

1. GİRİŞ

İşletmeler incelendiğinde özellikle yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren çok hızlı değişimlerin yaşandığı gözlenmektedir. Gerek üretim teknolojisindeki ve gerekse de faaliyet gösterilen pazarların yapısındaki radikal değişimler işletme yöneticilerinin geleneksel çalışma yöntemlerini terk edip daha farklı çalışma sistemleri aramalarına sebep olmaktadır. Bu nedenle 1980 sonrasında yönetim alanında farklı uygulamalar ve yaklaşımlar ortaya çıkmıştır (Arıkboğa,2003,s.1).

1980’li yıllardan itibaren yönetsel başarısının elde edilmesi ve işletme performansının artırılmasında üretim kaynakları arasında bilginin önemi artmaya başlamıştır.

Bilgi, malların ve hizmetlerin fiziksel hareketlerinden uzaklaşan kendine özgü bir gerçeklik kazanmıştır. Bu değişim, beraberinde iki önemli sonuç doğurmuştur. Birinci sonuç, bilginin de tıpkı fiziksel ve finansal varlıklar gibi yönetilebileceğidir. İkincisi ise, şirketlerin ve ülkelerin en büyük ve en önemli zenginlik kaynağı haline gelen bilgiye yatırım yapılması gerekliliğidir (Stewart,1997,s.34).

Bilginin ilk üretim maliyeti yüksek olmasına karşın yeniden kullanılmasının maliyeti düşüktür. Bu nedenle bilgi işgücünden, mal ve hizmetlerden daha hızlı yayılmaktadır. Bilginin yayılma hızı sınırsız bir toplum oluşturmakta, ayrıca bilgiye erişmekteki “fırsat eşitliği” nedeniyle herkesin rekabet sistemine girmesinin önü açılmaktadır.

Bütün bunlar, işletmelerin zayıf ve güçlü yanlarını rekabet isteminin rakip stratejilerini ve kaynak dağıtımında etkinliği gerektiren iş yaşamında başarı kadar başarısızlık ortamı getirmektedir. Yani bilginin çok kolay erişebilirlik potansiyeli ile rekabet giderek küreselleşerek sınırların dışına çıkmıştır (İşevi-Çelme,2005,s.256).

Bilgiye ulaşma, onu yönetme ve kullanıma dahil etme biçimi kazanmayı yada kaybetmeyi belirler. “Emeğin” kalifiye, bilgili, yönetim kademesinde yer alan ve

profesyonel çalışanlar anlamına geldiği her yerde, bir tasarruftan söz edilemez. “Emeğin” verimliliğini artırmanın tek yolu; çalışanların verimliliği, yani zamanın ve bilginin verimliliğini artırmaktır. Bu nedenle yöneticiler dört kilit kaynağı; sermayeyi, hayati fiziksel kaynakları, zamanı ve bilgiyi ayrı ayrı yönetmek zorundadır (Drucker,1998,s.37).

Bilginin işletme faaliyetleri için hayati bir önem taşımaya başlaması ile birlikte bilgi yönetim faaliyetleri yürütülmeye başlanmıştır. Bu sürecin doğal bir sonucu olarak “entellektüel sermaye” kavramı ortaya çıkmıştır.

XXI. yüzyıl bilgi çağıdır. Bu koşullar altında XX. yüzyılın zenginlik kaynakları fiziksel varlıklardır. Bilgi çağının zenginlikleri ise soyut, maddi olmayan varlıklar olup şirketlerin içindeki potansiyel enerji, kolektif beyin gücünden meydana gelmektedir. Fiziksel sermaye, geçmiş performans ve bugünü yansıtırken şirketlerin entellektüel malzemesi gelecekte sürdürülebilir kazançlar elde etme potansiyelini gösterir. Yeni çağda bilinen sermaye kavramının kalın çizgilerinin kaldırılıp resmin bütününe ortaya çıkaracak, yeni bir tanımlama yapılması gereği doğmuştur. Bu anlayışa göre yeni tanımlamayla şirketin sermayesi “fiziksel” ve “entellektüel” sermaye olmak üzere iki bölüme ayrılmıştır. Fiziksel sermaye; arazi, fabrika, donanım, nakit gibi şirketin maddi ve mali kaynaklarını temsil etmektedir. Entellektüel sermaye ise soyut bir kavram olup “bir şirketin insanlar tarafından bilinen ve şirkete rekabet üstünlüğü kazandıran tüm değerlerinin toplamını” ifade etmektedir. Patentler, telif hakları, markaların yanı sıra, çalışanların yetenekleri, uygulanan süreçler ve müşteri ilişkileri de birer entellektüel sermayedir (İşevi-Çelme,2005,s.257).

Entellektüel sermayeyi en basit şekliyle “bir organizasyonun bilgi değeri” (Akpınar,2000,s.52), veya “görülmeyen varlıklar olarak bir işletmenin sahip olduğu kayıtlı bilgiler ve işletmedeki çalışanların bilgi, beceri ve deneyimleri” (Büyüközkan,2002,s.35) şeklinde tanımlamak mümkündür.

Stewart(1997:12) “Entellektüel Sermaye: Örgütlerin Yeni Zenginliği” adlı kitabında entellektüel sermayeyi; “elde edilmiş kullanışlı bilgi” olarak en genel şekliyle tanımlamakta ve bunun örgütün süreçlerini, teknolojilerini, patentlerini, işgörenlerinin becerilerini ve müşteriler, tedarikçiler ve diğer ilişkili taraflar hakkındaki bilgileri içerdiğini belirtmektedir.

Birçok yazar entellektüel sermayeyi anlatmaya çalışırken çarpıcı bir örnek kullanmaktadır. Menkul kıymet borsalarında şirketlerin değerlerine göre hisse senetlerinin fiyatları belirlenmektedir. Ancak, 1980’li yıllardan itibaren özellikle hizmet sektöründeki işletmelere bakıldığında bilançolarındaki varlıkları ile piyasadaki değerleri arasında önemli bir fark görülmektedir. Buradan yola çıkarak, “entellektüel sermaye maddi olmayan varlıklardır” (Arıkboğa,2003,s.73) ve **“entellektüel sermaye, işletmenin defter değeri ile o şirkete piyasada ödenmeye hazır değer arasındaki farktır”** şeklinde tanımlamak mümkündür (Drucker,1995, s.59).

Entellektüel sermayenin değişik boyutlarda tanımlanması onun yapısının da ortaya çıkarılmasında etkili olmuştur. Her işletmenin kendisini rekabet avantajı sağlayan değişik üstünlükleri vardır. Kuşkusuz, stratejik yönetim kavramının güncellik kazanmasıyla birlikte bu unsurlar üzerinde en çok çalışılan faktörler olmuştur (Arıkboğa,2003,s.75).

Diğer taraftan; Dünyada ilk kez entellektüel sermaye raporu yayımlayan İsviçre şirketi Skandia’ya göre entellektüel sermayenin “insan” ve “yapısal” olmak üzere iki bileşenden meydana geldiği belirtilmektedir (Edvinsson, 1997, s.366). Rapora göre, yapısal sermaye müşteri ve organizasyonel sermaye olmak üzere iki alt bölüme ayrılırken, organizasyonel sermaye de kendi altında yenilik ve süreç sermayelerine ayrılmaktadır (Büyüközkan, 2002, s.37).

Diğer bir yaklaşım ise Sveiby tarafından yapılmış olup, entellektüel sermaye unsurlarının; içsel yapı -organizasyon seviyesindeki algılanamayan varlıklar olarak şirket kültürü, bilgi sistemleri ve çalışma şekli-, dışsal yapı -çevreyle ilişki sonucu

oluşan sermaye- ve çalışanların yeteneklerinden oluştuğu ifade edilmektedir (Bukh ve diğ.,2001,s.91).

Başka bir görüşe göre ise, entellektüel sermaye unsurlarının insan sermayesi, yapısal sermaye ile müşteri ve ilişkisel sermayenin karşılıklı etkileşiminden meydana geldiği belirtilmektedir (Roos –Roos, 1997, s.416).

Yapılan tüm bu yaklaşımlarla birlikte, entellektüel sermayenin alt bileşenlerini “yapısal sermaye”, “ilişkisel sermaye” ve “insan sermayesi” olarak üç ana grupta ele alınması kabul görmüş bir yaklaşımdır. Bu nedenle araştırmada temel kavramlarından birisi olan entellektüel sermayenin alt bileşenleri bu üç başlık altında ele alınacaktır.



Şekil-1: Entellektel Sermayenin Alt Bileşenleri (Arıkboğa,2003,s.79)

Yapısal (organizasyonel) sermaye: akşamları işten ayrılırken çalışanların ‘evlerine götürmedikleri’ sermaye olarak tanımlanabilir. Her kuruluşun kendine özgü bir organizasyonel sermayesi bulunmaktadır ve bu sermaye kuruluş elemanları tarafından paylaşılmaktadır. Teknolojiler, icatlar, yayınlar ve süreçler yasalarla koruma altına alınan organizasyonel sermaye türlerini oluştururken, diğer taraftan da şirket stratejisi ve kültürü gibi organizasyonel sermaye türleri bulunmaktadır. Şirketteki yapısal bilgiler, iyi bir şekilde muhafaza edilmeli, ve tekrar kullanım için gerektiğinde kolayca bulunabilmelidir. Böylece bu bilgiler, şirketten ayrılan personele bağlı olarak değişime ve kaybolmalara maruz kalmamaktadır.

İlişkisel (müşteri) sermaye: şirketler, rakipleri ile en iyi şekilde rekabet edebilmek için ilişkilerle elde edilen bilgileri çok iyi kullanmalıdırlar. Çevrenin en önemli elemanlarından biri ise, müşteridir. Müşteriyi en iyi şekilde tatmin ve

memnun etmek, çoğu şirketin ortak amacıdır. Müşteri dışında, tedarikçilerle, ortaklarla ve yatırımcılarla ilişkiler de bu sermayeye dahildir.

İnsan sermayesi: entellektüel sermaye modellerinin temel bileşeni olarak kabul edilmektedir. En basit haliyle bir işletmenin çalışanlarına ait bireysel bilgi stoku olarak tanımlanabilir ve çalışanın bilgi, beceri, motivasyon ve iş yapma becerisine bağlıdır. Bu sermayeyi geliştirmek ise, çalışanların fikirlerine önem vererek ve iş geliştirmeye yönelik önerilerini dinleyerek gerçekleştirilebilir.

Diğer yandan; işletme yönetimi, yöneticilik ve liderlik konusunda son 100 yıllık araştırma ve çalışmalar ise modern işletmeciliğin beklenti ve yönetsel anlayışlarında değişmelere neden olmuştur.

1900'lü yılların başlarından itibaren Taylor ile başlayan bilimsel yönetim ilkelerinin belirlenmesi ve geliştirilmeye başlanması, yönetim, yönetici ve lider kavramlarının öneminin artmasına ve üzerinde çeşitli kuramların geliştirilmesine yol açmıştır. Başlangıçta yönetici ve liderlik kavramları kesin çizgilerle ayrılmış olmasına rağmen modern işletmeler, artık ne sadece yöneticilik ne de sadece liderlik yaklaşımlarının beklenti ve ihtiyaçlarına cevap vermektedir.

Liderlik konusunda çeşitli kuramlar geliştirilmeye başlanması ilk olarak 20 yy başlarına dayanır. Liderlik ile ilgili 20'nin üzerinde kuram olmasına karşın bu yaklaşımlar 4 ana başlık altında toplanabilir. Bunlar;

1. Özellikler yaklaşımı,
2. Davranışsal yaklaşım,
3. Durumsallık Yaklaşımı,
4. Modern (Yeni) yaklaşım.

Liderlik konusundaki ilk yaklaşım olan özellikler yaklaşımı; 1940'lı yıllara kadar dünya literatüründe hakimiyetini sürdürmüştür. Bu yaklaşımın aradığı cevap hangi özelliklere sahip kişilerin etkili lider olacağıdır.

Bu kurama göre, bir kişinin lider olarak kabul edilmesi için bu kişinin çeşitli özellikler itibarıyla grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerektiğine göre, eğer grup üyeleri çeşitli özellikler bakımından karşılaştırılabilirse lideri bulmak mümkün olabilecektir. Dolayısıyla bu kuramın ağırlık noktası, grup üyeleri arasında, başarılı liderleri başarısız liderlerden ayırdığı düşünülen özelliklere sahip olanları bulmak üzerindedir (Koçel,1999,s.426).

Özellikler kuramının liderlik sürecini açıklamakta yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine çevirmişlerdir. Liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır (Hellriegel - Slocum, 2006, s.468). Böylece 1940’lı yıllarla beraber “Davranışsal Liderlik Yaklaşımı” ortaya çıkmıştır.

Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu kuramın ana fikri, liderleri başarılı ve etkin yapan hususun, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken gösterdiği davranışlardan olduğudur. Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Koçel,1999, s.428).

Liderlik sürecinin anlaşılması ve açıklanması konusunda davranışsal kuram önemli katkılarda bulunmuştur. Ancak liderlik sürecinin oluşturduğu çevreye ve koşullara yeterli ağırlık verilmemiş olması bu kuramın zayıf tarafı olmuştur. Davranışsal kuramlar genellikle demokratik liderlik davranışlarının etkin olduğunu varsaymışlardır. Oysa değişik koşullarda işe ve üretime ağırlık veren liderlik davranışları da en azından kişilere ağırlık veren liderlik davranışı kadar etkili olabilir. Liderlik sürecinin anlaşılması konusundaki üçüncü grup kuram Durumsallık teorisi adı veriler kuramıdır. Bu kuramın ağırlık noktası ise liderin kendisi, izleyiciler ve koşullar arasındaki ilişkidir (Koçel,1999,s.433).

1960’dan 1980’li yıllara kadar geçen süreçte Durumsallık yaklaşımı çerçevesinde; liderlik davranışları yere ve zamana göre değişen yönetsel bir rol

davranışydı. Bu yaklaşıma göre liderlik; izleyiciler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri ve ortamın bir bütün halinde algılanmasıyla ortaya çıkmaktaydı.

Lider yöneticilik; işletmelerdeki yöneticilik fonksiyonunu yerine getirirken liderlik özelliklerini de üzerinde bulunduran bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre modern işletmelerin sahip oldukları yöneticilerin aynı zamanda liderlik özellikleri ile yönetme ve etkileme faaliyetlerini yürütmeleri beklenmektedir.

Araştırma konusu olan lider yöneticilik davranışının çeşitli sektörlerde farklılaşıp farklılaşmadığı ve entellektüel sermayenin bir alt bileşeni olan insan sermayesi kapsamında bu farklılaşmanın ne şekilde gerçekleştiği araştırılmaya çalışılmıştır.

1.1. Araştırma Problemi

Yöneticiliğin bilimsel ilke ve kurallar çerçevesinde yapılması belki de XX. yüzyılın en önemli yeniliğidir. Yöneticiler en küçüğünden en büyüğüne kadar tüm organizasyonların en önemli gereksinimi olmakla birlikte, her organizasyonun en belirgin özelliğidir. Bir bütünü oluşturur ve işlevlerini yerine getirirler. Yönetici olmadan hiçbir organizasyon çalışamaz (Drucker,1998,s.5).

İnsanoğlunun varoluşu ile birlikte yönetim olgusundan da bahsetmek mümkündür. Ancak bilimsel anlamda ilk tanımlama ve ilkelerin belirlenmesi 1900’lü yılların başlarında yönetim alanında bilimsel araştırma ve faaliyetlerin yapılmasıyla birlikte başlanmıştır.

Bilimsel yönetimin öncüsü olan F. Winslow Taylor ile beraber örgütlerin yönetimi bilimsel esas ve tekniklerle yapılmaya başlanmıştır. Taylor 1911 yılında yazdığı “Bilimsel Yönetimin İlkeleri” “The Principles of Scientific Management” adlı kitabında üretimin arttırılması yönünde bir dizi ilkeler ortaya koymuştur.

Taylor ile başlayan yönetim biliminin gelişimi, geçen bir yüzyıllık süreç içerisinde çok hızlı değişimler yaşamıştır. Yaşanan kavramsal ve kuramsal alandaki bu gelişmeler yönetim, yöneticilik ve liderlik kavramları ile ilgili temel ilkelerin belirlenmesini sağlamıştır.

Bu doğrultuda en genel ifade ile “yöneticilik” ve “liderlik” kavramlarını şu şekilde tanımlamak mümkündür. Yöneticilik, belli şartlar altında kişisel veya örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi yönlendirmesi olarak tanımlanabilir. Liderlik ise başkalarını belli amaçlar doğrultusunda davranışa sevk eden kişidir. Liderliğin temelinde başkalarını etkileme vardır (Efil,1999,s.7).

Yöneticilik ve liderlik kavramları birbirlerine yakın görülmekle birlikte eş anlamlı sözcükler değildir. Yönetici başkaları adına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşmak için çaba harcayan, işleri planlayan, uygulatan ve sonuçlarını denetleyen kişidir. Lider ise; bağlı bulunduğu örgütün amaçlarını belirleyen ve bu amaçlar doğrultusunda örgüt üyelerini etkileyen ve davranışa yöneltten kişidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001, s.216). Lider, örgüt üyeleri tarafından hissedilen ancak açığa vurulmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve örgüt üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir (Eren,1996,s.387).

P.F. Drucker (1998,s.12) yöneticiyi verimliliği sağlayan kişi, verimliliği ise işi doğru yapmak olarak tanımlamaktadır. Diğer taraftan lideri etkinliği sağlayan kişi, etkinliği ise doğru işi yapmak olarak tanımlamaktadır. Yönetimsel verimlilik, yöneticinin planlama, örgütlenme, yürütme, eşgüdüm sağlama ve denetim işlevlerini tam anlamıyla yerine getirip yönetim faaliyetlerinde en az girdiyle en fazla çıktıyı alması anlamına gelmektedir. Yönetimsel etkinlik ise, yönetim faaliyetlerinde organizasyonu başarıya ulaştıracak bir yönetim yaklaşımıyla hareket etmesi ve başarılı olması anlamını ifade etmektedir.

Diğer taraftan gelişen ve değişen organizasyonlar artık ne sadece yöneticilik ne de sadece liderlik ile yetinmektedirler. Modern organizasyonlar yeni bir tanımlama ile lider yöneticilere ihtiyaç duymaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında ise lider yöneticiler (yönetici koçlar); bir örgütün faaliyetlerini başkaları adına yürütse bile, bir liderde bulunması gereken yetenek ve öngörüye sahip, önceden belirlenen veya kendi belirlediği amaçlar doğrultusunda örgüt üyelerini etkileyen ve davranışa sevk eden kişidir.

Modern işletmeler ve organizasyonlar artık yönetim kademelerindeki işgörenlerinden değişim ve yeniliklere ayak uydurabilecek, aynı zamanda ekip üyelerini etkileyerek harekete sevk edebilecek, başka bir ifade ile liderlik özelliklerine sahip yöneticiler istemektedirler.

İşletmeler ve organizasyonlar, günlük yaşamındaki bu beklenti ve ihtiyaçları hem yöneticilik hem de liderlik özelliklerini bir arada bulunduran işgörenlerin bulunması ve organizasyona kazandırılması üzerine önemli çaba sarf etmektedir.

Bu nedenle liderlik teorilerinin sonuncusu modern liderlik teorilerin bir ürünü olan lider yöneticilik davranışının sektörden sektöre farklılık göstermekte midir? Diğer bir ifade ile farklı sektörlerde bulunan yönetici pozisyonundaki bireylerin liderlik davranışı sergilerken gerekli donanım ve yetkinliklere ne ölçüde sahip olduğu yada sahip olduğu yetkinlikleri ne ölçüde kullanabildiği araştırmanın problemini oluşturmaktadır.

Araştırmaya konu olan sektörlerdeki yönetsel anlamda sorumluluğu ve görevleri olan işgörenlerin lider yöneticilik davranışını sergilemede hangi yetkinliklere sahip olması gerektiği ve bu yetkinliklere hangi oranda sahip oldukları konusunda yeterli bilgi bulunmamaktadır.

Farklı sektörlerdeki yönetici liderlerin entellektüel sermayenin bir alt bileşeni olan insan sermayesi kapsamında ortaya konan yetkinliklerden hangilerine ne

düzeyde sahip olduklarını ve farklı sektörlerde bu yetkinliklerin değişiklik gösterip göstermediği araştırma probleminin çerçevesini belirlemektedir.

Araştırmaya konu olan lider yöneticilik davranışının çeşitli sektörlerde farklılaşması, entellektüel sermayenin bir alt bileşeni olan insan sermayesi kapsamında analiz edilecektir. Bu durum problemin ortaya konulmasına farklı bir boyut kazandırmaktadır.

Entellektüel sermaye konusunda çok çeşitli araştırmalara rastlanmıştır. Araştırmalar çoğunlukla entellektüel sermayenin ölçülebilmesi, kayıt altına alınabilmesi veya muhasebeleştirilebilmesi konusunda olmuştur (Abeysekera-Guthrie,2005, s.152; Martinez,2006, s.618; Çıkrıkcı-Daştan,2002, s.18; Rudez-Mihalic,2005, s.188). Bu nedenle şu ana kadar yapılan çalışmaların ortaya koyduğu sonuçlara bakıldığında, insan sermayesinin değerlendirilmesi ile ilgili kuramsal bir bilgiye rastlanmamıştır..

Araştırmaya konu olan lider yöneticilik davranışının çeşitli sektörlerde farklılaşmasının analizine entellektüel sermayenin insan boyutundan bakılmaktadır. Bu sayede entellektüel sermayenin bir alt bileşeni olan insan sermayesi konusunda da kapsamlı bir analiz yapılmış olacaktır.

1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırma problemini lider yöneticilik davranışının çeşitli sektörlerde farklılaşıp farklılaşmadığı oluşturmaktadır. Bu doğrultuda araştırmanın amacı bu farklılaşmanın sektörden sektöre ne düzeyde olduğunu ortaya koymaktır.

Lider yöneticilik davranışının farklılaşmasını entellektüel sermayenin insani boyutunu meydana getiren 15 yetkinlik kriteri (know-how, eğitim, işe yönelik özellikler, iş değerlemesi, girişimcilik, rekabet ve çatışma, kavrama, değişebilirlik, analitik düşünce, kavramsal düşünce, takım çalışması, sorun çözebilme, inisiyatif kullanabilme, özgüven) sağlamaktadır.

Araştırmada, sektörel farklılıklar ve bu sektörlerin özelliklerine göre çalışan personelin niteliklerinde çeşitlilik görülmesi araştırma problemine paralel olarak ortaya konan lider yöneticilik kriterlerinin ne ölçüde bulunduğu tespit edilecektir.

Araştırmaya konu olan sektörler birincisi hizmet (turizm) sektörü ikincisi ise sanayi (otomotiv) sektörüdür. Bu doğrultuda sektörel özelliklere göre dikkate alınması gereken nitelikler mevcuttur.

Araştırmada hizmet ve sanayi sektöründeki yönetici pozisyonunda görev yapan işgörenlerin entellektüel sermayenin bir alt bileşeni olan insan sermayesi kapsamında belirlenen yetkinlik kriterlerinden hangilerine sahip olduğu ortaya konulacaktır.

Çeşitli sektörlerde farklı eğitimler almış ve farklı faaliyet alanında yöneticilik yapan işgörenlerin ortaya konan bu yetkinlik kriterlerinden ne kadarına ne ölçüde sahip olduğu tespit edilecektir.

Diğer taraftan; araştırmaya konu olan hizmet ve sanayi sektöründe yönetici pozisyonundaki işgörenlerin yaş, cinsiyet, medeni durumu, çalışma süresi vb gibi demografik faktörlerin de yetkinlik kriterlerine sahip olma düzeylerinde etkili olacağı düşünülmektedir.

Bu araştırmanın amacı; lider yöneticilik davranışının değişik sektörlerde farklılaştığını ortaya koymaktır. Başka bir ifade ile;

Mevcut Bilgi (H_0) : Entelektüel sermaye kapsamında lider yöneticilik davranışı değişik sektörlerde farklılaşmamaktadır.

Araştırma Problemi (H_1) : Entelektüel sermaye kapsamında lider yöneticilik davranışı değişik sektörlerde farklılaşmaktadır.

Araştırmanın diğer hipotezleri ise şu şekilde belirlenmiştir:

H₂: Entelektüel sermaye kapsamında lider yöneticilik davranışı eğitim değişkenine göre farklılaşmaktadır.

H₃: Entelektüel sermaye kapsamında lider yöneticilik davranışı cinsiyet faktörüne göre farklılaşmaktadır.

H₄: Entelektüel sermaye kapsamında lider yöneticilik davranışı mesleki tecrübe faktörüne göre farklılaşmaktadır.

1.3. Araştırmanın Önemi

Araştırmaya konu olan yaklaşımlardan birincisi olan lider yöneticilik konusunda çok çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalar genellikle liderliğin gelişimi, uygulanması ve etkileri üzerine yapılmıştır.

Lider yöneticiliğin gelişimi, uygulanması ve etkileri üzerine yapılan araştırmalarda (Zhoa and Ritchie, 2007; Yang, 2007; Byrne and Bradley, 2007; Nemanich and Keller, 2007; Müler and Turner, 2007; Colville Murphy, 2006 vb.) liderlik rol ve davranış yaklaşımları, liderliğin turizm alanında uygulanması, liderliğe kültürün etkileri, liderlik stratejileri, yöneticilerin liderlik tipleri ve dönüşümcü liderliğin kazanımları gibi konular incelenmiştir.

Araştırmada ise, yönetici liderliğin çeşitli sektörlerde farklılaşmasına yönelik bir analiz yapılacaktır. Bu doğrultuda mevcut araştırmaların ortaya koyduğu sonuçlarda lider yöneticiliğin farklılaşmasına yönelik bir açıklamaya rastlanmamıştır.

Diğer yandan araştırmanın ikinci boyutu olan entellektüel sermaye konusunda da çeşitli çalışmalar mevcuttur. Ancak yapılan çalışmalar genellikle “entellektüel sermayenin ölçülmesi, muhasebeleştirilmesi ve değerinin hesaplanması” (Çıkrıkçı ve Daştan,2002; Mouritsen-Larsen-Bukh,2001; Rudez and Mihalic,2007; Chang and

Birkett,2004; Mouritsen and Larsen,2005; Abeysekera and Guthrie, 2005; Reich and Brown, 2003; Chu- Lin- Hsiung- Liu,2006; Johannessen, Olsen and Olaisen, 2005; Watson, Stanworth, Healeas, Purdy, Stanworth,2005) üzerine yapılmıştır.

Yapılan çalışmalarda hem lider yöneticilik hem de entellektüel sermaye konusunda bilgi eksikliği ortaya çıkmaktadır. Bu araştırmada ise entellektüel sermayenin insan boyutu ve bu boyutu oluşturan alt bileşenler incelenmektedir.

Bu temele dayalı olarak araştırmanın gerekliliği ve değerinin ortaya konulması açısından yapılan araştırmalardaki bilgi yetersizliği araştırmanın önemini ortaya çıkarmaktadır.

Diğer yandan, bu araştırmada incelenen konular ve izlenen yöntem ile yapılmış araştırmalardan farklı ve doğuracağı sonuçlar açısından da önemli bir araştırma olacağı düşünülmektedir.

1.4. Varsayımlar

Araştırmaya katılan tüm üst, orta ve alt düzey yöneticiler, lider yönetici olarak varsayılmıştır. Bunun nedeni ise faaliyet gösterdikleri sektörlerde görev, yetki ve sorumluluk dereceleri farklı farklı olsa da yöneticilik pozisyonundaki bireylerden lider yöneticilik davranışının gereklerini yerine getirmeleri beklenmektedir.

1.5. Kapsam ve Sınırlılıklar

Araştırmanın kapsamı oluşturulurken lider yöneticilik davranışının çeşitli sektörlerde farklılaşmasının analizi entellektüel sermayenin bir alt bileşeni olan insan sermayesini oluşturan 15 yetkinlik oluşturmaktadır. Bu kapsamda lider yöneticilik davranışının farklılaşması sınırlanmaya çalışılmıştır.



Şekil-2: Araştırmanın Kapsam ve Sınırlılıkları

Araştırmada iki ana kavram kullanılmıştır bunlardan birincisi lider yöneticilik, ikincisi ise entellektüel sermayedir. Araştırmanın amacı uyarınca lider yöneticilik davranışının entellektüel sermaye kapsamında analizi araştırılmaktadır (Şekil-2). Bu nedenle lider yöneticilik davranışındaki farklılaşma yalnızca entellektüel sermaye kapsamında analiz edilecektir. Başka bir ifade ile lider yöneticilik davranışını etkileyen (yönetim tarzı, sosyal çevre koşulları, ekonomik koşullar, rakipler, yasalar vb gibi.) bir çok faktör bulunmaktadır. Ancak bu faktörler araştırmanın kapsamı dışında tutulmaktadır. Çünkü bu faktörler araştırma probleminin dışında ve başka araştırmaların konusu olabilir. Araştırmada farklılaşmaya sadece entellektüel sermayenin insan boyutu kapsamında bakılmaktadır.

Araştırma sınırlılığını oluşturan entellektüel sermayenin alt bileşeni olan insan sermayesi çerçevesinde aşağıdaki yetkinlikler kullanılmıştır (Guthrie, 2001, s.35; Ertuğrul,2000,s.27):

1. Know-How
2. Eğitim
3. İşe Yönelik Özellikler
4. İş Değerlemesi
5. Girişimcilik
6. Rekabet ve Çatışma
7. Yaratıcı Düşünce
8. Kavrama
9. Değişebilirlik
10. Analitik Düşünce
11. Kavramsal Düşünce
12. Takım Çalışması

13. Sorun Çözebilme
14. İnisiyatif Kullanabilme
15. Özgüven

Araştırmaya konu olan sektörlerdeki yönetsel anlamda sorumluluğu ve görevleri olan işgörenlerin lider yöneticilik davranışını sergilemede hangi yetkinliklere sahip olması gerektiği ve bu yetkinliklere hangi oranda sahip oldukları insan sermayesini oluşturan yetkinlikler kapsamında ele alınmıştır. Bu bağlamda, insan sermayesini oluşturan 15 yetkinlik lider yöneticilik fonksiyonunu yüklenmiş olan işgörenlerin derecelenmesinde belirleyici kriter olmaktadır.

Araştırmanın diğer bir sınırlılığı ise; araştırmaya konu olan sektörlerin yalnızca hizmet ve sanayi sektörü ile sınırlandırılmış olmasıdır.

Hizmet sektörü için (General Agreement for Trade in Services-GATS) kapsamında Birleşmiş Milletler tarafından hazırlanan bir sınıflama yapılmıştır. Söz konusu sınıflamada hizmet sektörü 12 başlık altında tanımlanmaktadır (www.igeme.org.tr):

- 1.Mesleki hizmetler
- 2.Haberleşme hizmetleri
- 3.Müteahhitlik ve İlgili Mühendislik Hizmetleri
- 4.Dağıtım Hizmetleri
- 5.Eğitim Hizmetleri
- 6.Çevre Hizmetleri
- 7.Mali Hizmetler
- 8.Sağlıkla İlgili ve Sosyal Hizmetler
- 9.Turizm ve Seyahat ile İlgili Hizmetler
- 10.Eğlence, Kültür ve Spor Hizmetleri
- 11.Ulaştırma Hizmetleri
- 12.Başka Yere Dahil Edilmemiş Diğer Hizmetler

Sanayi Sektörü için ise 11 farklı sektör sınıflaması yapılmaktadır. Bu alt sektörler ise (DPT, 2007,s.8):

1. Gıda ve İçki Sanayi
2. Dokuma ve Giyim Sanayi
3. Kağıt Sanayi
4. Otomotiv Sanayi
5. Lastik Sanayi
6. Kimya Sanayi
7. Demir-Çelik Sanayi
8. Demir Dışı Metaller Sanayi
9. Madeni Eşya Sanayi
10. Elektronik Sanayi
11. Çimento Sanayi

Araştırmada zaman ve kaynak kısıtları nedeniyle her iki sektörden de birer alt sektör seçilmiştir. Buna göre; hizmet sektörü sınıflamasından turizm işletmeleri, sanayi sektöründen ise otomotiv işletmeleri uygulama alanı için sınırlılıkları oluşturmaktadır.

2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde araştırma alanını oluşturan lider yöneticilik ve entellektüel sermaye konusunda kuramsal ve kavramsal çerçeve oluşturulmaya çalışılmıştır. Lider yöneticilik ile ilgili genel bir bakış, liderlik teorileri ve liderlik yaklaşımları ile entellektüel sermaye kavramı, entellektüel varlıklar ve entellektüel sermayeyi oluşturan alt bileşenler anlatılmaktadır.

2.1. Lider Yöneticilik

Lider yöneticilik alt başlığı altında; liderlik kavramına genel bir bakış, liderlik teorileri, liderlik yaklaşımları ve lider yöneticilik davranışı konusunda kuramsal ve kavramsal çerçeve belirlenmeye çalışılmıştır.

2.1.1. Liderlik Kavramına Genel Bir Bakış

Liderler tarihin her döneminde vardı ve hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de liderlerden vazgeçmeyeceğini söylemek yanlış olmaz. İnsan her zaman kişisel olarak gerçekleştiremeyeceği ihtiyaç ve çıkarlarını benzer ihtiyaç ve çıkarların baskısı altında bulunan insanlarla bir araya gelip bir grup oluşturarak gerçekleştirmeye çalışmaktadır (Eren,1998,s.342).

İnsanoğlu sosyal bir varlık olarak grup halinde yaşamak ve yaşamsal faaliyetlerini diğer insanlarla birlikte yürütmek için var olduğundan bugüne örgütlü hareket etmek ihtiyacı hissetmiştir. Bu ihtiyaç beraberinde içinde bulundukları örgütleri yönetecek ve belirledikleri hedeflere ulaştıracak liderlerin ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Bu nedenle; “liderler belirli şartlar altında bireysel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek için izleyicilerinin davranışlarını etkileyerek kendi isteği doğrultusundaki davranışlara yönlendirebilen kişiler” olarak ortaya çıkmış olduğu söylenebilir.

Başka bir ifade ile liderler, grup üyeleri (izleyiciler) tarafından hissedilen ancak açığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları, benimsenir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçirebilen kişilerdir (Sabuncuoğlu-Tüz,2001,s.216–217).

Liderlik, tarihin her döneminde olmasına karşın 1930’lu yıllardan itibaren araştırmacılar tarafından üzerinde çalışılmaya başlanan ve bilimsel ilke ve kurallar çerçevesinde araştırmalara konu olan bir kavram olmuştur.

Liderlik kavramı ile ilgili yapılan çeşitli araştırmalar bulunmaktadır. Tüm bu araştırmalar liderlikle ilgili farklı teoriler ve yaklaşımlar ortaya koymuştur. Bu teorilerde; kimlere lider denir, kimler lider olabilir, liderlerin özellikleri nelerdir vb konulara cevaplar aranmıştır. 1950’li yıllarla birlikte yoğunlaşmaya başlayan liderlik araştırmaları ile birçok tanım da yapılmıştır. Bu tanımlardan bazılarını şu şekilde sıralamak mümkündür.

Liderlik;

Diğer insanlarda olmayan bir tarzın olması ve başkalarının başaramayacağı durumlarda başarılı olabilmektir (Mejia-Balkin-Cardy,2005,s.541).

Yönlendirme, enerji verme ve izleyicilerin liderin vizyonuna gönüllü olarak bağlanma sürecidir (Cook-Hunsaker-Coffey,1997,s.463).

Tanımlanmış grup ve örgütsel amaçları gerçekleştirmek üzere insanları etkileme sürecidir (Yukl,2002,s.413).

Bir grup için amaç ve hedef belirleme ve bu amaç ve hedeflere ulaşmak için grup üyelerini harekete geçirebilme yeteneğidir (Daft,1999,s.323).

Bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirebilmedir (Zel,2001,s.91).

Belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir (Koçel,1999, s.423).

Liderlik ile ilgili yapılan tüm tanımlamaların ortak noktası liderin izleyicilerini etkileme yeteneğine sahip olması ve izleyicilerin kendi istekleri ile lidere bağlı olduklarıdır. Bu doğrultuda liderlik; örgüt üyelerinin ortak amaçlarını gerçekleştirmek için izleyicilerin bilgi, beceri ve yetenek gibi potansiyellerinin ortaya çıkararak yönlendirme ve harekete geçirme süreci olarak tanımlanabilir.

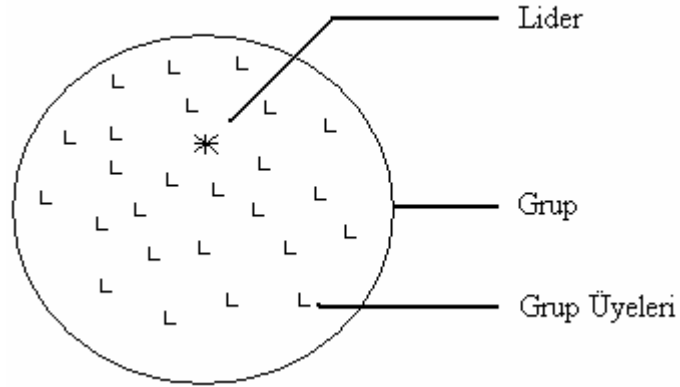
2.1.2. Liderlik Teorileri

1930’lu yıllarla birlikte yönetim biliminde liderlik kavramı ve bu kavramla ilgili bilimsel araştırmalar yapılmaya başlamıştır. Yapılan tüm çalışmalar liderin grup üyelerini etkilemesi ve bu etkilemenin sonucunda hedeflere ulaşmada etkin bir yolun izlenmesi olmuştur.

