl arası	48	8,1968	0,3669		
	16 yıl ve üzeri	15	8,2074	0,3110		

Tablo 19 incelendiğinde yöneticilerin liderlik özelliklerinin hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutunda 0,05 anlam düzeyinde farklılaştığı tespit edilmiştir. Araştırmaya konu olan "H6: Yöneticilik süresi değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır." hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Tablo 19'da görüldüğü üzere yöneticilerin liderlik davranışları ortalamaları 1-5 yıl aralığında görev yapan yöneticilerde insan odaklılık 7,52 ve görev odaklılık ise 7,57 olarak görülmektedir. 6-10 yıl aralığında görev yapan yöneticilerde ise insan odaklılık 8,11 ve görev odaklılık ise 8,06 olarak görülmektedir. 11-15 yıl aralığında görev yapan yöneticilerde ise insan odaklılık 8,09 ve görev odaklılık ise 8,19 olarak görülmektedir. 16 yıl ve daha fazla süredir görev yapan yöneticilerde ise insan odaklılık 8,31 ve görev odaklılık ise 8,20 olarak görülmektedir.



Şekil 15. Yöneticilik süresi değişkeninin liderlik ızgarası üzerindeki anlamlılık düzeyi

Şekil 15'den de anlaşıldığı gibi en düşük ortalamaya sahip olan yöneticilerin 1-5 yıl aralığında görev yapan yöneticiler olduğu, en yüksek ortalamaya sahip yöneticilerin ise 16 yıl ve daha uzun süredir görev yapan yöneticilerin olduğu görülmektedir.

Taşkıran (2005) ve Nigmetullina (2011) tarafından yapılan çalışmalar ile yöneticilerin yöneticilik kıdemleri arttıkça her iki liderlik boyutunda da liderlik yönelimlerinin arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Erol ve Koç (2017) yaptıkları çalışma ile yöneticilerin liderlik davranışlarının kıdem değişkenine göre hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutlarında farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Yapılan çalışma ile elde edilen sonuç, Taşkıran (2005), Nigmetullina (2011), Erol ve Koç (2017)'un çalışmalarında elde ettikleri sonuçlar ile benzerlik göstermektedir.

H7: Yöneticilik eğitimi değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik eğitimi değişkeni açısından liderlik davranışlarının hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutunda farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla t-testi uygulanmış ve sonuçları tablo 20'de verilmiştir.

