

**T.C.
GAZİ ÜNİVERSİTESİ
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ EĞİTİMİ BÖLÜMÜ**

**OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN EVRENSEL LİDERLİK
YAKLAŞIMLARININ UYGUNLUĞU VE KABUL
EDİLEBİLİRLİK DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ:
HİLTON OTELLERİNDEKİ ALT VE ORTA DÜZEY
YÖNETİCİLERE YÖNELİK BİR UYGULAMA**

MASTER TEZİ

**Hazırlayan
Seyit BAŞKONAK**

**Danışman
Yrd. Doç. Dr. Melih TOPALOĞLU**

2006/ANKARA

GAZİ ÜNİVERSİTESİ

EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ'NE

Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği A.B.D. Öğrencisi Seyit BAŞKONAK'a ait “Otel İşletmeleri Açısından Evrensel Liderlik Yaklaşımlarının Uygunluğu Ve Kabul Edilebilirlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Hilton Otellerindeki Alt Ve Orta Düzey Yöneticilere Yönelik Bir Uygulama” adlı çalışma Jürimiz tarafından Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

Üye Yrd. Doç. Dr. Melih TOPALOĞLU (Danışman)

Üye

ÖNSÖZ

Kurumların ihtiyaçları değıştikçe liderlik kavramı da gelişir ve daha fazla önem kazanır. Toplam Kalite Yönetimi ve yönetim alanında gerçekleşen değışimler, liderlik alanında da yeni kavramların doğmasına yol açar. Özellikle 1978 yılından itibaren liderlik tarzlarındaki geleneksel yaklaşımların yeterli olmadığı bulunmuş ve yeni ayrımlara gidilmiştir. Teori ile gözlemler arasındaki açıklık, yeni liderlik anlayışlarının ve buna dayalı olarak yeni bir yönetim bilgi topluluğunun gerekli olduğunu ortaya koyar.

Liderler, organizasyonların kendilerini keşfederek dinamik ve rekabete duyarlı projeler oluşturulmasında, çalışanlara yaratıcılık ve kendini kanıtlama fırsatı sunularak yüksek katma değer elde edilmesinde etkili bir model haline gelir. Günümüz liderleri, öğrenmeye ve kişisel gelişime verdikleri öncelikle çalışanların ve dolayısıyla işletmelerin rekabet yeteneklerini arttırır. Yeni organizasyon modellerinde de beklenen performansın yaratılabilmesinde liderlerin önemli bir rolü olmaktadır. İşletmelerin, ekonominin bilgi ve enformasyona dayalı süreçlerinde başarıyla rekabet edebilmek için evrensel liderlik modellerine öncelik vermeleri gerekmektedir.

Bu çalışmanın oluşumunda yardımlarını esirgemeyen, başta tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Melih TOPALOĞLU ve Arş. Gör. Hakan KOÇ olmak üzere isimlerini sayamadığım tüm hocalarıma, maddi ve manevi desteğini hiç esirgemeyen değerli aileme teşekkür ederim.

Seyit BAŞKONAK

Ankara / 2006

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
TABLOLAR DİZİNİ	vi
ŞEKİLLER DİZİNİ	x
KISALTMALAR CETVELİ	xi

Birinci Bölüm

OTEL İŞLETMELERİNE GENEL BİR BAKIŞ YÖNETİCİ VE LİDERLİK KAVRAMI

GİRİŞ	1
1.1. OTEL İŞLETMELERİ KAVRAMI.....	3
1.2. OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ	5
1.3.OTEL İŞLETMECİLİĞİ AÇISINDAN YÖNETSEL FARKLAR	6
1.4. YÖNETİM KAVRAMI VE GELİŞİMİ	7
1.5. YÖNETİCİ KAVRAMI	9
1.5.1. Yönetici Tanımı	9
1.5.2. Yöneticinin Etkinliğini Sağlayan Başlıca Faaliyetler	10
1.5.3. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yetkinlikler	11
1.6.LİDERLİK KAVRAMI	13
1.6.1.Liderlik Tanımı	13
1.6.2.Liderlik Özellikleri	16
1.7. LİDERLİK ÇEŞİTLERİ	31

İkinci Bölüm

EVRENSEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ UYGUNLUĞU VE KABUL EDİLEBİLİRLİK DÜZEYLERİ

2.1. EVRENSEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	35
2.1.1. Özellikler Yaklaşımı	35
2.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar	36
2.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Yaklaşımları	37
2.1.2.2. Michigan State Üniversitesi Liderlik Yaklaşımları.....	40
2.1.2.3. Blake ve Mounon'un Liderlik Yaklaşımları	42
2.1.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri	44
2.1.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli	44
2.1.2.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Yaklaşımı	46
2.1.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	47
2.1.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Önderlik Modeli	47
2.1.3.2. Robert House'nin Yol-Amaç Yaklaşımı	50
2.1.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	51
2.1.3.4. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli	52
2.1.3.5. Reddin'in Lider Etkinliği Modeli	53
2.1.4. Çağdaş Yaklaşımlar	55

2.1.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	55
2.1.4.2. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı	56
2.2. EVRENSEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ UYGUNLUĞU VE KABUL EDİLEBİLİRLİK DÜZEYLERİ	57
2.2.1. Özellikler Yaklaşımının Uygunluğu ve Kabul Edilebilirlik Düzeyi	57
2.2.2. Davranışsal Yaklaşımların Uygunluğu ve Kabul Edilebilirlik Düzeyi	57
2.2.3. Durumsallık Yaklaşımının Uygunluğu ve Kabul Edilebilirlik Düzeyi	58
2.2.4. Çağdaş Yaklaşımlar ve Kabul Edilebilirlik Düzeyi	59

Üçüncü Bölüm

OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN EVRENSEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ UYGUNLUĞU VE KABUL EDİLEBİLİRLİK DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ HİLTON OTELLERİNDEKİ ALT VE ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERE YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	61
3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	62
3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	62
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	64
3.5. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ	65
3.6. VERİLERİN TOPLANMASI	65
3.7. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMU	66
3.8. ELDE EDİLEN BULGULAR	66
3.8.1. Araştırmaya Katılan İşletme İle İlgili Genel Bilgiler	66
3.8.2. Araştırmanın Hipotezleri İle İlgili Genel Bilgi ve Sonuçlar	66
3.8.3. Araştırma Bulguları ve Yorumu	71
SONUÇ VE ÖNERİLER	102
KAYNAKÇA	104
ÖZET	108
ABSTRACT	109
EKLER	111
ANKET FORMU	111