Etkin bir lider oluşturulabilmesi için yapılan tüm çalışmaların sonucunda çeşitli liderlik teorileri geliştirilmiştir (Loke,2001,s.192). Yapılan tüm çalışmalarda liderlik teorileri; özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsal liderlik teorileri ve modern liderlik teorileri olmak üzere dört grupta incelenmiştir.

2.1.2.1. Özellikler Teorisi

Liderlik ile ilgili 1940’lı yıllarda üzerinde yoğun olarak çalışılan ve ilk geliştirilen liderlik kuramı özellikler teorisidir. Özellikler teorisine göre, bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için çeşitli özellikler itibariyle bulunduğu grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerekmektedir (Owens,1976,s.226; Ertürk,2000, s.152; Sabuncuoğlu-Tüz,2001,s.220).



Şekil-3: Özellikler Teorisinde Lider (Koçel,1999,s.426).

Özellikler teorisinde, bir kişinin lider olarak kabul edilmesi için bu kişinin çeşitli özellikler itibariyle grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerekmektedir. Eğer grup üyeleri çeşitli özellikler bakımından karşılaştırılabilirse lideri bulmak mümkün olabilecektir. Başka bir ifade ile bu teorinin odak noktası grup üyeleri arasında, başarılı lideri başarısız liderden ayırdığı düşünülen özelliklere sahip olanları bulmak üzerinedir (Koçel,1999,s.426).

Özellikler teorisine göre lider fiziksel ve kişisel özellikleri açısından izleyicilerden ve grup üyelerinden farklıdır. Bu anlayışın sonucu olarak liderlerin hangi açılarından izleyicilerden ve grup üyelerinden farklı olduğunu açıklayabilmek için yüzlerce araştırma yapılmıştır. Bu araştırmalarda aşağıda örnek olarak verilen özellikler üzerinde durulmuştur (Scott-Mitchell-Birnbaum,1981,s.143; Eren,1998, s.347). Bunlar;

- | | | |
|---------------------------|---------------------------------------|-----------------------|
| ▶ Yaş | ▶ Güzel konuşma yeteneği | ▶ Dürüstlük |
| ▶ Boy | ▶ Zeka | ▶ Samimiyet |
| ▶ Cinsiyet | ▶ Bilgi | ▶ Doğruluk |
| ▶ Irk | ▶ Kişiler arası ilişki kurma yeteneği | ▶ Açık sözlülük |
| ▶ Yakışıklılık | ▶ İnisiyatif sahibi olma | ▶ Kendine güven duyma |
| ▶ Başkalarına güven verme | ▶ Duygusal olgunluk | ▶ Kararlılık |
| | | ▶ İş başarma yeteneği |

Özellikler teorisinin liderlik sürecini açıklamada yetersiz kalması üzerine, araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işleyişine

çevirmişlerdir. Liderin sahip olduğu özellikler yerine izleyicilerin özelliklerine, liderin nasıl davrandığına bakmaya başlamışlardır. Böylece ortaya davranışsal liderlik teorisi çıkmıştır (Sabuncuoğlu-Tüz,2001,s.221).

2.1.2.2. Davranışsal Teoriler

Davranışsal liderlik teorilerine göre liderliğe özgü belirli davranışlar vardır ve bunlara uygun hareket edenler, liderlik özellikleri göstermeye başlarlar. Bu teoriye göre liderlik, liderin özelliklerinden çok, onun davranışlarının ve bunların sonuçlarının grup tarafından kabullenilmesi ve beğenilmesiyle ortaya çıkar ve sürekli olur (Dilek,2005,s.12).

Davranışsal liderlik teorilerinin ortaya çıkması ve geliştirilmesinde çeşitli araştırmalar ve teorik çalışmalar yapılmıştır. Bu teori de özellikler teorisinde olduğu gibi liderin özelliklerinden çok davranışları üzerinde durulmuştur.

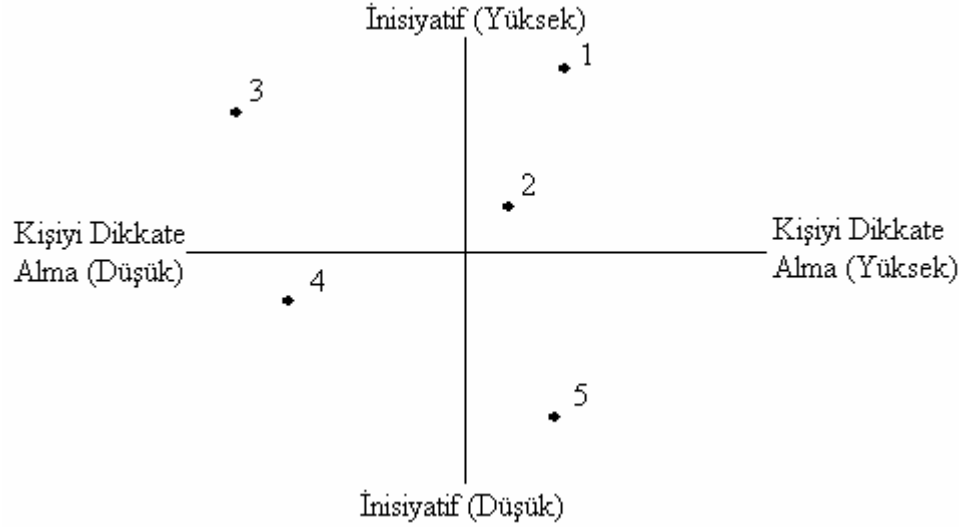
Davranışsal liderlik teorisini özellikler teorisine göre değerli kılan en önemli nokta, bu yaklaşımın insanların lider olarak doğmalarının bir gereklilik olmadığını, liderliğin eğitim yolu ile de kazanılabileceğini savunmasıdır (Seyfikli,2007,s.23).

Davranışsal liderlik teorilerini; Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Ölçeği (Managerial Grid), Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi, Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli olarak sınıflandırmak mümkündür.

1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik teorilerinin gelişmesine büyük katkıda bulunan çalışmalardan birisi, 1945'de başlayıp 1950'li yılların başlarına kadar süren ve Carroll Shartle tarafından yürütülen Ohio Devlet Üniversitesi çalışmalarıdır (Werner,1993,s.40).

Bu çalışmaların sonucunda liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli bağımsız değişkenin önemli bir rol oynadıkları belirlenmiştir. Bu iki faktör kişiyi dikkate alma (consideration) ve inisiyatif (initiating structure) dir. Liderlerin davranışlarının bu iki faktör etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir (Eren,1998,s.348).



Şekil-4: Ohio State Üniversitesi Liderlik Davranışı

Ohio State Üniversitesi çalışmalarının esas bulguları ise şunlar olmuştur (Koçel,1999,s.429) :

- a. Liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızı (employee turnover) ve devamsızlığı azalmaktadır.
- b. Liderin inisiyatifi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı artmaktadır.

2. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Davranışsal liderlik teorisinin gelişmesine katkıda bulunan diğer önemli bir çalışma ise, 1947 yılında Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert'in yönetiminde yapılan bir seri çalışmadır. Bu çalışmaların amacı da grup üyelerinin tatminine ve

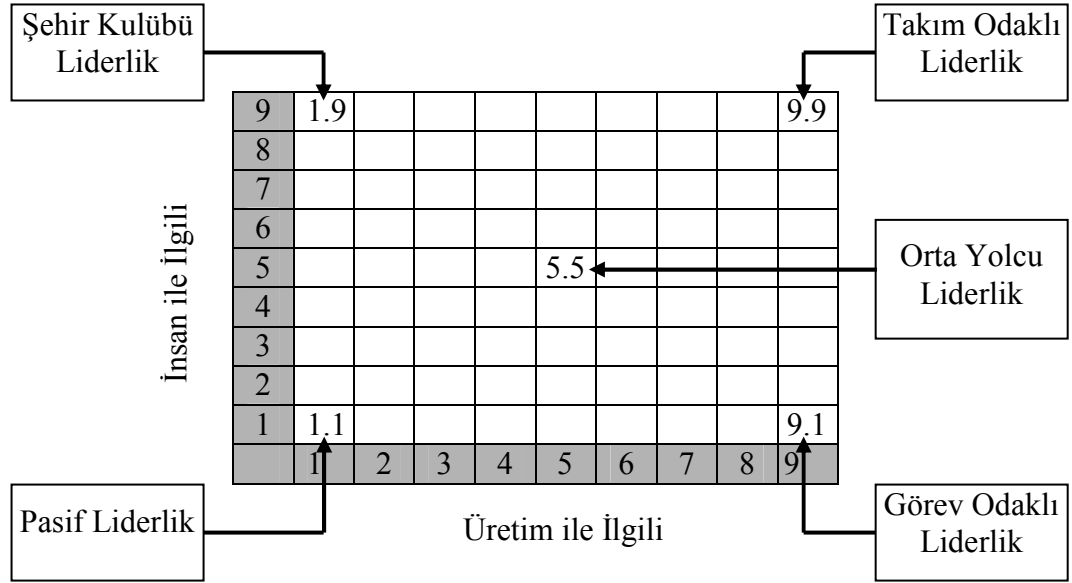
grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemek olmuştur (Koçel,1999, s.429).

Michigan araştırma grubu, Ohio araştırmalarında olduğu gibi iki grup liderlik davranışı üzerinde durmuştur. Buna göre, kişiye yönelik davranışlar ve işe yönelik davranışlar olarak gruplanan liderlik davranışlarında, **kişiye yönelik lider**; her bir çalışanın örgüt için önemli olduğunu kabul eden, kişiler arası ilişkilere önem veren, yetki devrini esas alan ve kişisel ihtiyaçlara yönelik gelişme ve ilerlemeyle yakından ilgilenen bir davranış sergilerken, **işe yönelik lider**; işin teknik yönleriyle ilgilenen ve üretime odaklanmış bir davranış sergilediği ortaya konulmuştur.

3. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Ölçeği (Managerial Grid)

Ohio State ve Michigan Üniversitesi çalışmalarından çıkan bir sonuç, liderlik tarzının tek boyutlu olmadığıdır. Hem görev merkezli hem de çalışan merkezli liderlik üstün başarı sağlayabilmektedir. Bir yöneticinin/liderin “çalışan merkezli ve görev merkezli” davranışlarını ölçmek için Blake ve Mouton tarafından geliştirilen yönetsel scala (The Managerial Grid) liderliğin bu iki boyutlu doğasını yansıtmaktadır (Şimşek-Akgemici-Çelik,2003,s.191).

Büyük ölçüde örgüt geliştirme ile ilgili eğitim programlarında kullanılan Yönetim Tarzı Ölçeği, yöneticilerin (liderlerin) davranışlarındaki faktörleri iki grupta toplamıştır. Bunlar üretime yönelik olma (concern for production) ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma (concern for relationships) boyutlarıdır. Ayrıca her boyut da bu faktörlerle ilgili dereceleri gösteren 9 bölüme ayrılmıştır. Bunun sonucu olarak aşağıda gösterildiği gibi bir matriks elde edilmiştir (Clegg,Kornberger,Pitsis,2005, s.236).



Şekil-5: Yönetim Tarzı Ölçeği (Blake-Mouton, 1969, s.61).

Bu matrisle ilgili olarak beş türde liderlik davranış biçimi belirlenmiştir (Blake-Mouton, 1969, s.62), Bunlar;

1.1 tarzı (Pasif Liderlik) liderin gerçek sorumluluğunu taşıdığı işleri başarmak ve yönettiği grubun arzu ve ihtiyaçlarını dikkate almak bakımından çok yetersiz kaldığı sadece örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en alt düzeyde çaba harcamaktadır. Lider ne işe ne de insana dönüktür, sıradan bir üyeden farksızdır.

1.9 tarzı (Şehir Kulübü Liderlik) Burada insanlar her şeyden önemlidir ve onların ihtiyaçları en önde gelir. Lider davranışında sadece insanlar arası iyi ilişkiler öngörülür. İnsan isteklerinin karşılanması ve işyerlerinde insan mutluluğunun sağlanması birinci dereceden önemlidir. Lider ulaşılacak amaçlarla değil, kendini izleyenlerle ilgilenir. İnsanlar arasındaki iyi ilişkilerin üretimi de artıracak görüşü egemendir.

5.5 tarzı (Orta Yolcu Liderlik) Bu tür liderlik davranışındaki eğilim bir denge yaklaşımıdır. Üretime gösterilen orta derecede ilgi ile insanlara gösterilen orta derecede ilgi bir aradadır. Dengeli ilişkiler sürdükçe akla yakınlıktan söz edilir. 5.5

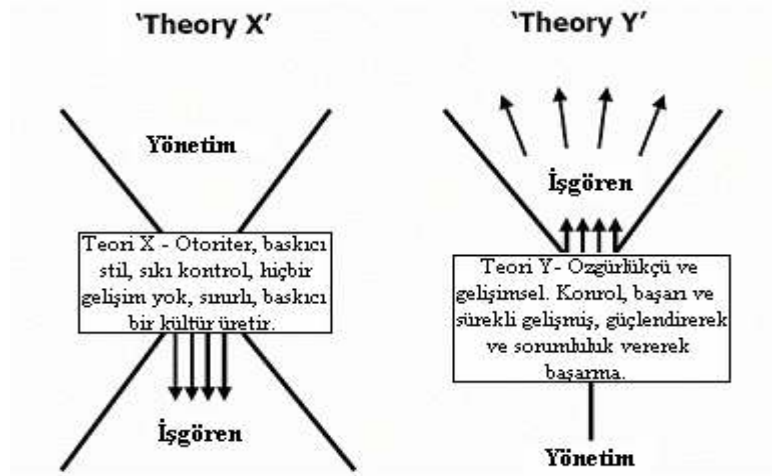
eğilimli liderler geleneklere, alışkanlıklara ve kurallara bağlıdır. Lider ile izleyiciler arasında bir anlamazlık çıkarsa bu uzlaşma ve uyuşma gibi yollarla çözülür.

9.1 tarzı (Görev Odaklı Liderlik) lider, örgütsel hedeflere ulaşmak için işyeri koşullarını ve verimliliği azami düzeye çıkaracak biçimde düzenlemektedir. Yani sadece üretim öngören liderlik tarzıdır ve insanın bir makineden farkı yoktur. Bu tarzda insanın istekleri ile onu mutlu kılacak hiçbir önleme gerek görülmemektedir. Liderin sorumluluğu kendisine bağlı üyelerin görevlerini ayrıntılı bir şekilde tanımlamak, hareketlerini planlamak, yönlendirmek ve denetlemekle beraber görev ve iş gereklerine önem vermektir.

9.9 tarzı (Takım Odaklı Liderlik) liderlikte üretime de çalışanların moral ve doyumuna da yüksek bir ilgi gösterilmektedir. Liderin görevi kendini vererek başarmak isteyen kişileri işe alarak örgütsel amaçlar etrafından toplamak ve onları bu arzu ve hırsları sayesinde hem etkin ve verimli biçimde örgütsel başarılar elde etme ve hem de yönetim olarak insan arzı ve ihtiyaçlarını eksiksiz biçimde karşılayarak karşılıklı güven, saygı ve dayanışma ortamı meydana getirerek örgütsel mutluluğu gerçekleştirme olanağı sağlamaktır.

4. Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi

Douglas Mc Gregor'un geliştirdiği kurama göre, yöneticilerin (liderin) davranışlarını belirleyen faktörlerden birisi, onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. Bu varsayımlar, birbirine zıt görüşleri içeren iki grupta toplanarak "X ve Y Kuramları" olarak adlandırılmıştır (Şimşek-Akgemici-Çelik,2003,s.192).



Şekil-6: Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi

İlk defa 1957 yılında yayınlanan X ve Y teorisi şu varsayımları içermektedir (McGregor,1970,s.33):

Teori X

1. Normal olarak insanoğlu işi sevmez ve elinden geldiği kadar işten kaçır
2. Eğer insanlar çalıştırılmak isteniyorsa; korkutulmalı, yönlendirilmeli ve hatta tehdit edilmelidir.
3. Normal insanın iş ve yükselme hevesi yoktur. Sorumluluk almaktan kaçır, güvenlik arar ve kendisine en fazla kazanç getirecek işi yapar.
4. İnsanların çoğu yaratıcı değildir ve değişikliklere karşı direnç gösterir.
5. Çalışan bir insan için önemli olan örgütsel amaçlar değil, kişisel çıkarlardır.

X kuramı adı altında sıralanan bu varsayımlar, insanı rasyo-ekonomik açıdan değerlendirmekte ve insanın örgütsel amaçlara ilgisiz olduğunu, değişiklikleri benimsemekte ve zeka bakımından pek fark olmadığını ifade etmektedir. Dolayısıyla, X yönetici (lider), insanı örgüt amaçlarına uyan pasif bir unsur olarak kabul edecek ve otoriter bir davranış gösterecektir. Yönetici (lider) bunu yapabilmek için, ayrıntılı iş tanımları, sıkı kontrol, pek az yetki devri, izlenecek ilkelerin belirlenmesi ve detaylı ceza uygulaması gibi yöntemleri benimseyebilecektir (Şahin,2004,s.532).

Y kuramı insanların zaten güdülenmeye ve sorumluluk yüklenmeye açık oldukları varsayımına dayanır (McGregor,1970,s.35):

Teori Y

1. İş yaparken fiziki ve zihni çabanın harcanması oyun yada dinlenme kadar doğaldır.
2. Dışardan denetim ve ceza ile korkutma, çabayı örgütsel amaçlara yöneltecek tek yol değildir. Bağlanmış olduğu amaçlara hizmet ederken insanlar kendi kendini yönetme ve kendi kendini denetim yollarını kullanırlar.
3. Amaçlara bağlılık onların elde edilmeleriyle ilgili ödüllere bağlıdır.
4. Uygun koşullar altında sıradan bir kişi sorumluluğu sadece kabul etmeyi değil, aramayı da öğrenir.
5. Örgütsel sorunların çözümünde büyük ölçüde ustalık ve yaratıcı düşünce kullanma yeteneği insanlar arasında geniş ölçüde yaygındır.
6. Normal bir insanın yeteneklerinin sadece bir kısmından yararlanılmaktadır.

Y kuramının temel ilkesi bütünleştirmedir. Başka bir ifadeyle, Y kuramı örgüt üyelerinin kendi amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için çabalarını örgütün amaçları doğrultusunda yönlendirmelerini gerçekleştirecek koşulların yöneticilerce (lider) oluşturulmasının ve bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesinin gerekli olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda da liderden beklenen asıl görev, çalışanları teşvik etmek ve gelişmeleri için onlara imkan sağlamaktır. Çünkü Y kuramı statik değil dinamiktir. Potansiyel insan kaynaklarından yararlanmanın yollarını arar. Y kuramını benimsemiş yönetici (lider), “yetki devri, iş genişletme ve katılımlı yönetim” gibi somut uygulamaya rahatlıkla geçebilir (Şahin,2004,s.533).

5. Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli

Lider davranışlarının anlaşılması ile ilgili olan diğer bir model ise, Rensis Likert'in Sistem 4 modelidir.

Likert'in Michigan üniversitesi çalışmalarının devamı olarak geliştirdiği bu modele göre, liderlerin davranışları dört grup altında toplanabilir. Her grup belirli varsayımları ve belirli davranışları içerir. Bu dört grup ve özellikleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Luthans,1981,s.415; Koçel,1999,s.432; Baysal-Tekarslan,1996,s.213):

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

Şekil-7: Likert'in Sistem 4 Modeli

Sistem 1. Takım çalışması gözükmez. Astlar arasında biçimsel olmayan gruplar oluşur. Gruplar lidere karşı çalışır. Üretim düzeyi buna rağmen orta seviyededir.

Sistem 2. Takım çalışması yapılmaz. Astlar arasında biçimsel olmayan gruplar oluşur ve lidere karşı arada sırada direnme gösterilir. Üretim ortamının üstündedir. X kuramının felsefesi hakimdir.

Sistem 3. Takım çalışması yapılmasının yolu açıktır. Biçimsel olmayan gruplar oluşsa bile, ya örgütün amaçlarına kısmen karşı geldiklerinden yada bu amaçları desteklediklerinden üretim düzeyi iyidir. Y kuramı felsefesi hakimdir.

Sistem 4. Hedeflere takım çalışması ile varılacağının bilinci yerleşmiştir. Biçimsel olmayan gruplar oluşsa dahi biçimsel gruptan kopmuş olmadığından ve dolayısıyla örgüt içindeki tüm sosyal güçler amaçlara erişme çabası içindedir.

2.1.2.3. Durumsallık Teorileri

Özellikler ve davranışsal teorileri kullanan araştırmacılar etkin liderliğin, “örgüt kültürü, görevlerin doğası, yönetim değerleri ve tecrübeler” gibi birçok değişkene bağlı olduğunu savunmuşlardır. Bunlara göre, bütün etkin liderlerin bir tek özelliği olmadığı gibi, bütün durumlarda etkinliği sağlayabilen ortak bir yöneticilik stili de bulunmamaktadır. Durumsallık teorisinde kişisel ve durumsal faktörlerin yönetim tarzı ve liderlik stilini ne oranda etkilediğinin ortaya konulması hedeflenmektedir (Şimşek-Akgemici-Çelik,2003,s.194).

Durumsallık teorisinin temel tezi en iyi liderin davranış biçimini koşullara, gruba ve kişisel özelliklerine uydurabilen lider olduğudur. Bu nedenle en iyi liderlik tarzından değil herhangi bir durumda hangi tarzın en etkin olduğundan söz edilebilir (Baysal-Tekarslan,1996,s.217).

1. Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fiedler'e göre liderlik davranışlarını belirleyen üç tip durum vardır (Mejia-Balkin-Cardy,2005,s.551):

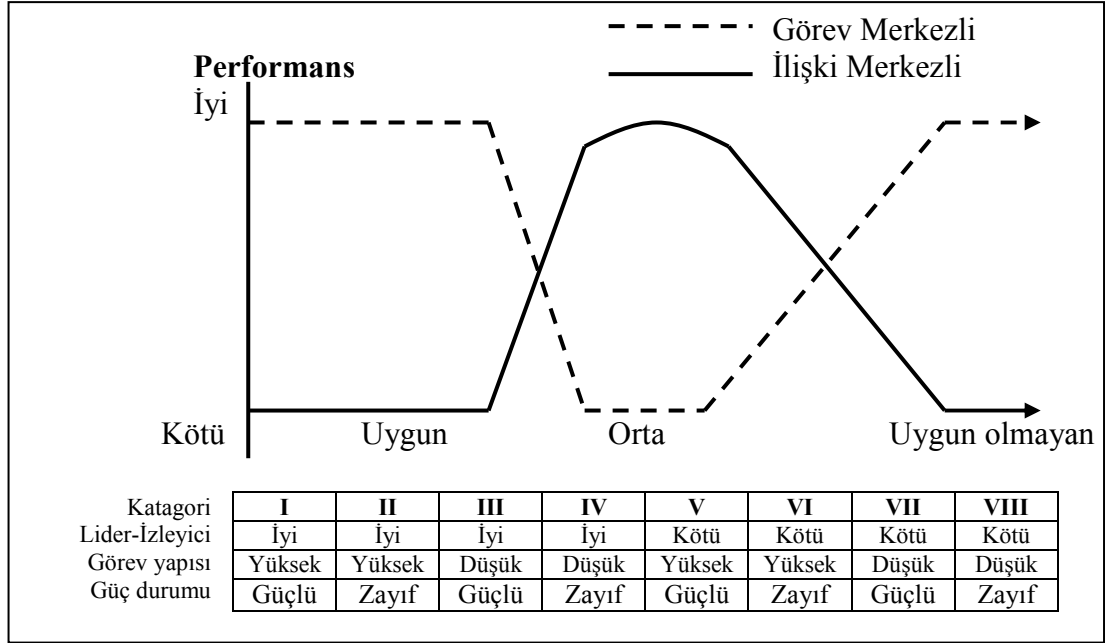
a. Lider ile izleyiciler arasındaki ilişkiler (Leader-member relations): Liderin astlar tarafından benimsenme derecesini ifade eder.

b. Görev yapısı (Task structure): Grubun yaptığı işin yapılması ile ilgili olarak önceden belirlenmiş olup olmadığını ifade eder.

c. Güç durumu (Position power): Liderin ödüllendirme, cezalandırma ve terfi ettirme şeklindeki sahip olduğu yetkilerin derecesini ifade eder.

Fiedler liderlik stilinden bahsettiği zaman liderin genelde izleyicilerine nasıl davranmaları gerektiğini söylemektedir. Ancak Fiedler aynı zamanda liderlik tiplerini liderlerin temel ihtiyaçlarına ve kişiliklerine bağlı olduğunu varsaymaktadır.

Kişilik ve ihtiyaçlar nispeten sabit olduğu için liderlerin genelde liderlik tiplerini değiştiremeyeceğini varsayar (Williams,2006,s.424).



Şekil-8: Fiedler'in Durumsallık Kuramı (Mejia-Balkin-Cardy,2005,s.552)

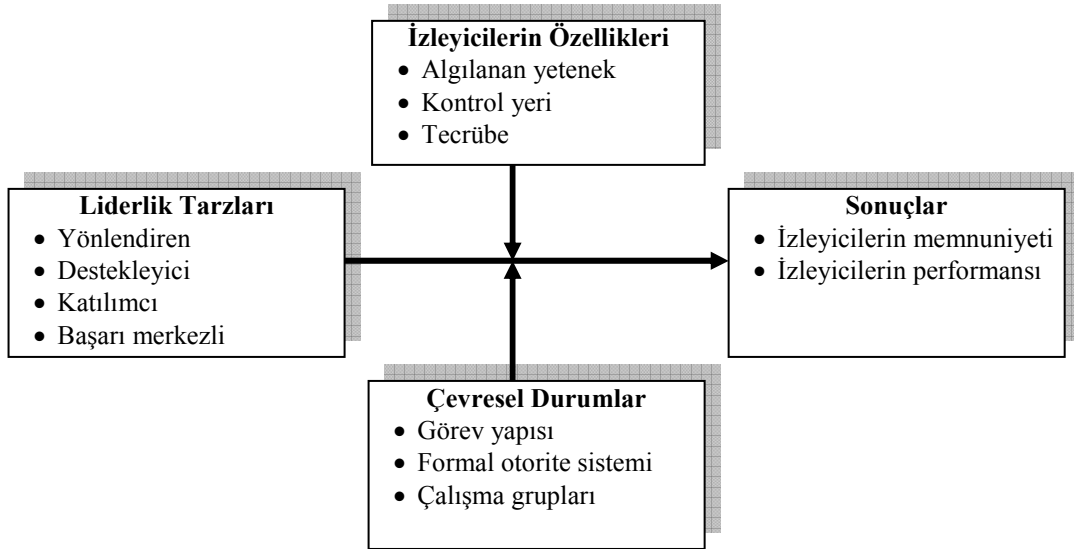
Fiedler'e göre lider ve izleyici ilişkileri ne kadar iyi ise iş o kadar yüksek yapılandırılmış olur. Güç durumu daha yüksek olur. Lider daha fazla kontrole ve etkiye sahip olur.

Fiedler iki tane önde gelen liderlik tipi belirlemiştir. Görev merkezli liderlik; iş başarımlarını ve performans sonuçlarını ortaya çıkarır. İlişki merkezli liderlik ise; iyi ilişkileri sürdürmeye odaklanır. Fiedler görev merkezli liderlerin istenilen veya hiç istenmeyen durumlarda daha fazla etkili olduğunu ileri sürer. En arzu edilen durumlar Şekil-8'de gösterilen 1, 2 ve 3. kategorilerdir. Bu kategorilerde yukarıda belirtilen 3 belirleyenden en az iki tanesi olumludur. En istenmeyen durum ise, kategori 8'dir. Burada tüm belirleyiciler olumsuzdur. Ortalama zorluktaki orta kategori durumları için ilişki merkezli lider daha iyi performans gösterir (Mejia-Balkin-Cardy,2005,s.551).

2. Yol Amaç Teorisi

Durumsallık teorilerinden bir diğeri ise, 1970’de Robert House tarafından geliştirilen ve büyük ölçüde motivasyon teorisinin bir uzantısı olarak kabul edilen Yol-Amaç Teorisi (Path-Goal Theory) dir.

En çok çalışılan ve sınanan durumsal teorilerden birisi, House’nin Yol-Amaç liderlik teorisidir. Robert House’ye göre; etkili liderler işgörenleri, ihtiyaç ve beklentilerinin işlerindeki performansları yolu ile yerine getirilebileceğini anlamalarına yardım ederek motive edebileceklerini ileri sürmektedir. Bir işgören ne kadar iyi performans gösterirse, ihtiyaçların karşılanması o kadar yüksek olur. Ayrıca yol-amaç teorisi; işgörelere görevlerini tamamlamaları için psikolojik ve teknik desteği, bilgiyi ve diğere gerekli kaynakları sağlamaya adanmışlığın, liderin etkililiğinin ayrılmaz bir parçası olduğunu vurgulamıştır (Clegg,Kornberger,Pitts, 2005,s.239).



Şekil-9: Yol Amaç Teorisi (Williams,2006,s.428).

Yol-Amaç teorisi lider davranışlarının, astların motivasyonu, tatmini ve performansı üzerindeki etkisini açıklamaktadır. Bu teori, aşağıdaki gibi dört tip liderlik davranışı üzerinde durmuştur(Koçel,1999,s.439):

Otoriter Liderlik: Karar vermeye astlar katılmaz, neyin ne zaman yapılacağına yönetim karar verir.

Destekleyici Liderlik: Lider astlarına ilgi gösterir ve arkadaşça yaklaşımda bulunur.

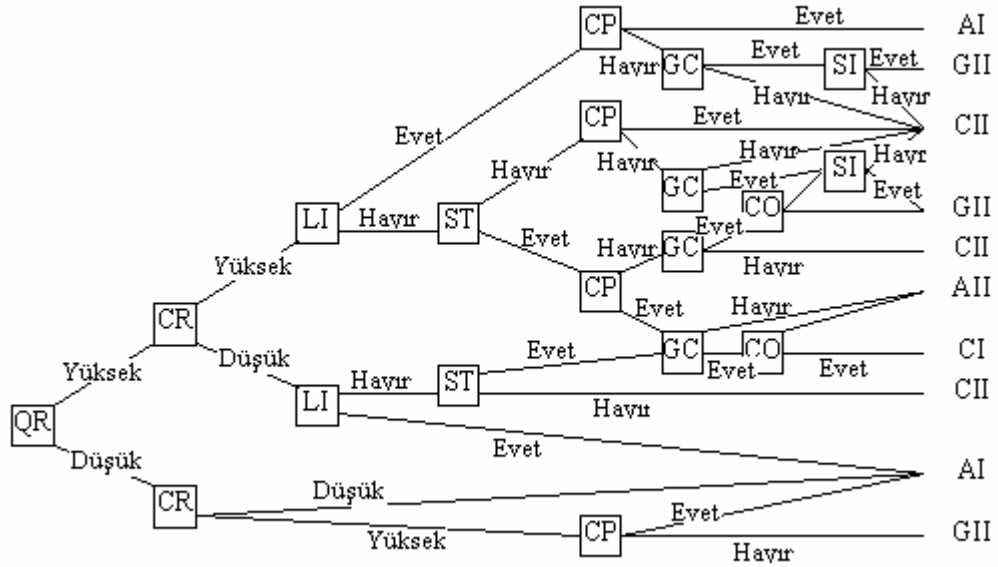
Katılımcı Liderlik: Lider astların öneri ve tekliflerine açıktır. Astların da kararlara katılmasını ister.

Başarıya Yönelik Liderlik: Lider iddialı amaçlar belirler ve bu amaçların başarılmasında astlara güven duyar.

3. Vroom ve Yetton'un Liderlik Teorisi

Durumsal liderlik teorilerinden birisi de, Vroom ve Yetton'un geliştirdiği liderlik modelidir. İlk olarak 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen bu yaklaşım daha sonra Vroom ve Arthur G. Jago'nun yaptığı katkılarla da olgunluğa ulaşmıştır. Bu yaklaşım da Yol-Amaç teorisinde olduğu gibi, liderlik biçiminin liderin organizasyon içindeki yerine bağlı olduğunu, bu nedenle de farklı liderlik türlerinin ortaya çıktığını ileri sürmüştür. Astlar tarafından kabul edilen kararların daha iyi sonuçlar verdiğini açıklamak bu modelin amaçları arasındadır (Erdoğan,1991,s.351).

QR (Quality Requirement): 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 başına vereceksen astlarının bu karara bağlı kalacakları kesin midir. (Astların karar verme sürecine aktif bir şekilde katılmadan bile kendilerini bu karara adayacakları mı?)
CR (Commitment Requirement): Bağlılık Gereksinimi: Astların karara bağlılığı ne kadar önemlidir? (Astlar kararın etkili bir uygulaması için kendilerini karara adanmalı 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 mı?)
LI (Leader's Information): Liderin Bilgisi: Yüksek kalitede karar vermek için yeterli bilgiye sahip misin? (Rasyonel bir karar vermek için gerekli olan bilgi astları bu işe 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?)



Şekil-10: Vroom-Yetton-Jago Modeli (Vroom-Jago, 1988, s.184)

Vroom ve Yetton yaklaşımı, liderlerin farklı durum ve koşullarda başvurabileceği karar verme ve liderlik süreçlerini beş ayrı tarzda ele almaktadır (Vroom-Jago, 1978, s.153):

AI : Lider mevcut bilgisi ile sorunu kendi başına çözer ve kararları kendi başına verir.

AII : Lider, karara verebilmesi için gerekli olan bilgiyi astlarından elde edip, sorunun çözümüne kendisi karar verir.

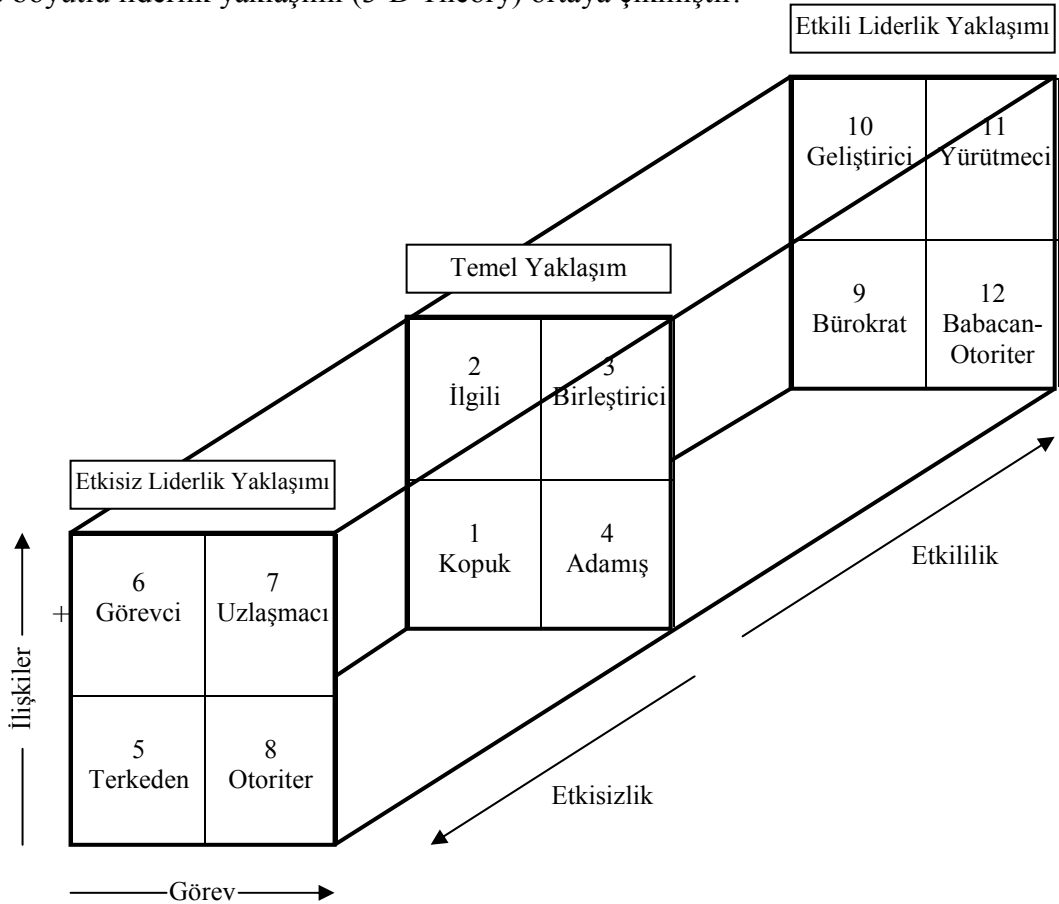
CI : Lider, sorunlarla ilgisi olan astlarını bir araya getirmeden ayrı ayrı fikir ve önerilerini alır ve daha sonra kararı tek başına verir.

CII : Lider, sorunlarla ilgili olan astlarını bir araya getirerek fikir ve önerilerini alır ve daha sonra kararı tek başına verir.

GII : Lider, sorunu astlarıyla bir grup olarak tartışır, alternatifleri birlikte oluşturur ve çözümün ne olacağına birlikte karar verir.

4. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

Bir psikolog olan William J. Reddin (1971) liderlik davranışları konusunda birçok araştırma ve inceleme yürütmüştür. Bu araştırmalarında işe ve insana dönük olmak üzere iki boyut üzerinde çalışmalar yürütürken etkinlik boyutunu da ekleyerek üç boyutlu liderlik yaklaşımı (3-D Theory) ortaya çıkmıştır.



Şekil-11: Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi

Reddin'in liderlik teorisinin dayandığı temel nokta yönetsel etkinliktir. Etkinliğin, yönetimin temel amacı olduğunu savunan Reddin 3D adını verdiği kuramını bu temelle oluşturmuştur. Reddin'e göre "yönetsel etkinlik" bir liderin pozisyonunun gerektirdiği çıktı gereklerini yerine getirme derecesidir (Reddin,1971,s.3).