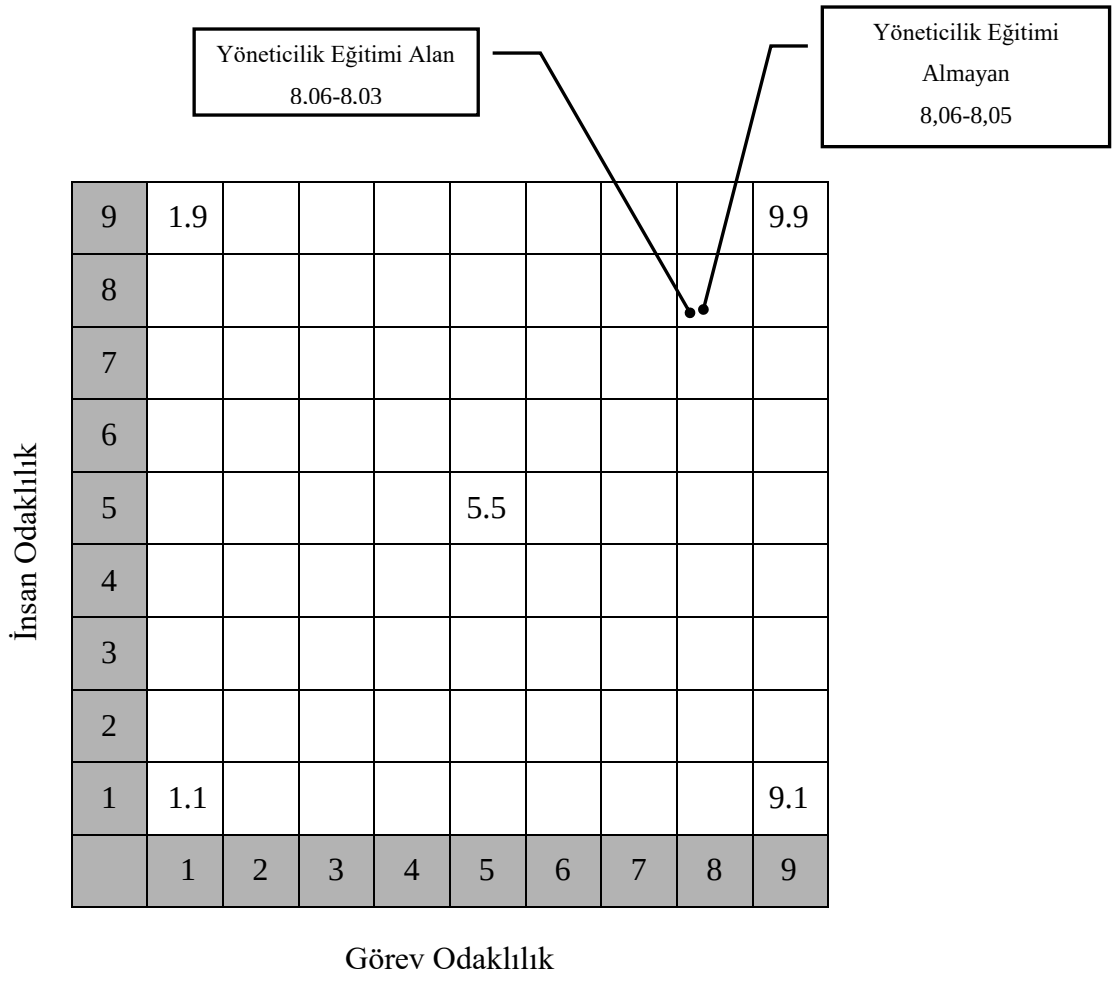
Tablo 20

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Eğitimi Değişkeni Açısından Liderlik Davranışlarının Farklılaşması

	Yöneticilik Eğitimi	n	Ortalama	s.s.	t	p
İnsan Odaklılık	Evet	157	8,0616	0,4439	0,016	0,987
	Hayır	143	8,0606	0,5977		
Görev Odaklılık	Evet	157	8,0318	0,4856	0,411	0,681
	Hayır	143	8,0575	0,5848		

Tablo 20 incelendiğinde yöneticilerin liderlik özelliklerinin hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutunda 0,05 anlam düzeyinde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Araştırmaya konu olan "H7: Yöneticilik eğitimi değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır." hipotezi yeterli kanıtla desteklenmemiştir.

Tablo 20'de görüldüğü üzere yöneticilerin liderlik davranışları ortalamaları yöneticilik eğitimi almış olan yöneticilerde insan odaklılık 8,06 ve görev odaklılık ise 8,03 olarak görülmektedir. Yöneticilik eğitimi almamış olan yöneticilerde ise insan odaklılık 8,06 ve görev odaklılık ise 8,05 olarak görülmektedir.



Şekil 16. Yöneticilik eğitimi değişkeninin liderlik ızgarası üzerindeki anlamlılık düzeyi

Şekil 16'dan da anlaşıldığı gibi insan odaklılık boyutunda yöneticilik eğitimi almış yöneticiler ile yöneticilik eğitimi almamış yöneticiler arasında bir fark bulunmazken, görev odaklılık boyutunda yöneticilik eğitimi almamış yöneticilerin yöneticilik eğitimi almış yöneticilerden daha yüksek liderlik davranışlarına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca hem yöneticilik eğitimi almış olan yöneticilerin hem de yöneticilik eğitimi almamış olan yöneticilerin insan odaklılık boyutunda görev odaklılık boyutuna göre daha yüksek liderlik davranışlarına sahip oldukları görülmektedir.

H8: İşletme türü değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin görev yaptıkları işletme değişkeni açısından liderlik davranışlarının hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutunda farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak amacıyla t-testi uygulanmış ve sonuçları tablo 21'de verilmiştir.