TABLolar DİZİNİ

Tablo-1: Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar	31
Tablo-2: Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin Görev ve	71
Ünvanlarına Göre Dağılımı	71
Tablo-3:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin Yaşlarına, Cinsiyetlerine, Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı.....	72
Tablo-4:Araştırmaya katılan Hilton Yöneticilerinin Liderlik Eğitimi Alıp Almadıklarına Göre Dağılımı	72
Tablo-5:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin Yöneticilik Sürelerine Göre Dağılımı	73
Tablo-6:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin Fiziksel Özelliklere (güçlülük, yaş, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, güzel konuşma gibi) Göre Dağılımı.....	73
Tablo-7:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin Liderlik Belirlemede Düşünsel Özelliklerinin (dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, ikna etme gibi) Etkili Olup Olmadığına Göre Dağılımı.....	74
Tablo-8:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin Liderlik Belirlemede Duygusal Özelliklerin (algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, hırs gibi) Etkili Olup Olmadığına Göre Dağılımı	74
Tablo-9:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin İşletme Yönetiminde Sosyal Özelliklerin (başkalarıyla iletişim kurma, dostluk, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme gibi) Etkili Olup Olmadığını Gösteren Dağılım.....	75
Tablo-10:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin İşletme Yönetiminde Liderin İş veya Göreve Odaklanarak Gerekirse Otokratik Bir Yönetim Tarzı Benimsemesinin Etkili Olup Olmadığını Gösteren Dağılımı	75
Tablo-11:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin İnsana Odaklanarak Demokratik Bir Yönetim Tarzı Benimsemesinin Etkili Olup Olmadığına Göre Dağılım.....	76
Tablo-12:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin İşletme Yönetiminde Liderin Gerçekleştirmek İsteddiği Amacın Niteliğine Göre Farklı Davranış Modellerinin Etkileyip Etkilemediğine Göre Dağılım.....	76

Tablo-13:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin İşletme Yönetiminde Lider Grubun Niteliğine Göre Farklı Davranış Modellerinin Etkileyip Etkilemediğine Göre Dağılım	77
Tablo-14:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin Lider Bulunduğu Organizasyonun Özelliklerine Göre Farklı Davranış Modellerinin Uygulayabilmesinin Etkileyip Etkilemediğine Göre Dağılım.....	77
Tablo-15:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin Geçmiş Tecrübenin Etkili Olup Olmadığına Dair Dağılımı	78
Tablo-16:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin Karizmanın Etkili Olup Olmadığına Dair Dağılımı	78
Tablo-17:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin Ödülün Etkileyip Etkilemediğine Dair Dağılım.....	79
Tablo-18:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin Vizyon Sahibi Olmasının Yönetimde Etkili Olup Olmadığına Dair Dağılım	79
Tablo-19:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin Hem Yöneticilik Hem de Liderlik Özelliklerine Sahip Olmasının Yönetimde Etkili Olup Olmadığına Dair Dağılım	79
Tablo-20:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Yaş Değişkeni İle Duygusal Özelliklere (algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, hırs) Sahip Olmasının Değişkeni Arasındaki Dağılımı	80
Tablo-21:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Yaş Değişkeni İle Liderin İş Veya Göreve Odaklanarak Gerekirse Orokratik Bir Yönetim Tarzına Sahip Olmasının Değişkeni Arasındaki Dağılımı.....	81
Tablo-22:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Yaş Değişkeni İle Karizmaya Sahip Olmasının Değişkeni Arasındaki Dağılımı	82
Tablo-23:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Yaş Değişkeni İle Tecrübeye Göre Farklı Davranış Modellerine Sahip Olmasının Değişkeni Arasındaki Dağılımı	83
Tablo-24:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Cinsiyet Değişkeni İle Fiziksel Özelliklere (güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, güzel konuşma gibi) Sahip Olmasının Değişkeni Arasındaki Dağılımı.....	84

Tablo-25 :Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Cinsiyet Değişkeni İle Duygusal Özelliklere (algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, hırs gibi) Sahip Olmasının Değişkeni Arasındaki Dağılımı .85	85
Tablo-26:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Eğitim Durumu Değişkeni İle Liderin Gerçekleştirmek İstedığı Amacın Niteliğine Göre Farklı Davranış Modellerini Uygulayabilme Özelliğine Sahip Olabilmesi Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı86	86
Tablo 27- Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Eğitim Durumu Değişkeni İle Liderin Grubun Niteliğine Göre Farklı Davranış Modellerini Uygulayabilme Özelliğine Sahip Olabilmesi Değişkeni Arasındaki Dağılımı87	87
Tablo-28:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Eğitim Durumu Değişkeni İle Liderin Bulunduğu Organizasyonun Özelliklerine Göre Farklı Davranış Modellerini Uygulayabilme Özelliğine Sahip Olabilmesi Değişkeni Arasındaki Dağılımı88	88
Tablo-29:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Eğitim Durumu Değişkeni İle Karizmaya Sahip Olabilmesi Değişkeni Arasındaki Dağılımı89	89
Tablo-30: Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Eğitim Durumu Değişkeni İle Vizyon Sahibi Olabilmesi Değişkeni Arasındaki Dağılımı.....90	90
Tablo-31:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Eğitim Durumu Değişkeni İle Yöneticilerin Hem Yöneticik Hem de Liderlik Özelliklerine Sahip Olabilmesi Değişkeni Arasındaki Dağılımı.....91	91
Tablo-32:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Eğitim Durumu Değişkeni İle Liderin İnsana Odaklanarak Demokratik Bir Yönetim Tarzını Benimseyip Uygulama Özelliklerine Sahip Olabilmesi Değişkeni Arasındaki Dağılımı92	92
Tablo-33:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Liderlik Eğitimi Alıp Almadıkları Değişkeni İle Fiziksel Özelliklerin Bulunması Değişkeni Arasındaki Dağılımı93	93
Tablo-34: Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Liderlik Eğitimi Alıp Almadıkları Değişkeni İle Liderin Vizyon Sahibi Olmasının Değişkeni Arasındaki Dağılımı94	94

Tablo-35:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Liderlik Eğitimi Alıp Almadıkları Değişkeni İle Hem Yöneticilik Hem de Liderlik Özelliklerine Sahip Olmasının Değişkeni Arasındaki Dağılımı.....	95
Tablo-36:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Liderlik Eğitimi Alıp Almadıkları Değişkeni İle Düşünsel Özelliklere (dikkat, inisitiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçeklilik, bilgi, ikna etme gibi) Sahip Olmasının Değişkeni Arasındaki Dağılımı.....	96
Tablo-37:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Liderlik Eğitimi Alıp Almadıkları Değişkeni İle Duygusal Özelliklere (algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, hırs gibi)Sahip Olmasının Değişkeni Arasındaki Dağılımı	97
Tablo-38:Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Süresi Değişkeni İle Fiziksel Özelliklere (güçlülük, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, güzel konuşma gibi) Sahip Olabilmesi Değişkeni Arasındaki Dağılımı	98
Tablo-39:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Yöneticilik Süresi Değişkeni İle Yöneticilerin Hem Yöneticilik Hem de Liderlik Özelliklerine Sahip Olabilmesi Değişkeni Arasındaki Dağılımı	99
Tablo-40: Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Yöneticilik Süresi Seğişkeni İle Duygusal Özelliklere (algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, hırs gibi) Sahip Olabilmesi Değişkeni Arasındaki Dağılımı	100
Tablo-41:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Yöneticilik Süresi Değişkeni İle Sosyal Özelleri (başkalarıyla ilişki kurma , dostluk, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme gibi) Olmazsa Olmaz Bir Faktör Olarak Benimseyen Kişiliğe Sahip Olabilmesi Değişkeni Arasındaki Dağılımı.....	101

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil-1: Lider – Yönetici Güç Farklılaşması.....	29
Şekil-2: Ohio State Liderlik Yaklaşımı.....	38
Şekil-3: Blake-Mouton'un Yönetmel Şebekesi.....	42
Şekil-4: Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli.....	46

KISALTMALAR CETVELİ

PROF : Profesör.