Şekil-11'den görüldüğü üzere, duruma uygunluk boyutuyla her bir kombinasyon etkili yada etkisiz sonuçlar doğurmaktadır. Duruma uyabilen lider etkili, uyamayan lider ise etkisiz olabilmektedir. Burada liderliğin etkililik derecesi davranıştan değil durumdan doğmaktadır. Örneğin, temel yaklaşımlardan biri olan "adanmış" yönetim tarzı, uygun olmayan durumlarda kullanıldığında "otoriter" yönetim tarzı, uygun durumlarda kullanıldığında ise "babacan otoriter" yönetim tarzı olarak ortaya çıkmaktadır (Zel,2001,s.127).

Etkililik boyutu üzerinde sıralanan bu sekiz tür liderlik yaklaşımının özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Ömürgönülşen-Sevim,2005,s.95):

a. Etkisiz Kopuk Lider (Terkeden): Kurallara uyar, en az çıktıyla yetinir, karışmamayı tercih eder, kaçınır. Önerilerde bulunmayıp düşüncelerini gizler, yaratıcı düşünceden yoksundur. İşbirliği ve haberleşmeden kaçınır. Engelleyici bir davranış sergiler.

b. Etkili Kopuk Lider (Bürokrat): Komuta ve kurallara uyar, kendisine güvenir, dürüst ve eşitlikçidir. Ussal ve öz denetimci olup ayrıntılara dikkat eder.

c. Etkisiz Adanmış (Otoriter): Tüm kararları tek başına veren, çelişki ve uyuşmazlıkları baskı altında tutan, kendisine boyun eğilmesini isteyen eleştirici ve tehditkar bir lider olup, başkalarına danışmaya ve aşağıdan yukarıya iletişime inanmaz.

d. Etkili Adanmış (Babacan-Otoriter): Ne istediğini ve bu isteklerini direnç oluşturmaksızın nasıl elde edebileceğini bilen bu liderlik tarzı, çalışkan, girişimci,

zaman değerlendirici ve israfı önleyici bir yapıdadır. Kısa ve uzun dönemde verimliliğe yönelmiş bir liderdir.

e. Etkisiz İlgili (Görevci): Çelişkilerden ve huzursuzluk oluşturan sürtüşmelerden kaçınan, benimsenmeye önem veren pasif kişilerdir. Hoş ve naziktirler. İşleri kolaylaştırarak, ahenk oluşturmak isteyen bu yöneticiler çıktılarla ve denetimle ilgilenmezler.

f. Etkili İlgili (Geliştirici): Kişilere güven duyan, onları bireyler olarak geliştirmeye ilgilenen bu lider, dinlemeyi, iletişim kanallarını açık tutmayı tercih eder. İşbirliğine, anlayış ve desteğe yöneliktir. Çalışanları güdüleme ve onların yeteneklerini geliştirmede etkilidir.

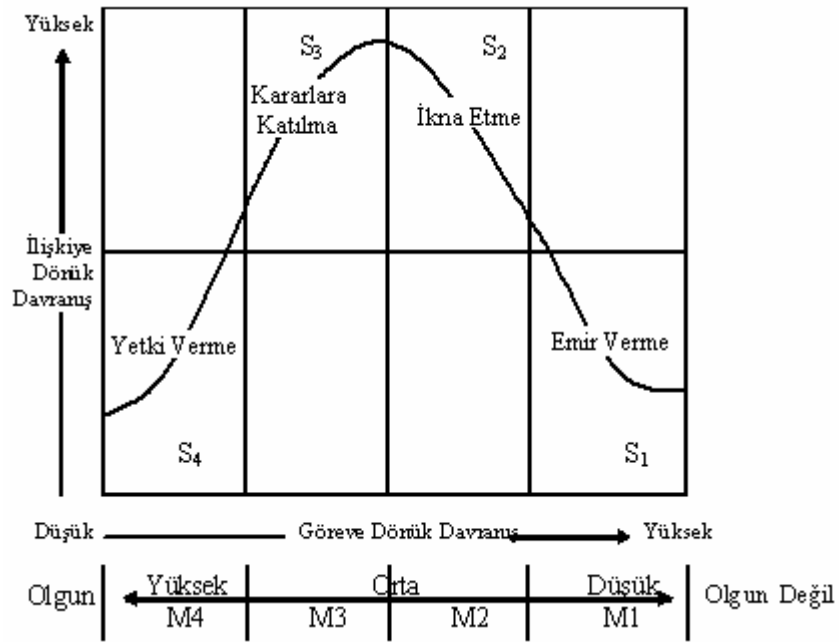
g. Etkisiz Bütünleştirici (Uzlaştırıcı): Kötü kararlar veren, belirli bir durumda kendini etkileyerek çeşitli baskılara açık olan bu lider uzun dönemde üretimi en üst düzeye çıkarma eğiliminden çok, güçlü ani baskıları en alt düzeye indirme taraftarıdır. Bu nedenle, katılımı gereğinden fazla kullanır ve direnç göstermeden hemen teslim olur. Görev ve ilişkilere yönelmenin zamanını ve yerini yanlış seçer.

h. Etkili Bütünleştirici (Yürütmeci): Ekip çalışmasına önem veren bu lider, amaçlara bağlılığı sağlar. Anlaşmazlık ve çelişkileri hoş karşılayarak bunların, doğal ve gereğinde yararlı olabileceklerini düşünür. Katılımcı ve potansiyellerden yararlanmayı sağlama çabası içerisindedir.

5. Hersey ve Blachard'ın Durumsal Liderlik Modeli

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından “Liderlik Çalışmaları Merkezi (Center For Leadership Studies)”nde geliştirilen durumsal liderlik modeli, Ohio Üniversitesi liderlik teorisi ile Reddin’in üç boyutlu liderlik teorisinin birleştirilmiş ancak geliştirilmiş biçimidir (Zel,2001,s.122).

Hersey ve Blanchard'ın durumsallık modeline göre, liderin tek tip bir tarz veya davranış kalıbı benimsemek yerine daha esnek bir davranış yelpazesine sahip olması gerekmektedir. Bu esneklikte diğer bir ifade ile bir tarzdan başka bir tarza geçişte lider astların olgunluk düzeyini dikkate almalıdır. Dolayısıyla liderin uygun davranış tarzını seçmesi, astlarını iyi analiz etmesi ve onları iyi tanımasındaki başarısıyla yakından ilişkilidir (Paksoy,1993,20).



Şekil-12:Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli
(Hersey-Blanchard,1977,s.194).

Şekil-12'de görüleceği üzere lider davranışlarını ilişkiye ve göreve dönük olma durumuna göre S1, S2, S3 ve S4 olarak belirledikten sonra, astların olgunluk durumları; olgun olmayan durumdan olgun olma durumuna göre derece derece M1, M2, M3 ve M4 olarak ifade edilmektedir.

Burada olgun olmayan astlar (M1) için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem vermektedir. Olgun olmayan astlara emir verip icrasını isteme olan (S1) davranışını sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda (M2) halinde ise yönetici yüksek görev yüksek ilişki sergilemekte, ancak davranış biçimi (S2) niteliğinde olup astlara fikir ve emirlerinin gerekçelerini izah etmektedir. Olgunluk düzeyinin biraz daha arttığı (M3) durumunda ise, lider, yüksek ilişki düşük görev

davranışını (S3) sergileyerek işlerin yapılmasında astların görüş ve fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu (M4) durumunda ise lider, düşük ilişki düşük görev (S4) davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlara devretmektedir (Eren,1998,s.362–363).

2.1.2.4. Modern Teoriler

Liderlik konusunda birbirini izleyen araştırma ve çalışmaların sonucunda ortaya çıkan teori ve yaklaşımlar bu konu ile ilgili birçok konuya açıklık getirse de 1980’lerden sonra etkisini daha da artıran hızlı teknolojik gelişmeler, küreselleşme ve rekabet koşulları liderler üzerinde her geçen gün baskısını artırmıştır.

Ortaya çıkan bu ekonomik ve sosyal değişim sonucunda klasik ve geleneksel liderlik teorileri yeni duruma cevap bulmakta zorlanmıştır. Dolayısıyla liderlik teorilerinde yeni yaklaşım arayışı sonucunda “modern liderlik teorileri” olarak kabul edilen teoriler ortaya çıkmıştır.

1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik konusunda klasik ve geleneksel liderlik davranış biçimlerinin yanında, J.M. Burns ve B.M. Bass’ın yaptıkları araştırmalar da yeni bir ayrımın yapılmasının zorunlu olduğunu işaret ettiler. Bu ayrım, geleneklere ve geçmişe daha bağlı “Etkileşimci Liderlik” ile geleceğe, yeniliğe, değişime ve reforma dönük “Dönüşümcü Liderlik” biçimleridir (Eren,1998,s.368).

1. Etkileşimci Liderlik Teorisi

Etkileşimci liderlik yaklaşımında, izleyiciler liderin ödül ve övgüleri ile motive olmakta, uyarı ve tehdit gibi önlemlerle disiplin sağlamaktadır. Liderin davranışları başlangıçta amaç ve hedeflere ne ölçüde ulaşıldığına bağlantılı olarak değişmektedir. İzleyiciler amaçları gerçekleştirme durumlarına göre ödüllendirilirken, amaçlardan uzaklaşma durumlarına göre de cezalandırılırlar (Bass-Steidlmeier,1999,s.183).

Etkileşimci liderlik yaklaşımının özelliklerini aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür(Mejia-Balkin-Cardy,2005,s.560):

- 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.

2. Dönüşümcü Liderlik Teorisi

Dönüşümcü liderlik yaklaşımına göre, lider izleyicilerinin ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü lider, organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve bu vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür. Başka bir ifade ile vizyon örgütsel yaşamı anlamlı hale getirir, izleyicilerin heyecanını körükler. İzleyicilerin, anaçlara ulaşma konusunda kendisine güven duymasını sağlar. Kendisi izleyiciler için bir rol modeldir. İzleyicilerin bağlılık düzeyleri yüksektir (Koçel,1999,s.441).

James MacGregor Burns (1978,s.20) dönüşümcü liderliği; liderin izleyicilerinin motivasyon ve moral durumu bakımından üst seviyeye ulaşması için sergilediği davranış olarak tanımlamaktadır.

Bernard M. Bass (1990,s.19-20) ise; yaptığı araştırmalar sonucunda dönüşümcü liderliğin dört temel özelliğini olduğunu ileri sürmüştür. Bunlar; idealleştirerek etkileme (idealized influence), ilham verme (inspirational motivation), entellektüel uyarım (intellectual stimulation) ve bireysel ilgi (individualized consideration):

Birincisi, **idealleştirilmiş etkidir**. BASS gerçek güvenin liderler ve izleyiciler arasında oluşturulması gerektiğini ileri sürer. Eğer liderlik gerçek anlamda dönüşümsel ise onun karizması veya idealleştirilmiş etkisi oldukça yüksek ahlaki ve etik standartlar tarafından karakterize edilir. Hem lider hem de izleyicileri için güven katı bir ahlaki ve etik temele dayandırılır.

İkinci bileşen ise, **ilham motivasyonudur**. Dönüşümsel liderliğin ilham motivasyonu izleyicilere paylaşılan amaç ve sorumluluklara katılmak için bir mücadele ve anlam sunar. Liderin neyin doğru olduğuna ve ne yapılması gerektiğine dair kararı herkes için daha ileri gitmeye bir motivasyon sağlar.

Bir diğeri **entellektüel uyarımdır**. Entellektüel uyarım izleyicilerin varsayımları sorgulamasına ve problemlere daha yaratıcı çözümler üretmesine yardımcı olur. Liderin vizyonu izleyicilerin liderle, örgütle, birbirleriyle ve amaçlarıyla nasıl bağlantıya geçeceklerini görmeleri için bir çerçeve sağlar. Onlar bu büyük resmi gördüklerinde ve daha fazla özgürlük tanındıklarında misyon bağlamında herhangi bir engelin üstesinden gelebilirler.

Sonuncusu, **bireysel ilgidir**. Bireysel ilgi her bir izleyiciye bir birey olarak davranır ve koçluk, danışmanlık ve gelişme fırsatı sağlar. Bu yaklaşım sadece gelecek kuşak liderleri eğitmez, aynı zamanda kendini gerçekleştirme ihtiyacı için bireyleri başarılı kılar. İlaveten doğal olarak izleyicilerin daha fazla başarı ve gelişimini tetikler.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımının bir diğer özelliği ise liderin “karizma” özelliğine de sahip olmasıdır. Dönüşümcü lider sahip olduğu karizma ile izleyicilerinin kendisine koşulsuz güvenmesi ve bağlanmasını sağlar.

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.

2.1.3. Liderlik Davranışları

Liderlik konusunda yapılan tüm bilimsel araştırma ve ortaya çıkan teoriler dikkate alındığında çeşitli liderlik davranışları ve tarzları ile ilgili pek çok sınıflama yapılmıştır. Liderlik davranışları ile ilgili yapılan sınıflama sadece bir teoriden üretilmemiş, şu ana kadar kabul gören tüm liderlik teorilerinin bir bileşimi olarak ortaya çıkmıştır.

Liderlik davranışlarını bir süreç olarak tanımladığında; lider belirlenen amaçlar etrafında toplanmış grup üyelerinin (izleyicileri) çabalarını kontrol etmek ve yönetmek için düzenleyici ve yol gösterici bir davranış sergilemek durumundadır. Bu nedenle liderlerin izleyicileri belirlenen amaçlar doğrultusunda sürükleyebilmesi için çeşitli yetenek ve yetkinliklere sahip olması gerekmektedir.

Liderlik teorilerinden ortaya çıkan liderlik davranışları da liderlerin hangi yetenek ve yetkinliklere sahip olması gerektiği ve bu yetkinlikleri ne şekilde kullanacağını açıklamaktadır.

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.

2.1.3.1. Otoriter Liderlik Davranışı

Otokratik liderler esas itibariyle izleyicileri yönetim dışında tutar. Başka bir ifade ile, amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde izleyicilerin hiçbir söz hakkı yoktur. İzleyiciler sadece liderden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdürler. Bu nedenle yönetim yetisinin tamamı liderde toplanmaktadır (Eren,1998,s,365).

Otokratik liderlerin, baskıcı ve saldırgan bir kişiliği vardır. Kesin emri olmaksızın kimse bir şey yapamaz. Tek karar alıcıdır. Emirleri verir, diğer kişiler itaat eder. Korku, tehdit ve ceza sistemi vardır. Yukarıdan aşağıya doğru bilgi akışına güven duyar. Sürekli işin başında olması gerekir (Sabuncuoğlu-Tüz,2001,s.218).

Otokratik liderlik davranışının hakim olduğu örgüt ikliminde, izleyiciler alınan kararların dışında bırakıldıkları için, düşünme, fikir yürütme, yenilikler üretme ve planlama yapma gibi eylemleri yerine getirmezler. Bu durum izleyicileri zaman zaman tembelliğe ve motivasyon eksikliğine doğru götürebilmektedir.

Otokratik (baskıcı) liderlik davranışında, tüm kararları ve emirleri lider, tüm uygulamaları da liderin isteği doğrultuda izleyiciler yerine getirdiği için ortaya çıkacak başarı ve başarısızlıktan tamamıyla lider sorumlu tutulur. Bu nedenle, bu tür liderler ortaya çıkacak sonuçlara göre, ya kahraman ya da hain ilan edilirler.

2.1.3.2. Hümanist Liderlik Davranışı

Hümanist liderlerin babacan davranışları vardır. Korumacı rolündedir. Karar alırken bazen orta basamaktakilerin fikirlerini almasına rağmen, genellikle kendi fikirlerini uygular. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanırlar. Duygusal yönlendirmeye izleyicilerini motive eder ve zorunlu kalmadıkça ceza uygulamazlar (Sabuncuoğlu-Tüz,2001,s.218).

Hümanist liderlik davranışında, insanların doğal yapılarından dolayı motive oldukları varsayılmaktadır. Bu davranış modeline göre, lider aşırı derecede insana önem vermekte ve üretimi ikinci plana itmektedir.

2.1.3.3. Destekleyici Liderlik Davranışı

Destekleyici liderlik; izleyicilerin 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 kararları grup üyeleri ile birlikte almaz. Ancak onların görüş ve önerilerini alarak karar alır. Katılım ve ödül sistemi uygular. Aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya olmak üzere iki yönlü bilgi akışı açıktır. Örgütsel amaçlar örgüt üyelerine danışıldıktan sonra belirlenir ve emirlerle grup üyelerine ulaştırılır (Sabuncuoğlu-Tüz,2001,s.218).

2.1.3.4. Liberal (Tam Serbesti Tanıyan) Liderlik Davranışı

Bırakınız yapsınlar bırakınız geçsinler (Laissez-Faire, Laissez-Passeur) ve izleyicilerine tam serbestlik tanıyan liberal liderlik davranışı otokratik liderlik davranışının tam tersi bir anlayışla tanımlanmaktadır.

Lider ile izleyiciler arasında etkileşim ve ortak hareket etme en alt düzeydedir. Tam serbesti tanıma ile izleyiciler kendi hallerine bırakılmakta ve her izleyicinin kendisine verilen kaynaklar dahilinde plan, program, karar alma ve kararları uygulama olanağı tanınmaktadır (Bass,1990,s.22).

Tam serbesti tanıyan liderlik davranışı, grup üyelerinin veya izleyicilerin amaç, plan ve politikalarını kendilerinin saptayıp icra ile ilgili kararları kendilerinin alıp uygulamaları suretiyle her üyenin bireysel eğilim ve yaratıcılığını harekete geçirmesinde görülür. İzleyiciler kendilerini yetiştirip sorunlarına en iyi çareyi bulma

konusunda güdülenmişlerdir. Gerekli gördüklerinde zaman isteyen kişi istediği kimselerle grup oluşturarak sorunlarını çözmekte, yeni fikirlerini test etmekte, en uygun kararları almaktadır. Liderin esas görevi kaynak sağlamak ve bunlarla ilgili engelleri aşmaktır. Lider sadece kendisine herhangi bir konuda fikir sorulduğunda görüşlerini bildirir ama bu görüşler izleyicilerin faaliyetlerini bağlayıcı nitelikte değildir (Eren,1998,s,367).

2.1.3.5. Demokratik ve Katılımcı Liderlik Davranışı

Demokratik ve katılımcı liderler izleyicilerin grup için önemli kararlar alabilme yeteneğine sahip olduğuna ve en doğruyu yapma isteğinin yüksekliğine inanır. Lider karar alma yetkisini tamamıyla astları ve izleyicileri ile paylaşır. Aynı zamanda insan kaynaklarından en üst düzeyde faydalanır (Gordon,2001,s.391).

Demokratik ve katılımcı liderler, yönetim yetkisini izleyicilerle paylaşma eğilimi taşırlar. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarına onlardan aldığı fikir ve öneriler doğrultusunda liderlik davranışı belirlemeye önem gösterir (Eren,1998,s.366).

Demokratik ve katılımcı liderlik davranışında, liderin aldığı tüm karar ve eylemlere izleyicileri dâhil etmesinden dolayı, grup üyeleri alınan tüm kararları benimser ve amaçlara ulaşma konusunda motive olurlar. Bu nedenle izleyicilerin demokratik bir örgüt ikliminde alınan kararların başarı veya başarısızlığına ortak olmaları bu liderlik davranışının en belirgin özelliğidir.

Demokratik liderlerin sahip olduğu güç kaynağı izleyicilerin örgütüne ve liderine olan yüksek bağlılık düzeyidir. Bu bağlılık düzeyi grup içindeki gerginlik ve çatışmanın düşük, birlikte hareket etme ve takım olma bilincinin yüksek olmasıyla doğrudan ilişkilidir.

2.1.3.6. Karizmatik Liderlik Davranışı

Modern liderlik teorilerinin ortaya koyduğu etkileşimci ve dönüşümcü liderlik teorileri, liderlik ile ilgili çeşitli fikirler ve yeni yaklaşımlar ortaya koymuştur. Bu teorilerden dönüşümcü liderlik teorisinin bir ürünü olarak karizmatik liderlik davranışı ortaya çıkmıştır.

Karizmatik liderler, izleyicilerini kişisel yetenek ve özellikleri ile derin ve olağanüstü bir şekilde etkileyebilen kişilerdir. İzleyiciler karizmatik lideri insanüstü bir varlık olarak algılar ve onun belirlediği vizyon ve misyona isteyerek bilişsel bir bağ ile bağlanırlar.

Karizmatik liderler vizyonları ile kendi tutum ve inançlarının içselleştirilmesini sağlarken aynı zamanda izleyicilerinin saygı, hayranlık ve güven duygularını pekiştirmektedir. Paylaşılan ve benimsenen bir vizyon izleyicilerin liderlerine daha fazla bağlılık göstermelerine neden olmaktadır (Rowden,2000,s.32).

Karizmatik liderlerin izleyicilerinin ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri izleyiciler arasında kendilerine değer verildiği inancının yerleşmesine sebep olmaktadır. İhtiyaçlarına ilgi duyulduğunu algılayan izleyiciler, liderlerinin peşinden sorgusuz sualsiz bir şekilde sürüklenmektedir (Oktay-Gül,2003,s.409).

2.1.3.7. Lider Yöneticilik Davranışı

Gelişen teknoloji, rekabet şartları ve örgütlerde yaşanan sürekli değişim hem işgörenlerin istek ve beklentilerini hem de örgüt yapısının gereksinimlerinde değişikliklere yol açmıştır. Meydana gelen bu hızlı değişim liderlik davranışlarının değişmesinde ve farklılaşmasında da etkili olmuştur.

1900'lü yıllarda başlayan yöneticilik ve liderlik ile ilgili tüm araştırma ve yaklaşımlarda liderlik ve yöneticilik kavramlarına farklı açılardan ve farklı tanımlamalar ile yaklaşmıştır. Bu nedenle Liderlik ve yöneticilik kavramları

birbirine yakın kavramlar olmakla birlikte eş anlamda kullanılan kavramlar olmamıştır.

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).

Diğer taraftan gelişen ve değişen organizasyonlar artık ne sadece yöneticilik ne de sadece liderlik ile yetinmektedirler. Modern organizasyonlar yeni bir tanımlama ile “lider yöneticilere” ihtiyaç duymaktadırlar. Bu açıdan bakıldığında ise lider yöneticiler (yönetici koçlar); bir örgütün faaliyetlerini başkaları adına yürütse bile, bir liderde bulunması gereken yetenek ve öngörüye sahip, önceden belirlenen veya kendi belirlediği amaçlar doğrultusunda örgüt üyelerini etkileyen ve davranışa sevk eden kişiler olarak ortaya çıkmaktadır.

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

Lider yönetici (Coach) beş temel niteliğe sahiptir.

Collaborata	=	Birliktelik, bütünleştirme
Observe	=	Gözlemleme
Ask	=	Sorgulama
Challenge	=	Meydan okuma, tavır koyma
Hypotez	=	Analitik olma

1. Lider Yöneticinin Birleştirme ve Bütünleştirme Niteliği

Lider yöneticinin en önemli özelliklerinden birisi birleştirme ve bütünleştirme (Collaborata) özelliğidir. Lider yönetici bu özelliği ile, içinde bulunduğu organizasyonun ortak bir amaç ve hedef doğrultusunda tek vücut halinde hareket etmesini ve izleyicilerin bu amaç ve hedeflere inanarak bir bütünü oluşturmaları sağlanmaktadır.

Yönetim biliminde sistem yaklaşımı gereği organizasyonlar farklı fonksiyonlar içeren çeşitli parçaların bir araya gelerek bir bütünü oluşturması üzerine kurulmuştur. Bu yaklaşımdan da anlaşılacağı üzere lider yöneticiler kurdukları sistemin parçalarını birleştirme ve bütünleştirme özelliğini kullanarak izleyicilerini tek noktada toplamayı başaran kişilerdir.

2. Lider Yöneticinin Gözlemleme Niteliği

Lider yöneticilerin sahip olması gereken ikinci nitelik ise gözlemleme (Observe) özelliğidir. Bu nitelik sayesinde lider yöneticiler grup içerisindeki olup biten tüm aktiviteleri dışarıdan gören bir göz ile tespit edebilmekte ve olabilecek tüm durumlar için önceden hazırlanmış çözüm önerileri geliştirebilmektedir.

Liderin gözlem yeteneği, herhangi bir grupta yada herhangi bir olayda ortaya çıkan izleyici davranışlarını ayrıntılı bir şekilde tanımlayabilme imkanı sağlamaktadır.

Lider yöneticilerin gözlem yeteneği sayesinde içinde bulunduğu organizasyondaki insanların aralarındaki ilişkinin boyutlarını tespit etme ve ortaya çıkacak çatışmaların kontrolü ve yönetimi konusunda önemli bir avantaj sağlamaktadır.

Globalleşmenin artması sonucu liderler, organizasyon içi ve dışı ilgi grupları arasındaki ilişkileri yönetmek için global davranış standartları geliştirmek zorunda

kalmaktadır. Bu nedenle yönetici liderlerin doğruluk ve dürüstlük gösterebilmeleri için etkili bir gözlem yeteneğine gereksinimi vardır (Özdemir,2003,s.166).

3. Lider Yöneticinin Sorgulama Niteliği

Lider yöneticilerin sahip olması gereken üçüncü nitelik ise sorgulama (Ask) özelliğidir. Bu nitelik sayesinde lider yöneticiler olaylara karşı doğru ve anlamlı sorular sorarak problemi fark etme ve problemi çözme amacıyla neyin nasıl yapılması ile ilgili araştırmalar yapma, sonuçları tahmin etme, sonuçları test etme ve fikirleri geliştirme yetisine sahip olurlar.

Lider yönetici sorgulama yapabilme becerisi ile her olay ve kişiden alması gereken bilgileri alarak yeni fikir ve düşüncelerin gelişmesinde yeni yol ve modellerin oluşmasında izleyicilerine vizyon verme ve uygulama imkanı bulur.

Liderin sorgulama yeteneği; olayları bilimsel yaklaşımlar kullanarak araştırmayı, planlamayı, kıyas yapmayı, hangi araç ve gereci kullanacağını, verilerin ortaya konulmamsını ve bunun sonucunda doğru karar vermeyi sağlar.

4. Lider Yöneticinin Tavır Koyabilme Niteliği

Lider yöneticilerin sahip olması gereken dördüncü nitelik ise meydan okuma ve tavır koyma (Challenge) özelliğidir. Lider gerekli koşullar ve şartlar oluştuğunda izleyicilerini temsilen meydan okuma ve tavır koyma yetisine de sahip olmak zorundadır.

Bu yetenek sayesinde lider, izleyicilerin güvenini ve bağlılığını kazanır. Dolayısıyla lider, sahip olduğu karizmasını zaman zaman sergilediği meydan okuma davranışından da alır.

Liderin tavır koyabilme gücü izleyicilerin onur, gurur ve cesaret duygularını artıracak gibi, ezilmişlik ve güvensizlik duygularını da yok etmektedir. Bu sayede

duygusal olarak güçlenen izleyiciler liderin belirlediği vizyona inanma konusunda hiçbir sorun yaşamamaktadır.

5. Lider Yöneticinin Analitik Olma Niteliği

Lider yöneticilerin sahip olması gereken beşinci ve son nitelik ise analitik olma ve analiz yapabilme (Hypotez) yeteneğidir. Analitik düşünce, bir problemi anlama, benzerleri arasındaki farklılıkları tespit etme, çeşitli çözüm yolları bulma ve bu çözüm yollarından en etkilisini seçme sürecidir.

Liderin sahip olduğu analitik olma niteliğinin yüksekliği onu diğer bireylerden ayıran en önemli özelliklerinden birisidir. Bu sayede lider, diğer bireylere göre farklı çözümler ve farklı davranışlar sergileyebilmektedir.

Liderin analitik düşünceye sahip olması her şeyi bilmesi anlamına gelmez. Lider bu özelliği sayesinde beynini ve zekasını en rasyonel şekilde kullanabilen kişidir.

2.2. Entellektüel Sermaye

Bu bölümde entellektüel sermaye kavramına genel bir bakış, entellektüel varlıklar, entellektüel sermayenin unsurları ve insan sermayesini oluşturan yetkinlikler konusunda kuramsal ve kavramsal çerçeve belirlenmeye çalışılacaktır.

2.2.1. Entellektüel Sermaye Kavramına Genel Bir Bakış

Entellektüel sermayenin doğru ve tam olarak tanımlanması; yönetimini, stratejik kullanımını ve doğal olarak ölçümünü kolaylaştıracaktır. Akademisyenlerin yada bu alanda çalışan uygulamacıların üzerinde oy birliği ile hem fikir oldukları tek bir entellektüel sermaye tanımı bulunmamaktadır (Arıkboğa,2003, s.73).

Entellektüel sermaye; bir organizasyonun bilgi değeri veya hissedilmeyen ve görülmeyen varlıklar olarak bir işletmenin sahip olduğu kayıtlı bilgiler ve işletmedeki çalışanların bilgi, beceri ve deneyimleri şeklinde tanımlanabilir (Büyüközkan,2002, s.35).

Hugh McDonald entellektüel sermayeyi “bir kuruluşun içinde bulunan ve ilave avantaj sağlamada kullanılabilen bilgi, bir başka ifade ile bir şirket içindeki insanlar tarafından bilinen ve şirkete bir rekabet üstünlüğü kazandıran değerler toplamı” şeklinde tanımlamaktadır (Stewart,1997,s.72).

Stewart (1997,s.12), entellektüel sermayeyi; zenginlik oluşturmak üzere kullanıma dahil edebilmek entellektüel malzeme, yeni bilgi, enformasyon, entellektüel mülkiyet ve deneyim şeklinde tanımlamaktadır.

Entellektüel sermaye, işletmelerin sahip oldukları ve olmak istedikleri kısaca kâra ve değere dönüştürülebilen bilgi şeklinde tanımlanabilir (Roos ve Ross,1997, s.415; Edvinson,1997,s.367; Şafaklı,2006,s.80).

Birçok yazar entellektüel sermayeyi anlatmaya çalışırken çarpıcı bir örnek kullanmaktadır. Menkul kıymetler borsalarında şirketlerin değerlerine göre hisse senetlerinin fiyatları belirlenmektedir. Ancak özellikle hizmet sektöründeki işletmelere bakıldığında bilançolarındaki varlıkları ile piyasadaki değerleri arasında önemli bir fark görülmektedir. Buradan yola çıkarak, ‘entellektüel sermaye maddi olmayan varlıklardır’ ve ‘**entellektüel sermaye, işletmenin defter değeri ile piyasa değeri arasındaki farktır**’ şeklinde tanımlamak mümkündür (Arıkboğa,2003, s.73).

2.2.2. Entellektüel Varlıklar

İşletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşmada etkili olan, diğer yandan işletmelerin faaliyetlerinde değer oluşturan varlıklara entellektüel varlıklar denir. İşletmelerin sahip oldukları entellektüel varlıkları; insan kaynakları, müşteri ilişkileri, tedarikçi ve dağıtımçıları ile ilişkiler, teknik bilgi ve ticari sırlar, bilgisayar yazılımları, patentler, telif hakları, ticari unvan ve markalar, franchising sözleşmeleri ve lisans sözleşmeleri olarak sıralamak mümkündür.

2.2.2.1. İnsan Kaynakları

İşletmeler açısından bakıldığında, genellikle 5M olarak adlandırılan işletme girdilerinden makine, para, Araç/gereç, yönetim, insan (Machine, Money, Material, Management, Man) söz edilir ve bunlar arasında insan girdisinin önemi diğerleri arasında çok farklı bir konumda ve değere sahip olduğu bilinir. Bu girdiler arasında yer alan insan kaynağının yeri bir başka kaynakla asla doldurulamaz. Çünkü insan diğer tüm kaynakları sağlar, planlar, organize eder, yöneltir, çalışır ve böylelikle girdilerin tümüne hükmeder. Bir an için insan gücünün işletmeden çıktığı varsayılırsa, geriye sadece taş, toprak ve demir yığını kalacaktır (Sabuncuoğlu,2005,s.2).

İşletmelerde insan kaynağı olmazsa olmaz bir unsurdur. Her tür ekonomik etkinliğin temelinde, ne tür teknoloji kullanılırsa kullanılsın emek yatar. 21. yüzyılda ileri teknolojinin kullanımı ve otomasyon nedeniyle işgücü ihtiyacının azlığını

söylemek mümkündür. Ancak işgücü ihtiyacının nicel olarak azalması bu ihtiyacın daha yüksek nitelikteki bir işgücü ile karşılanmasını gerektirmektedir. Başka bir ifade ile az sayıda ancak yüksek nitelikli ve pahalı bir işgücü ortaya çıkmıştır (Sadullah,1996,s.3).

İşletmelerin ihtiyaç duyduğu ve sahip olduğu nitelikli insan gücü işletmenin değer artışında önemli bir rol oynamaktadır. Bu sebeple işletmenin sahip olduğu entellektüel varlıklar arasında yer alan insan kaynağı çok önemli bir katma değer oluşturmaktadır.

2.2.2.2. Müşteri İlişkileri

Müşteri kavramına tarihsel süreç açısından bakıldığında 1950’li yılların “Ne üretilirse onun satıldığı” dönem olarak geçtiği görülmektedir. Arz ekonomisinin ön planda olduğu bu dönemlerde pazarda yer alan ürün ve hizmetlerin çeşitliliğindeki sınırlamalar, tüketici tercihlerinin geri plana atılmasına neden oluyordu. 1970’li yıllara gelindiğinde ürün ve hizmet çeşitliliğinin artmasıyla birlikte müşterilerin genel eğilimi “arz edilen ürünlere göre talep” biçiminde değişti. 1990’larla birlikte artık “kalitenin talep edildiği” dönemi başladı. Bu yeni döneme gelinmesinde birkaç temel nokta büyük rol oynadı (Microsoft,2007, s.3):

1. Ürün ve hizmetlerin çeşitliliği inanılmaz biçimde arttı ve müşterilerin tercih olasılıkları çoğaldı.
2. Bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin kullanan müşteriler, bilgiye, rakibe ve rakip ürünlere çok kolay erişebilir bir hale geldi.
3. Teknolojik yapılar, ürün ve hizmetlerin pazarlanmasından dağıtım kanalına dek iş süreçlerini değiştirdi. Müşterilere çok farklı kanallardan erişim mümkün oldu.

Tüm bu gelişmeler 1990’lı yıllarla birlikte işletmelerin stratejilerini belirlerken müşteri ilişkilerini de önemli bir köşe taşı olarak kabul etmelerine ve müşteri

ilişkilerinin gelişmesi ve yönetilmesi için sürekli bir çaba içerisinde olmalarına neden olmuştur.

2.2.2.3. Tedarikçi ve Dağıtımıcılarla İlişkiler

İşletmeler ürettikleri mal veya hizmetleri tüketicilerine doğru ürünün, doğru zamanda, doğru yerde, doğru fiyatlandırma politikaları ile tüm tedarikçi ve dağıtımıcılarına mümkün olan en düşük maliyetle ulaşmasını sağlamak için bilgi akışını organize etmek zorundadır.

İşletmeler iyi bir tedarik zinciri kurmayı amaçlarlar ve bu süreç, mal ve hizmetlerin tedarik aşamasından, üretimine ve nihai tüketiciye ulaşmasına kadar birbirini izleyen tüm halkaları kapsar. İş süreçleri açısından bakıldığında, tedarik zinciri; satış süreci, üretim, envanter yönetimi, malzeme temini, dağıtım, tedarik, satış tahmini ve müşteri hizmetleri gibi pek çok alanı içine almaktadır (igeme,2005,s.6).

İşletmelerin ürünlerini hedef pazarlara ulaştırmasını sağlamaları için dağıtım kanalları kurma becerisi oluşturması kaçınılmazdır. Dağıtım, ürünlerin alıcılara ulaştırılması için gerçekleştirilmesi gereken bir iştir. İşletmelerin müşterilerinin tercihlerine uygun bir kanaldan ürünlerini pazara ulaştırmaları da ciddiyle üzerinde durulması gereken bir konudur (Benli,2006,s.2). Bu nedenle dağıtım kanalları ve dağıtımıcılarla ilişkiler işletmenin önemli entellektüel varlıkları arasında yer almaktadır.

2.2.2.4. Know-how (Teknik Bilgi ve Ticari Sırlar)

Ticari Sırlar Kanun Tasarısı Genel Gerekçesi'nde ticarî sır kavramı; ticarî, iktisadi, malî, para ve sermaye piyasalarında üretim ve hizmet alanlarında ticarî faaliyette bulunan gerçek ve tüzel kişi tacir ve şirketler ile bankaların, sigorta ve finansman şirketlerinin, sermaye piyasalarında faaliyet gösteren aracı kurumların kendi ticarî ve kredi itibarları açısından, sadece belirli ve sınırlı sayıdaki mensupları

tarafından bilinen ve elde edilebilen, rakiplerince bilinmesini ve üçüncü kişilere ve kamuya açıklanmasını istemedikleri, gizli kalmasında ısrarlı oldukları ve hassas davrandıkları, malî, iktisadi, kredi ve nakit durumları, yönetim yapılarıyla ilgili belge ve bilgilerden oluşan hususlar; ticari işletmeler açısından “ticarî sır” olarak tanımlanmaktadır (Akcan,2007,s.1; TTK Tasarısı, Ticari Sırlar Kanunu,md.3).

2.2.2.5. Bilgisayar Yazılımları

İşletmeler ulusal ve uluslararası platformda rekabet güçlerini artırmak ve kalite düzeyini yükseltmek amacıyla bilgisayar yazılımlarına ihtiyaç duymaktadır. Diğer yandan bilgisayar yazılımları sayesinde işletmeler sistemli bir biçimde çalışma imkanına sahip olduklarından, yazılım işletmeler için önemli bir fonksiyon haline gelmiştir.