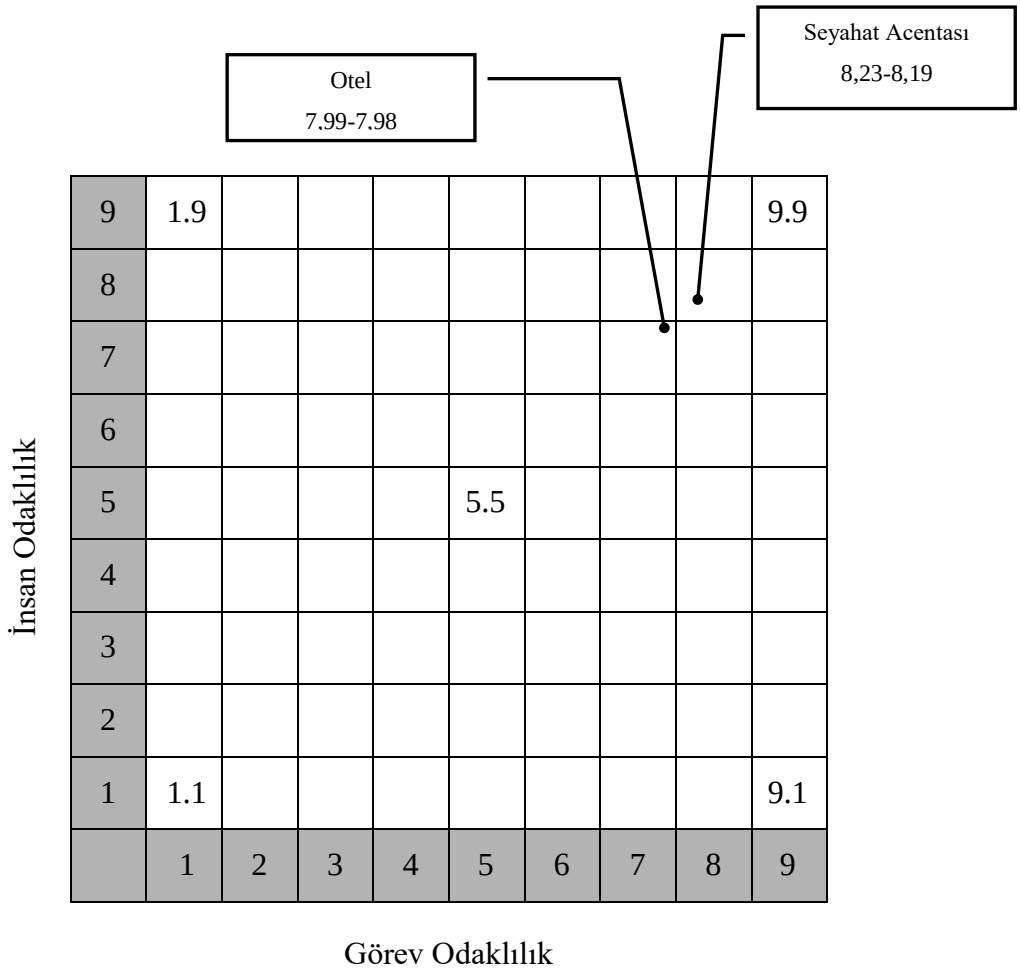
Tablo 21

Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Görev Yaptıkları İşletme Türü Değişkeni Açısından Liderlik Davranışlarının Farklılaşması

	İşletme Türü	n	Ortalama	s.s.	t	p
İnsan Odaklılık	Otel	213	7,9917	0,5793	4,806	0,000
	Acenta	87	8,2312	0,2811		
Görev Odaklılık	Otel	213	7,9823	0,5929	4,080	0,000
	Acenta	87	8,1954	0,3063		

Tablo 21 incelendiğinde yöneticilerin liderlik özelliklerinin hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutunda 0,05 anlam düzeyinde farklılaştığı tespit edilmiştir. Araştırmaya konu olan "H8: İşletme türü değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır." hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Tablo 21'de görüldüğü üzere yöneticilerin liderlik davranışları ortalamaları otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerde insan odaklılık 7,99 ve görev odaklılık ise 7,98 olarak görülmektedir. Seyahat acentalarında görev yapan yöneticilerde ise insan odaklılık 8,23 ve görev odaklılık ise 8,19 olarak görülmektedir.



Şekil 17. Yöneticilik eğitimi değişkeninin liderlik ızgarası üzerindeki anlamlılık düzeyi

Şekil 17'den de anlaşıldığı gibi insan odaklılık boyutunda hem otel işletmelerinde hem de seyahat acentalarında görevli yöneticilerin görev odaklılık boyutuna göre daha yüksek liderlik davranışlarına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutlarında seyahat acentalarında görev yapan yöneticilerin otel işletmelerinde görev yapan yöneticilere göre daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuçlara göre seyahat acentalarında görev yapan yöneticilerin hem insan odaklılık hem de görev odaklılık bakımından otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerden daha yüksek liderlik özelliklerine sahip oldukları ifade edilebilir.

BÖLÜM VI

SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. Sonuçlar

Turizm işletmelerinde görev yapmakta olan yöneticilerin Blake ve Mouton'un yönetim tarzı ölçeğine göre hangi tarz liderlik davranışına sahip olduklarını belirlemek amacıyla yapılan bu çalışma ile elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlar şu şekilde sıralanabilir:

- Araştırmaya katılan yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin olarak elde edilen bulgular incelendiğinde, çoğunluğunun (% 78,7) erkeklerden oluştuğu, yarıya yakınının (% 46,3) 36-40 yaş aralığında olduğu, çoğu katılımcının (% 66,3) bekâr olduğu, yarısından fazlasının (% 57) lisan ve lisansüstü seviyesinde okullardan mezun olduğu, yöneticilerin nerdeyse yarısının (% 47,7) orta kademe kalan yarısının ise (% 46) üst düzey yönetici olduğu, katılımcıların çok ciddi bir kısmının (% 68,3) 6-10 yıl arasında bir süredir yöneticilik yaptığı ve son olarak katılımcıların yarısından fazlasının (% 52,3) yöneticilik ya da liderlik eğitimi aldığı sonucuna ulaşılmıştır.
- Yaş değişkeni açısından araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik davranışlarının hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutunda 0,05 anlam düzeyinde farklılaştığı tespit edilmiştir. "H1: Yaş değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır." hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

  Yöneticilerin yaşları yükseldikçe hem insan odaklılık hem de görev odaklılık bakımından liderlik davranışlarının da yükseldiği tespit edilmiştir. Ayrıca yöneticilerin tüm yaş gruplarında insan odaklılık boyutunda görev odaklılık boyutuna göre daha yüksek liderlik davranışlarına sahip olduğu görülmektedir.

- Cinsiyet değişkeni açısından araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik davranışlarının hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutunda 0,05 anlam düzeyinde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. "H2: Cinsiyet değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır." hipotezi yeterli kanıtla desteklenmemiştir.

  Erkek yöneticilerin hem insan odaklılık hem de görev odaklılık bakımından kadın yöneticilere göre daha yüksek liderlik davranışlarına sahip oldukları tespit edilmiştir.
- Medeni durum değişkeni açısından araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik davranışlarının hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutunda 0,05 anlam düzeyinde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. "H3: Medeni durum değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır." hipotezi yeterli kanıtla desteklenmemiştir.