DR : Doktor

OECD : Organization for Economic Co-operation and Development- Ekonomik
Kalkınma ve İşbirliği Örgütü

VB :Ve Buna Benzer (Ve Benzeri)

WC :Tuvalet

WTO : World Tourism Organization

VBG : Ve Buna Benzer Gibi

LBDQ : Leadership Behavior Description Questionnaire-Liderlik Davranışı
Tanımlama Anketi

LPC : Least Preferred Co-Worker: En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı Ölçeği

GİRİŞ

İnsanlar toplu halde yaşayan sosyal nitelikli canlılar oldukları kadar oluşturdukları topluluğu yönetecek ve hedeflerine götürecek liderlere de gereksinim duyan varlıklardır. Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba gereksinim duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. Şu halde belirli amaç ve hedeflere yönelmiş insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir beceri ve ikna etme yeteneklerini gerektirmektedir.

Liderlik konusunda ortaya atılan birçok tanım incelendiği ve bir sentez oluşturulmaya çalışıldığı takdirde bu kavramı; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır diye tanımlanabilmektedir. Liderlik tarihin her devrinde vardır. Hiyerarşik bir doğası olan insanın gelecekte de liderden vazgeçmeyeceğini söylemek yanlış olmaz. İnsan her zaman kişisel olarak gerçekleştiremeyeceği gereksinim ve çıkarlara sahip bulunan insanlarla bir araya gelip bir grup oluşturup bu ihtiyaçlarını gerçekleştirmeye çalışmaktadır.

Günümüzde, liderlik tarih boyunca hiç olmadığı kadar örgütlerde yaygın hâle gelmiş ve çok daha fazla insan tarafından geçerliği kabul edilmiş bir olgudur. İnsanların çoğu “süreçte” bir etki istemektedir ve etki de liderliğin bir parçası olduğu için liderlik okullarda, işletmelerde ve toplumsal örgütlerde daha yaygın hale gelmektedir.

Araştırmanın birinci bölümünde, otel işletmelerine genel bir bakış çerçevesi adı altında, otel işletmeciliği kavramı, otel işletmelerinin özellikleri, otel işletmelerindeki yönetim şekilleri ile diğer işletmelerdeki yönetim şekilleri arasındaki yönetim farkları, yönetici ile lider arasındaki farklar ve liderlik çeşitleri hakkında bilgi verilmeye çalışılmaktadır. Bunların yanı sıra yönetim kavramı ve gelişimi, yöneticinin tanımı, yöneticinin etkinliğini sağlayan başlıca faaliyetler, yöneticinin

sahip olması gereken yetkinlikler ve yöneticinin özellikleri çerçevesinde bilgi verilecektir. İkinci bölümde ise; evrensel liderlik yaklaşımları, yani özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, durumsal yaklaşım ve çağdaş yaklaşım anlatılmaya çalışılmış, evrensel liderlik yaklaşımlarının uygunluğu ve kabul edilebilirlik düzeyi hakkında bilgi verilmeye çalışılmaktadır.

Üçüncü ve son bölümde, ise otel işletmeleri açısından evrensel liderlik yaklaşımlarının uygunluğu ve kabul edilebilirlik düzeylerinin belirlenmesi üzerine Hilton Otellerinde alt ve orta düzey yöneticilere yönelik bir araştırma, sonuç ve değerlendirmeleri yer almaktadır.

Birinci Bölüm

OTEL İŞLETMELERİNE GENEL BİR BAKIŞ YÖNETİCİ VE LİDERLİK KAVRAMI

1.1. OTEL İŞLETMELERİ KAVRAMI

Turizm, konaklama, yeme-içme, seyahat işletmeleri ve benzeri turizm kuruluşları açısından ele alındığında işletmecilik bilimi ile ortak bir çalışma alanı oluşturmaktadır. Turizm alanında; yatırım kararları ve projelerin değerlendirilmesinden başlayarak turizm işletmelerinin kurulmasına, yönetilmesi, teşkilatlandırılmasına finansman, pazarlama, üretim, personel yönetimi gibi sorunların çözümüne kadar değişen konular, “turizm işletmeciliği” alt disiplininin çalışma alanını oluşturmaktadır.

Günümüzde otel, lokanta, seyahat acentası ve benzeri turizm işletmelerinin etkin bir biçimde faaliyetlerini yürütebilmeleri ve turizmden beklenen yararların sağlanabilmesi açısından işletme bilimi içinde geliştirilen çok çeşitli yönetim bilgi tekniklerinin büyük bir yeri ve önemi bulunmaktadır.

Yukarıda sayılan bilim dalları dışında psikoloji, hukuk, siyaset bilimi, mimarlık, mühendislik antropolojinin de turizm ile yakından ilgisi vardır(Akkaya, 1985:38).

a) Konaklama ve yeme-içme işletmeleri:

- Oteller
- Moteller
- Pansiyonlar
- Oberjler
- Kampingler

- Tatil köyleri
- Kaplıcalar ve benzeri sağlık turizm tesisleri
- Lokanta ve benzeri yeme-içme tesisleri

b) Turizm mal ve hizmeti pazarlayan işletmeler :

- Tur düzenleyicileri (toptancı kuruluşlar)
- Seyahat acentaları (perakendeci kuruluşlar)

Özetle, yukarıda da görüldüğü gibi turizm sektörünün çok sayıda küçük ve büyük firmaları içerdiği söylenebilmektedir.

Ülkeler bazında, turizmin yerini ve önemini belirlemeye yarayan konuların başında konaklama ve yeme-içme işletmeler gelmektedir. Çünkü, turizm sektöründe faaliyet gösteren ve onun statik bir elemanı olan bu işletmeler; bir taraftan sektörel gelişmeye katkıda bulunmakta, diğer taraftan da yarattığı sonuçlarla ülke ekonomisinin gelişmesine birçok yönden yardımcı olmaktadır(Sezgin, 1995:41).