Gelişen teknoloji ve iletişim sistemleri işletmelerin organizasyon yapılarında ve işleyişlerinde önemli bir yer tutmaktadır. İşletmelerin mevcut iş süreçlerinin her aşamasında bilgisayar yazılımlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Bu nedenle bilgisayar yazılımları işletmelerin önemli entellektüel varlıkları arasında sayılmaktadır.

2.2.2.6. Patentler

Patent, buluş sahibinin buluş konusu ürünü belirli bir süre üretme, kullanma, satma veya ithal etme hakkıdır. Bu hakkı gösteren belgeye de patent denir. Geleneksel terminoloji ile sınai mülkiyet haklarının içinde önemli bir yer tutan “patent hakkı”, özellikle teknoloji transferinin aracı olması bakımından gelişmekte olan ülkeleri daha çok ilgilendiren maddi olmayan bir ürüne ilişkin haktır.

Bir buluş için buluş sahibine devlet tarafından verilen bir patent, buluş sahibinin izni olmadan başkalarının buluşu üretmesini, kullanmasını veya satmasını belirli bir süre boyunca engelleme hakkı vermektedir. Patentli bir buluş; tıpkı işle ilgili alınıp, satılabilen, kiralanıp, kiraya verilebilen diğer mallar gibi buluş sahibinin mülkiyeti haline gelir. Patentler alındıkları ülkeler için hak sahipliği doğurur.

Türkiye'de alınmış bir patent, sadece Türkiye içinde sahibine hak sağlamaktadır ve patentli ürünleri başkalarının Türkiye'ye ithal etmesi durumunda, hak sahibine ithali durdurma hakkı verir (Türk Patent Enstitüsü,2007,s.1).

2.2.2.7. Telif Hakları

Telif hakları, yazar ve sanatçıların kendi eserlerine sahip olma haklarının kanunda ifade edilmesidir. Telif hakları kanunları ülkeden ülkeye değişir. Türkiye’de telif hakları 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu (FSEK) ile korunur. Bu kanun, ilim ve edebiyat eserleri (bilgisayar programları dahil), musiki eserleri, güzel sanat eserleri ve sinema eserlerini konu almaktadır ve bu alanlardaki eserlerin sahiplerine manevi ve mali olmak üzere iki grupta ele alınan haklar tanımaktadır (Acun,2000,s.8).

İşletmelerin sahip oldukları fikir, ilmi ve edebiyat eserlerinden doğan telif hakları işletmelerin entellektüel varlıkları arasında önemli bir yere sahiptir. Diğer bir ifade ile telif hakları sayesinde önemli ticari kazanımlar da sağlanmaktadır.

2.2.2.8. Ticari Unvan ve Markalar

Ticaret Unvanları ve İşletme Adları, 1 Ocak 1957 günü yürürlüğe giren 6762 sayılı Türk Ticaret Kanununun 41– 55 maddelerinde düzenlenmiştir.

Ticaret Unvanı, bir ticari işletmenin kimliğini öteki ticari işletmelerden ayıran bir tanıtmaya vasıtasıdır. Ticaret unvanının, kendiliğinden bir değeri olmadığı halde belirgin özellikleri nedeniyle bağlı olduğu ticari işletmenin çevresindeki durumu ile orantılı ekonomik bir değeri vardır. Çünkü ticari işletmeler genellikle ticaret unvanı ile tanınır.

Türk Ticaret Kanununda düzenlenen ticaret unvanları; sermaye şirketlerinin ticaret unvanları (anonim şirket, limited şirket ve kooperatif şirketleri), kişi şirketleri (kollektif şirket, komandit şirket), gerçek kişiler, dernekler ve vakıflar, kamuya

yararlı dernekler, kamu işletmeleri tarafından kullanılan unvanlar olmak üzere özetlenebilir.

İşletme adı ise, "işletme sahibini hedef tutmaksızın doğrudan doğruya işletmeyi tanıtmak ve benzeri işletmelerden ayırt etmek için kullanılan" bir addır. Bu tanıma göre; ticaret unvanı işletme sahibi gerçek ya da tüzel kişiyi diğerlerinden ayırdığı halde, işletme adı doğrudan doğruya bir işletmeyi diğerlerinden ayırır. Ticaret unvanının kullanılması zorunlu olduğu halde, işletme adının kullanılması zorunlu değildir. Ancak bir işletme adı seçilerek kullanılmağa başlanırsa bunun da ticaret siciline tescil edilmesi gerekir (Kobinet,2007,s.1).

Marka ise, bir teşebbüs tarafından sunulan mal yada hizmetlerin diğer teşebbüslerinkinden ayırt edilebilmesini sağlayan işarettir. Malların veya hizmetleri ayırmak için kullanılan ayırt edici kelimeler, harfler, rakamlar, çizimler, resimler, şekiller, renkler, logolar, etiketler veya bunların kombinasyonları marka olarak kabul edilebilir (Türk Patent Enstitüsü,2006,s.3).

2.2.2.9. Franchising Sözleşmeleri

Franchise sözleşmeleri genel olarak, bir kimsenin (franchise veren) diğer bir kimseye (franchise alan), kendi sistemini kullandırmak suretiyle üretim, işletme veya pazarlama faaliyetlerini yürütme yetkisini verdiği ve karşılıklı yükümlülükler içeren sürekli, sıkı bir işbirliği ilişkisidir (Topcuoğlu,2003,s.114).

XXI. yüzyılın yeni ekonomik koşullarında franchising sistemi, bağımsız girişimcilerin tüketiciler tarafından tanınan ve tercih edilen bir ürün/hizmetin sunumunu belirli işletmecilik yöntem ve standartları altında gerçekleştirmelerini sağlamaktadır (Pirtini, 2005, s.43).

Franchising sisteminin mal/hizmet sunumunda getirdiği standardizasyonun kaynakların verimli kullanımını sağlaması, girdi ve harcamaların tüm sistem üyeleri çerçevesinde gerçekleştirilmesinin maliyetleri büyük ölçüde azaltması ve bu sırada

faaliyetlerin sürekli kontrol ve koordinasyonun yapıyor olması, franchising'i günümüz ekonomilerinde ön plana çıkarmıştır.

2.2.2.10. Lisans Sözleşmeleri

İki yada daha fazla kurum veya firma arasında bir ürün veya hizmetin bir taraftan diğer bir tarafa kullandırma koşullarını belirten anlaşmalara lisans sözleşmesi denir.

Lisans, telif hakkına sahip tarafın eserin üzerindeki haklarını korumayı düzenler. Aynı zamanda eserin de içeriğinin korunması üzerine düzenlemeler getirir. Çeşitli lisanslar çeşitli seviyelerde koruma sağlar.

İşletmeler lisans sözleşmeleri ile sahip oldukları mal veya hizmetler üzerindeki hakları başkalarına kullanma imkanı vererek bir kazanç sağlama imkanına sahip olurlar bu sayede sahip olunan lisans hakkı ile işletme entellektüel varlıkları arasında yer alacak bir değere sahip olur.

2.2.3. Entellektüel Sermayenin Unsurları (Alt Bileşenleri)

İşletmelerde entellektüel sermayeyi oluşturan unsurlara, konuyla ilgilenenler tarafından temelde aynı temayı işlemekle birlikte değişik adlar kullanılmakta ve bu unsurlar entellektüel sermaye modelleri veya alt bileşenleri olarak ifade edilmektedir (Çıkrıkçı ve Daştan,2002, s.20).

Entellektüel sermaye ilk olarak “insan” ve “yapısal” olmak üzere iki alt bileşenden oluştuğu ortaya konulmuştur (Edvinsson,1997,s.336). Konu ile ilgili yapılan daha sonraki araştırmalarda entellektüel sermaye “insan sermayesi”, “yapısal sermaye” ve “ilişkisel sermaye” olarak üç guruba ayrılmış (Roos ve Ross,1997, s.416; Stewart,1997,s.81; Bontis,1998,s.11-12) ve bu ayırım konu ile ilgili çalışma yapan araştırmacılar için belirleyici olmuştur.

2.2.3.1.Yapısal Sermaye (Organizasyonel Sermaye)

Yapısal sermaye, bir örgüt olarak işletmenin sahip olduğu yöntem ve politikalar biçiminde kurumsallaştırılmış bilgi teknolojilerinden, veri tabanları, kayıtlar ve çeşitli biçimlerdeki belgelemeye, yönetim felsefesinden, örgüt kültürüne, finansal ilişkilerden patentlere kadar bütün unsurların karışımını ifade eder (Çıkrıkçı ve Daştan,2002, s.22; Şafaklı, 2006, s.81).

Yöneticilerin görevlerinden biri bilgiyi işletmenin içine alıp bilginin şirketin malı haline gelmesini sağlamaktır. Ancak bu şekilde bilginin devamlılığı ve sürekli olarak geliştirilmesi sağlanabilir. İşletmelerde bilginin işletmeye ait olması sağlanabilirse yapısal sermaye de oluşturulmuş olabilir (Arıkboğa,2003, s.92-93).

Steward; “yapısal sermayeyi geceleri eve gitmeyen bilgi olarak tarif etmektedir”(2003, s.119). Yapısal sermaye örgütün iş yapma becerisini artıracak felsefesini ve sistemini içermektedir. Diğer yandan, yapısal sermaye bilginin işletme faaliyetlerine süreklilik temelinde uygulanmasını teşvik eden örgütsel niteliklerdir. Öğrenmeyi ve öğrenenleri paylaşmaya özendiren kültürel yapıyı da ifade etmektedir (Ertuğrul, 2000, s.28).

Organizasyonlar bilgiyi kendisi üretemezler, bireylerin örtülü bilgileri organizasyonel düzeyde bilgi üretmenin temelini oluşturur ve bu işin özünde daima katma değer üreten insanlar vardır. Şirket, ağzına kadar bilgi ile dolu olsa da genellikle bu bilgiler dağınık halde bulunurlar. Bilgi yönetimi ile; bu bilgiler “paketlenerek” şirket içinde kalır ve böylece şirketin yapısal sermayesinin bir parçası haline gelir. Temel hedef; paylaşılmış bilgi ve deneyimin sürekli yeniden işlenmesini, etkin bir biçimde kullanılmasını ve kolektif bilgi gelişimini sağlamaktır (İşevi-Çelme,2005,s.259).

Yapısal sermayenin oluşturulmadığı bir işletmede entellektüel sermaye sadece insan sermayesinden ibaret hale gelir. Yapısal sermaye; etkinlik unsurları, işin yapılma süreci, süreç olarak yenilikçilik ve bilgiyi kodlayabilme gibi yapıları

kapsamaktadır. Bu yapı aynı zamanda, çalışan başına düşen maliyetleri en aza indirir ve kârı en yükseğe çıkarır (Arıkboğa,2003, s.94-95).

İşletmeden işletmeye farklılık göstermekle birlikte örgüt içerisinde yapısal sermayeyi oluşturan unsurları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Çıkrıkçı ve Daştan,2002,s.22):

1. Yönetim felsefesi
2. Örgüt kültürü
3. Yönetim süreçleri
4. Bilgi sistemleri
5. Ağ sistemleri
6. Finansal ilişkiler
7. Patentler
8. Telif hakları
9. Dizayn hakları
10. Ticari sırlar
11. Ticari amblemler
12. Hizmetle ilgili amblemler

2.2.3.2. İlişkisel Sermaye (Müşteri Sermayesi)

İşletmelerin en önemli fonksiyonlarından biri pazarlamadır. Belirli dönemlerde belirli ekonomilerde bazen üretmek en önemli sorun olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak, 1950’li yılların ortalarından itibaren bazı işletmelerde pazarlama anlayışının etkinlik kazanmaya başladığı görülmüştür. ‘Tüketiciyi tatmin ederek kâr sağlama’ olarak da ifade edilen bu anlayış günümüze kadar artan bir ivme ile yayılmıştır. Neden ne olursa olsun, işletmelerin faaliyetlerine yön veren önemli unsurlardan birinin müşteri olduğu açıktır. Doğal olarak işletmelerin faaliyetlerini yönlendiren bu unsurun işletmenin öz değeri içine katılması faydalı olmuştur (Arıkboğa,2003, s.100).

İlişkisel sermaye (müşteri sermayesi); işletmenin dış çevreyle olan müşteri sadakati, firma ünü, dağıtıcı ve toptancılarla olan ilişkileri gibi bağlantıları içerir ve işletme için katma değer oluşturabilecek işletme dışı tüm taraflarla ilgilidir. Entellektüel sermayenin bu boyutu, dağıtım kanalları, müşteri özellikleri, trendler ve

rekabetçi yapı hakkında işletmenin sahip olduğu bilgilerden oluşur. Müşteri tatmini, süreklilik, finansal güç ve fiyat duyarlılığı müşteri sermayesinin göstergeleridir (Ertuğrul,2000,s.29).

Enformasyon ve taşıdığı ekonomik gücün mal ve hizmet akışı yönüne kaymasıyla işletmelerin müşteri ilişkilerini yeni bir anlayışla yönetmesi hayati bir önem kazanmıştır. İşletmeler tıpkı insan kaynaklarına ve yapılarına yaptıkları gibi müşterilerine de yatırım yapmak zorundadır. Müşteri sermayesi birçok bakımdan insan sermayesine benzer, işletmeler çalışanlarına sadece birey olarak değerlerini artırmaları için değil, işletme adına bilgi üretmeleri için de yatırım yaptıkları gibi, müşteriler de işletmenin entellektüel sermayesinin gelişiminde önemli bir role sahiptir (Steward,1997,s.123).

İşletme içerisinde ilişkisel sermayenin unsurlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür (Ertuğrul,2000,s.30; Guthrie,2001,s.35; Çıkrıkçı ve Daştan,2002,s.23):

1. Markalar
2. Müşteriler
3. Müşteri sadakati
4. İşletme adı
5. Dağıtım kanalları
6. İş ile ilgili işbirliği
7. Lisans anlaşmaları
8. İstenen nitelikteki sözleşmeler
9. Franchising anlaşmaları

2.2.3.3. İnsan Sermayesi

Yetenekler, yetkinlikler, deneyim, özel beceri alanları, bireysel yada grupsal uzmanlaşma olarak düşünüldüğünde işletmelerde çalışanların temsil ettiği insan sermayesi önemli bir kaynaktır. Başarıda sürekliliğin sağlanması, örgütün bilgi, deneyim ve becerilerinin artırılmasına, bir başka deyişle çalışanların kişisel gelişimlerine yapılacak olan yatırımın ön planda tutulmasına bağlıdır. Fortune Dergisi yazarı Thomas Stewart, insan sermayesinin önemini şöyle vurgulamıştır:

“Para konuşur, ama düşünemez; makineler çoğu kez insanoğlunun yapabildiğinden daha iyi işler yapar ama icatta bulunamaz” (İşevi-Çelme,2005,s.258-259).

İnsanoğlu sürekli değişim ve gelişim halindedir. Bu sürekli gelişim beraberinde içinde bulunduğu organizasyonun da değişimini ve gelişimini sağlar. Bu sebeple insan kaynakları modern işletmelerin en önemli kaynağı ve sermayesi olarak görülmektedir.

Teknolojideki ilerleme ne kadar hızlı olursa olsun ve kas gücüne olan gereksinim ne kadar azalırsa azalsın buna karşın eğitilmiş, işletme ile özdeşleşebilen ve öğrenebilen, öğrendiklerini sistemli bir şekilde paylaşabilen insan gücüne ihtiyaç artmaktadır. Özellikle 1980 sonrası işletme yönetimine ilişkin çalışmalarda; insan kaynakları ve ona ilişkin yeni yaklaşımlar ağırlıklı olmaya başlamıştır. “Bir öyküde üç taş kesiciye işlerini sormuşlar. Birincisi, işinin taş kesmek olduğunu söylemiş. İkincisi, müstesna bir yolda taşlara şekil vermek için özel teknikler kullandığını söylemiş ve becerilerini sergilemeye koyulmuş. Üçüncü taş kesicisi sadece gülümsemiş ve ‘Katedraller inşa ederim’ demiş. Bugün işletmeler katedraller inşa eden sahip olmayı istiyorlar (Arıkboğa,2003, s.82).

İşletmelerin sahip olmak istedikleri, bilgi ve beceri düzeyi yüksek, sürekli öğrenen ve gelişen, sahip oldukları yetkinlikleri işletmenin çıkarları için kullanan ve paylaşan çalışanlardır. Bu çalışanlar entellektüel sermayenin alt bileşeni olan insan sermayesini oluşturmaktadır.

İnsan sermayesi; bireyin sahip olduğu bilgi, beceri, eğitim, tecrübe, yeterlilik, sezgi ve tutumların işletmenin çıkarları için kullanılması ile ortaya çıkan kolektif yetenek olarak tanımlanabilir.

İşletmelerdeki insan sermayenin unsurlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür:

1. Know-How (Teknik Bilgi)

Know-How kısaca bir işi yapabilme bilgisi olarak tanımlanmaktadır. Diğer bir ifade ile bir iş ile ilgili sahip olunan ayrıntılı teknik, teknolojik ve uzmanlık bilgisine Know-How bilgisi denir.

Lider yöneticiler bulundukları organizasyonun yürüttüğü işlerle ilgili temel teknik bilgilere sahip olması faaliyetlerin yürütülmesinde verimliliği ve kontrolü sağlayan bir avantaj olarak ortaya çıkmaktadır.

Diğer yandan, lider yöneticiler teknik bilgilerin nasıl elde edileceğini, bu teknik bilgilerin hangi hızda ve maliyete ulaşılabileceğini ve nasıl değerlendirileceğini, bu değerlendirmelerden sonra nasıl bir strateji belirlenip üstünlük sağlama konusuna yeterliliğe sahip olmaları gerekmektedir.

2. Eğitim

Sürekli gelişme ve yenileşmenin anahtarı olan eğitim, organizasyonların yapısal ve insan kaynaklarının verimliliği ve etkinliğinde önemli bir role sahiptir. Bu nedenle hem örgütsel hem de bireysel eğitim entelektüel sermayenin değerine önemli katkılar sağlamaktadır.

Rekabet gücü yüksek tüm işletmeler teknoloji ve yeniliklere yaptıkları yatırım kadar insan kaynaklarına da yapmaktadır. İnsan kaynaklarına yapılan yatırımın birinci basamağını oluşturan eğitim faaliyetleri sayesinde insan gücü kalitesi ve uzmanlık gücünde artışlar görülmektedir.

İnsan sermayesini oluşturan yetkinliklerden biri olan eğitim ve eğitim faaliyetlerinin önemi, işletmelerin bu yetkinliğe gösterdiği ilgi ve süreklilik ile paralel olarak işletme değerini artırmaktadır.

3.İşe Yönelik Özellikler

Yapılacak bir işin yada yürütülecek olan bir faaliyete yönelik özelliklerin önceden belirlenmesi, belirlenen hedeflere ulaşmada önceliklerden birisidir. Dolayısıyla işe yönelik özelliklerin belirlenmesi, o işe uygun bireylerin seçiminde ve işin gerektirdiği yeteneklerin tespitinde önemlidir.

İnsan sermayesini oluşturan yetkinliklerden bir diğeri olan işe yönelik özellikler, işletme organizasyonlarında insan kaynakları seçiminde ve verimliliğin artırılmasında uygulanması gereken standartlardan birisidir.

Bireylerin yaptıkları yada yapacakları işe yönelik özelliklerinin bulunup bulunmadığı hem organizasyon liderini hem de izleyicilerini doğrudan ilgilendiren bir durumdur.

Organizasyonların iş süreçleri ile ilgili olan iş tanımlarında özellikle yer verilen işe yönelik özelliklerin belirlenmesi bireysel kalite standartlarının oluşturulmasında önemli bir yere sahiptir.

4.İş Değerlemesi

İş değerlemesi, organizasyon içerisindeki bireylerin yaptıkları görevlerin organizasyona kattığı değerin belirlendiği sürece verilen addır. Bu süreçte, beceri, çaba, sorumluluklar ve çalışma şartları gibi kriterler dikkate alınır.

Bireyin bulunduğu organizasyon içerisinde yaptığı işler ve yürüttüğü faaliyetleri dikkate alarak sağladığı katkı ve avantajları kendi kendine sistematik ve rasyonel değerleyebilmesi organizasyonun hedeflerine ulaşmasında önemli faydalar sağlamaktadır.

Bu nedenle, iş değerlemesi yapabilen organizasyonların insan sermayesi diğer organizasyonlara göre rekabet üstünlüğü sağlayabilmektedir.

5.Girişimcilik

Girişimcilik insan sermayesini oluşturan önemli yetkinliklerden birisidir. Girişimcilik bireyin başkası ya da kendi adına yürüttüğü faaliyetlerde; yeni ürün, hizmet ve faaliyet alanlarını analiz ederek harekete geçmesidir.

İşletme organizasyonunun rekabet üstünlüğü için gelecek üzerine odaklanmaları, daha iyi öngörüler ile, henüz belirlenmeyen süreçleri, faaliyetleri ve çalışmaları tasarlamaları, daha somut olarak; ürünleri, hizmetleri, yeni iş koşullarını/ alanlarını hayal edebilmeleri ve ortaya çıkarma yeteneğine sahip olmaları girişimcilik yeteneğine sahip olma ile orantılıdır (Yılmaz,2006,s.66).

6.Rekabet ve Çatışma

Rekabet, belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla belirli kurallar çerçevesinde temel hakların ve adaletin sağlanması yoluyla birden fazla birey arasında gerçekleşen bir yarış olarak tanımlanabilir.

Çatışma ise; bireyin içinde bulunduğu sosyal ortam ve zaman dilimi içinde istemediği durumlarla karşı karşıya kalması ve bir sonuç için zorlanması durumunda, gerçekleştirdiğı davranış, ulaştığı duygusal yapı olarak tanımlanabilir (Aslan,2004,s.600).

İşletme organizasyonlarında rekabet ve çatışma ortamı kuralları konulabildiğı ve kontrol edilebildiğı takdirde verimliliğı ve performansı artıran önemli bir faktördür. Bu nedenle bireylerdeki rekabet ve çatışma duygusu kontrollü bir şekilde artırılmalıdır.

7.Yaratıcı Düşünce

Yeniliklere ulaşmak ancak yaratıcılık ile diğerk bir ifade ile yaratıcı düşünebilme yeteneğı ile olabilmektedir.

Yaratıcı düşünme, farkında olarak ve bilinç altında gerçekleşen, zihinsel işlemleri içeren dinamik bir etkinliktir. Yaratıcı düşünce herkeste bulunan bir özekliktir ve bireyin bir etkinlik yaparken hayal gücünü kullanarak yeni şeyler bulma yeteneği olarak belirtilebilir. Yaratıcı düşünce zihnin bir özelliğidir, özel bir yetenek değildir (Yaman-Yalçın,2004,s.44).

İşletme organizasyonlarında bireylerin yaratıcı düşüncelerinin yüksek olmaları insan sermayesinin kalitesinin yüksek olması ile ilintilidir. Bu nedenle işletmeler tarafından özellikle yönetici pozisyonundaki bireylerin bu özelliği sahip olmaları bellenmektedir.

8.Kavrama

Bireylerin daha hızlı düşünme ve daha hızlı kavrama yeteneğine sahip olmaları onların yaptıkları iş ve organizasyonlarda daha başarılı olmalarını sağlamaktadır. Bu sebeple insan kaynaklarının verimliliği açısından olayları kavrama yeteneği önemli bir yetkinliktir.

İşletme yöneticilerinde kavrama yeteneğinin yüksek olması ileri görüşlülük ve vizyon belirlemede etkili olmaktadır. Yöneticilerin olayları diğer bireylere göre daha iyi kavramaları yönetsel açıdan olaylara yön vermekte ve şekillendirmektedir.

9.Değişebilirlik

İşletme organizasyonlarının değişimi, hayatta kalma ve daha ötesi güçlü olmak için başarmaları ve sürekliliğinin sağlamaları gereken bir süreçtir. Dolayısıyla örgüt bireyleri ve yöneticilerinin de değişime uyum sağlayabilmeleri için değişebilirlik özelliğine sahip olmaları gerekmektedir.

Sürekli değişen teknolojik yenilikler ve rekabet ortamı hem örgütleri hem de bireyleri bu yeniliklere ve rekabet ortamına uyum sağlamalarını zorunlu hale getirmiştir. Bu sebeple karşılaşılan yeniliklere karşı direnç göstermeden

değişebilmek insan kaynaklarının verimliliği açısından son derece önemli bir yetkinliktir.

10. Analitik Düşünce

Analitik düşünce problemi tanıma/öğrenme aşamasıyla başlar. Öncelikle onun diğer problemlere benzer ve farklı yanlarıyla iyi tanınması ve tanımlaması gerekir. Kişi, çeşitli çözüm yolları bulur ve bunlar arasında sentezlemeler yapar. Bu süreçte özgür bir bilinç akışı söz konusudur. Analitik düşünce en doğru ve en uygun çözüme yönelik arayıştır. Bu düşünce şekli problemin kendisine değil, çözüme yöneliktir. Diğer deyişle çözüm odaklıdır. Analitik düşünmek için her şeyi bilmeniz gerekmez ama bilgiye en kısa yoldan nasıl ve nerede ulaşacağınızı bilmek önemlidir. Analitik düşünceyle beynin rasyonel bölümünü etkin kullanarak işlevselleştirilir (Gallozzi,2006,s.2).

Analitik düşünce bireyin içinde bulunduğu organizasyonda karşısına çıkan olay ve problemlerin analizinde ve çözümünde etkili olan bir özelliktir. Özellikle yönetim kademesinde bulunan bireylerde aranan bu özellik sayesinde en doğru ve rasyonel çözüme ulaşma sağlanabilmektedir.

11. Kavramsal Düşünce

Kavramsal düşünce diğer bir ifade ile, soyut düşünme olarak da ifade edilebilir. Soyut düşünme, somut verilerin işlenmesi sonucunda elde edilebilir. Kavramsal düşünce cisimlerin ortak ve genel özelliğini yada niteliğini temsil eden simgesel bir yapıdır.

Birey kavramsal düşünce yetkinliği sayesinde, karşılaştığı somut olay veya nesneleri soyutlaştırarak ayrıntıları ve farklılıkları kalaylıkla algılayabilmektedir. Dolayısıyla içinde bulunduğu organizasyonun etkinliğinde bu yetkinlik önemli katkılar sağlamaktadır.

12.Takım Çalışması

Takım, özel bir amacın başarılmasında birbirine bağlı ve eşgüdümlü çalışan iki veya daha fazla insanın oluşturduğu bir birimdir. Lider yöneticiler, belirlediği amaç ve vizyonu doğrultusunda başarıya takım çalışması sayesinde ulaşabilirler. Bu nedenle organizasyon içerisinde operasyon takımları oluşturulur.

Lider yöneticiler tarafından oluşturulan takım çalışması sayesinde; organizasyon içerisinde sinerji oluşturulur, gerekli bilgi işgörenler tarafından temin edilebilir, organizasyon bir ruh kazanır ve elde edilen sonuçlar tüm bireyler tarafından paylaşılır.

Takımların diğer örgütsel yapılardan farklı ele alınmasını veya başka bir ifadeyle, takımların etkili bir şekilde görevlerini yerine getirmelerini sağlayan özellikler ise şu şekilde sıralanabilir(Weiss,1998,s.14-16):

1. Kendi kendine oluşan bağlılık,
2. Mutabakata dayalı anlaşma,
3. Sağlıklı bir rekabet ve yaratıcı düşünce,
4. İletişim,
5. Yetki verme

13.Sorun Çözebilme

Sorun (Problem); araştırılıp öğrenilmesi, düşünülüp çözümlenmesi ve bir sonuca bağlanması gereken durum, mesele olarak tanımlanmaktadır. Diğer taraftan problem; bireyin bir hedefe ulaşmada engellenme ile karşılaştığı bir çatışma durumudur. Bu engellenme hedefe ulaşmayı güçleştirebilir. Böyle bir durumda problem, engeli aşmanın en iyi yolunu bulmaktır (Asunakutlu-Safran,2003,s.2).

İşletme yöneticileri örgütsel sorunların (problemlerin) çözümünde doğrudan ve dolaylı olarak sorumluluk almaktadırlar. Yöneticiler sorun çözme yeteneklerinin

yeterliliğine göre kimi zaman işletmenin etkinliğinin artırırken kimi zaman da bu yeteneklerinin yetersizlikleri nedeniyle verimsizliklere neden olabilmektedirler.

Sorun çözme çağdaş yöneticiliğin en önemli özelliklerinden birisidir. Diğer yandan, etkili sorun çözme stratejilerini kullanma ve güçlü bir bilgi temeline dayalı karar verme yeteneği, profesyonel yöneticilerden beklenen bir davranıştır.

14. İnisiyatif Kullanabilme

İşletme organizasyonlarında bireylerin ve özellikle yöneticilerin inisiyatif kullanabilme yetkinliğine sahip olmaları beklenmektedir. Bu yetkinlik; bireyin bir konu hakkında karar vermesi gerektiğinde belirli karar verme kalıpları içinde kalmayıp içinde bulunduğu duruma göre karar verebilme ve risk alabilme gücü olarak tanımlanabilir.

İşletme yöneticilerinin inisiyatif kullanabilme yetisi beraberinde hızlı hareket edebilme ve çabuk karar verme avantajı sağlamaktadır. Bu yetkinlik işletmelerin verimliliği ve performans artışında önemli bir rol oynamaktadır.

15. Özgüven

Özgüven, bireyin kendisi ve yetenekleri hakkında pozitif bir anlayışa sahip olması anlamına gelmektedir. Başka bir ifade ile; bireyin kendisine yönelik iyi duygular geliştirmesi sonucu, kendisini iyi hissetmesi ve cesaretinin yüksek olması demektir.

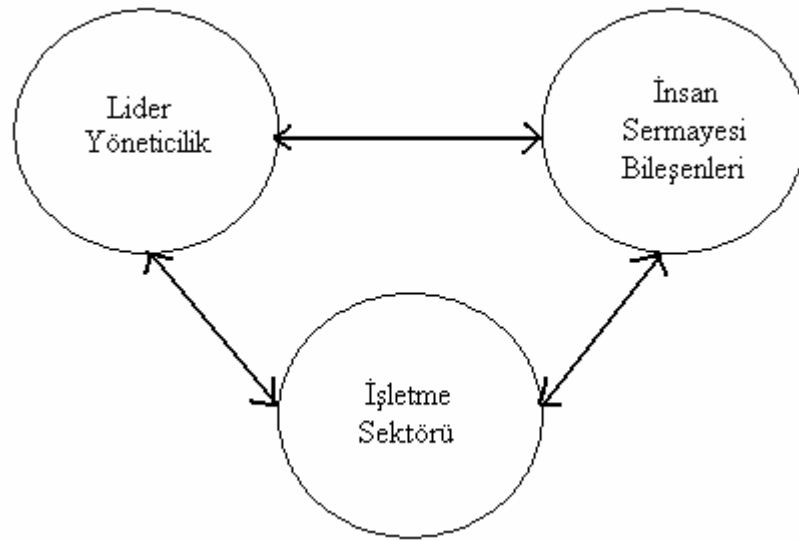
İşletme organizasyonlarındaki bireylerin özgüven duygularının yüksek olması üslendikleri görev ve sorumlulukları yerine getirme potansiyellerini artırmaktadır. Dolayısıyla bir işin veya organizasyonun yapılmasında özgüvenin yüksekliği aranan ve oluşturulmaya çalışılan bir özelliktir.

İşletmeler insan kaynakları potansiyelini verimli kullanabilmek için özgüven sahibi bireyleri tercih etmekte yada bu özelliğin kazandırılması için çeşitli girişimlerde bulunmaktadırlar.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada tanımsal araştırma modeli kullanılmıştır. Tanımlayıcı araştırma modelinde amaç, eldeki problemi, bu problemle ilgili durumları, değişkenleri ve değişkenler arasındaki ilişkileri tanımlamaktır (Kurtuluş, 1996, s.310.) Buna göre araştırma için aşağıdaki model geliştirilmiştir.



Şekil-1.2: Araştırma Modeli

Araştırma modelinde lider yöneticilik davranışının insan sermayesi bileşenleri ile işletme sektörlerinde farklılaşması arasındaki ilişki incelenmeye çalışılmaktadır.

3.2. Evren ve Örneklem

Bu araştırma hizmet ve sanayi sektöründeki alt, orta ve üst düzey yöneticileri üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmadaki evren için belirlenecek yöneticilerin görev yaptıkları işletmelerinden hizmet sektörü için Turizm işletmeleri, sanayi sektörü için ise otomotiv işletmeleri örneklem sahası olarak seçilmiştir.

Hizmet sektöründe bulunan 12 alt sektörden biri olan turizm işletmeleri ve sanayi sektöründe bulunan 11 alt sektörden biri olan otomotiv işletmeleri kura ile belirlenerek seçilmiştir.

Araştırma için seçilen turizm işletmeleri; yoğun olarak faaliyette bulundukları alanlara göre belirlenmiştir. Bu kapsamda “Türkiye’deki turizm işletmelerinin sayısının dağılımına yoğun olduğu iller” (www.turizm.gov.tr): İstanbul, Antalya, Muğla, Aydın ve Ankara araştırmanın birinci uygulama alanını oluşturmaktadır.

Diğer yandan araştırmaya konu olan diğer sektör olan otomotiv işletmeleri, yine yoğun olarak faaliyet gösterdikleri alanlara göre belirlenmiştir. Bu kapsamda (osd,2007,s.1): İstanbul, Ankara, Kocaeli, Sakarya, ve Aksaray araştırmanın diğer bir uygulama sahasını oluşturmaktadır..

Araştırmanın bu kadar geniş bir alanı kapsaması, söz konusu alan ve işletmelerin tümüne ulaşmada bir takım zorlukları gündeme getirmektedir. Bu sebeple, araştırmada belirlenen bu evren üzerinden örneklem alınma yoluna gidilmiştir.

Araştırmalarda örneklem sayısının belirlenmesinde dikkat edilmesi gereken temel unsur, esas alınan örneğin hedef kitle olarak alınacak yığının özelliklerini yansıtacak nitelikte olmasıdır (Connon, 1994, s.137).

Araştırma ile ilgili daha önceden herhangi bir araştırma yapılmamış ise topluluk oranı ve tahminini ifade eden p değeri 0,5 olarak alınır. Örnek sayısının belirlenmesinde katlanılabilir hata oranı Hurst’un da (1994) ifade ettiği gibi bir matematiksel kavram olup araştırmaya konu olan topluluk ile seçilen kitlenin uyumsuzluğunu gösterir ve araştırmacının bunu önceden tahmin etmesi gerekir. Katlanılabilir nispi standart hata oranı %3-5 arasında tahmin edilmelidir. %3’e yaklaştıkça örneklem sayısı büyüyecek, bununla birlikte araştırmanın güvenilirliği artacak %5’e yaklaştıkça örneklem sayısı azalacaktır. Bu araştırmada katlanılabilir hata oranı, maddi olanaklar ve zaman unsuru da dikkate alınarak %5 olarak

belirlenmiştir. Bununla birlikte, araştırmalarda yapılan çalışmaların bir güven aralığında olması büyük önem arz etmektedir. Araştırmacıların tespit ettiği bu aralık ise (+ -) %2,5'dir.

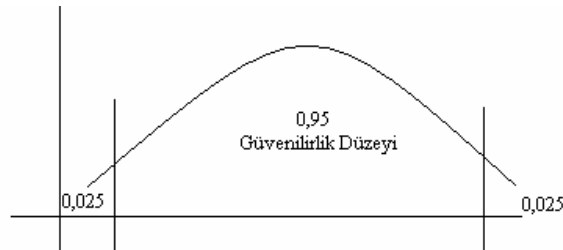
Diğer bir ifadeyle güven aralığı %95'dir. Buna bağlı olarak z değeri ise; 1,96'dır. Bunlara ilave olarak araştırmada Örneklem büyüklüğü; kullanılacak örneklem yöntemi, evrenin büyüklüğü, araştırma değişkenleri açısından evrenin yapısının homojen yada heterojen bir özellik göstermesi vb. gibi bir çok faktörden etkilendiğinden araştırmacı örneklem büyüklüğünü tüm bu belirtilen unsurları dikkate alarak hesaplamalıdır (Ural ve Kılıç, 2005, s.41). İlgili literatürde (Arıkan, 2000; Baş, 2001; Çil, 2003; Sekaran, 2003) Örneklem büyüklüğünün hesaplanmasına yönelik çeşitli formüller verilmekle birlikte bu araştırmada Örneklem sayısının belirlenmesinde basit tesadüfi örneklem formülünden yararlanılmıştır (Yamane, 2001, s.116-117):

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

n= Örnek çapı (Araştırma için uygulama yapılacak kişi sayısı)

N= Evren (yığındaki birim sayısı) (Araştırmaya konu olan illerdeki toplam nüfus)

z= Standart normal dağılım tablo değeri (Araştırmada istenilen güvenilirlik düzeyi %95 gibi)



d= Duyarlılık (Araştırma için kabul edilebilir hata payı – 0,05, 0,1, 0,03 gibi)

p,q= Araştırmaya konu olan özellikleri taşıyan bireylerin yüzdesi 0,25 gibi

Araştırmada birinci uygulama alanı olan turizm işletmeleri için en çok turist çeken beş ilde uygulama yapılmış olup bu beş ildeki 4 ve 5 yıldızlı turizm

işletmelerindeki çalışan işgörenler yaklaşık 260.000 kişi olup (turizm.gov.tr), %10'u yönetici pozisyonunda olduğu varsayıldığında 26.000 kişi evreni oluşturmaktadır. Uygulanan basit tesadüfi örneklem formülü ile örneklem çapı ≥ 378 kişi olarak tespit edilmiştir.