  Evli yöneticilerin hem insan odaklılık hem de görev odaklılık bakımından bekar yöneticilerden daha yüksek liderlik davranışlarına sahip oldukları tespit edilmiştir.
- Eğitim durumu değişkeni açısından araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik davranışlarının hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutunda 0,05 anlam düzeyinde farklılaştığı tespit edilmiştir. "H4: Eğitim durumu değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır." hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

  Yöneticilerin eğitim seviyesi arttıkça hem insan odaklılık boyutunda hem de görev odaklılık boyutunda liderlik davranışı ortalamalarının arttığı tespit edilmiştir. Bu sonuçtan hareketle yöneticilerin eğitim seviyesi arttıkça hem insan odaklı hem de görev odaklı liderlik davranışlarının yükseldiği ifade edilebilir. Başka bir ifade ile mezuniyet seviyesi yüksek olan yöneticiler mezuniyet seviyesi düşük olan yöneticilerden hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutlarında daha yüksek liderlik davranışlarına sahip oldukları tespit edilmiştir.
- Yönetsel düzey değişkeni açısından araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik davranışlarının hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutunda 0,05 anlam düzeyinde farklılaştığı tespit edilmiştir. "H5: Yönetsel düzey değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır." hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Yöneticilerin yönetsel düzeyleri arttıkça hem insan odaklılık boyutunda hem de görev odaklılık boyutunda liderlik davranışı ortalamalarının arttığı görülmektedir. Bu sonuçtan hareketle yöneticilerin yönetsel düzeyleri arttıkça hem insan odaklı hem de görev odaklı liderlik davranışlarının yükseldiği ifade edilebilir. Başka bir ifade ile yönetsel düzeyi yüksek olan yöneticiler yönetsel düzeyi düşük olan yöneticilerden hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutlarında daha yüksek liderlik davranışlarına sahiptirler.

- Yöneticilik süresi değişkeni açısından araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik davranışlarının hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutunda 0,05 anlam düzeyinde farklılaştığı tespit edilmiştir. "H6: Yöneticilik süresi değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır." hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

  Yöneticilerin liderlik davranışı ortalamaları hem insan odaklılık hem de görev odaklılık bakımından değerlendirildiğinde en düşük ortalamaya sahip olan yöneticilerin 1-5 yıl aralığında görev yapan yöneticiler olduğu, en yüksek ortalamaya sahip yöneticilerin ise 16 yıl ve daha uzun süredir görev yapan yöneticilerin olduğu görülmektedir.
- Yöneticilik eğitimi değişkeni açısından araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik davranışlarının hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutunda 0,05 anlam düzeyinde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. "H7: Yöneticilik eğitimi değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır." hipotezi yeterli kanıtla desteklenmemiştir.

  İnsan odaklılık boyutunda yöneticilik eğitimi almış yöneticiler ile yöneticilik eğitimi almamış yöneticiler arasında bir fark bulunmazken, görev odaklılık boyutunda yöneticilik eğitimi almamış yöneticilerin yöneticilik eğitimi almış yöneticilerden daha yüksek liderlik davranışlarına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca hem yöneticilik eğitimi almış olan yöneticilerin hem de yöneticilik eğitimi almamış olan yöneticilerin insan odaklılık boyutunda görev odaklılık boyutuna göre daha yüksek liderlik davranışlarına sahip oldukları görülmektedir.
- İşletme tipi değişkeni açısından araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik davranışlarının hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutunda 0,05 anlam düzeyinde farklılaştığı tespit edilmiştir. "H8: İşletme türü değişkeni açısından yöneticilerin liderlik davranışları (a) insan odaklılık ve (b) görev odaklılık bakımından farklılaşmaktadır." hipotezi yeterli kanıtla desteklenmiştir.

Yöneticilerin liderlik davranışı ortalamaları değerlendirildiğinde insan odaklılık boyutunda hem otel işletmelerinde hem de seyahat acentalarında görev yöneticilerin görev odaklılık boyutuna göre daha yüksek liderlik davranışlarına sahip oldukları görülmektedir. Ayrıca hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutlarında seyahat acentalarında görev yapan yöneticilerin otel işletmelerinde görev yapan yöneticilere göre daha yüksek ortalamalara sahip oldukları görülmektedir. Bu sonuçlara göre seyahat acentalarında görev yapan yöneticilerin hem insan odaklılık hem de görev odaklılık bakımından otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerden daha yüksek liderlik özelliklerine sahip oldukları ifade edilebilir.