Konaklama ve yeme-içme işletmeleri; turistlerin geçici konaklama, dinlenme, yeme-içme, kısmen eğlenme ve diğer bazı kişisel ve sosyal gereksinimlerini karşılayan kuruluşlardır. Turistlerin seyahat nedenleri, seyahat biçimleri, zevk ve alışkanlıkları, beklentileri, yaşları gelir düzeyleri ve kalış süreleri son derece farklı olduğundan; konaklama ve yeme-içme işletmelerinin de birbirinden çok farklı niteliklerde olması gerekmektedir. Fiyat, kuruluş yeri, büyüklük, yapı özellikleri, konfor düzeyi, faaliyet amaçları faaliyet gösterilen zaman süreleri bu işletmeleri gruplandırmada kullanılabilecek başlıca kriterler olmaktadır(Olalı, 1986:208).

Gerek paket tur, gerekse bireysel seyahat düzenlemelerinde en önemli maliyet öğeleri ulaşım ve konaklamadır. Uluslararası ulaşım gelişmiş ülke havayollarınca gerçekleştirildiği için, çekim yeri olan az gelişmiş ülkeler ulaşım sektöründen fazla gelir kazanamamaktadırlar. Konaklama kesiminde ise yönetim ve pazarlama sorunlarıyla karşılaşıldığından işletmelerin yönetimi yabancı firmalara devredilebilirler. Çekim ülkesinde konaklama yatırımı yapan firmaların yurtdışındaki

konaklama zincirleriyle işbirliğinin en önemli nedenleri; nitelikli konaklama hizmeti vermek, pazarlama, rezervasyon ve satış sistemine dahil olmak, böylece yüksek gelir kazanarak kar oranlarını artırmaktadır(Mosha ve Lipton, 1990:4).

Turizm ürününün bütünselliği, önceden deneme imkanının olmaması ve yabancı bir çevrede tüketilmesi, turistin konaklama işletmesinin markasına önem vermesine neden olmaktadır. İş adamları talebinin ağırlıklı olduğu kent otellerinde hizmet kalitesi, çeşitliliği ve otelin adı, tüketici için önemliyken, kitle turizm pazarında daha çok konaklama birimini tur paketine dâhil eden tur operatörünün ismi ve imajı önemlidir(Yarcan, 1994:86).

1.2. OTEL İŞLETMELERİNİN ÖZELLİKLERİ

Otel işletmeleri zaman satar. Otel işletmeciliği “İnsan gücüne” dayanır. Otel hizmetleri otel personeli arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirir. Otel günün 24 saati, haftanın 7 günü ve yılın 365 günü (sezonluk oteller hariç) sürekli hizmet veren işletmelerdir. Otel işletmeciliği dinamiktir. Otel işletmeciliğinde risk faktörü oldukça yüksektir. Otel yönetimiyle olduğu kadar donatısıyla da müşterilerin gereksinimlerine cevap verebilecek nitelikte olmalıdır. Yalnız konaklama gereksinimi değil aynı zamanda beslenme gereksinimini de karşılayabilmelidir. Otelcilik endüstrisi maddi ve estetik standartlarına uyma eğilimini göstermeli ve buna kendini zorunlu saymalıdır. Hiçbir faktör onu müşteri kabul etme özelliğini değiştirmemelidir. Müşterilerine tahsis ettiği odalarda sağlık koşullarına uygun olarak yerleştirilmiş banyo, lavabo ve tuvalet gibi donatım araçları bulundurulmalıdır. Yeteri sayıda teknik ve hizmet personeli bulundurulmalıdır. Kanundaki hükümlere uygun şekil ve sayıda hükümlü personel çalıştırır. Kanundaki hükümlere uygun şekil ve sayıda özürü personeli çalıştırır. Oteller Turizm Bakanlığı’nın belirttiği standartlarına ve özelliklerine göre yıldız alır. Emek yoğun işletmelerdir. Turizm bakanlığınca denetimi sağlanır. Sağlık bakanlığının belirttiği standartları sağlamakla yükümlüdür. Otellerde ilk müdahaleyi yapabilmesi için

doktor bulundurulması zorunludur. Misafir memnuniyeti ilk kurallarıdır(Sezgin, 1995:61).

1.3.OTEL İŞLETMECİLİĞİ AÇISINDAN YÖNETSEL FARKLAR

İnsanların toplum halinde yaşadıkları kurum ve kuruluşlar halinde çalıştıkları her zaman ve her yerde yönetim süreci var olmuştur. Böylece yönetimin uygulama bakımından insanlık kadar eski olduğu söylenmektedir(Barutçugil, 1985:30).

Yönetim düşüncesi geniş kapsamlı olup işletmelerin bağlı oldukları her çeşit üretim kolunda başarılı bir çalışma örgütün varlığını sürdürebilme yönetim kurallarının uygulanabilmesi koşuluna bağlı olmaktadır. Tüm endüstrilerde olduğu gibi turizm sektöründe de teknolojik gelişmelerin getirdiği üretim artışı stratejik noktaya geldiğinde verimliliği artırmak için başka yöntemlerin tekniklerin uygulandığı görülmektedir.

Yönetim turizm işletmelerinde genellikle en güç fakat en önemli görev olarak kabul edilmektedir. Çünkü, turizm işletmelerinde yönetimin tanımını yaptığımızda kaynakların ve insanların belirli bir amaca yönetilmesi şeklinde ifade edebiliriz. Bu ifade de özellikle turizm işletmelerinin emek yoğun sektör özelliğinin sonucu insan faktörü oldukça önemli olmaktadır. İşte turizmin işletmelerde yönetim başarılması güç fakat son derece önemli bir faaliyettir. Otel işletmelerindeki yönetim anlayışı ve farklılıklarını şöyle sıralanabilmektedir(Sabuncuoğlu, 1985:30):

1.Pazarlama yapısındaki yönetsel farklar;

➤ Bir endüstri işletmesi elle dokunulabilir ve müşterilerin görüp satın aldığı bir mal üretmektedir. Hâlbuki bir turizm işletmesinin üretmiş olduğu hizmete elle dokunabilme olanağı yoktur.

➤ Bir endüstri işletmesi üretimi planlayabilir, ürünlerini istediği süreyle depolayıp mevcut dağıtım kanallarıyla ülkenin ve dünyanın her tarafına

gönderebildiği halde turizm işletmelerini kullanan turistin hizmeti sunan işletmenin bulunduğu yere gitmek zorunda kalmasıdır.

➤ Endüstri işletmelerinde fiyatlandırma çabaları işletme içinde ve dışında oldukça kapsamlı istatistiki ve ekonomik verilere dayandırılmaktadır. Hâlbuki turizm işletmelerinde çeşitli tip ve fiyatlarda yüzlerce, binlerce turizm işletmesinin bulunması nedeniyle fiyatlandırma yapısı oldukça esnek olma eğilimindedir.