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{26000 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{26000 \cdot 0,05^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = 378$$

Diğer yandan ikinci uygulama alanı olan otomotiv işletmeleri için Türkiye'de bulunan otomotiv işletmelerinde çalışan yönetici pozisyonundaki işgörenler evreni oluşturmaktadır. Buna göre, toplamda 42.797 kişi çalışan otomotiv işletmelerinde 8636 yönetici pozisyonunda işgören bulunmaktadır (osd,2007,s.38). Bu sayı evrenimizi oluşturmaktadır. Basit tesadüfi örneklem formülü uygulandığında, otomotiv işletmeleri için örneklem çapı ≥ 367 kişi olarak tespit edilmiştir.

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{N \cdot d^2 + z^2 \cdot p \cdot q}$$

$$n = \frac{8636 \cdot 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}{8636 \cdot 0,05^2 + 1,96^2 \cdot 0,5 \cdot 0,5}$$

$$n = 367$$

3.3. Verilerin Toplanması

Lider yöneticilik davranışının çeşitli sektörlerde entellektüel sermayenin bir alt bileşeni olan insan sermayesi kapsamında farklılaşmasını belirleyebilmek amacıyla örneklemden elde edilecek verilerin toplanmasında anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Bu araştırmaya ilişkin çeşitli araştırmacılar tarafından farklı çalışmalar bulunmakla birlikte geliştirilmiş bir ölçme aracına rastlanmamıştır. Bu nedenle

entellektüel sermayenin alt bileşeni olan insan sermayesini oluşturan 15 kriter esas alınarak bir ölçek geliştirilmiştir.

Ölçme aracı iki bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi, hangi düzey yönetici olduğu gibi demografik özelliklerin bulunduğu sorular. İkinci bölümde ise; 15 adet yetkinlik kriterlerini oluşturan 5'li likert soruları yer almıştır.

Araştırmada güvenilirlik analizi sonucunda genel güvenilirlik değeri Cronbah Alpha katsayısı ,8715 olarak tespit edilmiştir. Bu değer sosyal bilimler için istatistik açıdan güvenilir olarak kabul edilebilecek düzeydedir.

Söz konusu ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik testleri yapıldıktan sonra uygulama alanı olan turizm ve otomotiv işletmelerinde görev yapan alt, orta ve üst düzey yöneticilerin verdikleri cevaplar araştırmanın veri kaynağını oluşturmaktadır.

3.4. Verilerin Analizi

Uygulama alanındaki deneklerin ölçme aracına verdikleri cevapların geri dönüşümünden sonra bilgisayarda bir veri tabanı oluşturulmuştur. Bu veriler SPSS (Statistical Packages for the Social Sciences) programı aracılığıyla bilgisayara yüklenmiştir.

Araştırmada elde edilen veriler, araştırmanın amacı doğrultusunda çeşitli istatistiki çözümler (Frekans, Ortalama, Anova, t testi ve Tukey B testi) kullanılarak ve konuya ilişkin uzman desteği alınarak yorumlanmıştır.

4. BULGULAR VE YORUM

4.1. Araştırmaya Grubunun Sektörler İtibariyle Demografik Özelliklerine Göre Dağılımı

Araştırmaya katılan lider yöneticilerin demografik özelliklerine ilişkin (yaş dağılımı, cinsiyet dağılımı, mesleki tecrübe dağılımı, eğitim dağılımı) dağılımlar ve sektörlere göre dağılımı aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo-1: Araştırma Grubunun Yaşlarının Dağılımı

	Otomotiv		Turizm		Toplam	
Yaş Dağılımı	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
20-29 yaş aralığı	250	27,98	272	30,45	522	58,43
30-39 yaş aralığı	139	15,66	148	16,68	287	32,34
40-49 yaş aralığı	1	,0011	82	9,22	83	9,22
50 ve üzeri yaş aralığı	1	,0011	1	,0011	2	,002
Toplam	391	43,65	503	56,35	894	100,00

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşlarının dağılımı Tablo-1’de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılan yöneticilerin en fazla 20-29 yaş aralığında %58,43 ile en az 50 ve üzeri yaş aralığında %0,02 ile katıldıkları görülmektedir.

Tablo-2: Araştırma Grubunun Cinsiyet Dağılımı

	Otomotiv		Turizm		Toplam	
Cinsiyet	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Bayan	117	13,09	129	14,43	246	27,52
Bay	274	30,65	374	41,83	648	72,48
Toplam	391	43,74	503	56,26	894	100,00

Araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo-2’de gösterilmiştir. Buna göre araştırmaya katılanların 246 kişi ile %27,52’i bayanlar, 648 kişi ile %72,48’i baylardan oluşmaktadır.

Tablo-3: Araştırma Grubunun Mesleki Tecrübelerine Göre Dağılımı

	Otomotiv		Turizm		Toplam	
Mesleki Tecrübe	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
0-2 yıl aralığı	111	12,44	106	11,87	217	24,31
3-10 yıl aralığı	244	27,29	258	28,87	502	56,16
11-20 yıl aralığı	35	3,94	120	13,44	155	17,38
21 ve üzeri yıl aralığı	1	,0011	19	2,13	20	2,13
Toplam	391	43,69	503	56,31	894	100,00

Araştırmaya katılanların mesleki tecrübelerine göre dağılımı Tablo-3’de gösterilmiştir. Buna göre 0-2 yıl aralığında mesleki tecrübesi olan 217 kişinin %24,31 ile, 3-10 yıl aralığında mesleki tecrübesi olan 502 kişinin %56,16 ile, 11-20 yıl aralığında mesleki tecrübesi olan 155 kişinin %17,38 ile ve 21 ve üzeri yıl aralığı mesleki tecrübesi olan 20 kişinin %2,13 ile araştırmaya katıldığı görülmektedir.

Tablo-4: Araştırma Grubunun Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

	Otomotiv		Turizm		Toplam	
Eğitim Değişkeni	Sayı	%	Sayı	%	Sayı	%
Mühendislik ile ilgili Eğitim	366	40,99	3	,003	369	40,99
Turizm İşletmeciliği Eğitim	0	0,00	365	40,89	365	40,89
İktisadi ve İdari Bilimler Eğitimi	25	2,89	102	11,43	127	14,32
Yabancı Diller Eğitimi	0	0,00	33	3,79	33	3,79
Toplam	391	43,88	503	56,11	894	100,00

Araştırmaya katılanların eğitim durumu değişkenlerine göre dağılımı Tablo-4’de gösterilmiştir. Buna göre; mühendislik ile ilgili eğitim alan (Endüstri Mühendisi, Makine Mühendisi vb.) 369 kişinin %40,99 ile, turizm işletmeciliği ile ilgili eğitim alan 365 kişinin %40,89 ile, iktisadi ve idari bilimler eğitimi alan (İşletme, İktisat, Kamu Yönetimi, vb.) 127 kişinin %14,32 ile ve yabancı diller

eğitimi alan (İngilizce, Almanca, Rusca vb.)33 kişinin %3,79 ile araştırmaya katıldığı görülmektedir.

Tablo-5: Araştırma Grubunun Çalıştığı Sektörlere Göre Dağılımı

Sektör Türü	Sayı	%
Otomotiv	391	43,7
Turizm	503	56,3
Toplam	894	100,0

Araştırmaya katılanların çalıştıkları sektörler göre dağılımı Tablo-5’de gösterilmiştir. Buna göre; 391 kişinin %43,7 ile otomotiv işletmelerinde, 503 kişinin %56,3 ile turizm işletmelerinde çalıştığı görülmektedir. Araştırmaya katılan toplam 894 kişinin çoğunluğu turizm işletmelerinde çalışanlar tarafından oluşturulmaktadır.

4.2. Araştırmaya Katılanların Sektörlere Göre Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan lider yöneticilerin entelektüel sermayenin bir alt bileşeni olan insan sermayesini oluşturan yetkinlikler kapsamında sektörel farklılaşması aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo-6:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Know-How Yetkinliğinin Sektörlere Göre Dağılımı

Sektör	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Know-How Ortalaması Otomotiv	391	4,0317	,46101	3,961	,000
Turizm	503	3,8895	,58237		

Araştırmaya katılan işgörenlerin know-how yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-6). $t=3,961$ ve $p< 0,05$ olduğu için H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-6'dan da anlaşılaçağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliğı oluşturan yetkinliklerden biri olan know-how yetkinlik ortalamasına bakıldığında otomotiv işletmelerinde çalışanların (ortalama 4,0317) ile turizm işletmelerinde çalışanlara göre (ortalama 3,8895) daha yüksek yetkinliğe sahip olduğı görölmektedir. Buna göre; know-how yetkinliğı otomotiv işletmelerinde daha yüksek olduğı anlaşılmaktadır.

Know-how yetkinliğinin otomotiv işletmelerinde daha yüksek çıkması, otomotiv işletmelerinin daha fazla teknolojik araç gereç ve yöntemlerle faaliyetlerini sürdürmesinin bir sonucu olarak algılanabilir. Bu durum otomotiv işletmelerinde çalışan işğörenlerin daha çok mühendisler olması ve mühendislik eğitiminin de yoğun olarak teknik ve teknolojik bilgi temelli olması ile açıklanabilir.

Tablo-7:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Eğitim Yetkinliğinin Sektöre Göre Dağılımı

Sektör	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Eğitim Ortalaması	Otomotiv	391	4,0491	,50783	2,916 ,004
	Turizm	503	3,9511	,49111	

Araştırmaya katılan işğörenlerin Eğitim yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğı tespit edilmiştir (Tablo-7). $t=2,916$ ve $p< 0,05$ olduğı için H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-7'den de anlaşılaçağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliğı oluşturan yetkinliklerden biri olan eğitim yetkinlik ortalamasına bakıldığında, otomotiv işletmelerinde çalışanların (ortalama 4,0491) ile turizm işletmelerinde çalışanlara göre (ortalama 3,9511) daha yüksek yetkinliğe sahip olduğı görölmektedir.

Buna göre; eğitim yetkinliği otomotiv işletmelerinde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Otomotiv endüstrisi rekabet ve yarışmanın daha çok yeni teknolojilerin takibi ve öğrenilmesi ile ilgili bir endüstridir. Otomotiv işletmelerinde; “Eğitim ve istihdam karşılıklı etkileşim içersinde bir bütünlük oluşturmaktadır. İşgücünün niteliğinin göstergelerinden birisi de eğitim düzeyidir. Mesleki eğitim yoluyla işgücünün nitelikli hale getirilmesi ve gelişen teknolojiyle uyumlu yeni eğitim programlarının oluşturulması bir gerekliliktir”(İçli,2001:69).

Tablo-8:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin İşe Yönelik Özellikler Yetkinliğinin Sektöre Göre Dağılımı

Sektör	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İşe Yönelik Özellikler Ort. Otomotiv	391	3,7381	,57393	-3,801	,000
Turizm	503	3,8771	,51675		

Araştırmaya katılan işgörenlerin işe yönelik özellikler yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. $t=-3,801$ ve $p< 0,05$ olduğu için H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-8’den de anlaşılacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan işe yönelik özellikler yetkinlik ortalamasına bakıldığında, turizm işletmelerinde çalışanların (ortalama 3,8771) ile otomotiv işletmelerinde çalışanlara göre (ortalama 3,7381) daha yüksek yetkinliğe sahip olduğu görülmektedir. Buna göre; işe yönelik özellikler yetkinliği turizm işletmelerinde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

İşe yönelik özellikler daha çok bireyin fiziksel ve zihinsel olarak yaptığı işe uygun ve yeterli olması durumu ile ilgilidir. Bu nedenle bu yetkinlik seviyesinin turizm işletmelerinde görev yapan lider yöneticilerde yüksek çıkması turizm işletmelerinin bu yetkinliğe daha fazla önem verdiklerinin bir göstergesidir.

Tablo-9:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin İş Değerlemesi Yetkinliğinin Sektöre Göre Dağılımı

Sektör	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İş Değerlemesi Otomotiv	391	3,8895	,53346	2,577	,010
Ortalaması Turizm	503	3,7964	,53758		

Araştırmaya katılan işgörenlerin iş değerlemesi yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-9). $t=2,577$ ve $p< 0,05$ olduğu için H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-9'dan da anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan iş değerlemesi yetkinlik ortalamasına bakıldığında, otomotiv işletmelerinde çalışanların (ortalama 3,8895) ile turizm işletmelerinde çalışanlara göre (ortalama 3,7964) daha yüksek yetkinliğe sahip olduğu görülmektedir. Buna göre; iş değerlemesi yetkinliği otomotiv işletmelerinde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

İş değerlemesi, işletmede yapılan bütün işlerin objektif ölçülerle derecelendirme ve değerlendirme amacını hedef tutar. Bu amaç da, ancak her işin kesin değerini ölçmek ile değil, herhangi bir işin işletmede diğer işlerle karşılaştırarak değerinin belirlenmesi ile gerçekleştirilir (Yalçın,1988:108).

Otomotiv işletmelerinde yürütülen faaliyetler ve yapılan işler açısından hata payının ve standart sapmanın daha düşük olması gerekmektedir. Çünkü üretim işletmeleri olan otomotiv işletmelerinde ürün kalitesi ve hatasız üretim ancak iyi yapılacak iş değerlemeleri ile mümkündür. Bu nedenle, otomotiv işletmeleri iş değerlemesi yetkinliğine turizm işletmelerine göre daha fazla önem verdiği görülmektedir..

Tablo-10:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Girişimcilik Yetkinliğinin Sektöre Göre Dağılımı

Sektör	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Girişimcilik Ortalaması Otomotiv	391	3,0619	,56492	-1,080	,280
Turizm	503	3,1109	,74685		

Araştırmaya katılan işgörenlerin girişimcilik yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo-10). $t=-1,080$ ve $p> 0,05$ olduğu için H_1 hipotezi yeterli katınla desteklenememiştir.

Tablo-10'dan da anlaşılacağı gibi lider yöneticilerde aranan girişimcilik yetkinliği hem otomotiv hem de turizm işletmelerinde aynı dereceden aranan bir yetkinlik olduğu görülmektedir.

Tablo-11:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Rekabet ve Çatışma Yetkinliğinin Sektöre Göre Dağılımı

Sektör	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Rekabet ve Çatışma Ort. Otomotiv	391	2,9386	,59753	-5,673	,000
Turizm	503	3,1924	,71066		

Araştırmaya katılan işgörenlerin rekabet ve çatışma yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-11). $t=-5,673$ ve $p< 0,05$ olduğu için H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-11'den de anlaşılacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan rekabet ve çatışma yetkinlik ortalamasına

bakıldığında, turizm işletmelerinde çalışanların (ortalama 3,1924) ile otomotiv işletmelerinde çalışanlara göre (ortalama 2,9386) daha yüksek yetkinliğe sahip olduğu görülmektedir.

Buna göre; rekabet ve çatışma yetkinliği turizm işletmelerinde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Turizm işletmelerin otomotiv işletmelerine göre daha fazla insan ilişkileri ve iletişimin yoğun olduğu söylenebilir. Dolayısıyla rekabet ve çatışmanın bireysel ilişkiler açısından turizm işletmelerinde daha çok görülmektedir.

Tablo-12:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Yaratıcı Düşünce Yetkinliğinin Sektöre Göre Dağılımı

Sektör	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Otomotiv	391	3,3110	,57276	-5,789	,000
Turizm	503	3,5658	,70892		

Araştırmaya katılan işgörenlerin yaratıcı düşünce yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-12). $t=-5,789$ ve $p< 0,05$ olduğu için H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-12'den de anlaşılacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan yaratıcı düşünce yetkinlik ortalamasına bakıldığında, turizm işletmelerinde çalışanların (ortalama 3,5658) ile otomotiv işletmelerinde çalışanlara göre (ortalama 3,3110) daha yüksek yetkinliğe sahip olduğu görülmektedir. Buna göre; yaratıcı düşünce yetkinliği turizm işletmelerinde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Bireyin bir etkinlik yaparken hayal gücünü kullanarak yeni şeyler bulma yeteneği olarak ifade edilen yaratıcı düşünce yetkinliği turizm işletmelerinin sosyal bir alan olması sebebiyle daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo-13:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Kavrama Yetkinliğinin Sektöre Göre Dağılımı

Sektör	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kavrama Otomotiv	391	3,6251	,52378	-4,983	,000
Ortalaması Turizm	503	3,8374	,70470		

Araştırmaya katılan işgörenlerin kavrama yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-13). $t=-4,983$ ve $p< 0,05$ olduğu için H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-13’den de anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan kavrama yetkinlik ortalamasına bakıldığında, turizm işletmelerinde çalışanların (ortalama 3,8374) ile otomotiv işletmelerinde çalışanlara göre (ortalama 3,6251) daha yüksek yetkinliğe sahip olduğu görülmektedir. Buna göre; kavrama yetkinliği turizm işletmelerinde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo-14:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Değişebilirlik Yetkinliğinin Sektöre Göre Dağılımı

Sektör	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Değişebilirlik Otomotiv	391	3,6609	,54770	2,265	,024
Ortalaması Turizm	503	3,5742	,58307		

Araştırmaya katılan işgörenlerin değişebilirlik yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-14). $t=2,265$ ve $p< 0,05$ olduğu için H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-14’den de anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan değişebilirlik yetkinlik ortalamasına bakıldığında, otomotiv işletmelerinde çalışanların (ortalama 3,6609) ile turizm işletmelerinde çalışanlara göre (ortalama 3,5742) daha yüksek yetkinliğe sahip olduğu görülmektedir. Buna göre; değişebilirlik yetkinliği otomotiv işletmelerinde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Otomotiv işletmeleri sürekli rekabetin teknolojik gelişmeler üzerine kurulu olduğu bir sektör olarak değişebilirlik yetkinlik kriteri bu sektörde daha yüksek olmasını gerektirmektedir. Tablodaki sonuç da bu durumu destekleyici bir sonuç ifade etmektedir.

Tablo-15:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Analitik Düşünce Yetkinliğinin Sektöre Göre Dağılımı

Sektör	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Analitik Düşünce Otomotiv	391	3,7494	,43204	2,454	,014
Ort. Turizm	503	3,6545	,66295		

Araştırmaya katılan işgörenlerin analitik düşünce yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-15). $t=2,454$ ve $p < 0,05$ olduğu için H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-15’den de anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan analitik düşünce yetkinlik ortalamasına bakıldığında, otomotiv işletmelerinde çalışanların (ortalama 3,7494) ile turizm işletmelerinde çalışanlara göre (ortalama 3,6545) daha yüksek yetkinliğe sahip olduğu görülmektedir.

Buna göre; analitik düşünce yetkinliği otomotiv işletmelerinde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo-16:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Kavramsal Düşünce Yetkinliğinin Sektöre Göre Dağılımı

Sektör	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kavramsal Düşünce Ort. Otomotiv	391	3,6363	,54764	-3,376	,001
Turizm	503	3,7757	,65872		

Araştırmaya katılan işgörenlerin kavramsal düşünce yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-16). $t=-3,376$ ve $p<0,05$ olduğu için H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-16'dan da anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan kavramsal düşünce yetkinlik ortalamasına bakıldığında, turizm işletmelerinde çalışanların (ortalama 3,7757) ile otomotiv işletmelerinde çalışanlara göre (ortalama 3,6363) daha yüksek yetkinliğe sahip olduğu görülmektedir.

Kavramsal düşünce yetkinliği turizm işletmelerinde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum turizm işletmelerinin yürüttüğü faaliyetler açısından daha fazla insan ilişkileri ve iletişime gereksinim duyulması itibariyle, olayları ve karşılaşılan sorunları ilişkin kavramsal çözümler üretme anlamında destekleyici bir sonuçtur.

Tablo-17:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Takım Çalışması Yetkinliğinin Sektöre Göre Dağılımı

Sektör	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Takım Çalışması Ort. Otomotiv	391	3,1023	,41407	-2,419	,016
Turizm	503	3,1857	,57570		

Araştırmaya katılan işgörenlerin takım çalışması yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-17). $t=-2,419$ ve $p< 0,05$ olduğu için H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-17’den de anlaşılacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan takım çalışması yetkinlik ortalamasına bakıldığında, turizm işletmelerinde çalışanların (ortalama 3,1857) ile otomotiv işletmelerinde çalışanlara göre (ortalama 3,1023) daha yüksek yetkinliğe sahip olduğu görülmektedir.

Takım çalışması yetkinliği turizm işletmelerinde daha yüksek olduğu Tablo 17’den anlaşılmaktadır. Bu durum sosyal bilimcilerin daha yoğun olduğu turizm işletmelerinde takım olarak çalışma gereksiniminin daha yüksek olduğu sonucunu desteklemektedir.

Tablo-18:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Sorun Çözebilme Yetkinliğinin Sektöre Göre Dağılımı

Sektör	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Sorun Çözebilme Otomotiv	391	3,4680	,34160	-,483	,629
Ort. Turizm	503	3,4827	,51927		

Araştırmaya katılan işgörenlerin sorun çözebilme yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo-18). $t=-,483$ ve $p> 0,05$ olduğu için H_1 hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Sorun çözebilme yetkinliği tüm sektörlerde ve işletmelerde mutlaka olması gereken bir yetkinliktir. Bu yetkinlin sektörel anlamda farklılaşmaması sorun çözebilme yetkinliğinin tüm sektörler için eşit öneme sahip olduğunun bir kanıtıdır.

Tablo-19:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin İnisiyatif Kullanabilme Yetkinliğinin Sektöre Göre Dağılımı

Sektör	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İnisiyatif Kull. Otomotiv	391	3,6046	,48239	-,765	,444
Ortalaması Turizm	503	3,6390	,77905		

Araştırmaya katılan işgörenlerin inisiyatif kullanabilme yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo-19). $t=-,765$ ve $p>0,05$ olduğu için H_1 hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Hem otomotiv hem de turizm işletmelerinde görev yapan yönetici liderlerde bulunması gereken en önemli yetkinliklerden birisi olan inisiyatif kullanabilme Tablo-19'dan da anlaşılacağı gibi sektörel anlamda farklılaşmamaktadır. Bu durum inisiyatif kullanabilme yetkinliğinin her iki sektör içinde önemli bir yetkinlik kriteri olduğunun göstergesidir.

Tablo-20:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Özgüven Yetkinliğinin Sektöre Göre Dağılımı

Sektör	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Özgüven Otomotiv	391	3,4875	,53014	-2,649	,008
Ortalaması Turizm	503	3,5809	,51784		

Araştırmaya katılan işgörenlerin takım çalışması yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-20). $t=-2,649$ ve $p<0,05$ olduğu için H_1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-20'den de anlaşılacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan özgüven yetkinlik ortalamasına bakıldığında,

turizm işletmelerinde çalışanların (ortalama 3,5809) ile otomotiv işletmelerinde çalışanlara göre (ortalama 3,4875) daha yüksek yetkinliğe sahip olduğu görülmektedir.

Buna göre; özgüven yetkinliği turizm işletmelerinde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Turizm işletmeleri insan ilişkilerinin ve iletişimin otomotiv işletmelerine göre daha yoğun olduğu bir sektördür. Bu durum göstermektedir ki; turizm işletmelerinde görev yapan lider yöneticilerin özgüven yetkinliğinin daha yüksektir.

4.3. Araştırmaya Katılanların Eğitim Değişkenine Göre Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan lider yöneticilerin entelektüel sermayenin bir alt bileşeni olan insan sermayesini oluşturan yetkinlikler kapsamında eğitim değişkenine göre farklılaşması aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo-21:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Know-How Yetkinliğinin Eğitim Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Know-How Ortalaması	Mühendislik Eğitimi	369	,42858	,42858	26,746	,000
	Turizm ile İlgili Eğitim	365	,62198	,62198		
	İktisadi ve İdari Bilimler	127	,44720	,44720		
	Yabancı Diller Eğitimi	33	,28933	,28933		

Araştırmaya katılan işgörenlerin know-how yetkinlik ortalaması ile eğitim değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-21). $F = 26,746$ ve $p < 0,05$ olduğu için H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-21’den de anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan know-how yetkinlik ortalamasına bakıldığında, mühendislik ile ilgili eğitim alanlar (4,0699) yetkinlik ortalamasına, turizm ile ilgili eğitim alanlar (3,8400) yetkinlik ortalamasına, iktisadi ve idari bilimler eğitimi alanlar (3,7969) yetkinlik ortalamasına ve yabancı diller eğitimi alanlar ise (4,4606) yetkinlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Buna göre; know-how yetkinliği turizm ile ilgili eğitim alanlara göre, mühendislik eğitimi alanlar da daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan Tukey B testine göre; turizm ile ilgili eğitim alanlar ile iktisadi ve idari bilimler eğitimi alan yöneticiler kendi aralarında homojen bir grup oluştururken, Mühendislik ile ilgili eğitim almış olanlar ile yabancı diller eğitimi almış olanlar daha yüksek yetkinlik seviyesine sahip oldukları görülmektedir.

Tablo-22:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Eğitim Yetkinliğinin Eğitim Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Eğitim Yetkinliği Ortalaması	Mühendislik Eğitimi	369	4,0472	,49809	4,228	,006
	Turizm ile İlgili Eğitim	365	3,9479	,49528		
	İktisadi ve İdari Bilimler	127	3,9307	,48755		
	Yabancı Diller Eğitimi	33	4,1515	,56132		

Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim yetkinlik ortalaması ile eğitim değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-22). $F= 4,228$ ve $p< 0,05$ olduğu için H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-22’den de anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan eğitim yetkinlik ortalamasına bakıldığında, mühendislik ile ilgili eğitim alanlar (4,0472) yetkinlik ortalamasına, turizm ile ilgili eğitim alanlar (3,9479) yetkinlik ortalamasına, iktisadi ve idari bilimler eğitimi

alanlar (3,9307) yetkinlik ortalamasına ve yabancı diller eğitimi alanlar ise (4,1515) yetkinlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Buna göre; eğitim yetkinliği turizm ile ilgili eğitim alanlara göre, mühendislik eğitimi alanlar da daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan Tukey B testine göre; turizm ile ilgili eğitim alanlar, iktisadi ve idari bilimler eğitimi ve mühendislik ile ilgili eğitim almış yöneticiler kendi aralarında homojen bir grup oluştururken, yabancı diller eğitimi almış olanlar daha yüksek yetkinlik seviyesine sahip oldukları görülmektedir.

Tablo-23:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin İşe Yönelik Özellikler Yetkinliğinin Eğitim Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
İşe Yönelik Özellikler Ortalaması	Mühendislik Eğitimi	369	3,7518	,57912	7,871	,000
	Turizm ile İlgili Eğitim	365	3,8592	,57837		
	İktisadi ve İdari Bilimler	127	3,7843	,31432		
	Yabancı Diller Eğitimi	33	4,1879	,26429		

Araştırmaya katılan işgörenlerin işe yönelik özellikler yetkinlik ortalaması ile eğitim değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-23). $F= 7,871$ ve $p< 0,05$ olduğu için H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-23'den de anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan işe yönelik özellikler yetkinlik ortalamasına bakıldığında, mühendislik ile ilgili eğitim alanlar (3,7518) yetkinlik ortalamasına, turizm ile ilgili eğitim alanlar (3,8592) yetkinlik ortalamasına, iktisadi ve idari bilimler eğitimi alanlar (3,7843) yetkinlik ortalamasına ve yabancı diller eğitimi alanlar ise (4,1879) yetkinlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir.

Buna göre; işe yönelik özellikler yetkinliği mühendislik eğitimi alanlara göre, turizm ile ilgili eğitim alanlar da daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan Tukey B testine göre; turizm ile ilgili eğitim alanlar, iktisadi ve idari bilimler eğitimi ve mühendislik ile ilgili eğitim almış yöneticiler kendi aralarında homojen bir grup oluştururken, yabancı diller eğitimi almış olanlar daha yüksek yetkinlik seviyesine sahip oldukları görülmektedir.

Tablo-24:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin İş Değerlemesi Yetkinliğinin Eğitim Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
İş Değerlemesi Ortalaması	Mühendislik Eğitimi	369	3,9160	,53119	9,937	,000
	Turizm ile İlgili Eğitim	365	3,7611	,54503		
	İktisadi ve İdari Bilimler	127	3,7575	,48966		
	Yabancı Diller Eğitimi	33	4,1030	,50774		

Araştırmaya katılan işgörenlerin iş değerlendirme yetkinlik ortalaması ile eğitim değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-24). $F= 9,937$ ve $p< 0,05$ olduğu için H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-24'den de anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan iş değerlendirme yetkinlik ortalamasına bakıldığında, mühendislik ile ilgili eğitim alanlar (3,9160) yetkinlik ortalamasına, turizm ile ilgili eğitim alanlar (3,7611) yetkinlik ortalamasına, iktisadi ve idari bilimler eğitimi alanlar (3,7575) yetkinlik ortalamasına ve yabancı diller eğitimi alanlar ise (4,1030) yetkinlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir.

Buna göre; iş değerlendirme yetkinliği turizm ile ilgili eğitim alanlara göre mühendislik eğitimi alanlarda daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan Tukey B testine göre; turizm ile ilgili eğitim alanlar, iktisadi ve idari bilimler eğitimi ve mühendislik ile ilgili eğitim almış yöneticiler kendi aralarında homojen bir grup oluştururken, yabancı diller eğitimi almış olanlar daha yüksek yetkinlik seviyesine sahip oldukları görülmektedir.

Tablo-25:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Girişimcilik Yetkinliğinin Eğitim Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Girişimcilik Ortalaması	Mühendislik Eğitimi	369	3,0217	,53362	12,337	,000
	Turizm ile İlgili Eğitim	365	3,0767	,77476		
	İktisadi ve İdari Bilimler	127	3,3953	,69349		
	Yabancı Diller Eğitimi	33	2,8121	,39351		

Araştırmaya katılan işgörenlerin girişimcilik yetkinlik ortalaması ile eğitim değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-25). $F= 12,337$ ve $p< 0,05$ olduğu için H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-25’den de anlaşılacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan girişimcilik yetkinlik ortalamasına bakıldığında, mühendislik ile ilgili eğitim alanlar (3,0217) yetkinlik ortalamasına, turizm ile ilgili eğitim alanlar (3,0767) yetkinlik ortalamasına, iktisadi ve idari bilimler eğitimi alanlar (3,3953) yetkinlik ortalamasına ve yabancı diller eğitimi alanlar ise (2,8121) yetkinlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir.

Buna göre; girişimcilik yetkinliği mühendislik eğitimi alanlara göre, turizm ile ilgili eğitim alanlar da daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan Tukey B testine göre; yabancı diller eğitimi alanlarda girişimcilik yetkinliğinin düşük, mühendislik ve turizm ile ilgili eğitim almış yöneticiler kendi aralarında homojen bir grup oluştururken, iktisadi ve idari bilimler eğitimi almış olanlarda girişimcilik yetkinlik seviyesinin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo-26:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Rekabet ve Çatışma Yetkinliğinin Eğitim Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Rekabet ve Çatışma Ortalaması	Mühendislik Eğitimi	369	2,8889	,60281	22,624	,000
	Turizm ile İlgili Eğitim	365	3,2811	,74554		
	İktisadi ve İdari Bilimler	127	3,1008	,45765		
	Yabancı Diller Eğitimi	33	2,9515	,70005		

Araştırmaya katılan işgörenlerin rekabet ve çatışma yetkinlik ortalaması ile eğitim değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-26). $F= 22,624$ ve $p< 0,05$ olduğu için H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-26'dan da anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan rekabet ve çatışma yetkinlik ortalamasına bakıldığında, mühendislik ile ilgili eğitim alanlar (2,8889) yetkinlik ortalamasına, turizm ile ilgili eğitim alanlar (3,2811) yetkinlik ortalamasına, iktisadi ve idari bilimler eğitimi alanlar (3,1008) yetkinlik ortalamasına ve yabancı diller eğitimi alanlar ise (2,9515) yetkinlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir.

Buna göre; rekabet ve çatışma yetkinliği mühendislik eğitimi alanlara göre, turizm ile ilgili eğitim alanlar da daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan Tukey B testine göre; mühendislik eğitimi alanlarda rekabet ve çatışma yetkinliğinin düşük, yabancı diller ve iktisadi idari bilimler eğitimi almış yöneticiler kendi aralarında homojen bir grup oluştururken, turizm eğitimi almış olanlarda rekabet ve çatışma yetkinlik seviyesinin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo-27:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Yaratıcı Düşünce Yetkinliğinin Eğitim Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Yaratıcı Düşünce Ortalaması	Mühendislik Eğitimi	369	3,3079	,53035	15,865	,000
	Turizm ile İlgili Eğitim	365	3,5940	,71088		
	İktisadi ve İdari Bilimler	127	3,3843	,67217		
	Yabancı Diller Eğitimi	33	3,8182	,97000		

Araştırmaya katılan işgörenlerin yaratıcı düşünce yetkinlik ortalaması ile eğitim değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-27). $F= 15,865$ ve $p< 0,05$ olduğu için H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-27’den de anlaşılacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan yaratıcı düşünce yetkinlik ortalamasına bakıldığında, mühendislik ile ilgili eğitim alanlar (3,3079) yetkinlik ortalamasına, turizm ile ilgili eğitim alanlar (3,5940) yetkinlik ortalamasına, iktisadi ve idari bilimler eğitimi alanlar (3,3843) yetkinlik ortalamasına ve yabancı diller eğitimi alanlar ise (3,8182) yetkinlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir.

Buna göre; yaratıcı düşünce yetkinliği mühendislik eğitimi alanlara göre, turizm ile ilgili eğitim alanlar da daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan Tukey B testine göre; mühendislik ve iktisadi idari bilimler eğitimi alanlarda yaratıcı düşünce yetkinliğinin homojen ve düşük seviyedeyken, yabancı diller ve turizm eğitimi almış yöneticiler de yaratıcı düşünce yetkinlik seviyesinin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo-28:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Kavrama Yetkinliğinin Eğitim Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Kavrama Ortalaması	Mühendislik Eğitimi	369	3,6152	,53466	9,772	,000
	Turizm ile İlgili Eğitim	365	3,8389	,79208		
	İktisadi ve İdari Bilimler	127	3,7843	,33200		
	Yabancı Diller Eğitimi	33	3,9939	,47033		

Araştırmaya katılan işgörenlerin kavrama yetkinlik ortalaması ile eğitim değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-28). $F= 9,772$ ve $p< 0,05$ olduğu için H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-28’den de anlaşılacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan kavrama yetkinlik ortalamasına bakıldığında, mühendislik ile ilgili eğitim alanlar (3,6152) yetkinlik ortalamasına, turizm ile ilgili eğitim alanlar (3,8389) yetkinlik ortalamasına, iktisadi ve idari bilimler eğitimi alanlar (3,7843) yetkinlik ortalamasına ve yabancı diller eğitimi alanlar ise (3,9939) yetkinlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir.

Buna göre; kavrama yetkinliği mühendislik eğitimi alanlara göre, turizm ile ilgili eğitim alanlar da daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan Tukey B testine göre; mühendislik ve iktisadi idari bilimler eğitimi alanlarda kavrama yetkinliği homojen ve düşük seviyedeysen, yabancı diller ve turizm eğitimi almış yöneticiler de kavrama yetkinlik seviyesinin homojen ve yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo-29:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Değişebilirlik Yetkinliğinin Eğitim Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Değişebilirlik Ortalaması	Mühendislik Eğitimi	369	3,7041	,53447	29,328	,000
	Turizm ile İlgili Eğitim	365	3,5468	,59367		
	İktisadi ve İdari Bilimler	127	3,3654	,42171		
	Yabancı Diller Eğitimi	33	4,2545	,48289		

Araştırmaya katılan işgörenlerin değişebilirlik yetkinlik ortalaması ile eğitim değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-29). $F= 29,328$ ve $p< 0,05$ olduğu için H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-29'dan da anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan değişebilirlik yetkinlik ortalamasına bakıldığında, mühendislik ile ilgili eğitim alanlar (3,7041) yetkinlik ortalamasına, turizm ile ilgili eğitim alanlar (3,5468) yetkinlik ortalamasına, iktisadi ve idari bilimler eğitimi alanlar (3,3654) yetkinlik ortalamasına ve yabancı diller eğitimi alanlar ise (4,2545) yetkinlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir.

Buna göre; değişebilirlik yetkinliği turizm eğitimi alanlara göre, mühendislik ile ilgili eğitim alanlar da daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan Tukey B testine göre; iktisadi idari bilimler eğitimi alanlarda değişebilirlik yetkinliği düşük seviyedeysen, mühendislik ve turizm eğitimi almış yöneticiler de homojen bir grup oluşturmakta ve yabancı diller eğitimi alanlarda yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo-30:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Analitik Düşünce Yetkinliğinin Eğitim Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Analitik Düşünce Ortalaması	Mühendislik Eğitimi	369	3,7696	,43955	25,505	,000
	Turizm ile İlgili Eğitim	365	3,6433	,68371		
	İktisadi ve İdari Bilimler	127	3,4661	,38959		
	Yabancı Diller Eğitimi	33	4,3394	,60309		

Araştırmaya katılan işgörenlerin analitik düşünce yetkinlik ortalaması ile eğitim değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-30). $F= 25,505$ ve $p< 0,05$ olduğu için H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-30'dan da anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan analitik düşünce yetkinlik ortalamasına bakıldığında, mühendislik ile ilgili eğitim alanlar (3,7696) yetkinlik ortalamasına, turizm ile ilgili eğitim alanlar (3,6433) yetkinlik ortalamasına, iktisadi ve idari bilimler eğitimi alanlar (3,4661) yetkinlik ortalamasına ve yabancı diller eğitimi alanlar ise (4,3394) yetkinlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir.