6.2. Öneriler

Turizm işletmelerinde görev yapmakta olan yöneticilerin Blake ve Mouton'un yönetim tarzı ölçeğine göre hangi tarz liderlik davranışına sahip olduklarını belirlemek amacıyla yapılan bu çalışma ile elde edilen bulgular doğrultusunda ulaşılan sonuçlara ilişkin olarak geliştirilen öneriler şunlardır:

- Erkek yöneticilerin hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutlarında kadın yöneticilerden daha yüksek liderlik özelliklerine sahip olduklarını tespit edilmiştir. Turizm işletmelerinde yönetici pozisyonlarına görevlendirmeler yapılırken bu durumun göz önünde tutulması fayda sağlayabilir.
- Evli yöneticilerin hem insan odaklılık hem de görev odaklılık boyutlarında bekar yöneticilerden daha yüksek liderlik özelliklerine sahip olduklarını tespit edilmiştir. Turizm işletmelerinde yönetici pozisyonlarına görevlendirmeler yapılırken bu durumun göz önünde tutulması fayda sağlayabilir.
- Yöneticilerin eğitim seviyelerinin yükseldikçe liderlik özelliklerinin de yükseldiği tespit edilmiş olup turizm işletmelerinde yönetici pozisyonlarına görevlendirmeler yapılırken bu durumun göz önünde tutulması fayda sağlayabilir.
- 16 yıl ve daha uzun süredir yöneticilik yapan yöneticilerin her iki boyutta da daha yüksek liderlik özelliklerine sahip oldukları tespit edilmiştir. Turizm işletmelerinde özellikle işletme ile ilgili hayati kararlar verilirken bu özellikteki yöneticilerin fikirlerinin alınarak değerlendirme yapılması doğru kararlar alma açısından önem taşımaktadır. Bu sebeple alacakları kararlarla işletmelerin bir nevi kaderini

etkileyebilecek yöneticilik pozisyonlarına yönetici seçilirken bu husus göz önünde bulundurulmalıdır.

- Yöneticilik ya da liderlik eğitimi almış olan yöneticilerin insan odaklı boyutta herhangi bir eğitim almamış yöneticilere oranla daha yüksek liderlik davranışlarına sahip oldukları belirlenmiştir. İşletmelerin yönetici pozisyonlarında bulunan kişilere yönelik düzenlenecek eğitimlerde bu konuya da dikkat edilmelidir.
- Seyahat acentalarında görev yapan yöneticilerin her iki boyutta da otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerden daha yüksek liderlik özelliklerine sahip oldukları tespit edilmiştir. Bunun nedenlerinin bu çalışma sonrasında yapılacak araştırmalarda derinlemesine incelenmesi işletmeleri yönlendirmesi açısından son derece önemlidir.

KAYNAKLAR

Acar, V. (2014). *Profesyonel Turist Rehberlerinin Liderlik Yönelimleri: Aydın Turist Rehberleri Odası'na Kayıtlı Olan Profesyonel Turist Rehberleri Örneği.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Adair, J. (2005). *Etkili liderlik* (F. Beşenek, Çev.). İstanbul: Babıali Kültür.

Akbaba, A. & Erenler, E. (2008). Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 19* (1), 21-36.

Akgöl, A. (2010). *Risk kriz modeli ve kriz dönemlerinde yöneticilerin liderlik davranışları: İlaç sektöründe bir uygulama.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Aktaş, A. (2006). *Farklı kültürlerdeki yöneticilerin kişilik özelliklerine dayanarak lderlik anlayışlarının belirlenmesi: Türk ve Amerikan otel yöneticilerinin karşılaştırmalı analizi.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Arıkan, S. (2003). Kadın yöneticilerin liderlik davranışları ve bankacılık sektöründe bir uygulama. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi,* 5(1), 1-20.

Armağan Ören, S. (2006). *Günümüzün liderlik profili; transformasyonel (dönüştürücü) liderlik Antalya bölgesinde bulunan beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Arslan, F. (2013). *Formatör ve koordinatör beden eğitimi öğretmenlerinin okul müdürlerinden algıladıkları dönüşümsel liderlik stilleri ile adanmışlık düzeylerinin ilişkisi.* (Doktora tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Ataman, G. (2009). *İşletme yönetimi temel kavramlar yeni yaklaşımlar.* İstanbul: Türkmen.

Avcı, U., & Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışlarını Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *KMU İİBF Dergisi, 16*(1), 1-20.

Avcı, N. (2014). *Otel İşletmesi Yöneticilerinin Yönetim ve Liderlik Eğilimlerinin Analizi: Diyarbakır Örneği.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Avcı, N. (2014). Otel işletmelerinde yönetici yetkinliklerinin analizi: İzmir örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 26* (1), 7-16.

Aydın, A.H. (2011). *Yönetim bilimi.* Ankara: Seçkin

Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir uygulama.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Aytürk, N. (2007). *Yönetim sanatı.* Ankara: Nobel.

Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması. *KMU İİBF Dergisi, 10* (14), 13-40.

Bakan, İ. & Bulut, Y. (2004). Yöneticilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımlarına yönelik algılamaları: Likert'in yönetim sistemleri yaklaşımına dayalı bir alan çalışması. *İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 31,* 151-176.

Bakan İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,* 12 (19), 73-84.

Balçık, B. (2002). *İşletme yönetimi.* Ankara: Nobel.

Başaran, İ.E. (1982). *Örgütsel davranışın yönetimi.* Ankara: Sevinç.

Başaran, İ.E. (2004). *Yönetimde insan ilişkileri.* Ankara: Nobel.

Baykal, A.N. (1999). *Mustafa Kemal Atatürk'ün liderlik sırları.* Ankara: Sistem.

Baysal, C. & Tekarslan, E. (2004). *Davranış bilimleri.* İstanbul: Avcıol.

Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., Bolat, O.İ. & Erdem, B. (2009). *Yönetim ve Organizasyon.* Ankara: Detay.