2. Maliyet yapısındaki yönetsel farklar;

➤ Turizm işletmelerinde çeşitli faaliyetlerin vasıflı ve profesyonel işçilere gereksinim duymaması nedeniyle işçilere ödenen ücretler düşük olabilmekte ve işçilik maliyetleri de buna göre hesaplanmaktadır.

➤ Turizm işletmeleri ile endüstri işletmeleri maliyet yapısı bakımından karşılaştırıldığında endüstri işletmesine ait optimum kapasite hakkında ayrıntılı bilgi mevcut olması yığın üretim teknikleri otomasyondan daha fazla yararlanıldığı halde turizm işletmelerinde bu olanaklar sınırlıdır.

➤ Günümüz endüstri işletmelerinde makineler yer almasına karşılık birebir hizmet şeklinde çalışan turizm işletmeleri için bu söz konusu değildir.

3. Finansal yapısındaki yönetsel farklar;

➤ Turizm işletmelerinde konaklama ve yeme-içme işletmelerinde yatırımların büyük bir kısmı fiziki tesislere ayrılmıştır. Endüstri işletmelerinin büyük bir kısmında likit ve satın alınabilme kolaylığı olmaktadır.

4. Turizm işletmeleri emek yoğun özelliği nedeni ile bir hizmet endüstrisidir.

5. Yönetim amaca yöneliktir.

1.4. YÖNETİM KAVRAMI VE GELİŞİMİ

Günümüzün gelişmiş ve modern denilebilecek insanı tarafından duyulabilecek özlem ve gereksinimlerin karşılanabilmesi ancak üstün düzeyde işbirliği yoluyla mümkün olabilmektedir. Örneğin, gecekondulara bir şekil verilebilmesi, çevre

kirlenmesinin önlenmesi, görüş ve inançlarını açıklayabilmeleri konusunda kişilere serbesti tanınması, hayat standardının yükseltilmesi, sosyal ve kişisel yönden daha birçok amaçların gerçekleştirilebilmesi, insanlar arasında “işbirliği” yoluyla mümkün olmaktadır(Koçel, 1998:424).

Yönetim, bireylerin gereksinimlerini gruplar tarafından yapılan faaliyetler yoluyla karşılamaya çalışması sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu yolla, hem grubun hem de bireyin amaçlarının gerçekleşmesi kolaylaştırılmış olmaktadır. O halde, yönetim, gerek bireylerin, gerekse toplulukların belirli türden amaçlarının gerçekleştirilebilmesini kolaylaştırmaya yönelik bir faaliyettir. Aile, kalm ve kabileler, devletler ve dini kuruluşlar bütün bu ve benzeri örgütlerin tarih boyunca belirli amaçların gerçekleştirilebilmesi için çaba harcadıklarını görürüz. Örgütler, bireyler tarafından kurulmaktadır. Bireyler, kendilerini koruyabilmek, yaşamlarını renklendirebilmek ve zenginleştirebilmek ve daha pek çok çeşit gereksinimlerini karşılayabilmek için örgütler kurmaktadır(Koçel, 1998:424).

İş hacminin genişlemesine paralel olarak, yöneticilik konusu ile ilgili sorunlarında artması doğaldır. İş yöntemleri, gereçler, malzeme, alet ve makinelerin daha karmaşık bir hale gelmesi, herhangi bir kuruluşun, diğer işyerleri, tüketiciler, işçiler ve devlet daireleri ile olan ilişkileri de daha dikkatle ayarlaması gereğini ortaya çıkarmaktadır. Bu durum dolayısıyla nispeten küçük işyerlerinde dahi, iyi yöneticilere olan büyük gereksinimin kuvvetle duyulmasına neden olur. Bu gereksinmeyi en kuvvetli şekilde duyanlar, fiilen yöneticilik yapan kimselerdi. Yani, daha açık bir deyimle yöneticilik teorisinin gelişmesinde esas itibarıyla ön ayak olanlar, filozoflar veya bilim adamları değil, iş yerinde, yöneticilik görevinde bulunan kimselerden oluşur(Ülker, 1997:123).

Bu gereksinmeyi duyan ve değerlendirebilen yöneticilerin sayısı büyük bir hızla artmaktadır. Bazı bilim adamları, XX. yüzyılın özellikle ikinci yarısındaki bu gelişmeye bakarak gelecekte bu devreden “yöneticilik devri” denerek söz edileceğini söylerler(Koçel, 1998:424).

1.5. YÖNETİCİ KAVRAMI

1.5.1. Yönetici Tanımı

Yöneticinin tanımı; Kar ve riski başkalarına ait olmak üzere mal ve hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini tedarik eden ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelten kimse olarak yapılır(Tortop, 1978:78).

Yöneticilerde bulunması gereken nitelikler zaman içinde değişiklikler göstermiş, kimi zaman teknik yetenekler, kimi zaman ise beşeri ya da kavramsal nitelikler önemli olmuştur. Üst kademe yöneticilerin ihtiyaç duyduğu nitelikler daha çok kavramsal, beşeri ve teknik olarak sınırlanırken, alt kademe yöneticilerinin ihtiyaç duyduğu nitelikler ise daha çok, teknik, beşeri, kavramsal olarak değişir(Koçel, 1998:430).

Yönetim kavramını içinde, başta insanlar olmak üzere üretim faktörlerinin amaçlar doğrultusunda etkin ve verimli olarak yönlendirilmesi söz konusudur. Bu faaliyetleri koordine eden kişiler ise yöneticiler olmaktadır. Yalnızca kendi ihtiyaçlarını gidermek için tek başına çalışan bir terzi, bakkal, kuru temizlemeci bir girişimci olmasına rağmen yönetici değildir. Çünkü yönetici, emrine verilmiş bir grup insanı belirli bir takım amaçlara ulaştırmak için ahenk ve işbirliği içinde yönlendiren kişidir(Bingöl, 1996:78).

Bu açıklamalardan sonra yöneticiyi; ‘Belirli bir süre içinde, emrine verilmiş olan maddi ve beşeri üretim faktörlerini, belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için çevredeki gelişmeleri dikkate alarak yönlendiren ve sahip olduğu kaynakların verimliliğinden sorumlu kişi’ olarak tanımlanır(Tortop, 1978:79).

Yukarıdaki tanıma göre komuta zincirinin (Hiyerarşinin) en alt kademesinde bulunan bir ustabaşı, bir şef başkalarına iş yaptırma durumunda bulunması dolayısıyla yönetici niteliği kazanmaktadır. Buna göre bir örgütte ustabaşından genel müdüre kadar birçok yöneticinin var olduğu görülür(Koçel, 1998:426).