Buna göre; analitik düşünce yetkinliği turizm eğitimi alanlara göre, mühendislik ile ilgili eğitim alanlar da daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan Tukey B testine göre; iktisadi idari bilimler eğitimi alanlarda analitik düşünce yetkinliği düşük seviyedeyken, mühendislik ve turizm eğitimi almış yöneticiler de homojen bir grup oluşturmakta ve yabancı diller eğitimi alanlarda yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo-31:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Kavramsal Düşünce Yetkinliğinin Eğitim Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Kavramsal Düşünce Ortalaması	Mühendislik Eğitimi	369	3,6363	,55705	12,697	,000
	Turizm ile İlgili Eğitim	365	3,7775	,69759		
	İktisadi ve İdari Bilimler	127	3,6252	,47676		
	Yabancı Diller Eğitimi	33	4,2424	,40236		

Araştırmaya katılan işgörenlerin kavramsal düşünce yetkinlik ortalaması ile eğitim değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-31). $F= 12,697$ ve $p< 0,05$ olduğu için H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-31’den de anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan kavramsal düşünce yetkinlik ortalamasına bakıldığında, mühendislik ile ilgili eğitim alanlar (3,6363) yetkinlik ortalamasına, turizm ile ilgili eğitim alanlar (3,7775) yetkinlik ortalamasına, iktisadi ve idari bilimler eğitimi alanlar (3,6252) yetkinlik ortalamasına ve yabancı diller eğitimi alanlar ise (4,2424) yetkinlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir.

Buna göre; kavramsal düşünce yetkinliği mühendislik eğitimi alanlara göre, turizm ile ilgili eğitim alanlar da daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan Tukey B testine göre; iktisadi idari bilimler, mühendislik ve turizm eğitimi alan yöneticiler kendi aralarında homojen bir grup oluştururken, yabancı diller eğitimi almış yöneticilerde kavramsal düşünce yetkinliğinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo-32:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Takım Çalışması Yetkinliğinin Eğitim Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Takım Çalışması Ortalaması	Mühendislik Eğitimi	369	3,1068	,38671	21,824	,000
	Turizm ile İlgili Eğitim	365	3,1940	,60079		
	İktisadi ve İdari Bilimler	127	2,9906	,48721		
	Yabancı Diller Eğitimi	33	3,7394	,27150		

Araştırmaya katılan işgörenlerin takım çalışması yetkinlik ortalaması ile eğitim değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-32). $F= 21,824$ ve $p< 0,05$ olduğu için H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-32’den de anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan takım çalışması yetkinlik ortalamasına bakıldığında, mühendislik ile ilgili eğitim alanlar (3,1068) yetkinlik ortalamasına, turizm ile ilgili eğitim alanlar (3,1940) yetkinlik ortalamasına, iktisadi ve idari bilimler eğitimi alanlar (2,9906) yetkinlik ortalamasına ve yabancı diller eğitimi alanlar ise (3,7394) yetkinlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir.

Buna göre; takım çalışması yetkinliği mühendislik eğitimi alanlara göre, turizm ile ilgili eğitim alanlar da daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan Tukey B testine göre; iktisadi idari bilimler ve mühendislik eğitimi alan yöneticiler kendi aralarında homojen bir grup oluştururken, turizm eğitimi almış yöneticilerin takım çalışması yetkinliğinin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo-33:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Sorun Çözebilme Yetkinliğinin Eğitim Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Sorun Çözebilme Ortalaması	Mühendislik Eğitimi	369	3,4650	,34782	3,610	,013
	Turizm ile İlgili Eğitim	365	3,4811	,56413		
	İktisadi ve İdari Bilimler	127	3,4331	,32344		
	Yabancı Diller Eğitimi	33	3,7152	,40321		

Araştırmaya katılan işgörenlerin sorun çözebilme yetkinlik ortalaması ile eğitim değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-33). $F= 3,610$ ve $p< 0,05$ olduğu için H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-33’den de anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan sorun çözebilme yetkinlik ortalamasına bakıldığında, mühendislik ile ilgili eğitim alanlar (3,4650) yetkinlik ortalamasına, turizm ile ilgili eğitim alanlar (3,4811) yetkinlik ortalamasına, iktisadi ve idari bilimler eğitimi alanlar (3,4331) yetkinlik ortalamasına ve yabancı diller eğitimi alanlar ise (3,7152) yetkinlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir.

Buna göre; sorun çözebilme yetkinliği mühendislik eğitimi alanlara göre, turizm ile ilgili eğitim alanlar da daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan Tukey B testine göre; iktisadi idari bilimler, mühendislik ve turizm eğitimi alan yöneticiler kendi aralarında homojen bir grup oluştururken, yabancı diller eğitimi almış yöneticilerde sorun çözebilme yetkinliğinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo-34:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin İnisiyatif Kullanabilme Yetkinliğinin Eğitim Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
İnisiyatif Kullanabilme Ortalaması	Mühendislik Eğitimi	369	3,5859	,46860	6,965	,000
	Turizm ile İlgili Eğitim	365	3,6858	,86381		
	İktisadi ve İdari Bilimler	127	3,7276	,43692		
	Yabancı Diller Eğitimi	33	4,0727	,59307		

Araştırmaya katılan işgörenlerin inisiyatif kullanabilme yetkinlik ortalaması ile eğitim değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-34). $F= 6,965$ ve $p< 0,05$ olduğu için H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-34'den de anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan inisiyatif kullanabilme yetkinlik ortalamasına bakıldığında, mühendislik ile ilgili eğitim alanlar (3,5859) yetkinlik ortalamasına, turizm ile ilgili eğitim alanlar (3,6858) yetkinlik ortalamasına, iktisadi ve idari bilimler eğitimi alanlar (3,7276) yetkinlik ortalamasına ve yabancı diller eğitimi alanlar ise (4,0727) yetkinlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir.

Buna göre; inisiyatif kullanabilme yetkinliği mühendislik eğitimi alanlara göre, turizm ile ilgili eğitim alanlar da daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan Tukey B testine göre; iktisadi idari bilimler, mühendislik ve turizm eğitimi alan yöneticiler kendi aralarında homojen bir grup oluştururken, yabancı diller eğitimi almış yöneticilerde inisiyatif kullanabilme yetkinliğinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo-35:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Özgüven Yetkinliğinin Eğitim Değişkenine Göre Dağılımı

Eğitim Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Özgüven Ortalaması	Mühendislik Eğitimi	369	3,5295	,50434	30,877	,000
	Turizm ile İlgili Eğitim	365	3,6411	,53448		
	İktisadi ve İdari Bilimler	127	3,1906	,42002		
	Yabancı Diller Eğitimi	33	3,8848	,31237		

Araştırmaya katılan işgörenlerin özgüven yetkinlik ortalaması ile eğitim değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-35). $F= 30,877$ ve $p< 0,05$ olduğu için H_2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-35’den de anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan özgüven yetkinlik ortalamasına bakıldığında, mühendislik ile ilgili eğitim alanlar (3,5295) yetkinlik ortalamasına, turizm ile ilgili eğitim alanlar (3,6411) yetkinlik ortalamasına, iktisadi ve idari bilimler eğitimi alanlar (3,1906) yetkinlik ortalamasına ve yabancı diller eğitimi alanlar ise (3,8848) yetkinlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir.

Buna göre; özgüven yetkinliği mühendislik eğitimi alanlara göre, turizm ile ilgili eğitim alanlar da daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan Tukey B testine göre; iktisadi idari bilimler eğitimi alanlarda özgüven yetkinliği düşük seviyedeyken, mühendislik ve turizm eğitimi almış yöneticiler de homojen bir grup oluşturmakta ve yabancı diller eğitimi alanlarda yüksek olduğu görülmektedir.

4.4. Araştırmaya Katılanların Cinsiyet Değişkenine Göre Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan lider yöneticilerin entelektüel sermayenin bir alt bileşeni olan insan sermayesini oluşturan yetkinlikler kapsamında cinsiyet değişkenine göre farklılaşması aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo-36:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Know-How Yetkinliğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet Değişkeni		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Know-How Ortalaması	Bayan	246	4,0927	,52546	4,899	,000
	Bay	648	3,8981	,53212		

Araştırmaya katılan işgörenlerin know-how yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-36). $t=4,899$ ve $p<0,05$ olduğu için H_3 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-36'dan da anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan know-how yetkinlik ortalamasına bakıldığında bayan yöneticiler (ortalama 4,0927) ile bay yöneticilere göre (ortalama 3,8981) daha yüksek yetkinliğe sahip olduğu görülmektedir. Buna göre; know-how yetkinliği bayan yöneticilerde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo-37:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Eğitim Yetkinliğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet Değişkeni		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Eğitim Ortalaması	Bayan	246	4,0374	,52301	1,600	,110
	Bay	648	3,9775	,49121		

Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasında istatistiksel bir ilişkinin olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo-37). $t=1,600$ ve $p> 0,05$ olduğu için H_3 hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Tablo-38:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin İşe Yönelik Özellikler Yetkinliğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet Değişkeni		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İşe Yönelik Özellikler Ort	Bayan	246	3,8187	,71106	,080	,936
	Bay	648	3,8154	,46994		

Araştırmaya katılan işgörenlerin işe yönelik özellikler yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo-38). $t=,080$ ve $p> 0,05$ olduğu için H_3 hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Tablo-39:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin İş Değerlemesi Yetkinliğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet Değişkeni		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İş Değerlemesi Ortalaması	Bayan	246	4,0057	,54851	5,885	,000
	Bay	648	3,7731	,51950		

Araştırmaya katılan işgörenlerin iş değerlendirme yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-39). $t=5,885$ ve $p< 0,05$ olduğu için H_3 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-39'dan da anlaşılacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan iş değerlendirme yetkinlik ortalamasına bakıldığında

bayan yöneticiler (ortalama 4,0057) ile bay yöneticilere göre (ortalama 3,7731) daha yüksek yetkinliğe sahip olduğu görülmektedir. Buna göre; iş değerlemesi yetkinliği bayan yöneticilerde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo-40:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Girişimcilik Yetkinliğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet Değişkeni		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Girişimcilik Ortalaması	Bayan	246	3,2008	,65015	5,060	,002
	Bay	648	3,0472	,67779		

Araştırmaya katılan işgörenlerin girişimcilik yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-40). $t=3,060$ ve $p < 0,05$ olduğu için H_3 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-40'dan da anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan girişimcilik yetkinlik ortalamasına bakıldığında bayan yöneticiler (ortalama 3,2008) ile bay yöneticilere göre (ortalama 3,0472) daha yüksek yetkinliğe sahip olduğu görülmektedir. Buna göre; girişimcilik yetkinliği bayan yöneticilerde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo-41:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Rekabet ve Çatışma Yetkinliğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet Değişkeni		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Rekabet ve Çalışma Ort.	Bayan	246	2,9951	,54389	-2,361	,018
	Bay	648	3,1142	,71628		

Araştırmaya katılan işgörenlerin rekabet ve çatışma yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-41). $t=-2,361$ ve $p < 0,05$ olduğu için H_3 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-41’den de anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan rekabet ve çatışma yetkinlik ortalamasına bakıldığında bay yöneticiler (ortalama 3,1142) ile bayan yöneticilere göre (ortalama 2,9951) daha yüksek yetkinliğe sahip olduğu görülmektedir. Buna göre; rekabet ve çatışma yetkinliği bay yöneticilerde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo-42:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Yaratıcı Düşünce Yetkinliğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet Değişkeni	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Yaratıcı Düş. Ortalaması	Bayan	246	3,5537	,76961	2,762 ,006
	Bay	648	3,4167	,61669	

Araştırmaya katılan işgörenlerin yaratıcı düşünce yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-42). $t = 2,762$ ve $p < 0,05$ olduğu için H_3 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-42’den de anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan yaratıcı düşünce yetkinlik ortalamasına bakıldığında bayan yöneticiler (ortalama 3,5537) ile bay yöneticilere göre (ortalama 3,4167) daha yüksek yetkinliğe sahip olduğu görülmektedir. Buna göre; yaratıcı düşünce yetkinliği bayan yöneticilerde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo-43:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Kavrama Yetkinliğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet Değişkeni	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kavrama Ortalaması	Bayan	246	3,8008	,67310	1,625 ,105
	Bay	648	3,7231	,62673	

Araştırmaya katılan işgörenlerin kavrama yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo-43). $t = 1,625$ ve $p > 0,05$ olduğu için H_3 hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Tablo-44:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Değişebilirlik Yetkinliğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet Değişkeni		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Değişebilirlik Ortalaması	Bayan	246	3,4854	,57996	-4,138	,000
	Bay	648	3,6602	,55800		

Araştırmaya katılan işgörenlerin değişebilirlik yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-44). $t = -4,138$ ve $p < 0,05$ olduğu için H_3 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-44'den de anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan değişebilirlik yetkinlik ortalamasına bakıldığında bay yöneticiler (ortalama 3,6602) ile bayan yöneticilere göre (ortalama 3,4854) daha yüksek yetkinliğe sahip olduğu görülmektedir. Buna göre; değişebilirlik yetkinliği bay yöneticilerde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo-45:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Analitik Düşünce Yetkinliğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet Değişkeni		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Analitik Düşünce Ort.	Bayan	246	3,7171	,59846	,676	,499
	Bay	648	3,6880	,56632		

Araştırmaya katılan işgörenlerin analitik düşünce yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo-45). $t = ,676$ ve $p > 0,05$ olduğu için H_3 hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Tablo-46:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Kavramsal Düşünce Yetkinliğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet Değişkeni		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Kavramsal Düşünce Ort.	Bayan	246	3,7472	,78265	,968	,333
	Bay	648	3,7025	,53996		

Araştırmaya katılan işgörenlerin kavramsal düşünce yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo-46). $t = ,968$ ve $p > 0,05$ olduğu için H_3 hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Tablo-47:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Takım Çalışması Yetkinliğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet Değişkeni		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Takım Çalışması Ort.	Bayan	246	3,0488	,48477	-3,633	,000
	Bay	648	3,1873	,51825		

Araştırmaya katılan işgörenlerin takım çalışması yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-47). $t = -3,633$ ve $P < 0,05$ olduğu için H_3 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-47'den de anlaşılacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan takım çalışması yetkinlik ortalamasına

bakıldığında bay yöneticiler (ortalama 3,1873) ile bayan yöneticilere göre (ortalama 3,0488) daha yüksek yetkinliğe sahip olduğu görülmektedir. Buna göre; takım çalışması yetkinliği bay yöneticilerde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo-48:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Sorun Çözebilme Yetkinliğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet Değişkeni	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Sorun Çözebilme Bayan	246	3,4439	,37036	-1,326	,185
Ort. Bay	648	3,4886	,47659		

Araştırmaya katılan işgörenlerin sorun çözebilme yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo-48). $t = -1,926$ ve $p > 0,05$ olduğu için H_3 hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Tablo-49:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin İnisiyatif Kullanabilme Yetkinliğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet Değişkeni	Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
İnisiyatif Kull. Bayan	246	3,7593	,72030	3,775	,000
Ortalaması Bay	648	3,5725	,63678		

Araştırmaya katılan işgörenlerin inisiyatif kullanabilme yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-49). $t = 3,775$ ve $p < 0,05$ olduğu için H_3 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-49'dan da anlaşılacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan inisiyatif kullanabilme yetkinlik ortalamasına bakıldığında bayan yöneticiler (ortalama 3,7593) ile bay yöneticilere göre (ortalama

3,5725) daha yüksek yetkinliğe sahip olduğu görülmektedir. Buna göre; inisiyatif kullanabilme yetkinliği bayan yöneticilerde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo-50:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Özgüven Yetkinliğinin Cinsiyet Değişkenine Göre Dağılımı

Cinsiyet Değişkeni		Sayı	Ortalama	Std. Sapma	t	p
Özgüven Ortalaması	Bayan	246	3,4667	,58452	-2,583	,010
	Bay	648	3,5679	,49824		

Araştırmaya katılan işgörenlerin özgüven yetkinlik ortalaması ile sektör türü dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-50). $t = -2,583$ ve $p < 0,05$ olduğu için H_3 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-50'den de anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan özgüven yetkinlik ortalamasına bakıldığında bay yöneticiler (ortalama 3,5679) ile bayan yöneticilere göre (ortalama 3,4667) daha yüksek yetkinliğe sahip olduğu görülmektedir.

Buna göre; özgüven yetkinliği bay yöneticilerde daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

4.5. Araştırmaya Katılanların Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Yetkinliklerinin Değerlendirilmesi

Araştırmaya katılan lider yöneticilerin entellektüel sermayenin bir alt bileşeni olan insan sermayesini oluşturan yetkinlikler kapsamında mesleki tecrübe değişkenine göre farklılaşması aşağıdaki tablolarda verilmiştir.

Tablo-51:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Know-How Yetkinliğinin Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımı

Mesleki Tecrübe Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Know-How Ortalaması	0-2 yıl	217	3,9548	,45009	2,477	,060
	3-10 yıl	502	3,9418	,53430		
	11-20 yıl	155	4,0142	,64872		
	21 yıl ve üzeri	20	3,6800	,45143		

Araştırmaya katılan işgörenlerin know-how yetkinlik ortalaması ile mesleki tecrübe değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo-51). $F= 2,477$ ve $p> 0,05$ olduğu için H_4 hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Tablo-52:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Eğitim Yetkinliğinin Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımı

Mesleki Tecrübe Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Eğitim Yetkinliği Ortalaması	0-2 yıl	217	4,1253	,50493	14,441	,000
	3-10 yıl	502	3,9243	,51159		
	11-20 yıl	155	3,9768	,40960		
	21 yıl ve üzeri	20	4,4500	,26656		

Araştırmaya katılan işgörenlerin eğitim yetkinlik ortalaması ile mesleki tecrübe değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-52). $F= 14,441$ ve $p< 0,05$ olduğu için H_4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-52’den de anlaşılacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan eğitim yetkinlik ortalamasına bakıldığında, 0-2 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (4,1253) yetkinlik ortalamasına, 3-10 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,9243) yetkinlik ortalamasına, 11-20 yıllık mesleki

tecrübeye sahip olanlar (3,9768) yetkinlik ortalamasına ve 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanlar ise (4,4500) yetkinlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Buna göre; eğitim yetkinliği 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanlarda daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan Tukey B testine göre; mesleki tecrübeleri 0-2 yıl, 3-10 yıl ve 11-20 yıl olan yöneticiler kendi aralarında homojen bir grup oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile eğitim yetkinliği konusunda benzer yetkinlik seviyesine sahiptirler. 21yıl ve üzeri ise eğitim yetkinliğinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo-53:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin İşe Yönelik Özellikler Yetkinliğinin Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımı

Mesleki Tecrübe Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
İşe Yönelik Özellikler Ortalaması	0-2 yıl	217	3,7005	,31395	4,460	,004
	3-10 yıl	502	3,8606	,64656		
	11-20 yıl	155	3,8310	,45535		
	21 yıl ve üzeri	20	3,8500	,08885		

Araştırmaya katılan işgörenlerin işe yönelik özellikler yetkinlik ortalaması ile mesleki tecrübe değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-53). $F=4,460$ ve $p<0,05$ olduğu için H_4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-53'den de anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan işe yönelik özellikler yetkinlik ortalamasına bakıldığında, 0-2 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,7005) yetkinlik ortalamasına, 3-10 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,8606) yetkinlik ortalamasına, 11-20 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,8310) yetkinlik ortalamasına ve 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanlar ise (3,8500) yetkinlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Buna göre; işe yönelik özellikler yetkinliği tüm mesleki tecrübe basamaklarında benzer derecede olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan Tukey B testine göre; mesleki tecrübeleri 0-2 yıl, 3-10 yıl ve 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olan yöneticilerde kendi aralarında homojen bir grup oluşturmaktadır.

Tablo-54:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin İş Değerlemesi Yetkinliğinin Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımı

Mesleki Tecrübe Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
İş Değerlemesi Ortalaması	0-2 yıl	217	3,7788	,44857	4,538	,004
	3-10 yıl	502	3,8327	,59396		
	11-20 yıl	155	3,8852	,46035		
	21 yıl ve üzeri	20	4,2100	,25526		

Araştırmaya katılan işgörenlerin iş değerlemesi yetkinlik ortalaması ile mesleki tecrübe değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-54). $F = 4,538$ ve $p < 0,05$ olduğu için H_4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-54'den de anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan iş değerlemesi yetkinlik ortalamasına bakıldığında, 0-2 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,7788) yetkinlik ortalamasına, 3-10 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,8327) yetkinlik ortalamasına, 11-20 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,8852) yetkinlik ortalamasına ve 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanlar ise (4,2100) yetkinlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Buna göre; iş değerlemesi yetkinliği 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanlarda daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan Tukey B testine göre; mesleki tecrübeleri 0-2 yıl, 3-10 yıl ve 11-20 yıl olan yöneticiler kendi aralarında homojen bir grup oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile iş değerlemesi yetkinliği konusunda benzer yetkinlik seviyesine sahiptirler. 21yıl ve üzeri ise, iş değerlemesi yetkinliğinin daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo-55:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Girişimcilik Yetkinliğinin Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımı

Mesleki Tecrübe Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Girişimcilik Ortalaması	0-2 yıl	217	2,9410	,58581	20,452	,000
	3-10 yıl	502	3,2163	,71246		
	11-20 yıl	155	2,8348	,56804		
	21 yıl ve üzeri	20	3,4900	,19974		

Araştırmaya katılan işgörenlerin girişimcilik yetkinlik ortalaması ile mesleki tecrübe değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-55). $F= 20,452$ ve $p< 0,05$ olduğu için H_4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-55’den de anlaşılacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan girişimcilik yetkinlik ortalamasına bakıldığında, 0-2 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (2,9410) yetkinlik ortalamasına, 3-10 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,2163) yetkinlik ortalamasına, 11-20 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (2,2163) yetkinlik ortalamasına ve 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanlar ise (3,4900) yetkinlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir.

Buna göre; girişimcilik yetkinliği 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanlarda daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan Tukey B testine göre; mesleki tecrübeleri 0-2 yıl ve 11-20 yıl olan yöneticiler kendi aralarında homojen bir grup oluşturmakta ve düşük bir yetkinlik seviyesine sahiptir. 3-10 yıllık yöneticilerin yüksek bir yetkinlik seviyesine sahip oldukları. 21yıl ve üzeri ise, girişimcilik yetkinliğinin daha da yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo-56:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Rekabet ve Çatışma Yetkinliğinin Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımı

Mesleki Tecrübe Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Rekabet ve Çatışma Ortalaması	0-2 yıl	217	3,1889	,68250	7,985	,000
	3-10 yıl	502	3,0295	,58012		
	11-20 yıl	155	3,1677	,90237		
	21 yıl ve üzeri	20	2,5500	,29647		

Araştırmaya katılan işgörenlerin rekabet ve çatışma yetkinlik ortalaması ile mesleki tecrübe değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-56). $F=7,985$ ve $p<0,05$ olduğu için H_4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-56'den de anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan rekabet ve çatışma yetkinlik ortalamasına bakıldığında, 0-2 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,1889) yetkinlik ortalamasına, 3-10 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,0295) yetkinlik ortalamasına, 11-20 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,1677) yetkinlik ortalamasına ve 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanlar ise (2,5500) yetkinlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir.

Buna göre; rekabet ve çatışma yetkinliği 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanlarda daha düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan Tukey B testine göre; mesleki tecrübeleri 0-2 yıl, 3-10 yıl ve 11-20 yıl olan yöneticiler kendi aralarında homojen bir grup oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile rekabet ve çatışma yetkinliği konusunda benzer ve yüksek yetkinlik seviyesine sahiptirler.

Tablo-57:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Yaratıcı Düşünce Yetkinliğinin Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımı

Mesleki Tecrübe Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Yaratıcı Düşünce Ortalaması	0-2 yıl	217	3,1382	,37818	32,762	,000
	3-10 yıl	502	3,5729	,66427		
	11-20 yıl	155	3,5923	,80707		
	21 yıl ve üzeri	20	2,8400	,39789		

Araştırmaya katılan işgörenlerin yaratıcı düşünce yetkinlik ortalaması ile mesleki tecrübe değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-57). $F=32,762$ ve $p<0,05$ olduğu için H_4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-56'den de anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan yaratıcı düşünce yetkinlik ortalamasına bakıldığında, 0-2 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,1382) yetkinlik ortalamasına, 3-10 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,5729) yetkinlik ortalamasına, 11-20 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,5923) yetkinlik ortalamasına ve 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanlar ise (2,8400) yetkinlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir.

Buna göre; yaratıcı düşünce yetkinliği 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanlarda daha düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan Tukey B testine göre; mesleki tecrübeleri 0-2 yıl, 3-10 yıl ve 11-20 yıl olan yöneticiler kendi aralarında homojen bir grup oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile yaratıcı düşünce yetkinliği konusunda benzer ve yüksek yetkinlik seviyesine sahiptirler.

Tablo-58:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Kavrama Yetkinliğinin Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımı

Mesleki Tecrübe Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Kavrama Ortalaması	0-2 yıl	217	3,5456	,61146	13,689	,000
	3-10 yıl	502	3,7610	,63011		
	11-20 yıl	155	3,9626	,66442		
	21 yıl ve üzeri	20	3,8000	,35541		

Araştırmaya katılan işgörenlerin kavrama yetkinlik ortalaması ile mesleki tecrübe değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-58). $F= 13,689$ ve $p< 0,05$ olduğu için H_4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-58'den de anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan kavrama yetkinlik ortalamasına bakıldığında, 0-2 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,5456) yetkinlik ortalamasına, 3-10 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,7610) yetkinlik ortalamasına, 11-20 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,9626) yetkinlik ortalamasına ve 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanlar ise (3,8000) yetkinlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir.

Buna göre; kavrama yetkinliği tüm mesleki tecrübe basamaklarında benzer derecede olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan Tukey B testine göre; mesleki tecrübeleri 0-2 yıl, 3-10 yıl ve 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olan yöneticilerde kendi aralarında homojen bir grup oluşturmaktadır.

Tablo-59:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Değişebilirlik Yetkinliğinin Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımı

Mesleki Tecrübe Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Değişebilirlik Ortalaması	0-2 yıl	217	3,7724	,55140	13,083	,000
	3-10 yıl	502	3,5821	,54300		
	11-20 yıl	155	3,5535	,64135		
	21 yıl ve üzeri	20	3,0800	,13611		

Araştırmaya katılan işgörenlerin değişebilirlik yetkinlik ortalaması ile mesleki tecrübe değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-59). $F = 13,083$ ve $p < 0,05$ olduğu için H_4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-59'dan da anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan değişebilirlik yetkinlik ortalamasına bakıldığında, 0-2 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,7724) yetkinlik ortalamasına, 3-10 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,5821) yetkinlik ortalamasına, 11-20 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,5535) yetkinlik ortalamasına ve 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanlar ise (3,0800) yetkinlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Buna göre; değişebilirlik yetkinliği 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanlarda daha düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan Tukey B testine göre; mesleki tecrübeleri 0-2 yıl, 3-10 yıl ve 11-20 yıl olan yöneticiler kendi aralarında homojen bir grup oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile değişebilirlik yetkinliği konusunda benzer ve yüksek yetkinlik seviyesine sahiptirler.

Tablo-60:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Analitik Düşünce Yetkinliğinin Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımı

Mesleki Tecrübe Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Analitik Düşünce Ortalaması	0-2 yıl	217	3,5502	,38934	13,581	,000
	3-10 yıl	502	3,7538	,62606		
	11-20 yıl	155	3,7806	,57830		
	21 yıl ve üzeri	20	3,1700	,31305		

Araştırmaya katılan işgörenlerin analitik düşünce yetkinlik ortalaması ile mesleki tecrübe değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-60). $F=13,581$ ve $p<0,05$ olduğu için H_4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-60'dan da anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan analitik düşünce yetkinlik ortalamasına bakıldığında, 0-2 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,5502) yetkinlik ortalamasına, 3-10 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,7538) yetkinlik ortalamasına, 11-20 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,7806) yetkinlik ortalamasına ve 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanlar ise (3,1700) yetkinlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Buna göre; analitik düşünce yetkinliği 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanlarda daha düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan Tukey B testine göre; mesleki tecrübeleri 0-2 yıl, 3-10 yıl ve 11-20 yıl olan yöneticiler kendi aralarında homojen bir grup oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile analitik düşünce yetkinliği konusunda benzer ve yüksek yetkinlik seviyesine sahiptirler.

Tablo-61:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Kavramsal Düşünce Yetkinliğinin Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımı

Mesleki Tecrübe Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Kavramsal Düşünce Ortalaması	0-2 yıl	217	3,6774	,41799	,876	,453
	3-10 yıl	502	3,7096	,68157		
	11-20 yıl	155	3,7716	,65005		
	21 yıl ve üzeri	20	3,8100	,36404		

Araştırmaya katılan işgörenlerin analitik düşünce yetkinlik ortalaması ile mesleki tecrübe değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir (Tablo-61). $F= ,876$ ve $p> 0,05$ olduğu için H_4 hipotezi yeterli kanıtla desteklenememiştir.

Tablo-62:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Takım Çalışması Yetkinliğinin Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımı

Mesleki Tecrübe Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Takım Çalışması Ortalaması	0-2 yıl	217	3,0968	,47340	5,057	,002
	3-10 yıl	502	3,1371	,51269		
	11-20 yıl	155	3,2826	,56051		
	21 yıl ve üzeri	20	2,9900	,35229		

Araştırmaya katılan işgörenlerin takım çalışması yetkinlik ortalaması ile mesleki tecrübe değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-62). $F= 5,057$ ve $p< 0,05$ olduğu için H_4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-62’den da anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan takım çalışması yetkinlik ortalamasına bakıldığında, 0-2 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,0968) yetkinlik ortalamasına, 3-10 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,1371) yetkinlik

ortalamasına, 11-20 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,2826) yetkinlik ortalamasına ve 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanlar ise (3,9900) yetkinlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir..

Diğer yandan Tukey B testine göre; mesleki tecrübeleri 0-2 yıl, 3-10 yıl ve 11-20 yıl olan yöneticiler kendi aralarında homojen bir grup oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile takım çalışması yetkinliği konusunda benzer ve yüksek yetkinlik seviyesine sahiptirler. Buna göre; takım çalışması yetkinliği 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanlarda daha düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo-63:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Sorun Çözebilme Yetkinliğinin Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımı

Mesleki Tecrübe Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Sorun Çözebilme Ortalaması	0-2 yıl	217	3,6783	,44090	40,426	,000
	3-10 yıl	502	3,3546	,40339		
	11-20 yıl	155	3,6271	,47212		
	21 yıl ve üzeri	20	3,1700	,26970		

Araştırmaya katılan işgörenlerin sorun çözebilme yetkinlik ortalaması ile mesleki tecrübe değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-63). $F=40,426$ ve $p<0,05$ olduğu için H_4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-63'den de anlaşılabacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan sorun çözebilme yetkinlik ortalamasına bakıldığında, 0-2 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,6783) yetkinlik ortalamasına, 3-10 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,3546) yetkinlik ortalamasına, 11-20 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,6271) yetkinlik ortalamasına ve 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanlar ise (3,1700) yetkinlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir..

Diğer yandan Tukey B testine göre; mesleki tecrübeleri 0-2 yıl, 3-10 yıl ve 11-20 yıl olan yöneticiler kendi aralarında homojen bir grup oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile sorun çözebilme yetkinliği konusunda benzer ve yüksek yetkinlik seviyesine sahiptirler. Buna göre; sorun çözebilme yetkinliği 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanlarda daha düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo-64:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin İnisiyatif Kullanabilme Yetkinliğinin Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımı

Mesleki Tecrübe Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
İnisiyatif Kullanabilme Ortalaması	0-2 yıl	217	3,5475	,54502	3,354	,018
	3-10 yıl	502	3,6112	,72516		
	11-20 yıl	155	3,7613	,63536		
	21 yıl ve üzeri	20	3,7100	,27891		

Araştırmaya katılan işgörenlerin inisiyatif kullanabilme yetkinlik ortalaması ile mesleki tecrübe değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-64). $F=3,354$ ve $p<0,05$ olduğu için H_4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-64'den de anlaşılacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan inisiyatif kullanabilme yetkinlik ortalamasına bakıldığında, 0-2 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,5475) yetkinlik ortalamasına, 3-10 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,6112) yetkinlik ortalamasına, 11-20 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,7613) yetkinlik ortalamasına ve 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanlar ise (3,7100) yetkinlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Buna göre; inisiyatif kullanabilme yetkinliği tüm mesleki tecrübe basamaklarında benzer derecede olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan Tukey B testine göre; mesleki tecrübeleri 0-2 yıl, 3-10 yıl ve 11-20 yıl ve 21 yıl ve üzeri olan yöneticilerde kendi aralarında homojen bir grup oluşturmaktadır.

Tablo-65:Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Özgüven Yetkinliğinin Mesleki Tecrübe Değişkenine Göre Dağılımı

Mesleki Tecrübe Değişkeni		Sayı	Ort.	Std. Sapma	F	p
Özgüven Ortalaması	0-2 yıl	217	3,4276	,60673	17,525	,000
	3-10 yıl	502	3,6359	,45700		
	11-20 yıl	155	3,4529	,54228		
	21 yıl ve üzeri	20	3,0300	,39617		

Araştırmaya katılan işgörenlerin özgüven yetkinlik ortalaması ile mesleki tecrübe değişkeni dağılımları arasındaki istatistiksel ilişki araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Tablo-65). $F = 17,525$ ve $p < 0,05$ olduğu için H_4 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo-65’den da anlaşılacağı üzere, entellektüel sermaye kapsamında liderliği oluşturan yetkinliklerden biri olan özgüven yetkinlik ortalamasına bakıldığında, 0-2 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,4276) yetkinlik ortalamasına, 3-10 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,6359) yetkinlik ortalamasına, 11-20 yıllık mesleki tecrübeye sahip olanlar (3,4529) yetkinlik ortalamasına ve 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanlar ise (3,0300) yetkinlik ortalamasına sahip olduğu görülmektedir. Buna göre; özgüven yetkinliği 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olanlarda daha düşük olduğu anlaşılmaktadır.

Diğer yandan Tukey B testine göre; mesleki tecrübeleri 0-2 yıl, 3-10 yıl ve 11-20 yıl olan yöneticiler kendi aralarında homojen bir grup oluşturmaktadır. Başka bir ifade ile özgüven yetkinliği konusunda benzer ve yüksek yetkinlik seviyesine sahiptirler.

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

5.1. Sonuç

Dünya yirmi birinci yüzyılda endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecini sağlamasıyla birlikte; yeni çağ bilgi çağı olarak adlandırılmış ve her alanda olduğu gibi işletmecilik alanında da bilginin ve bilginin değere dönüşmüş hali olan entellektüel sermayenin önemi artmıştır. Yaşanan bu gelişmeler ile birlikte kuşkusuz, bilginin paylaşılması, geliştirilmesi ve ulaşılması da kolaylaşmıştır.

Diğer yandan, işletmeler için sadece kayıtlı değerler olan maddi ve mali varlıklar değil, marka değeri, organizasyon yapısı, müşteri ilişkileri ve müşteri ağı, çeşitli anlaşmaları ve insan kaynakları gibi kayıtlı olmayan varlıkları da önemini ve değerini gün geçtikçe artırmıştır.

2000’li yıllarda işletmeler, mali tablolarına ya da görünür varlıklarına bakılarak kaynağı bulunamayacak çok yüksek değerlere ulaşmaktadırlar. Bilgi, işletmelerin en önemli varlığı ve değer kaynağı olmuştur. Dünyanın en pahalı işletmesi Microsoft bir bilgisayar yazılım işletmesidir ve dünyanın en büyük işletmesi olan General Motors’un 2000 yılının ilk çeyreği itibariyle yaklaşık 8 katı büyüklüğünde piyasa değerine sahiptir. Microsoftun sahip olduğu bu değeri, mali tablolarından yapılacak çıkarsamalarla ya da binalarıyla, fabrikalarıyla açıklamak mümkün değildir. Çünkü işletme 2 milyar dolar civarında fiziksel aktifle 500 milyar dolar civarında piyasa değerine ulaşmıştır. Yani işletme bu piyasa değerine mali tablolarında görünen maddi varlıklarıyla ulaşmış değildir. İşletmenin bu değere ulaşmasının altında, mühendislerinin kodlar yazma ve yeni yazılımlar geliştirme yeteneği, işletmenin müşteriler ile ilişkileri, diğer işletmelerle birlikte iş yapabilme yeteneği ve sahip olduğu süreçler, sistemler, yani örgüt; kısaca en genel ifadesiyle bilgi yatmaktadır (Ertuğrul,2000,s.10).

Yeni organizasyonların önem verdiği değere dönüştürülen bilgi olan “entellektüel sermaye” ile işletmelerin gelişme ve ilerleme gücünü hem de rekabet avantajı sağlamaktadır.

Entellektüel sermayeyi oluşturan yapısal, organizasyonel ve insan sermayesinden işletmeler için en hareketli ve dinamik olanı insan gücüdür. İnsan sermayesinin sahip olduğu yetkinlik ile işletmeler bir anda varlıklarının değerlerini birkaç kat artırabilmektedirler. Diğer yandan insan sermayesi organizasyonun amaç ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde en önemli bir güç oluşturmaktadır.

Araştırma konusu da olan insan sermayesi yeni organizasyonların belki de en değerli hazineleri olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmada insan sermayesini oluşturan yetkinlikler olan 15 yetkinliğin turizm ve otomotiv işletmelerinde ne düzeyde olduğunu ve ne şekilde farklılaştığı ortaya konulmuştur.

İnsan sermayesini oluşturan bu yetkinlikler işletmelerin sahip oldukları lider yöneticiler açısından ne şekilde farklılaştığı araştırılmıştır.

Araştırmada liderlik teorilerinin ortaya çıkardığı liderlik davranışlarından sonuncusu olan lider yöneticilik davranışı ile entellektüel sermayenin bir alt bileşeni olan insan sermayesini oluşturan yetkinlikler kapsamında çeşitli analizler yapılmıştır.