Buzan, T., Dottino, T. & Israel, R. (2012). *Akıllı lider* (S.Uçar, Çev.). İstanbul: Alfa.

Can, H., Kavuncubaşı, Ş. & Yıldırım, S. (2012). *Kamu ve özeli kesimde insan kaynakları yönetimi.* Ankara: Siyasal.

Celep, C. (2004). *Eğitim örgütlerinde dönüşümsel önderlik.* Ankara: Anı.

Çelik, V. (2000). *Eğitimsel liderlik.* Ankara: Pegem.

Çelik, C. & Sünbül, Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3), 49-66.

Çetin, M. (2004). *Örgütsel vatandaşlık davranışı.* Ankara: Nobel.

Daft, R.L. (2008). *The leadership experience.* Canada: Thomson South Western.

Demir C., Yılmaz, M.K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi,* 2(1), 129-152.

Dilek, H. (2005). *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma.* (Doktora tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Doğan, S. & Kılıç, S. (2009). Bilgi yönetiminde liderliğin rolü: Kapadokya bölgesinde faaliyet gösteren kobilerde bir araştırma. *"İŞ, GÜÇ" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 11*(03), 27-50.

Durmaz, H. O. (2007). *Likert'in sistem 4 yaklaşımına göre özel dersanelerdeki yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgüt kültürü ile karşılaştırılması.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Erceylan, N.(2010). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkileri ve bir araştırma.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Erçetin, Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon.* Ankara: Nobel.

Erdoğan, Y. E. (2010). *Hizmet işletmelerinde yöneticilerin liderlik davranışları ile çalışanların iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir alan araştırması: Kütahya ili örneği.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Eren, E. (2001). *Yönetim ve organizasyon.* İstanbul: Beta.

Eren, E. (2004). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi.* İstanbul: Beta.

Eren, E. (2008). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi.* İstanbul: Beta.

Erol, E., & Koç, H. (2017). Konaklama İşletmeleri Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies, 5* (4), 566-580. http://dx.doi.org/10.21325/jotags.2017.166

Ertürk, M. (2000). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon.* İstanbul: Beta.

Ertürk, M. (2009). *Yönetim ve organizasyon.* İstanbul: Beta.

Fındıkçı, İ. (2009). *Bir gönül yolculuğu hizmetkâr liderlik.* İstanbul: Alfa.

Goleman, D., Boyatzis, R.& Mckee A. (2005). *Yeni liderler* (F. Nayır ve O. Deniztekin, Çev.). İstanbul: Varlık.

Gordon, T. (1999). *Etkili liderlik eğitimi* (E.Aksay, Çev.). İstanbul: Sistem.

Gordon, J.R. (2001). *Organizational behavior: A diagnostic approach.* Boston: Prentice Hall.

Gündüz, H.B., Beşoluk, Ş., & Önder, İ. (2011). Karmaşık sistemlerde liderlik bakışıyla: DNA liderlik. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 8* (1), 520-544.

Güney, S. (2000). *Davranış bilimleri.* Ankara: Nobel

Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyon.* Ankara: Nobel

Güney, S. (2011). *Etkileme ve yönlendirme sürecinde liderlik.* Ankara: Nobel

Güney, S. (2012). *Liderlik.* Ankara: Nobel.

Haas, H. & Tamarkin, B. (2000). *İnsan lider doğmaz* (S. Köseoğlu, Çev.). İstanbul: Beyaz.

İlgar, L. (1996). *Eğitim yönetimi okul yönetimi sınıf yönetimi.* İstanbul: Beta.

İncir, G. (2001). Motivasyonu uyaran belli bir lider kişilik yapısından ya da belli bir lider davranış biçiminden söz edilebilir mi?. *Verimlilik Dergisi*, 2, 31-46.

Karakaş, A. (2010). *Kadın ve erkek yöneticilerin liderlik davranışları arasındaki farklılıkların analizi: Sağlık sektöründe bir uygulama.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 4* (4), 443-466.

Keçecioğlu, T. (2003). *Liderlik ve liderler.* İstanbul: Okumuş Adam.

Kılıç, G. (2006). *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Kılınç, T. (1989). Durumsal liderliğe Vroom-Yetton yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 18,* 1-13.

Koç, H. (2007). *Lider yöneticilik davranışının çeşitli sektörlerde farklılaşmasının entelektüel sermaye kapsamında analizi.* (Doktora tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Koç, H. & Topaloğlu, M. (2010). *Yönetim bilimi.* Ankara: Seçkin

Koç, H., Kılıçlar, A. & Yazıcıoğlu, İ. (2013). The analyzing leadership styles of Turkish Managers in the scope of the Blake and Mouton's Managerial Grid. *International Journal of Business and Social Science,* 4(11), 96-107.

Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta

Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta

Kurt, B. (2010). *Liderlik davranışları, örgütel bağlılık ve iş tatmini ile firma performansı ilşkileri.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

McCormack, L., Mellor, D. (2002). The Role of Personality in Leadership: An Application of the Five-Factor Model in the Australian Military. *Military Psychology*, *14* (3), 179-197. https://doi.org/10.1207/S15327876MP1403_1

Mızrak, M. (2015). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının belirlenmesine yönelik karşılaştırmalı bir araştırma: Milli Eğitim Bakanlığında bir uygulama.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Nebioğlu, O. (2011). *Seyahat Acentası Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ve Çatışma Yönetimi İlişkisi: Alanya Bölgesi A Grubu Seyahat Acentaları Uygulaması.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Nigmetullina, K. (2011). *Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul (Türkiye) ve Almatı (Kazakistan) Şehirlerindeki Aynı Zincire Ait Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Oktay, E. & Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüğü'nde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 10, 403-428.