1.5.2. Yöneticinin Etkinliğini Sağlayan Başlıca Faaliyetler

Yöneticinin etkinliğini sağlayan öğeler çok çeşitlidir. Bunlar:

a) Planlama

Yöneticinin amacı işletmenin devamlılığını sağlamasıdır. Bunun için de gelecekteki faaliyetlerin nasıl gideceğini ve seyredeceğini görmek için planlama yapılması zorunludur. Kuşkusuz bütün yöneticiler hedeflerini saptamakta özgür değillerdir. Çünkü her departman ya da bölüm için saptanan hedefler bir bütün olarak kuruluşun, her şekilde tepedeki insanlar tarafından daha önceden saptanmış hedeflerine bağlı olacaktır. Bununla beraber çoğu yönetici ikincil düzeyde hedefler saptayabilir ve saptamalıdır. Örneğin; bir üretim ekibinin şefine belirli bir zaman dilimi içerisinde ne kadar miktarda ürün elde etmesi gerektiği söylenebilir. Ama yine de çeşitli zamanlarda tamamlayacağı ve buna uygun plan yapacağı ürünün oranına ekip şefi karar verir(Koçel, 1998:430).

Planlama fonksiyonu, bütçe hazırlama fonksiyonunu da kapsar çünkü bütçe için her aşamasında ne kadar para harcandığını gösteren bir plandır. Planlar yöneticilerin kademeleri arttıkça ya da azaldıkça buna bağlı olarak ayrıntılı ya da yüzeysel olarak hazırlanır. Planlar kapsadığı dönem, uygulama durumu, uygulanmasının zorunluluğu, yapısı, şekli ve kapsadığı konu v.b. şekillerde incelenebilir.

- Süre bakımından: Kısa vadeli (genelde 3 yada 6 aylıktır maksimum 1 yıllık) planlar.
- Orta vadeli (1-5 yıl arası) planlar, uzun vadeli (5-15 yıl arası) planlar.
- Uygulama durumu bakımından: Zorunlu ve değişebilir nitelikteki planlardır.

b) Yönelme

Yönelme, örgütün hedeflere doğru gidilirken neler yapılacağını astlara anlatılarak onları hedefe doğru yönlendirmedir. Yönelmenin verimliliği emrin yapısına bağlıdır. Emir sözlü veya yazılı olur(Tosun, 1974:124).

Emir yapısı itibarıyla olumlu, açık, hangi işin yapılacağı, yapılan işin niteliği, iş bittikten sonra nereye varılacağı gibi etkenler taşırsa bu emrin uygulanması ihtimali artar.

Etkili bir yönetimin olmazsa olmaz koşulları şunlardır.

- Takım ruhu
- İş yapanı tanımak
- Yöneticinin astlarına ve çevresine örnek olması
- Eksikleri uzaklaştırmak
- Sürekli denetim

c) Kontrol Ve Denetim

Kontrol, yapılması istenenle yapılanın karşılaştırılması ve olumlu ya da olumsuz farkların belirlenip bunların düzeltilmesidir. Kısaca kontrol, hedeflenen amaçlara ulaşıp ulaşamadığını araştırır(Tosun, 1974:125).

Kontrol bir bakıma geri beslemedir. Başlangıçtan sonuca, sonuçtan tekrar başlangıca doğru yapılan bir karşılaştırmadır.

1.5.3. Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Yetkinlikler

Yöneticilerin sahip olması gereken yetkinlikleri sıralanırsa aşağıdaki hususlar önem kazanır(Koçel, 1998:427);

- İletişim kurma (etkin dinleme ve konuşma, empati, hoşgörü, biçimsel ve biçimsel olmayan iletişim araçlarını uygun biçimde kullanma, arabuluculuk yapma vb).
- Planlama ve idare etme (bilgiyi elde etme, analiz etme ve problem çözümlemede kullanma, proje planlaması ve örgütlemesi, zaman yönetimi, bütçeleme ve finansal yönetim).
- Takım çalışması (çalışanları güçlendirme, takımlar oluşturma, takım dinamiklerinin etkin yönetimi).
- Stratejik hareket (sektörün tanınması, örgütün tanınması, uygun stratejilerin belirlenmesi).
- Küresel düşünme (dünyadaki genel eğilimlerin farkında olma).

1.5.4.Yöneticinin Özellikleri

Yönetici; Benimsediği ahlaki kurallarını bireysel menfaatlerinin önünde tutar. Prensipleri ile hareket eder, prensipleri onu harekete geçirir. Değişime açıktır. Değişimin takipçisi değil değişimin yaratıcısı durumundadır. Gelecek korkusu yaşamaz. Sorgulayıcı ve sabırlıdır. Zorluklara karşı hazırlıklı ve dirençlidir. Takımıyla ama tek başına çalışır. Düşünce yapıları farklıdır. Kararlarını kendi mantığı ile alır. Daima önde değil yeri geldiğinde arkada durmasını da bilir. Kararları gerekirse yönetimi altında ki kişilere danışarak alır. Bulunduğu piyasayı analiz eder. Bulunduğu piyasayı tanıtır, tanımlar(Sezgin, 1995: 56).

Piyanın eksiklerini görebilir ve tamamlayıcı projeler geliştirir. İhtiyaçları belirler ve ihtiyaç yaratır. Kendine fırsatlar yaratır. Gelişmeleri takip eder. Hedef belirleyebilmelidir. Değişim için ortam hazırlar. Yetki ve sorumlulukları paylaşır. Organizasyona uygun plan yapar. Özendirme etkisi yaratır. Teşvik edici ödeme yapısı oluşturur. Yapılacak işin fizibilitesini yapar. Buna uygun çalışma arkadaşları edinir. Meydana gelebilecek sorunlara karşı hazırlıklı olur.

Bilgili olur ve bilgilendirir, varılan noktaları değerlendirir, iletişim kurar, planlar ve idare eder, kendi kendini yönetir, stratejik hareket, küresel düşünme, takım çalışmasına zemin hazırlar(Ülker, 1997: 51).

1.6.LİDERLİK KAVRAMI

1.6.1.Liderlik Tanımı

Sosyal bir olgu olma özelliği gösteren “liderlik” bütün sosyal öğeler gibi değişimden etkilenmekte ve yenilenmektedir. Özellikle üzerinde sistematik olarak yoğun bir şekilde çalışılan “liderlik” olgusunun gelişim göstermesi ve yeni yaklaşımların literatüre kazandırılması oldukça normal karşılanmaktadır. Buna bağlı olarak Bilgi çağının özelliklerine uygun bir liderlik anlayışının oluşturulması çalışmaları da yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olur(Bayrak, 1997:356).

Liderlik özellikle işletmeler için önemi daha da artan bir olgu haline gelmiştir. Liderlik kavramının literatürde pek çok tanımı vardır ancak en sade tanımıyla liderlik insanları etkileyebilme gücüdür. Daha genel anlamda liderlik, işletmenin amaçlarına ulaşabilmek için takipçilerinin istekli katılımını sağlayan sosyal etki sürecidir. Liderlik sadece güçle başlayan ve bir tek bununla açıklanabilecek bir süreç değildir. Liderlik aynı zamanda danışmanlık, güven, sevgi, tutku, tutarlılık ve sabır isteyen bir durum olur(Ersayan, 1992: 72).