Araştırma sonuçlarında araştırma problemini destekleyici sonuçlar elde edilmiştir. Bununla birlikte araştırmada yapılan analiz ve testler kapsamında elde edilen sonuçlar aşağıdaki gibidir:

1. Araştırmada lider yöneticilik davranışının entellektüel sermaye kapsamında turizm ve otomotiv sektörlerinde farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmış olup, böyle bir farklılaşmanın gerçekleştiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla **H₁ hipotezi desteklenmiştir.**

2. Araştırmada entelektüel sermayenin bir alt bileşeni olan insan sermayesini oluşturan 15 yetkinlik kriteri kapsamında sektörel farklılaşmanın ne düzeyde olduğuna ve bu yetkinliklerin hangi sektörde daha fazla yoğunlaştığına bakılmıştır. Tablo-6 ile Tablo-20 arasında tüm tablolardan da anlaşılacağı gibi; bunun sonucunda 7 yetkinlik kriteri (**işe yönelik özellikler, rekabet ve çatışma, yaratıcı düşünce, kavrama, kavramsal düşünce, takım çalışması, özgüven**) turizm sektöründe daha yüksek düzeyde olduğu, 5 yetkinlik kriterinin (**know-how, eğitim, iş değerlemesi, değişebilirlik, analitik düşünce**) otomotiv sektöründe daha yüksek düzeyde olduğu ve 3 yetkinlik kriterinde (**girişimcilik, sorun çözebilme inisiyatif kullanabilme**) ise farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir.

3. Araştırmada entellektüel sermaye kapsamında lider yöneticilik davranışın eğitim değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmış olup, böyle bir farklılaşmanın da gerçekleştiği tespit edilmiştir ve **H₂ hipotezi desteklenmiştir**.

4. Araştırmada entelektüel sermayenin bir alt bileşeni olan insan sermayesini oluşturan 15 yetkinlik kriteri kapsamında lider yöneticilerin aldıkları eğitim değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ve bu farklılaşmanın ne düzeyde olduğuna bakılmış olup (Tablo-21 ile Tablo-35 arasındaki tüm tablolar) bunun sonucunda; mühendislik ile ilgili eğitim alanlarda 5 yetkinlik kriterinin (**know-how, eğitim, iş değerlemesi, değişebilirlik, analitik düşünce**) turizm eğitimi almış olan lider yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmekte iken, turizm ile ilgili eğitim alanlarında 10 yetkinlik kriterinin (**işe yönelik özellikler, girişimcilik, rekabet ve çatışma, yaratıcı düşünce, kavrama, kavramsal düşünce, takım çalışması, sorun çözebilme, inisiyatif kullanabilme, özgüven**) mühendislik eğitimi almış olan lider yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

5. Araştırmada entellektüel sermaye kapsamında lider yöneticilik davranışın cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmış olup, böyle bir farklılaşmanın da gerçekleştiği tespit edilmiştir ve **H₃ hipotezi desteklenmiştir**.

6. Araştırmada entelektüel sermayenin bir alt bileşeni olan insan sermayesini oluşturan 15 yetkinlik kriteri kapsamında lider yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ve bu farklılaşmanın ne düzeyde olduğuna bakılmış olup (Tablo-36 ile Tablo-50 arasındaki tüm tablolar) bunun sonucunda; bayan yöneticilerin 5 yetkinlik kriterinin (**know-how, iş değerlemesi, girişimcilik, yaratıcı düşünce, inisiyatif kullanabilme**) bay yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmekte iken, bay yöneticilerinde 4 yetkinlik kriterinin (**rekabet ve çatışma, değişebilirlik, takım çalışması, özgüven**) bayan yöneticilere göre daha yüksek olduğu ve 6 yetkinlik kriterinde (**eğitim, işe yönelik özellikler, kavrama, analitik düşünce, kavramsal düşünme, sorun çözebilme**) ise farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir.

7. Araştırmada entellektüel sermaye kapsamında lider yöneticilik davranışın mesleki tecrübe değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına bakılmış olup, böyle bir farklılaşmanın da gerçekleştiği tespit edilmiştir ve **H₄ hipotezi desteklenmiştir**.

8. Araştırmada entelektüel sermayenin bir alt bileşeni olan insan sermayesini oluşturan 15 yetkinlik kriteri kapsamında lider yöneticilerin mesleki tecrübe değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığına ve bu farklılaşmanın ne düzeyde olduğuna bakılmış olup (Tablo-51 ile Tablo-65 arasındaki tüm tablolar) bunun sonucunda; 0-2 yıllık mesleki tecrübeye sahip lider yöneticilerin 3 yetkinlik kriterinin (**rekabet ve çatışma, değişebilirlik, sorun çözebilme**), 3-10 yıllık mesleki tecrübeye sahip lider yöneticilerin 2 yetkinlik kriterinin (**işe yönelik özellikler, özgüven**), 11-20 yıllık mesleki tecrübeye sahip lider yöneticilerin 5 yetkinlik kriterinin (**yaratıcı düşünce, kavrama, analitik düşünce, takım çalışması, inisiyatif kullanabilme**), 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip lider yöneticilerin 3 yetkinlik kriterinin (**eğitim, iş değerlemesi, girişimcilik**), diğer lider yöneticilere göre daha yüksek olduğu görülmekte iken, 2 yetkinlik kriterinde (**know-how, kavramsal düşünce**) ise farklılaşmanın olmadığı tespit edilmiştir.

5.2. Öneriler

1. Yeni yüzyılla birlikte İşletmeler özellikle rekabet ve teknolojik ilerlemeler ile ilgili büyüme ve gelişme süreci içerisinde ilerlemektedirler. Dolayısıyla bu süreç içerisinde lider yöneticilerin sahip oldukları ve olmaları gereken özellikler ve yetkinlikler işletmeler için büyük öneme sahip olmaktadır. Bu nedenle; turizm ve otomotiv sektöründeki işletmelerin sahip oldukları lider yöneticilerinin tespiti ve seçimin konusunda yetkinlik kriterleri dikkate alınmalıdır.

2. Modern işletmeler için istenilen liderlik tarzı olan lider yöneticilik davranışı, belirli yetkinlik kriterlerine göre belirlenmektedir ve işletmeler lider yöneticilerini seçerken ve gelişimini sağlarken, bu yetkinlik kriterlerini kullanmaları işletmenin insan kaynakları açısından yararına olacaktır.

3. Otomotiv sektöründeki işletmelerinde görev yapan yönetici liderler, “know-how, eğitim, iş değerlemesi, değişebilirlik ve analitik düşünce” gibi yetkinlikleri yeteri düzeyde iken “işe yönelik özellikler, rekabet ve çatışma, yaratıcı düşünce, kavrama, kavramsal düşünce, takım çalışması ve özgüven” gibi yetkinliklerinde geliştirilmesi konusunda sektördeki işletmeler tarafından eğitim ve danışmanlık faaliyetleri yürütülmelidir. Çünkü liderlik davranışı doğuştan bir özellik olduğu gibi sonradan da geliştirilebilecek bir davranıştır.

4. Turizm sektöründeki işletmelerinde görev yapan yönetici liderler de ise, “işe yönelik özellikler, rekabet ve çatışma, yaratıcı düşünce, kavrama, kavramsal düşünce, takım çalışması ve özgüven” gibi yetkinlikleri yeteri düzeyde iken “know-how, eğitim, iş değerlemesi, değişebilirlik ve analitik düşünce” gibi yetkinliklerinde geliştirilmesi konusunda işletmeler tarafından eğitim ve danışmanlık faaliyetleri yürütülmelidir.

5. Diğer yandan, öğrenilebilir ve geliştirilebilir bir davranış olan liderlik davranışları, işletmelerin muhtemel lider yöneticileri için uzun süreli bir süreç olarak

algılanmalı ve öğrenim hayatlarının başında bilinçlendirme ve yönlendirme faaliyetleri yürütülmelidir.

Araştırmacılara öneriler:

1. Bu araştırmada lider yöneticilik davranışının entelektüel sermayenin bir alt bileşeni olan insan sermayesini oluşturan yetkinlikler kapsamında farklılaşması analiz edilmiştir. Dolayısıyla lider yöneticilik davranışındaki farklılaşmada diğer başka faktörlere bakılmamıştır. Bu açıdan lider yöneticilik davranışına farklı açılardan da bakılabilir.

2. Araştırmada entellektüel sermayenin insan boyutu üzerinde durulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın kapsam ve sınırlılığını da oluşturan yetkinlik kriterleri konusunda yeni araştırmalar ve yetkinlik kriterleri geliştirilebilir.

3. Araştırmada kullanılan insan sermayesi yetkinlik kriterleri yapılacak yeni araştırmalar için kullanılabilecek bir ölçek olarak önerilebilir.

KAYNAKÇA

- ABEYSEKERA, I. – Guthrie, J. (2005). “An Empirical Investigation of Annual Reporting Trends of Intellectual Capital in Sri Lanka”, **Critical Perspectives On Accounting**, Vol.16, pages:151-163.
- ACUN, R. (2000). “İnternet ve Telif Hakları”, **Bilgi Dünyası Dergisi**, Sayı:1/1, s.2-26.
- AKPINAR, A. T. (2000). “Entellektüel Sermaye Kavramı”, **Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:1, s.51-59.
- AKCAN, I. (2007). “Ticari Sırlar Kanun Tasarısında Ticari Sır Nasıl Düzenlenmiştir?”, http://www.kobifinans.com.tr/bilgi_merkezi/02150302/1473, 14 Mayıs 2007.
- ARIKAN, R. (2000). **Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma**, Gazi Kitabevi, Ankara.
- ARIKBOĞA, F. Ş. (2003). **Entellektüel Sermaye**, Derin Yayınları, İstanbul.
- ASLAN, Ş. (2004). “Hastanelerde Örgütsel Çatışma: Teorik ve Örnek Bir Uygulama”, Selçuk Üniversitesi **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:11, s.599-617.
- ASUNAKUTLU, T., Safran, B., (2003). “Yöneticilerin Problem Çözme Davranışlarına Yönelik Bir Araştırma”, http://www.danismend.com/konular/insankaynaklari/inke_yoneticilerin_problem_cozme_davranislari.htm#_edn6 15/07/2007.

- BASS, B.M. (1990). “ From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share to Vision”, **Journal of Organizational Dynamics**, Vol.18/3, pages. 19-31.
- BASS, B.M., Steidlmeier, P. (1999). “Ethics, Character and Authentic Transformational Leadership Behavior”, **Journal of Leadership Quarterly**, Vol.10/2, pages.181-217.
- BAŞ, T. (2001). **Anket**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- BAYSAL, A.C., Tekarslan, E. (1996). **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.
- BENLİ, A.O. (2006). “İhracatta Dağıtım Kanallarının Seçilmesi ve Kurulması”, **İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi Yayınları**.
- BLAKE, R.R., Mouton, J.S. (1969). **Building a Dynamic Corporation Through Grid Organization Development**, Addison Wesley Publishing Company, Massachusetts.
- BONTIS, N. (1998). “Managing Organizational Knowledge By Diagnosing Intellectual Capital”, **Measuring &Valuing Intellectual Capital**, New York.
- BUKH, P.N., Larsen, H.T., Mouritsen, J. (2001). “Constructing Intellectual Capital Statements”, **Scandinavian Journal of Management**, Cilt:17, s.87-108.
- BURNS, J.M.(1978). **Leadership**, Harper and Row Publishing Company, New York.
- BÜYÜKÖZKAN, G. (2002). “Entellektüel Sermaye Yönetimi”, **KalDer Forum**, Nisan-Mayıs-Haziran, s.35-44.

- BYRNE G. – Bradley F.,(2007). “Culture’s Influence on Leadership Efficiency: How Personal and National Cultures Affect Leadership Style”, **Journal of Business Research**, Vol.60, s.168-175.
- CHANG L., Birkett B., (2004). “Managing Intellectual Capital in a Professional Service Firm: Exploring the Creativity-Productivity Paradox”, **Management Accounting Research**, Vo.15, s.7-31.
- CHU P.Y., Lin Y.L., Hsiung H. H., Liu T.Y., (2006). “Intellectual Capital: An Empirical Study of ITRI”, **Technological Forecasting & Social Change**, Vol.73, s.886-902.
- CLEGG, S., Kornberger, M., Pitsis, T. (2005). **Management and Organizations**, Sage Publications, Wiltshire.
- COLVILLE I. D. – Murphy A.J. (2006). “Leadership as the Enabler of Stratejizing and Organizing” **Long Range Planning Journal**, Vol:39, s.663-677.
- CONNON, J.C. (1994). “Issues in Sampling and Sample Desing – A Managerial Perspective Travel”, **Tourism and Hospitality Research: Ahandbook For Manager and Researcher**, s.131-143, New York.
- COOK, C.W.; Hunsaker, P.L.; Coffey, R.E. (1997). **Management and Organizational Behavior**, McGraw-Hill Higher Education, Chicago.
- ÇIKRIKCI M.; Daştan A. (2002). “Entellektüel Sermayenin Temel Finansal Tablolar Aracılığıyla Sunulması”, **Bankacılık Dergisi**, Sayı:43, Sayfa:18-32.
- ÇİL, B., (2003). **İstatistik**, Detay Yayınevi, Ankara.
- DAFT, R.L. (1999). **Management**, Fifth Edition, The Dryden Press Harcourt College Publishers.

- DİLEK, H. (2005). “Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma”, **Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü**, Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- DPT, (2007), “İhracatı Teşvik Araçlarının Sektörel Dağılımı ve Subvansiyon Miktarları” <http://ekutup.dpt.gov.tr/ticaret/politika/kaynarn/tesvik93.pdf>, 25/01/2007.
- DRUCKER, P. F. (1998). **Sonuç İçin Yönetim**, İnkılap Yayınları, İstanbul.
- DRUCKER, P.F. (1995), “The Information Executives Truly Need”, **Harward Business Rewiev**, February.
- EDVINSSON, L. (1997), “Developing Intellectual Capital at Skandia”, **Long Range Planning**, Cilt:30, Sayı: 3, s.366-373.
- EFİL, İ., (1999). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Alfa Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- EREN, E., (1996). **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- EREN, E., (1998). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.
- ERDOĞAN, İ. (1991). **İşletmelerde Davranış**, İstanbul Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- ERTUĞRUL, M. (2000). “Bilgi Çağında İşletmelerin Yeni Kaynağı: Entellektüel Sermaye”, **Active Bankacılık ve Finans Dergisi**, Sayı:15. Ekim-Kasım.
- ERTÜRK, M. (2000). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul.

GALLOZZI, C. (2006). “Analitik Düşünce Mutluluk Katsayınızı Artırır”, **Genç Gelişim Dergisi**, Sayı:22, s.2-3.

GORDON, J.R. (2001). **Organizational Behavior: A Diagnostic Approach**, 7th Edition, Prentice Hall, Boston, USA.

GUTHRIE J. (2001). “The Management, Measurement and the Reporting of Intellectual Capital”, **Journal of Intellectual Capital**, Cilt.2, Sayı:1, s.24-41.

HELLRIEGEL D.; Slocum J., (2006), **Organizational Behavior**, 11th ed. Southwestern Publishing Company, Cincinnati, OHIO.

HERSEY, P., Blanchard, K.H., (1977). **Management of Organizational Behavior**, Prentice-Hall Inc., Englewood Cliffs, New Jersey.

HURST, J.F. (1994). “En route surveys’ Travel, Tourism and Hospitality Reserarch”, **A Handbook for Managers and Researchers**, New York: John Wiley and Sons Inc: 453-471

İÇLİ, G., (2001). “Eğitim, İstihdam ve Teknoloji”, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı:9, s.65-71.

İGEME.ORG, (2007), “Türkiye’nin Hizmet Sektörü İhracatı ve Geliştirilmesine Yönelik Öneriler”, <http://www.igeme.org.tr/TUR/pratik/hizmetson.pdf>, 25/01/2007.

İGEME, (2005). “Kobi’lerin Uluslar arası Rekabet Güçlerini Artırmada Tedarik Zinciri Yönetiminin Önemi”, **İhracatı Geliştirme Etüd Merkezi Yayını**.

İNSANKAYNAKLARI.COM,(2007),“Geçmişten Günümüze Liderlikte Teorik Yaklaşımlar”,www.insankaynaklari.com/ikdotnet/icerikdetay.aspx?KayitNo=1148, 15/01/2007.

İŞEVİ, A. S., Çelme, B.,(2005). “Bilgi Çağında Yeni Hazine: Entellektüel Sermayele Rekabeti Yakalamak”, Bilgi Dünyası, Cilt.6, Sayı:2, s.251-267.

JOHANNESSEN J.A., Olsen B., Olaisen J., (2005). “Intellectual Capital as a Holistic Management Philosophy: a Theoretical Perspective”, **International Journal of Information Management**, Vol.25, s.151-171.

KOBİNET, (2007). “Buluş, Marka ve Endüstriyel Tasarım Haklarının Korunması”, <http://www.kobinet.org.tr/hizmetler/bilgibankasi/mevzuat/014f.html>,20/05/2007

KOÇEL, T. (1999). **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.

KURTULUŞ, K. (1996). **Pazarlama Araştırmaları**, Avcıol Basım Yayın, İstanbul.

LOKE, J.C.F. (2001). “Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment”, **Journal of Nursing Management**, Vol.9/4, pages:191-204.

LUTHANS, F. (1981). **Organizational Behavior**, 3rd McGraw Hill.

MARTINEZ M.R., (2006). “A Procedure to Design A Structural And Measurement Model of Intellectual Capital: An Exploratory Study”, **Information & Management**, Vol. 43, pages: 617-629.

MEJIA, L.R.G., Balkin, D.B., Cardy, R.L. (2005). **Management**, 2 Ed., Mc Graw Hill, New York.

Mc GREGOR, D. (1970). **Örgütün İnsan İlişkileri Yönü**, Çev:Doğan Energin, ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayını, Ankara.

MİCROSOFT, (2007). “CRM: Müşteriye Dair Her Şey”, http://www.microsoft.com/turkiye/dynamics/crm/crm_nedir.aspx, 15/05/2007.

- MOURITSEN J., Larsen H. T., Bukh P.N.D. (2001). “Intellectual Capital and the ‘Capable Firm’: Narrating, Visualising and Numbering for Managing Knowledge”, **Accounting, Organizations and Society**, Sayı:26, s.735-762.
- MOURITSEN J., Larsen H. T., (2005). “The 2nd Wave of Knowledge Management: The Management Control of Knowledge Resources Through Intellectual Capital Information”, **Management Accounting Research**, Vol.16, s.371-394.
- MÜLLER R. – Turner J. R. (2007). “Matching the Project Manager’s Leadership Style to Project Type, **International Journal of Project Management**, Vol.25, s.21-32.
- NEMANICIH L. A. – Keller R.T., (2007), “Transformational Leadership in an Acquisition: A Field Study of Employees”, **The Leadership Quarterly**, Vol.23 s.35-54
- OKTAY, E., GÜL, H. (2003). “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüğünde Yapılan Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:10, s.403-428.
- OTOMOTİV SANAYİİ DERNEĞİ, (2007). “Otomotiv Sanayii Genel ve İstatistik Bülteni”, <http://www.osd.org.tr/cata2007.pdf>. 15/07/2007
- OWENS, J. (1976). **The Uses Of Leadership Theory, Management, Organizations And Human Resources**, Mcgraw Hill, New York.
- ÖMÜRGÖNÜLŞEN, M., Sevim, L., (2005). “Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi’nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, Cilt:12, Sayı:2, s.91-103.

- ÖZDEMİR, E. (2003). “ Liderlik ve Etik”, Uludağ Üniversitesi **İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Cilt XXII, Sayı:2, s.151-168.
- ÖZSALMANLI, A.Y. (2005). “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik ve Lider Yöneticilik”, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi, **Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı:14, s.139-146.
- PAKSOY, M. (1993). “Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, **İşletme İktisat Endüstri Dergisi**, Sayı:16, s.19-22.
- PİRTİNİ, S. (2005). “İşletmelerde Rekabet Avantajı Yaratması Açısından Franchising ve Esasları”, **Franchising Dünyası Dergisi**, Sayı:2, s.42-43.
- REDDIN, W.J. (1971). **Managerial Effectiveness 3-D**, Mc Graw-Hill, USA.
- REICH, B.H., Brown M.L.K., (2003).“Creating Social and Intellectual Capital Through IT Career Transitions“, **Journal of Strategic Information Systems**, Vol.12. s.91-109.
- ROOS, G., Roos, J. (1997). “Measuring Your Company’s Intellectual Performance”, **Long Range Planning**, Cilt:30, Sayı: 3, s.413-426.
- ROWDEN, R.W. (2000). “The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviours And Organizational Commitment”, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol.21/1, pages.27-41.
- RUDEZ H.N.- Mihalic T., (2007). “Intellectual Capital in The Hotel Industry: A Case Study From Slovenia”, **International Journal Of Hospitality Management**, Vol.26, pages.188-199.
- SABUNCUOĞLU, Z., Tüz, M., (2001). **Örgütsel Psikoloji**, Ezgi Kitapevi, Bursa.

- SABUNCUOĞLU, Z. (2005). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Alfa Aktuel Basım Yayın Dağıtım, Bursa.
- SADULLAH, Ö. (1996). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Editör: Ramazan Geylan, Anadolu Üniversitesi Yayınları No:968, Eskişehir.
- SEKARAN, U. (2003). **Research Methods for Business**, New York: John Wiley.
- SEYFİKLİ, C. (2007). “ Hastane Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi: Gaziosmanpaşa Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesinde Bir Uygulama”, **Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- SCOTT, W., Mitchell, T., Birnbaum, P., (1981). **Organization Theory**, A Strauctural and Behavioral Analysis; 4th Ed., Irwin.
- STEWART, T. A. (1997). **Entellektüel Sermaye**, (Çev: Nurettin Elhüseyni). Mess Yayınları, Ankara.
- ŞAHİN, A. (2004). “Yönetim Kuramları ve Motivasyon İlişkisi”, Selçuk Üniversitesi **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:11, s.523-557.
- ŞAFAKLI, O.K. (2006). “Entellektüel Sermayenin İnsani Boyutu Üzerine KKTC Şube Bankalarına Yönelik Bir Uygulama”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, Cilt:8, Sayı:1, s.79-88.
- ŞİMŞEK, M.Ş, Akgemici, T., Çelik, A. (2003). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, Adım Matbaacılık, Konya.
- TOPÇUOĞLU, M. (2003). “Franchise Sözleşmesinde Bağlayıcı Kayıtlar ve Rekabet Hukuku”, **BATIDER**, Cilt:XXII, Sayı:1, s.113-154.

- TÜRK PATENT ENSTİTÜSÜ (2007). “Patent/Faydalı Model Belgesi Başvuru Kılavuzu”, **Türk Patent Enstitüsü Yayını**, ISSN 1301-2177 Ankara.
- TÜRK PATENT ENSTİTÜSÜ (2006). “Marka”, **Türk Patent Enstitüsü Yayını**. Ankara.
- UNESCO, (1987). “Telif Haklarının Temel İlkeleri”, Çev. Çiğdem Yıldırım, **Kültür ve Turizm Bakanlığı Fikir ve Sanat Eserleri Dairesi Başkanlığı Yayını**, Ankara.
- URAL, A., Kılıç, İ., (2005). **Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS ile Veri Analizi**, Detay Yayıncılık, Ankara.
- VROOM, V.H., Jago, A.G. (1978). “On The Validity Of The Vroom-Yetton Model”, **Journal of Applied Psychology**. Vol.63, s.151-162.
- VROOM, V.H., Jago, A.G. (1988). **The New Leadership: Managing Participation in Organizations**, Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- YALÇIN, S., (1988). **Personel Yönetimi**, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını, İstanbul.
- YANG, J-T., (2007). “Knowledge Sharing: Investigating Appropriate Leadership Roles and Collaborative Culture”, **Tourism Management**, Vol.28, s.530-543.
- YAMAN, S., Yalçın, N., (2004). “Fen Bilgisi Öğretiminde Probleme Dayalı Öğrenme Yaklaşımının Yaratıcı Düşünme Becerisine Etkisi”, **İlköğretim-Online Dergisi**, Sayı:4/1, sayfa:42-52, [Online]:<http://ilkogretim-online.org.tr>
- YAMANE, T. (2001). **Temel Örneklem Yöntemleri. (Birinci Baskı)**. Çeviren: Alptekin ESİN, M. Akif BAKIR, Celal AYDIN ve Esen GÜRBÜZSEL. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

YILMAZ, R., (2006). “İşletme İçin Yeni Girişim Fikirlerinin Değerlendirilmesi ve İşletme Stratejisine İlişkilendirilmesinde Dengeli Performans Ölçüm Sistemi (Balanced Scorecard) ve Bir Uygulama Örneği”, Kırgızistan-Türkiye Manas Üniversitesi **Uluslararası Girişimcilik Kongresi**, 25-27 Mayıs 2006 Bışkek, s.65-82.

YUKL, G. (2002). **Leadership in Organizations**, 5th Edition, Upper Saddle River, New Jersey, USA

ZEL, U., (2001). **Kişilik ve Liderlik**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

ZHOA, W., Ritchie J.R.B., (2007). “An Investigation of Academic Leadership in Tourism Research: 1985-2004”, **Tourism Management**, Vol:28, s.476-490.

WATSON A., Stanworth J., Healeas S., Purdy D., Stanworth C., (2005), “Retail Franchising: An Intellectual Capital Perspective”, **Journal of Retailing and Consumer Services**, Vol.12. s.25-34.

WERNER, I. **Yöneticiler İçin Liderlik Becerileri**, Çev: Vedat Üner, Rota Yayınları, İstanbul.

WEISS, D.H., (1998). **Problem Çözümünde Yaratıcılık**, (Çev.Doğan Şahiner), Rota Yayınları, İstanbul.

WILLIAMS, C. (2006). **Effective Management**, 2.Edition, Thomson South-Western, Ohio, USA.

EK-1

ANKET FORMU

Bu anket formu “Entelektüel sermayenin İnsan boyutundaki yetkinliklerin sektörel farklılaşmasını ortaya koymak” amacıyla düzenlenmiştir. Vereceğiniz cevaplar sadece bilimsel bir araştırmanın veri tabanını oluşturmaktadır. Elde edilen bilgiler kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır. İlginize şimdiden teşekkür ederiz.

Hakan KOÇ
Gazi Üniversitesi
Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi

Yaşınız: a) 20-29 b) 30-39 c) 40-49 d) 50 ve Üzeri
Cinsiyetiniz a) Bayan b) Bay
Mesleki Tecrübeniz: a) 0-2 yıl b) 3-10 yıl c) 11-20 yıl d) 21 yıl ve Üzeri
Mezun olduğunuz Okul / Bölüm :
İş yerindeki Görev / Unvanınız :
Çalıştığınız işletmenin türü : a) Otomotiv İşletmesi b) Turizm İşletmesi

Aşağıdaki sorulara size en uygun olan durumu işaretlemeye çalışınız. 1’den 5’e kadar dereceleme yapılmıştır. Bu ifadeler:					
1	2	3	4	5	
Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
1 Know-How					
1	Yaptığım işin üst seviyede teknik bilgi gerektirdiği inancındayım.	1	2	3	4
2	Teknik bilgimin yaptığım iş için yeterli seviyede olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4
3	İşimin gerektirdiği teknik bilgiyi sürekli geliştirmek için çaba harcamaktayım.	1	2	3	4
4	İşim ile ilgili sahip olduğum teknik bilgilerim sayesinde işlerimi sorunsuz yürütüyorum	1	2	3	4
5	Sahip olduğum teknik bilgi sayesinde aynı işi yapan meslektaşlarımla farkım ortaya çıkmaktadır	1	2	3	4
2 Eğitim					
6	Çalıştığım işletmede sürekli eğitim faaliyetlerine katılımcı olurum.	1	2	3	4
7	Aldığım eğitimin yaptığım işe girebilmemde rolü büyük olmuştur.	1	2	3	4
8	Yaptığım işte sürekli hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi bir zorunluluk haline getirilmelidir.	1	2	3	4
9	Yaptığım işte tüm çalışanlardan eğitilmiş olmasını gereksiz buluyorum. Çalışanların bir kısmının eğitim almış olması, ihtiyacı olmayanların eğitimsiz olmasının daha doğru olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4
10	Aldığım eğitimi kendim ve yaptığım iş için yeterli bulmayıp sürekli kendimi yenilemek için öğrenmeye çalışmaktayım.	1	2	3	4

3	İşe Yönelik Özellikler					
11	Fiziksel özelliklerimin yaptığım işin özellikleri için yeterli olduğum inancındayım	1	2	3	4	5
12	Yaptığım işe yönelik yapılan eleştiriler her zaman kendimi geliştirmemde önemli bir vasıta olmuştur.	1	2	3	4	5
13	Zihinsel olarak yaptığım işe kendimi her zaman hazır hissedirim.	1	2	3	4	5
14	Yaptığım iş ile ilgili çıkabilecek tüm aksaklıkları ve çözüm önerilerini herkesten daha iyi bilirim.	1	2	3	4	5
15	Yaptığımız iş ile ilgili astlarıma ihtiyaç duydukları zaman rehberlik hizmeti veriyorum.	1	2	3	4	5
4	İş Değerlemesi					
16	Astlarıma bir görev verirken o işe uygun bir şekilde yapabilmesi için gerekli olan beceriye sahip olup olmadığı birinci önceliğim olur.	1	2	3	4	5
17	Astlarıma bir iş ile ilgili göstereceği bedensel ve zihinsel çabanın ne düzeyde olduğunu öncelikle tespit ederim.	1	2	3	4	5
18	Bir işe başlamadan önce yapıldığı yerin özelliklerini ve işin yapıldığı ortamın koşullarını iyileştirme çabası içerisine girerim.	1	2	3	4	5
19	Bir işe başlamadan önce A'dan Z'ye tüm işlem basamaklarını oluşturduktan sonra işe başlarım.	1	2	3	4	5
20	Yaptığımız iş ile ilgili süreçler değil sonucun daha önemli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5	Girişimcilik					
21	Yaptığım tüm işlerde sonunu düşünmeden risk almaktan hoşlanırım	1	2	3	4	5
22	Yapamayacağımı düşündüğüm işleri bile yapmak için çaba harcarım.	1	2	3	4	5
23	Karşıma çıkan engelleri ve fırsatları ayırt edip her ikisini de kendi avantajıma çevirebilirim.	1	2	3	4	5
24	Sönük bir başarıdansa şaşırtıcı başarısızlıkları tercih ederim.	1	2	3	4	5
25	Büyük bir firmada parlak bir fikri kabullendirmeye çalışmaktansa küçük bir firmada tek başıma bu fikri uygulayıcı olmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
6	Rekabet ve Çatışma					
26	İşyerinde rekabetin iş verimini ve performansını artırdığına inanıyorum.	1	2	3	4	5
27	Sürekli birileriyle yarışır rekabet ederim. Yarışacak birini bulamazsam kendimle rekabet ederim.	1	2	3	4	5
28	İş yerinde astlarıma birbirleriyle çatışmalarına izin veririm.	1	2	3	4	5
29	Başarının ancak yarışarak ve rekabet ederek elde edilebileceği inancındayım	1	2	3	4	5
30	Rekabet kültürünün olduğu bir işletmede merkeziyetçilik, ayrıcalık, ayrımcılık, hilecilik, kuralsızlık ve keyfiyetçiliğin olmadığı düşüncesindeyim	1	2	3	4	5

7	Yaratıcı Düşünce					
31	Yaptığım işi her an daha iyi nasıl yapabileceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
32	Seri bir şekilde harika fikirler üreten bir kişi olduğum söylenir.	1	2	3	4	5
33	Kendimi uyanık, canlı, fırsatları gören ve zeki olan bir azınlığın üyesi olarak hissediyorum.	1	2	3	4	5
34	Üstlerimin, astlarımın ve meslektaşlarımla hayranlığını kazanan bir kişiliğim var.	1	2	3	4	5
35	Her şeyi bilme, öğrenme ve merak tutkum yüzünden zaman zaman çevremde sorunlar yaşıyorum.	1	2	3	4	5
8	Kavrama					
36	Karşılaştığım olay veya durumları çok hızlı bir şekilde algılayabilirim	1	2	3	4	5
37	Olayları hızlı kavrama yeteneğine sahibim. Bu sayede çok kolay problem çözebilirim.	1	2	3	4	5
38	Kavrama yeteneği olmayan insan hangi dil ile olursa olsun duygularını ve düşüncelerini yansıtmakta yetersiz kalır.	1	2	3	4	5
39	Anlama ve algılama yeteneğimin yüksek olması iş çevremde fark edilen bir özelliğimdir.	1	2	3	4	5
40	Okuduğum bir metni hemen anlarım ve ikinci kez okuma gereği hissetmem.	1	2	3	4	5
9	Değişebilirlik					
41	Yenileri sürekli takip ederim ve uyum sağlamaya çalışırım	1	2	3	4	5
42	Karşılaştığım yeniliklere hızla uyum sağlayarak lehime bir durum oluşturabilirim.	1	2	3	4	5
43	Kendi katı kuralları ve ilkeleri vardır. Her yeniliğe uyum sağlamak bana göre değil.	1	2	3	4	5
44	Hayata bakış açım esneklikle paraleldir. Her yeni şeyle karşılaştığımda kendi doğrularımı yeniden gözden geçiririm.	1	2	3	4	5
45	İnsanların kendi kuralları ve hayata bakış açıları olmalıdır. İnsan 7'inde neyse 70'inde de aynı olmalıdır.	1	2	3	4	5
10	Analitik Düşünce					
46	Ne olduğunu tam olarak bilmesem de tahminlerim doğrultusunda; her şeyi önceden girdisi çıktısıyla analiz ederek düşünürüm.	1	2	3	4	5
47	Karşılaştığım her şeyin parçalarını ve bütününe görebilme yeteneğine sahip olduğumu düşünüyorum	1	2	3	4	5
48	Karşılaştığım problemleri önce parçalara ayırır, mantıksal bir ilişki kurduktan sonra bütün olarak görmeye çalışırım	1	2	3	4	5
49	Birçok farklı veriden anlamlı sonuçlar çıkarabilirim	1	2	3	4	5
50	Karşılaştığım problemlere karşı ürettiğim çözüm önerilerinde her zaman haklı çıkmışımdır.	1	2	3	4	5
11	Kavramsal Düşünce					
51	Karşılaştığım her olay ile ilgili belirli sınırlar belirlerim	1	2	3	4	5
52	Karşılaştığım olaylarda başkaları için açık olmayan bağlantıları görürüm	1	2	3	4	5
53	Başkaları için açık olmayan tutarsızlık ve karışıklıkları fark ederim	1	2	3	4	5

54	Karmaşık olaylarda anahtar olayı veya hareketleri tanımlayabilirim.	1	2	3	4	5
55	İki nesne arasındaki benzerlikleri ve arasındaki ilişkiyi kolaylıkla görebilirim	1	2	3	4	5
12	Takım Çalışması					
56	Ekip halinde çalışmayı bireysel çalışmaya tercih ederim	1	2	3	4	5
57	Ekip çalışmasının her işte başarının anahtarı olduğuna inanırım	1	2	3	4	5
58	Bireysel başarılar beni her zaman daha çok mutlu etmiştir.	1	2	3	4	5
59	Tenis, yüzme, atletizm gibi bireysel sporları futbol, basketbol, voleybol gibi grup halinde oynanan oyunlara tercih ederim.	1	2	3	4	5
60	Beraber çalıştığım insanların eksikliklerini gidermelerine yardım etmektense yapılacak işi kendim yapmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
13	Sorun Çözebilme					
61	Karşılaştığım problemlere oldukça soğuk kanlılıkla yaklaşır ve çözmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
62	İşletmemizde ortaya çıkan sorunları ilgililerinin çözmesini bekler hiçbir zaman müdahil olmam.	1	2	3	4	5
63	Problem çözme herhangi bir olay karşısında bir “seçim” veya “tercih” yapmak anlamına gelir.	1	2	3	4	5
64	Karşılaştığım problemlere ilişkin her zaman bir çözüm önerisi geliştirebilmekteyim.	1	2	3	4	5
65	Problemlerin çözümünde birden fazla alternatif çözüm yolları üretebilmekteyim.	1	2	3	4	5
14	İnisiyatif Kullanabilme					
66	Çözümünü bulduğum sorunlar için risk almaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
67	Amaçlara ulaşabilmek için son kararı vermeden önce mutlaka ortak karar alır ortaya çıkacak riski paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
68	Ekibimin başarısını paylaşıyor riski ise kendi üzerime alırım.	1	2	3	4	5
69	Kendimi gerekli kararları gerekli zamanlarda almayı başarabilen bir kişi olarak tanımlayabilirim	1	2	3	4	5
70	Karar verme yetimin çok gelişmiş olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
15	Özgüven					
71	Yeteneklerim hakkında pozitif ve gerçekçi bir anlayışa sahip olduğumu düşünüyorum	1	2	3	4	5
72	Olaylara ve kişilere karşı aşırı uyum gösterebilen bir kişiliğe sahibim.	1	2	3	4	5
73	Bir çok defa bulunduğum ortamlarda sevilmediğim hissine kapıldığım oldu.	1	2	3	4	5
74	Kendimle ilgili aşağılık duygusuna kapıldığım zamanlar oluyor.	1	2	3	4	5
75	Yaptığım iş ve eylemlerin doğruluğundan zaman zaman kendimden şüphe duyduğum oluyor.	1	2	3	4	5

**EK-2: Araştırmaya Katılan Lider Yöneticilerin Yetkinlik Kriterlerine Verdikleri
Cevapların Dağılımı**

KNOWHOW-1		Yaptığım işin üst seviyede teknik bilgi gerektirdiği inancındayım.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı		10	31	173	177	391
	%		2,6%	7,9%	44,2%	45,3%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	28	47	89	214	125	503
	%	5,6%	9,3%	17,7%	42,5%	24,9%	100,0%
Toplam	Sayı	28	57	120	387	302	894
	%	3,1%	6,4%	13,4%	43,3%	33,8%	100,0%
KNOWHOW-2		Teknik bilgimin yaptığım iş için yeterli seviyede olduğunu düşünüyorum					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı		26	114	172	79	391
	%		6,6%	29,2%	44,0%	20,2%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	1	34	114	225	129	503
	%	,2%	6,8%	22,7%	44,7%	25,6%	100,0%
Toplam	Sayı	1	60	228	397	208	894
	%	,1%	6,7%	25,5%	44,4%	23,3%	100,0%
KNOWHOW-3		İşimin gerektirdiği teknik bilgiyi sürekli geliştirmek için çaba harcamaktayım.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı			70	126	195	391
	%			17,9%	32,2%	49,9%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	1	19	45	303	135	503
	%	,2%	3,8%	8,9%	60,2%	26,8%	100,0%
Toplam	Sayı	1	19	115	429	330	894
	%	,1%	2,1%	12,9%	48,0%	36,9%	100,0%
KNOWHOW-4		İşim ile ilgili sahip olduğum teknik bilgim sayesinde işlerimi sorunsuz yürütüyorum					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı		27	96	205	63	391
	%		6,9%	24,6%	52,4%	16,1%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	3	2	164	224	110	503
	%	,6%	,4%	32,6%	44,5%	21,9%	100,0%
Toplam	Sayı	3	29	260	429	173	894
	%	,3%	3,2%	29,1%	48,0%	19,4%	100,0%
KNOWHOW-5		Sahip olduğum teknik bilgi sayesinde aynı işi yapan meslektaşlarımla farkım ortaya çıkmaktadır					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı		15	77	207	92	391
	%		3,8%	19,7%	52,9%	23,5%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	2	2	154	243	102	503
	%	,4%	,4%	30,6%	48,3%	20,3%	100,0%
Toplam	Sayı	2	17	231	450	194	894
	%	,2%	1,9%	25,8%	50,3%	21,7%	100,0%
EĞİTİM-1		Çalıştığım işletmede sürekli eğitim faaliyetlerine katılımcı olurum.					