Ömürgönülşen, M. & Sevim, L. (2005). Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisinin liderlik literatüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 12* (2), 91-103.

Özkalp, E. & Kırel, Ç. (2011). *Örgütsel davranış.* Bursa: Ekin.

Özsalmanlı, A.Y. (2005). Türkiye'de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik. *Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,* 13, 137-146.

Öztürk, B.Ü. (2012). *Likert'in sistem 4 yaklaşımına göre işletmelerde yöneticilerin liderlik özelliklerinin örgüt kültürü ile karşılaştırılması.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Paksoy, M. (1993). Liderlikte Hersey-Blanchard modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisat Endüstri Dergisi,* 4 (16), 19-22.

Paksoy, M. (2002). *Çalışma ortamında insan ve toplam kalite yönetimi.* İstanbul: İstanbul Üniversitesi.

Peker, Ö. & Aytürk, N. (2000). *Yönetim becerileri.* Ankara: Yargı.

Poussard, J. (2012). *Benliğine liderlik etmek.* Ankara: Arkadaş.

Robbins, S. P., Decenzo D. A.& Coulter,M. (2013). Yönetimin esasları. Münevver Çetin (Ed.), *Liderlik ve Güven* içinde (s. 299-325). Ankara: Nobel.

Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (1998). *Örgütsel psikoloji.* Bursa: Alfa.

Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2001). *Örgütsel psikoloji.* Bursa: Ezgi.

Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2005). *Örgütsel psikoloji.* Bursa: Alfa.

Serinkan, C. (Ed.). (2008). *Liderlik ve Motivasyon*. Ankara: Nobel.

Seyfikli, C. (2007). *Hastane yöneticilerinin liderlik davranışlarının personel iş doyumuna etkisi: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Araştırma ve Uygulama hastanesinde bir uygulama.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Sökmen, A. & Boylu, Y. (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yaşar University, 4* (15), 2381-2402.

Sütçü, O. (2008). *Stratejik liderlik.* Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş.

Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,* 11, 523-557.

Şimşek, Ş. (1999). *Yönetim ve organizasyon.* Ankara: Nobel.

Şimşek, Ş. (2010). *Yönetim ve organizasyon.* Konya: Eğitim Akademi.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. & Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış.* Ankara: Nobel.

Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. & Çelik, A. (2011). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış.* Ankara: Nobel.

Şirin, R. (2014). *Yöneticilerin liderlik davranışları ile iş görenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki: Milli Eğitim Bakanlığı'nda bir uygulama*. (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Tanrıverdi, H. & Kahraman, O. C. (2016). 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Lider-Üye Etkileşimi ve İşe Yabancılaşma İlişkisi: Marmaris ve İstanbul Destinasyonlarında Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 18,* 463-493. http://dx.doi.org/10.16953/deusbed.40406

Taşkıran, E. (2005). *Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Tekin, Y. & Ehtiyar, R. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. *Journal of Yaşar University, 24* (6), 4007-4023.

Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve özel sektör örgütlerinde liderlik davranışı özelliklerinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 4* (14), 1-16.

Topçu, E. (1999). *Yönetim düşüncesinin evriminde liderliğin gelşimi ve dönüşümcü liderlik ve bir uygulama örneği.* Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Tosun, K. (1990). *İşletme yönetimi.* İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi.

Turan, S. & Ebiçoğlu, N. (2002). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 31,* 444-458.

Türkmen, Ş. (2011). *Okullarda yönetim etkinlikleri.* Ankara: Asil.

Türkmen, M. (2017). Turist Rehberlerinin Liderlik Yönelimlerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences, 16,* (3) 913-927. http://dx.doi.org/ 10.21547/jss.314860

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*, *2* (1), 53-70.

Üçok, T. (1988). *Yönetim ilkeleri.* Ankara: Gazi.

Üçok, T. (1992). *Yönetim ilkeleri.* Ankara: Gazi.

Vural, T. (2013). *Otel İşletmelerinde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Örgüt Sağlığı Üzerine Etkileri: Afyonkarahisar İlinde Bir Araştırma.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Werner, L. (1993). *Liderlik ve yönetim* (V. Üner, Çev.). İstanbul: Rota.

Yavuz, E. (2008). *Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik davranışının örgütsel bağlılığa etkisinin analizi*. (Doktora tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Yeşilyurt, P. (2007). *Türk ve İtalyan yöneticilerinin liderlik tarzları: Türkiye'de faaliyet gösteren Türk-İtalyan ortak girişimlerinde bir uygulama.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Yıldırım, A. (2010). *Etik liderlik ve örgütsel adalet ilişkisi üzerine bir uygulama.* (Yüksek lisans tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi.* (Doktora tezi). https://tez.yok.gov.tr sayfasından erişilmiştir.

Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik.* Ankara: Seçkin.