Liderlik bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. Liderlik, bir organizasyonun hedeflerine ulaşabilmesini sağlamak için insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde yönlendirme becerisidir. Tanımda önemli olan iki anahtar kelime ortaya çıkmaktadır; birincisi insan kaynağı, ikincisi ise kurumsal hedefler olur(Ülker, 1997:112).

Lider deyince akla genellikle askeri, siyasi ve spor takımlarının başını çekenler gelir. Atatürk ve Fatih Terim liderlik konusunda belki de bizim ülkemizde akla gelen ilk isimlerdir. Liderlerin genellikle net bir hedefleri ve bu hedefe ulaşmak için planları vardır. İnsanlar rast gele lider olmazlar. Ünlü Amerikan Başkanı Eisonhower liderlik konusunu tarif ederken bir parça ip kullanırdı. İpi masaya uzun uzadıya yatırır ve sonra da eliyle ipi çeker ve şöyle derdi “ipi nereye çekerseniz gelir ama onu itmeye çalışırsanız hiçbir şey olmaz”. Bu çok anlamlı bir yaklaşımdır. Bu söylemden anlaşılan odur ki liderlik itip kakma ile olmaz sürükleyici olmak gerekir.

Geleneksel olarak tanımlanan liderlik anlayışı; belirli bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilmek ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yönünde gerekli nitelik, yetenek ve tecrübeye sahip olmakla ilgili özelliklerin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Ancak günümüzde liderlik, insanları etkileme ve yapıyı harekete geçirme süreçleri ile sınırlı değildir. İnsanlığın günümüzde bilgi, beceri, yetenek düzeyleri yönetimi anlama ve algılama tarzı, başarıyı bir gereksinim olarak görme eğilimi, lideri artık “düşünce oluşturan kişi”, izleyeni de “iş yapan kişi” olmaktan çıkar(Ersayan, 1992:72).

Rekabetin yoğunlaştığı hatta yok edici hâle dönüştüğü, çalışanların moral ve tatmin duygularının örgütsel verimlilik ve etkililiğe yansıdığı, insanlığın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetenekten yararlanmanın en değerli kaynak olduğu günümüzde toplumlarda, liderin varlığı ve fonksiyonu geçmişin basit lider-izleyen ilişkisinden çok daha kompleks hâle gelir(Bayrak, 1997:356).

“Liderlik” ve “yöneticilik” vasıfları, günümüzde tüm işletmelere hakim olan “yönetim” adı altında birbiri içine sokulmaktadır. Mesela, insanlık tarihi ve işletmeler tarihi, toplumları ve işletmeleri yanlış işleri yaparak felakete sürükleyen liderlerle dolu iken, “lider doğru işi yapar” savı nasıl öne sürülebilir? Belli dönemlerde, toplumlarını ve işletmelerinde çalışanları, yaptıkları işin doğru olduğuna inandıran bu kişilerin yaptıklarının aslında yanlış olduğu, çok sonraları anlaşılır(Bayrak, 1997:357).

İşin en önemli boyutu ise, paylaşımcı yönetimde ve bunun toplumsal hayatta karşılığı olan demokrasilerde, lidere pek de ihtiyaç olmamasıdır. Toplumda ve işletmelerde “ortak aklın” ve yine modern yönetim felsefesinde, çoğunlukla, “üstüne bilgi aktarmak” anlamında kullanılan “paylaşımın” değil de gerçek anlamda paylaşım ve katılımın hâkimiyeti ile liderlik kavramının hâkimiyeti arasında tam bir zıt ilişki bulunur(Bayrak, 1997:357).

Liderin öncelikli görevi organizasyonun stratejik iş amaçlarına ulaşması için bir eylem planı hazırlamaktır. Bundan sonra şirketin entelektüel sermayesi olan insan kaynağını bu amaçlar doğrultusunda harekete geçirmek gelir. Bu etkinin oluşumu için uygun ortam ise ancak liderle diğer çalışanlar arasındaki etkileşim aktif hale geldiğinde mümkün olur. Liderliği; bireyler tarafından gerçekleştirilen ve diğer bireylerin ortaklaşa yaratılan vizyona dönük olarak bir araya gelmesini, istekli ve coşkulu olarak ortak hedefleri benimsemesini ve bu hedeflerin gerçekleştirilmesi için güçlenerek bütün varlıkları ile katkıda bulunmasını sağlayan enerjik bir süreç olarak tanımlanır(Eren, 2000:178).

Bugünün hızlı değişen teknoloji ve üstün haberleşme ve networking ortamında işletmelerin etkin yönetimi için uzman ve yetkin yönetim modellerine ve buna uyan yöneticilere ihtiyaç olduğu açıktır. İnsanlık tarihinin hiç bir döneminde insanlar uygarca yaşayabilmeleri, için işletmelere, kamu kuruluşlarına, hastanelere, okullara ve diğer örgüt şekillerine bu kadar bağımlı olmaz(Ersayan, 1992:72).

Bu nedenle modern ve karmaşık kuruluşların etkin çalışabilmesi için uzmanlığa ve yeteneğe dayanan yönetim sistemlerinin oluşturulması ve geliştirilmesi yaşamsal bir önem taşımaktadır. İnsanların yaşam kalitesi, çevrenin korunması bu işletmelerin olabilecek en etkin yöntemlerle yönetilmesini ve buna uygun profesyonel yöneticilerin yetiştirilmesini zorunlu kılmaktadır. Bireysel yetkinlik olmadan örgütsel yetkinliği sağlamak olanaksızdır ve bugünün profesyonel ve yönetsel pozisyonları teknik becerilerin çok üstünde yönetsel beceriler gerektirmektedir. Bu yönetsel becerilerin başında insanları görünen görünmeyen çok

sayıdaki engeli aşarak istenen hedeflere ulaşabilmelerini ve yaşadıkları süreçten mutlu olmalarını sağlayacak liderlik becerileridir(Ersayan, 1992:72).

Bu beceri, bozucu, çözücü, caydırıcı ve dağıtıcı çok sayıda gücü bertaraf ederek insanların anlamlı hedefler için bir araya gelmelerini sağlar. Bu beceri toplumun kurum ve kuruluşlarının bürokratik katılık, politik çekişme ve iktidar kavgalarından kaynaklanan bir verimsizliğe düşmesini de engelleyebilmektedir. Kısacası liderlik bir sosyal sistemin karmaşık ve girdaplı iktidar dinamiklerinin, sistemin gelişmesini engelleyici yönde değil destekleyici yönde çalışmasını sağlayabilmektir. Liderlik, işletmenin dinamik bir aktifini oluşturan entelektüel sermaye ile insan kaynağını oluşturan entelektüel çalışanların optimal bir düzlemde bir araya gelmesini sağlayarak performanslarını artırır(Ülker, 1997:115).