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı	13	21	49	170	138	391
	%	3,3%	5,4%	12,5%	43,5%	35,3%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	3	8	151	124	217	503
	%	,6%	1,6%	30,0%	24,7%	43,1%	100,0%
Toplam	Sayı	16	29	200	294	355	894
	%	1,8%	3,2%	22,4%	32,9%	39,7%	100,0%
EĞİTİM-2		Aldığım eğitimin yaptığım işe girebilmemde rolü büyük olmuştur.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı	13	15	132	71	160	391
	%	3,3%	3,8%	33,8%	18,2%	40,9%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	38	24	118	139	184	503
	%	7,6%	4,8%	23,5%	27,6%	36,6%	100,0%
Toplam	Sayı	51	39	250	210	344	894
	%	5,7%	4,4%	28,0%	23,5%	38,5%	100,0%
EĞİTİM-3		Yaptığım işte sürekli hizmet içi eğitim faaliyetlerinin yürütülmesi bir zorunluluk haline getirilmelidir.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı	0	17	50	140	184	391
	%	0%	4,3%	12,8%	35,8%	47,1%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	0	31	113	144	215	503
	%	0%	6,2%	22,5%	28,6%	42,7%	100,0%
Toplam	Sayı	0	48	163	284	399	894
	%	0%	5,4%	18,2%	31,8%	44,6%	100,0%
EĞİTİM04		Yaptığım işte tüm çalışanlardan eğitilmiş olmasını gereksiz buluyorum. Çalışanların bir kısmının eğitim almış olması, ihtiyacı olmayanların eğitimsiz olmasının daha doğru olduğuna inanıyorum.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı	13	24	52	209	93	391
	%	3,3%	6,1%	13,3%	53,5%	23,8%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	21	105	105	102	170	503
	%	4,2%	20,9%	20,9%	20,3%	33,8%	100,0%
Toplam	Sayı	34	129	157	311	263	894
	%	3,8%	14,4%	17,6%	34,8%	29,4%	100,0%
EĞİTİM05		Aldığım eğitimi kendim ve yaptığım iş için yeterli bulmayıp sürekli kendimi yenilemek için öğrenmeye çalışmaktayım.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı		17	43	179	152	391
	%		4,3%	11,0%	45,8%	38,9%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	5	1	67	246	184	503
	%	1,0%	,2%	13,3%	48,9%	36,6%	100,0%
Toplam	Sayı	5	18	110	425	336	894
	%	,6%	2,0%	12,3%	47,5%	37,6%	100,0%
İŞE YÖNELİK ÖZELLİKLER-1		Fiziksel özelliklerimin yaptığım işin özellikleri için yeterli olduğuna inanıyorum					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı	16	7	79	165	124	391
	%	4,1%	1,8%	20,2%	42,2%	31,7%	100,0%

Turizm İşletmesi	Sayı	1	12	61	187	242	503
	%	,2%	2,4%	12,1%	37,2%	48,1%	100,0%
Toplam	Sayı	17	19	140	352	366	894
	%	1,9%	2,1%	15,7%	39,4%	40,9%	100,0%
İŞE YÖNELİK ÖZELLİKLER-2		Yaptığım işe yönelik yapılan eleştiriler her zaman kendimi geliştirmemde önemli bir vasıta olmuştur					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı			123	124	144	391
	%			31,5%	31,7%	36,8%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	1	26	124	171	181	503
	%	,2%	5,2%	24,7%	34,0%	36,0%	100,0%
Toplam	Sayı	1	26	247	295	325	894
	%	,1%	2,9%	27,6%	33,0%	36,4%	100,0%
İŞE YÖNELİK ÖZELLİKLER-3		Zihinsel olarak yaptığım iş kendimi her zaman hazır hissedirim.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı		14	186	156	35	391
	%		3,6%	47,6%	39,9%	9,0%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	2	16	121	276	88	503
	%	,4%	3,2%	24,1%	54,9%	17,5%	100,0%
Toplam	Sayı	2	30	307	432	123	894
	%	,2%	3,4%	34,3%	48,3%	13,8%	100,0%
İŞE YÖNELİK ÖZELLİKLER-4		Yaptığım iş ile ilgili çıkabilecek tüm aksaklıkları ve çözüm önerilerini herkesten daha iyi bilirim.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı		38	204	100	49	391
	%		9,7%	52,2%	25,6%	12,5%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı		105	211	131	56	503
	%		20,9%	41,9%	26,0%	11,1%	100,0%
Toplam	Sayı		143	415	231	105	894
	%		16,0%	46,4%	25,8%	11,7%	100,0%
İŞE YÖNELİK ÖZELLİKLER-5		Yaptığımız iş ile ilgili astlarıma ihtiyaç duydukları zaman rehberlik hizmeti veriyorum.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı	21	32	79	159	100	391
	%	5,4%	8,2%	20,2%	40,7%	25,6%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	2	20	150	165	166	503
	%	,4%	4,0%	29,8%	32,8%	33,0%	100,0%
Toplam	Sayı	23	52	229	324	266	894
	%	2,6%	5,8%	25,6%	36,2%	29,8%	100,0%
İŞ DEĞERLEMESİ-1		Astlarıma bir görev verirken o işe uygun bir şekilde yapabilmesi için gerekli olan beceriye sahip olup olmadığı birinci önceliğim olur.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı			116	171	104	391
	%			29,7%	43,7%	26,6%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı		4	56	254	189	503
	%		,8%	11,1%	50,5%	37,6%	100,0%
Toplam	Sayı		4	172	425	293	894
	%		,4%	19,2%	47,5%	32,8%	100,0%
		Astlarıma bir iş ile ilgili göstereceği bedensel ve zihinsel çabanın ne					

İŞ DEĞERLEMESİ-2		düzeyde olduğunu öncelikle tespit ederim				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Otomotiv İşletmesi	Sayı		12	61	190	128
	%		3,1%	15,6%	48,6%	32,7%
Turizm İşletmesi	Sayı	11	2	91	222	177
	%	2,2%	,4%	18,1%	44,1%	35,2%
Toplam	Sayı	11	14	152	412	305
	%	1,2%	1,6%	17,0%	46,1%	34,1%
İŞ DEĞERLEMESİ-3		Bir işe başlamadan önce yapıldığı yerin özelliklerini ve işin yapıldığı ortamın koşullarını iyileştirme çabası içerisine girerim.				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Otomotiv İşletmesi	Sayı		4	85	211	91
	%		1,0%	21,7%	54,0%	23,3%
Turizm İşletmesi	Sayı	8	28	60	230	177
	%	1,6%	5,6%	11,9%	45,7%	35,2%
Toplam	Sayı	8	32	145	441	268
	%	,9%	3,6%	16,2%	49,3%	30,0%
İŞ DEĞERLEMESİ-4		Bir işe başlamadan önce A'dan Z'ye tüm işlem basamaklarını oluşturduktan sonra işe başlarım.				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Otomotiv İşletmesi	Sayı		7	100	167	117
	%		1,8%	25,6%	42,7%	29,9%
Turizm İşletmesi	Sayı	2	25	116	183	177
	%	,4%	5,0%	23,1%	36,4%	35,2%
Toplam	Sayı	2	32	216	350	294
	%	,2%	3,6%	24,2%	39,1%	32,9%
İŞ DEĞERLEMESİ-5		Yaptığımız iş ile ilgili süreçler değil sonucun daha önemli olduğunu düşünüyorum.				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Otomotiv İşletmesi	Sayı	21	82	88	133	67
	%	5,4%	21,0%	22,5%	34,0%	17,1%
Turizm İşletmesi	Sayı	131	94	161	103	14
	%	26,0%	18,7%	32,0%	20,5%	2,8%
Toplam	Sayı	152	176	249	236	81
	%	17,0%	19,7%	27,9%	26,4%	9,1%
GİRİŞİMCİLİK-1		Yaptığım tüm işlerde sonunu düşünmeden risk almaktan hoşlanırım				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Otomotiv İşletmesi	Sayı	23	183	125	39	21
	%	5,9%	46,8%	32,0%	10,0%	5,4%
Turizm İşletmesi	Sayı	64	200	91	88	60
	%	12,7%	39,8%	18,1%	17,5%	11,9%
Toplam	Sayı	87	383	216	127	81
	%	9,7%	42,8%	24,2%	14,2%	9,1%
GİRİŞİMCİLİK-2		Yapamayacağımı düşündüğüm işleri bile yapmak için çaba harcarım.				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Otomotiv İşletmesi	Sayı	17	32	134	200	8
	%	4,3%	8,2%	34,3%	51,2%	2,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	62	118	165	58	100
	%	12,3%	23,5%	32,8%	11,5%	19,9%

Toplam	Sayı	79	150	299	258	108	894
	%	8,8%	16,8%	33,4%	28,9%	12,1%	100,0%
GİRİŞİMCİLİK-3		Karşıma çıkan engelleri ve fırsatları ayırt edip her ikisini de kendi avantajıma çevirebilirim.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı	14	15	182	149	31	391
	%	3,6%	3,8%	46,5%	38,1%	7,9%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	4	24	130	273	72	503
	%	,8%	4,8%	25,8%	54,3%	14,3%	100,0%
Toplam	Sayı	18	39	312	422	103	894
	%	2,0%	4,4%	34,9%	47,2%	11,5%	100,0%
GİRİŞİMCİLİK-4		Sönük bir başarıdansa şaşırtıcı başarısızlıkları tercih ederim.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı	33	137	134	59	28	391
	%	8,4%	35,0%	34,3%	15,1%	7,2%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	69	149	147	64	74	503
	%	13,7%	29,6%	29,2%	12,7%	14,7%	100,0%
Toplam	Sayı	102	286	281	123	102	894
	%	11,4%	32,0%	31,4%	13,8%	11,4%	100,0%
GİRİŞİMCİLİK-5		Büyük bir firmada parlak bir fikri kabullendirmeye çalışmaktansa küçük bir firmada tek başıma bu fikri uygulayıcı olmayı tercih ederim.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı	22	112	122	75	60	391
	%	5,6%	28,6%	31,2%	19,2%	15,3%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	38	71	223	122	49	503
	%	7,6%	14,1%	44,3%	24,3%	9,7%	100,0%
Toplam	Sayı	60	183	345	197	109	894
	%	6,7%	20,5%	38,6%	22,0%	12,2%	100,0%
REKABET ve ÇATIŞMA-1		İşyerinde rekabetin iş verimini ve performansı artırdığına inanıyorum.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı	4	31	162	133	61	391
	%	1,0%	7,9%	41,4%	34,0%	15,6%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	44	10	103	185	161	503
	%	8,7%	2,0%	20,5%	36,8%	32,0%	100,0%
Toplam	Sayı	48	41	265	318	222	894
	%	5,4%	4,6%	29,6%	35,6%	24,8%	100,0%
REKABET ve ÇATIŞMA-2		Sürekli birileriyle yarışır rekabet ederim. Yarışacak birini bulamazsam kendimle rekabet ederim.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı	22	105	176	68	20	391
	%	5,6%	26,9%	45,0%	17,4%	5,1%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	6	87	176	170	64	503
	%	1,2%	17,3%	35,0%	33,8%	12,7%	100,0%
Toplam	Sayı	28	192	352	238	84	894
	%	3,1%	21,5%	39,4%	26,6%	9,4%	100,0%
REKABET ve ÇATIŞMA-		İş yerinde astlarımla birbirleriyle çatışmalarına izin veririm.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam

3							
Otomotiv İşletmesi	Sayı	83	116	95	45	52	391
	%	21,2%	29,7%	24,3%	11,5%	13,3%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	176	116	92	107	12	503
	%	35,0%	23,1%	18,3%	21,3%	2,4%	100,0%
Toplam	Sayı	259	232	187	152	64	894
	%	29,0%	26,0%	20,9%	17,0%	7,2%	100,0%
REKABET ve ÇATIŞMA-4		Başarının ancak yarışarak ve rekabet ederek elde edilebileceği inancındayım					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı	45	92	130	92	32	391
	%	11,5%	23,5%	33,2%	23,5%	8,2%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	46	73	182	129	73	503
	%	9,1%	14,5%	36,2%	25,6%	14,5%	100,0%
Toplam	Sayı	91	165	312	221	105	894
	%	10,2%	18,5%	34,9%	24,7%	11,7%	100,0%
REKABET ve ÇATIŞMA-5		Rekabet kültürünün olduğu bir işletmede merkeziyetçilik, ayrıcalık, ayrımcılık, hilecilik, kurnasızlık ve keyfiyetçiliğin olmadığı düşüncesindeyim					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı	32	159	129	55	16	391
	%	8,2%	40,7%	33,0%	14,1%	4,1%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	47	75	187	116	78	503
	%	9,3%	14,9%	37,2%	23,1%	15,5%	100,0%
Toplam	Sayı	79	234	316	171	94	894
	%	8,8%	26,2%	35,3%	19,1%	10,5%	100,0%
YARATICI DÜŞÜNCE-1		Yaptığım işi her an daha iyi nasıl yapabileceğimi düşünüyorum.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı		31	64	170	126	391
	%		7,9%	16,4%	43,5%	32,2%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	9	3	106	265	120	503
	%	1,8%	,6%	21,1%	52,7%	23,9%	100,0%
Toplam	Sayı	9	34	170	435	246	894
	%	1,0%	3,8%	19,0%	48,7%	27,5%	100,0%
YARATICI DÜŞÜNCE-2		Seri bir şekilde harika fikirler üreten bir kişi olduğum söylenir.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı		63	191	128	9	391
	%		16,1%	48,8%	32,7%	2,3%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	24	109	170	140	60	503
	%	4,8%	21,7%	33,8%	27,8%	11,9%	100,0%
Toplam	Sayı	24	172	361	268	69	894
	%	2,7%	19,2%	40,4%	30,0%	7,7%	100,0%
YARATICI DÜŞÜNCE-3		Kendimi uyanık, canlı, fırsatları gören ve zeki olan bir azınlığın üyesi olarak hissediyorum					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı	7	56	201	70	57	391
	%	1,8%	14,3%	51,4%	17,9%	14,6%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	15	56	225	108	99	503
	%						

Turizm İşletmesi	Sayı	15	56	225	108	99	503
	%	3,0%	11,1%	44,7%	21,5%	19,7%	100,0%
Toplam	Sayı	22	112	426	178	156	894
	%	2,5%	12,5%	47,7%	19,9%	17,4%	100,0%
YARATICI DÜŞÜNCE-4		Üstlerimin, astlarımla ve meslektaşlarımla hayranlığımı kazanan bir kişiliğim var.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı	1	61	216	76	37	391
	%	,3%	15,6%	55,2%	19,4%	9,5%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	13	64	106	188	132	503
	%	2,6%	12,7%	21,1%	37,4%	26,2%	100,0%
Toplam	Sayı	14	125	322	264	169	894
	%	1,6%	14,0%	36,0%	29,5%	18,9%	100,0%
YARATICI DÜŞÜNCE-5		Her şeyi bilme, öğrenme ve merak tutkum yüzünden zaman zaman çevremde sorunlar yaşıyorum.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı	16	129	159	80	7	391
	%	4,1%	33,0%	40,7%	20,5%	1,8%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	15	56	203	118	111	503
	%	3,0%	11,1%	40,4%	23,5%	22,1%	100,0%
Toplam	Sayı	31	185	362	198	118	894
	%	3,5%	20,7%	40,5%	22,1%	13,2%	100,0%
KAVRAMA-1		Karşılaştığım olay veya durumları çok hızlı bir şekilde algılayabilirim					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı			129	213	49	391
	%			33,0%	54,5%	12,5%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	1	33	53	259	157	503
	%	,2%	6,6%	10,5%	51,5%	31,2%	100,0%
Toplam	Sayı	1	33	182	472	206	894
	%	,1%	3,7%	20,4%	52,8%	23,0%	100,0%
KAVRAMA-2		Olayları hızlı kavrama yeteneğine sahibim. Bu sayede çok kolay problem çözebilirim.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı		15	106	241	29	391
	%		3,8%	27,1%	61,6%	7,4%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	9	25	84	270	115	503
	%	1,8%	5,0%	16,7%	53,7%	22,9%	100,0%
Toplam	Sayı	9	40	190	511	144	894
	%	1,0%	4,5%	21,3%	57,2%	16,1%	100,0%
KAVRAMA-3		Kavrama yeteneği olmayan insan hangi dil ile olursa olsun duygularını ve düşüncelerini yansıtmakta yetersiz kalır					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı	31	39	59	192	70	391
	%	7,9%	10,0%	15,1%	49,1%	17,9%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	42	26	134	134	167	503
	%	8,3%	5,2%	26,6%	26,6%	33,2%	100,0%
Toplam	Sayı	73	65	193	326	237	894
	%	8,2%	7,3%	21,6%	36,5%	26,5%	100,0%
KAVRAMA-4		Anlama ve algılama yeteneğimin yüksek olması iş çevremde fark edilen bir özelliğimdir.					

		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı		29	113	200	49	391
	%		7,4%	28,9%	51,2%	12,5%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	9	51	136	240	67	503
	%	1,8%	10,1%	27,0%	47,7%	13,3%	100,0%
Toplam	Sayı	9	80	249	440	116	894
	%	1,0%	8,9%	27,9%	49,2%	13,0%	100,0%
KAVRAMA-5		Okuduğum bir metni hemen anlarım ve ikinci kez okuma gereği hissetmem.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı		47	179	156	9	391
	%		12,0%	45,8%	39,9%	2,3%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	1	70	90	164	178	503
	%	,2%	13,9%	17,9%	32,6%	35,4%	100,0%
Toplam	Sayı	1	117	269	320	187	894
	%	,1%	13,1%	30,1%	35,8%	20,9%	100,0%
DEĞİŞEBİLİRLİK-1		Yenilileri sürekli takip ederim ve uyum sağlamaya çalışırım					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı		14	74	272	31	391
	%		3,6%	18,9%	69,6%	7,9%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	1	19	102	223	158	503
	%	,2%	3,8%	20,3%	44,3%	31,4%	100,0%
Toplam	Sayı	1	33	176	495	189	894
	%	,1%	3,7%	19,7%	55,4%	21,1%	100,0%
DEĞİŞEBİLİRLİK-2		Karşılaştığım yeniliklere hızla uyum sağlayarak lehime bir durum oluşturabilirim.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı	4	35	108	193	51	391
	%	1,0%	9,0%	27,6%	49,4%	13,0%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	3	24	174	185	117	503
	%	,6%	4,8%	34,6%	36,8%	23,3%	100,0%
Toplam	Sayı	7	59	282	378	168	894
	%	,8%	6,6%	31,5%	42,3%	18,8%	100,0%
DEĞİŞEBİLİRLİK-3		Kendi katı kurallarım ve ilkelerim vardır. Her yeniliğe uyum sağlamak bana göre değil.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı	8	39	149	116	79	391
	%	2,0%	10,0%	38,1%	29,7%	20,2%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	47	102	181	70	103	503
	%	9,3%	20,3%	36,0%	13,9%	20,5%	100,0%
Toplam	Sayı	55	141	330	186	182	894
	%	6,2%	15,8%	36,9%	20,8%	20,4%	100,0%
DEĞİŞEBİLİRLİK-4		Hayata bakış açım esneklikle paraleldir. Her yeni şeyle karşılaştığımda kendi doğrularımı yeniden gözden geçiririm.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı		35	173	111	72	391
	%		9,0%	44,2%	28,4%	18,4%	100,0%
	Sayı	3	9	190	230	71	503

Turizm İşletmesi	Sayı	3	9	190	230	71	503
	%	,6%	1,8%	37,8%	45,7%	14,1%	100,0%
Toplam	Sayı	3	44	363	341	143	894
	%	,3%	4,9%	40,6%	38,1%	16,0%	100,0%
DEĞİŞEBİLİRLİK-5		İnsanların kendi kuralları ve hayata bakış açıları olmalıdır. İnsan 7'sinde neyse 70'inde da aynı olmalıdır.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı	4	6	179	109	93	391
	%	1,0%	1,5%	45,8%	27,9%	23,8%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	57	54	212	92	88	503
	%	11,3%	10,7%	42,1%	18,3%	17,5%	100,0%
Toplam	Sayı	61	60	391	201	181	894
	%	6,8%	6,7%	43,7%	22,5%	20,2%	100,0%
ANALİTİK DÜŞÜNCE-1		Ne olduğunu tam olarak bilmesem de tahminlerim doğrultusunda; her şeyi önceden girdisi çıktısıyla analiz ederek düşünürüm.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı		28	40	212	111	391
	%		7,2%	10,2%	54,2%	28,4%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	10	6	182	213	92	503
	%	2,0%	1,2%	36,2%	42,3%	18,3%	100,0%
Toplam	Sayı	10	34	222	425	203	894
	%	1,1%	3,8%	24,8%	47,5%	22,7%	100,0%
ANALİTİK DÜŞÜNCE-2		Karşılaştığım her şeyin parçalarını ve bütününe görebilme yeteneğine sahip olduğumu düşünüyorum					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı		28	120	207	36	391
	%		7,2%	30,7%	52,9%	9,2%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	10	20	215	190	68	503
	%	2,0%	4,0%	42,7%	37,8%	13,5%	100,0%
Toplam	Sayı	10	48	335	397	104	894
	%	1,1%	5,4%	37,5%	44,4%	11,6%	100,0%
ANALİTİK DÜŞÜNCE-3		Karşılaştığım problemleri önce parçalara ayırır, mantıksal bir ilişki kurduktan sonra bütün olarak görmeye çalışırım					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı		2	79	235	75	391
	%		,5%	20,2%	60,1%	19,2%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	3	55	136	228	81	503
	%	,6%	10,9%	27,0%	45,3%	16,1%	100,0%
Toplam	Sayı	3	57	215	463	156	894
	%	,3%	6,4%	24,0%	51,8%	17,4%	100,0%
ANALİTİK DÜŞÜNCE-4		Birçok farklı veriden anlamlı sonuçlar çıkarabilirim					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı		14	124	208	45	391
	%		3,6%	31,7%	53,2%	11,5%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	1	18	139	222	123	503
	%	,2%	3,6%	27,6%	44,1%	24,5%	100,0%
Toplam	Sayı	1	32	263	430	168	894
	%	,1%	3,6%	29,4%	48,1%	18,8%	100,0%
		Karşılaştığım problemlere karşı ürettiğim çözüm önerilerinde her zaman					

ANALİTİK DÜŞÜNCE-5		haklı çıkmıştır.				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Otomotiv İşletmesi	Sayı		28	194	169	391
	%		7,2%	49,6%	43,2%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	24	28	266	82	103
	%	4,8%	5,6%	52,9%	16,3%	20,5%
Toplam	Sayı	24	56	460	251	894
	%	2,7%	6,3%	51,5%	28,1%	11,5%
KAVRAMSAL DÜŞÜNME-1		Karşılaştığım her olay ile ilgili belirli sınırlar belirlerim				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Otomotiv İşletmesi	Sayı		53	215	102	391
	%		13,6%	55,0%	26,1%	5,4%
Turizm İşletmesi	Sayı	1	18	207	207	70
	%	,2%	3,6%	41,2%	41,2%	13,9%
Toplam	Sayı	1	71	422	309	91
	%	,1%	7,9%	47,2%	34,6%	10,2%
KAVRAMSAL DÜŞÜNME-2		Karşılaştığım olaylarda başkaları için açık olmayan bağlantıları görürüm				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Otomotiv İşletmesi	Sayı		38	100	239	14
	%		9,7%	25,6%	61,1%	3,6%
Turizm İşletmesi	Sayı	3	39	180	229	52
	%	,6%	7,8%	35,8%	45,5%	10,3%
Toplam	Sayı	3	77	280	468	66
	%	,3%	8,6%	31,3%	52,3%	7,4%
KAVRAMSAL DÜŞÜNME-3		Başkaları için açık olmayan tutarsızlık ve karşıtlıkları fark ederim				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Otomotiv İşletmesi	Sayı		24	88	263	16
	%		6,1%	22,5%	67,3%	4,1%
Turizm İşletmesi	Sayı	2	15	154	252	80
	%	,4%	3,0%	30,6%	50,1%	15,9%
Toplam	Sayı	2	39	242	515	96
	%	,2%	4,4%	27,1%	57,6%	10,7%
KAVRAMSAL DÜŞÜNME-4		Karmaşık olaylarda anahtar olayı veya hareketleri tanımlayabilirim.				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Otomotiv İşletmesi	Sayı		8	92	275	16
	%		2,0%	23,5%	70,3%	4,1%
Turizm İşletmesi	Sayı	1	46	107	242	107
	%	,2%	9,1%	21,3%	48,1%	21,3%
Toplam	Sayı	1	54	199	517	123
	%	,1%	6,0%	22,3%	57,8%	13,8%
KAVRAMSAL DÜŞÜNME-5		İki nesne arasındaki benzerlikleri ve arasındaki ilişkiyi kolaylıkla görebilirim				
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	Sayı		31	43	249	68
	%		7,1%	10,4%	61,3%	16,2%

Otomotiv İşletmesi		Sayı	31	43	249	68	391
		%	7,9%	11,0%	63,7%	17,4%	100,0%
Turizm İşletmesi		Sayı	15	121	184	183	503
		%	3,0%	24,1%	36,6%	36,4%	100,0%
Toplam		Sayı	46	164	433	251	894
		%	5,1%	18,3%	48,4%	28,1%	100,0%
TAKIM ÇALIŞMASI-1		Ekip halinde çalışmayı bireysel çalışmaya tercih ederim					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi		Sayı	11	111	193	76	391
		%	2,8%	28,4%	49,4%	19,4%	100,0%
Turizm İşletmesi		Sayı	64	61	168	176	503
		%	12,7%	6,8%	33,4%	35,0%	100,0%
Toplam		Sayı	75	172	361	252	894
		%	8,4%	3,8%	40,4%	28,2%	100,0%
TAKIM ÇALIŞMASI-2		Ekip çalışmasının her işte başarının anahtarı olduğuna inanırım					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi		Sayı	1	158	115	79	391
		%	,3%	40,4%	29,4%	20,2%	100,0%
Turizm İşletmesi		Sayı	13	168	107	175	503
		%	2,6%	33,4%	21,3%	34,8%	100,0%
Toplam		Sayı	14	326	222	254	894
		%	1,6%	36,5%	24,8%	28,4%	100,0%
TAKIM ÇALIŞMASI-3		Bireysel başarılar beni her zaman daha çok mutlu etmiştir.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi		Sayı	32	175	119	3	391
		%	8,2%	44,8%	30,4%	,8%	100,0%
Turizm İşletmesi		Sayı	93	195	125	6	503
		%	18,5%	38,8%	24,9%	1,2%	100,0%
Toplam		Sayı	125	370	244	9	894
		%	14,0%	41,4%	27,3%	1,0%	100,0%
TAKIM ÇALIŞMASI-4		Tenis, yüzme, atletizm gibi bireysel sporları futbol, basketbol, voleybol gibi grup halinde oynanan oyunlara tercih ederim.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi		Sayı	37	135	45	52	391
		%	9,5%	34,5%	11,5%	13,3%	100,0%
Turizm İşletmesi		Sayı	46	194	49	100	503
		%	9,1%	38,6%	9,7%	19,9%	100,0%
Toplam		Sayı	83	329	94	152	894
		%	9,3%	36,8%	10,5%	17,0%	100,0%
TAKIM ÇALIŞMASI-5		Beraber çalıştığım insanların eksikliklerini gidermelerine yardım etmektense yapılacak işi kendim yapmayı tercih ederim.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi		Sayı	60	85	29		391
		%	15,3%	21,7%	7,4%		100,0%
Turizm İşletmesi		Sayı	91	110	89	38	503
		%	18,1%	21,9%	17,7%	7,6%	100,0%
		Sayı	151	195	118	38	894

Toplam	Sayı	151	392	195	118	38	894
	%	16,9%	43,8%	21,8%	13,2%	4,3%	100,0%
SORUN ÇÖZEBİLME-1		Karşılaştığım problemlere oldukça soğuk kanlılıkla yaklaşır ve çözmeye çalışırım.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı	1	18	166	155	51	391
	%	,3%	4,6%	42,5%	39,6%	13,0%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	31	24	151	145	152	503
	%	6,2%	4,8%	30,0%	28,8%	30,2%	100,0%
Toplam	Sayı	32	42	317	300	203	894
	%	3,6%	4,7%	35,5%	33,6%	22,7%	100,0%
SORUN ÇÖZEBİLME-2		İşletmemizde ortaya çıkan sorunları ilgililerinin çözmesini bekler hiçbir zaman müdahil olmam.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı		48	100	208	35	391
	%		12,3%	25,6%	53,2%	9,0%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	58	74	118	153	100	503
	%	11,5%	14,7%	23,5%	30,4%	19,9%	100,0%
Toplam	Sayı	58	122	218	361	135	894
	%	6,5%	13,6%	24,4%	40,4%	15,1%	100,0%
SORUN ÇÖZEBİLME-3		Problem çözme herhangi bir olay karşısında bir “seçim” veya “tercih” yapmak anlamına gelir.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı	22	155	145	61	8	391
	%	5,6%	39,6%	37,1%	15,6%	2,0%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	24	136	209	93	41	503
	%	4,8%	27,0%	41,6%	18,5%	8,2%	100,0%
Toplam	Sayı	46	291	354	154	49	894
	%	5,1%	32,6%	39,6%	17,2%	5,5%	100,0%
SORUN ÇÖZEBİLME-4		Karşılaştığım problemlere ilişkin her zaman bir çözüm önerisi geliştirebilmekteyim.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı		32	96	240	23	391
	%		8,2%	24,6%	61,4%	5,9%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	17	4	206	173	103	503
	%	3,4%	,8%	41,0%	34,4%	20,5%	100,0%
Toplam	Sayı	17	36	302	413	126	894
	%	1,9%	4,0%	33,8%	46,2%	14,1%	100,0%
SORUN ÇÖZEBİLME-5		Problemlerin çözümünde birden fazla alternatif çözüm yolları üretebilmekteyim.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı			129	208	54	391
	%			33,0%	53,2%	13,8%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	9	34	141	230	89	503
	%	1,8%	6,8%	28,0%	45,7%	17,7%	100,0%
Toplam	Sayı	9	34	270	438	143	894
	%	1,0%	3,8%	30,2%	49,0%	16,0%	100,0%
İNİSİYATİF KULLANABİLME-1		Çözümünü bulduğum sorunlar için risk almaktan hoşlanırım.					
		Kesinlikle	Katılmıyorum	Kısmen	Katılıyorum	Kesinlikle	Toplam

		Katılmıyorum		Katılıyorum		Katılıyorum	
Otomotiv İşletmesi	Sayı			131	221	39	391
	%			33,5%	56,5%	10,0%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	18	27	149	146	163	503
	%	3,6%	5,4%	29,6%	29,0%	32,4%	100,0%
Toplam	Sayı	18	27	280	367	202	894
	%	2,0%	3,0%	31,3%	41,1%	22,6%	100,0%
İNİSİYATİF KULLANABİLME-2		Amaçlara ulaşabilmek için son kararı vermeden önce mutlaka ortak karar alır ortaya çıkacak riski paylaşırım.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı		4	126	212	49	391
	%		1,0%	32,2%	54,2%	12,5%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	13	70	52	236	132	503
	%	2,6%	13,9%	10,3%	46,9%	26,2%	100,0%
Toplam	Sayı	13	74	178	448	181	894
	%	1,5%	8,3%	19,9%	50,1%	20,2%	100,0%
İNİSİYATİF KULLANABİLME-3		Ekibimin başarısını paylaşır riski ise kendi üzerime alırım.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı	5	82	124	172	8	391
	%	1,3%	21,0%	31,7%	44,0%	2,0%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	2	91	140	147	123	503
	%	,4%	18,1%	27,8%	29,2%	24,5%	100,0%
Toplam	Sayı	7	173	264	319	131	894
	%	,8%	19,4%	29,5%	35,7%	14,7%	100,0%
İNİSİYATİF KULLANABİLME-4		Kendimi gerekli kararları gerekli zamanlarda almayı başarabilen bir kişi olarak tanımlayabilirim					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı		18	136	168	69	391
	%		4,6%	34,8%	43,0%	17,6%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	32	49	134	210	78	503
	%	6,4%	9,7%	26,6%	41,7%	15,5%	100,0%
Toplam	Sayı	32	67	270	378	147	894
	%	3,6%	7,5%	30,2%	42,3%	16,4%	100,0%
İNİSİYATİF KULLANABİLME-5		Karar verme yetimin çok gelişmiş olduğunu düşünüyorum					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı		35	151	182	23	391
	%		9,0%	38,6%	46,5%	5,9%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	15	48	186	187	67	503
	%	3,0%	9,5%	37,0%	37,2%	13,3%	100,0%
Toplam	Sayı	15	83	337	369	90	894
	%	1,7%	9,3%	37,7%	41,3%	10,1%	100,0%
ÖZGÜVEN-1		Yeteneklerim hakkında pozitif ve gerçekçi bir anlayışa sahip olduğumu düşünüyorum					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı		15	121	194	61	391
	%		3,8%	30,9%	49,6%	15,6%	100,0%
	Sayı	2	26	183	156	136	503

Turizm İşletmesi	Sayı	2	26	183	156	136	503
	%	,4%	5,2%	36,4%	31,0%	27,0%	100,0%
Toplam	Sayı	2	41	304	350	197	894
	%	,2%	4,6%	34,0%	39,1%	22,0%	100,0%
ÖZGÜVEN-2		Olaylara ve kişilere karşı aşırı uyum gösterebilen bir kişiliğe sahibim.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı	53	161	153	24		391
	%	13,6%	41,2%	39,1%	6,1%		100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	139	158	165	30	11	503
	%	27,6%	31,4%	32,8%	6,0%	2,2%	100,0%
Toplam	Sayı	192	319	318	54	11	894
	%	21,5%	35,7%	35,6%	6,0%	1,2%	100,0%
ÖZGÜVEN-3		Bir çok defa bulunduğum ortamlarda sevilmediğim hissine kapıldığım oldu.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı	15	44	79	195	58	391
	%	3,8%	11,3%	20,2%	49,9%	14,8%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	57	2	81	176	187	503
	%	11,3%	,4%	16,1%	35,0%	37,2%	100,0%
Toplam	Sayı	72	46	160	371	245	894
	%	8,1%	5,1%	17,9%	41,5%	27,4%	100,0%
ÖZGÜVEN-4		Kendimle ilgili aşağılık duygusuna kapıldığım zamanlar oluyor.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı		37	66	159	129	391
	%		9,5%	16,9%	40,7%	33,0%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı	41	28	54	152	228	503
	%	8,2%	5,6%	10,7%	30,2%	45,3%	100,0%
Toplam	Sayı	41	65	120	311	357	894
	%	4,6%	7,3%	13,4%	34,8%	39,9%	100,0%
ÖZGÜVEN-5		Yaptığım iş ve eylemlerin doğruluğundan zaman zaman kendimden şüphe duyduğum oluyor.					
		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	Toplam
Otomotiv İşletmesi	Sayı	7	72	60	140	112	391
	%	1,8%	18,4%	15,3%	35,8%	28,6%	100,0%
Turizm İşletmesi	Sayı		44	115	129	215	503
	%		8,7%	22,9%	25,6%	42,7%	100,0%
Toplam	Sayı	7	116	175	269	327	894
	%	,8%	13,0%	19,6%	30,1%	36,6%	100,0%