EKLER

EK 1. Anket Formu

Anket No:

YÖNETİCİLER İÇİN LİDERLİK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

Bu ölçme aracı, " Organizasyonlardaki yöneticilerin liderlik tazlarını" belirlemeye yönelik düzenlenmiştir. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel bir araştırmanın veri tabanını oluşturmak için kullanılacaktır. Araştırmaya göstereceğiniz ilgiye şimdiden teşekkür ederiz.

Yusuf ÇATALKAYA
Gazi Üniversitesi
yusuf-catalkaya@hotmail.com

1-Yaşınız:

□ 20-30	□ 31-35	□ 36-40	□ 41 ve üzeri

2-Cinsiyet:

□ Kadın	□ Erkek

3-Medeni Durumunuz:

□ Evli	□ Bekar

4-Öğrenim Durumu

□ Lise ve altı	□ Ön Lisans	□ Lisans ve üstü

5-Görev yaptığınız işletme türü:

□ Otel	□ Seyahat Acentası

6-Görev yaptığınız kurumdaki yönetsel düzeyiniz

□ Alt kademe yönetici	□ Orta düzey yönetici	□ Üst düzey yönetici

7-Yöneticilik süresi

□ 1 -5 yıl arası	□ 6-10 yıl arası	□ 11-15 yıl arası	□ 16 yıl ve üzeri

8-Yöneticilik veya Liderlik ile ilgili bir eğitim aldınız mı?

□ Evet	□ Hayır

AÇIKLAMA

Aşağıdaki ifadelerin cevapları 1'den 9'a kadar puanlanmıştır. İfadelerin doğru ya da yanlış cevabı yoktur. Bu nedenle ifadeyi okuduktan sonar size en uygun puanı vermeniz gerekmektedir.

ASLA 1 2 3 4 5 6 7 8 9 HERZAMAN

1	Karar verme sürecine katılma konusunda ekibimi cesaretlendiririm ve onların fikirlerini, tavsiyelerini uygulamaya çalışırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
2	Hiçbir şey amaçları ve görevleri tamamlamaktan önemli değildir.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
3	Çalışma takvimini görevin veya projenin zamanında tamamlanacağından emin olmak için yakından takip ederim.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
4	Yeni görevlerde ve prosedürlerde insanlara koçluk yapmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
5	Risk düzeyi daha yüksek olan iş ve görevlerden daha çok hoşlanırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
6	Çalışanlarımı yaptıkları işte yaratıcı olmaları için cesaretlendiririm.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
7	Tamamlanma doğrultusunda karışık bir görev gördüğümde, onun için her türlü ayrıntının hesaplandığından emin olurum	1	2	3	4	5	6	7	8	9
8	Aynı anda çeşitli karışık görevi yürütmeyi kolay bulurum.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
9	Eğitim, liderlik ve psikoloji konusunda dergi kitap ve makale okumaktan ve bunları uygulamaya koymaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
10	Yanlışları düzeltirken ilişkilerin zedelenmesinden endişe duymam.	1	2	3	4	5	6	7	8	9

11	Zamanımı çok etkin kullanırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
12	Çalışanlarıma kompleks bir görevin ya da projenin detaylarını ve giriftlerini açıklamaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
13	Büyük bir projeyi yönetilebilir küçük parçalara bölmek benim alışkanlığımdır.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
14	Hiçbir şey iyi bir ekip oluşturmaktan daha önemli değildir.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
15	Problemleri analiz etmekten hoşlanırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
16	Diğer insanların sınırlarına saygı duyarım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
17	Çalışanlarıma performanslarını veya davranışlarını geliştirme konusunda rehberlik yapmak benim alışkanlığımdır.	1	2	3	4	5	6	7	8	9
18	Mesleğimle ilgili kitapları, makaleleri ve ticaret dergilerini okumaktan ve bunlardan öğrendiklerimi uygulamaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5	6	7	8	9

EK 2. Özgeçmiş

Kişisel Bilgiler

Soyadı, Adı	Yusuf ÇATALKAYA
Uyruğu	Türkiye Cumhuriyeti
Doğum tarihi ve yeri	19.01.1985 Orta/ÇANKIRI
Medeni hali	Evli
Telefon	0362 714 55 55
Faks	0362 714 53 43
E-posta	yusuf-catalkaya@hotmail.com

Eğitim Derecesi	**Okul/Program**	**Mezuniyet Yılı**
Lise	Atatürk Teknik Anadolu Meslek Lisesi	2002
Üniversite	Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi / Turizm İşletmeciliği Eğitimi / Konaklama İşletmeciliği Öğretmenliği	2009
Yüksek Lisans	Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü / Turizm İşletmeciliği Eğitimi	2019

İş Deneyimi, Yıl	**Çalıştığı Yer**	**Görev**
Bilet Satış ve Muhasebe Sorumlusu 2002-2010	CANDAŞ TURİZM VE SEYAHAT ACENTASI / ANKARA	Bilet Satış ve Muhasebe Sorumlusu
Akademisyen 2010-Halen	Ondokuz Mayıs Üniversitesi-Havza Meslek Yüksekokulu	Öğretim Görevlisi

Yabancı Dil	İngilizce



GAZİLİ OLMAK AYRICALIKTIR...