Organizasyonda insan unsurunun, dolayısıyla düşünce ve bilginin en önemli sermaye haline geldiğinin farkına varıldığında, liderlik anlayışının da yavaş yavaş boyut değiştirdiği görülmektedir. Artık liderler, sadece uzmanlıklarıyla, otoriteleriyle veya karizmalarıyla etkili olmaz(Ersayan, 1992:72).

Bilgi toplumunda, liderlerin entelektüel özellikleri ön plana çıkmakta, özellikle düşünsel gücü gelişmiş, bilgi, beceri ve genel kültüre sahip, yüksek eğitilmiş Entelektüel Liderlere gereksinim duyulmaktadır. Entelektüel liderler, uzmanlıklarının, deneyimlerinin yanı sıra yönetime ilişkin bilgiye de sahiptir(Bayrak, 1997:358).

1.6.2.Liderlik Özellikleri

a) Temel Liderlik Özellikleri

Aşağıda liderlik üzerine yapılan çalışma ve araştırmalardan seçilen ve herkesin her durumda liderin sorumluluğunu üstlenebilmesi için temel özellikler olarak düşünülen kapasite verilmektedir. Liderlik bu kapasitelerin kişide bir arada

bulunması ile meydana gelen bir sinerjik özelliktir. Bu nedenle veriliş sırası önem taşımamaktadır.

1.Öz-Güven

Kendi yeteneklerinin ve değerin bilincinde olan, başkalarının takdirini beklemeyen, kibirli ve saldırgan olmayan sakın fakat kararlı bir öz-güven başkalarının güvenini de kazanmak için çok etkilidir. Öz-güven aynı zamanda öz-disiplin ve irade anlamına da gelmektedir. Bunların eksikliği insanları hataya ve başarısızlığa götüreceğinden, kişinin öz-güveninin de oluşumunu engeller(Özel, 1994:78).

2. Tutarlı Kişilik

Kişiyi diğerlerinden ayıran özellik erdemlerinin mükemmelliği değil, bu erdemler ile insanı zaaflarının karışımından oluşan tutarlı kişiliğidir. Gerçek bir liderin mükemmel bir kişiliği olması beklenmemelidir. Beğeni ve saygı toplayan kalitelerinin yanında kendisini izleyenlere bağlayan insanı kusurları da liderliğini etkilemeyecektir. Kendi üstünlüklerinin ve zaaflarının bilincinde olan ve bunları savunma mekanizmaları ile gizlemeye çalışmayan bir lider, sorunların üzerine enerji ve kararlılık ile gidebilmekte, vaktini ve enerjisini kendini savunma mekanizmaları geliştirmeye harcamamaktadır. İzleyenlerin gücünü sağlayan özellik liderlerin üstün yetenekleri değil kendileri ile barışık ve tutarlı olmalarını sağlar(Ersayan, 1992:72).

3. Samimiyet

Etkin bir lider bu dünyanın insanı olduğu görünümünü verir izleyenlerden üstün olduğu görünümü vermeyen mütevazı bir yaklaşımı vardır. İnsanlara sevgi ve anlayışal yaklaşır, duygu ve sorunlarını paylaşır. Farklı sosyal yapı ve eğitim düzeyinde olan insanlarla ilişki kurmakta güçlük çekmez. Bu insanlarla ilişki kurarken statü kazandığı veya kaybettiği anlayışına girmez(Bayrak, 1997:255).

4.Canlılık

Bu özellik başkaları ile liderin enerji alışverişini kolaylaştırır. Gerçek liderler etraflarına enerji ve canlılık aşılayan bir kaynak gibidir. Kendisine yaklaşan çivi ve iğneleri de mıktanılandıran bir mıknatıs gibidirler. Bu özellikleri izleyenlerin davaya bağlılıklarını, aksiliklerden yılmamalarını sağlar. Ayrıca bu canlılık liderin dava dışındaki konularla da yoğun ilgi duymasını ve bu şekilde yeni görüş ve fikirlerle yeni heyecanlar edinmesini ve etrafa yaymasını sağlar. Sadece ağaçlar değil orman da görülür hale gelir(Ülker, 1997:128).

5. Canlı ve Yaratıcı Bir Zeka

Liderler genelde çevrelerindeki olguları algılama ve yorumlamada ve bunlara uygun tavırlar almada aktif ve tarayıcı bir zekaya sahip olduklarını gösterirler. Zeka ve yaratıcılık liderlere ilgilerini ve enerjilerini daha anlamlı, ekonomik ve karizmatik olarak kullanabilme olanağı sağlar. Belki de liderlere doğuştan gelme bir yetenek görünümü veren ve eğitimle geliştirilmesi güç olan kapasite budur(Özel, 1994:79).

6.Sağduyu

Sağduyu liderin temel ve anlamlı olguları, ayrıntı ve sıradan olgulardan ayırabilmesini, bütün ve parçalar arasındaki ilişkileri görebilmesini sağlayan kapasitedir. Diğer kapasitelerle birleştiği zaman lider sağduyusunu yaşadığı sınırlı deneyimlere dayanarak ta olsa hızla geliştirebilmektedir. Bunun bir kısmı ise estetik ve filozofik reflekslerden kaynaklanan doğuştan içgüdüsel bir özelliktir,fakat liderler bunu liderlikleri doğrultusunda geliştirir(Ülker, 1997:130).

7. İnsanları Anlama ve Haberleşebilme

Liderlerin görüşlerin ve talimatların sözlü ve yazılı haberleşilmesinde eylemi ve etkinliği geliştiren bir becerileri olduğu gözlenmektedir. Liderler haberleşmeyi etkili bir motivasyon mekanizması olarak kullanabilmektedir. İnsanları motive edebilmenin birinci koşulu onların duygu ve heyecanlarını anlayabilmek ve bunları

sözlü ve yazılı olarak onlara tekrar geri verebilmekten geçmektedir. M. Kemal Atatürk'ün bu konudaki üstünlüğü oldukça belirgindir(Ersayan, 1992:73).

8. Karizma

Karizma, insanları etkileyebilme yeteneğidir. Karizması yüksek insan “fark edilir”. Olumlu anlamda fark edilmesi de gerekmez, sadece “fark edilir”. Karizması düşük olan insan ittirerek karizmasını yükseltmez, karizması yüksek insan ise ne kadar uğraşsa da düşüremez. Bir insanın karizması doğuştan var olandır. Liderlik açısından karizmanın önemi ise şu şekilde ifade edilebilir; Karizması yüksek insan topluluğu etkiler, etkisi altına alabilir, karizması düşük insan topluluğu etkilemez(Kılınç, 1997:64).

9.Vizyon

Vizyon, ileriye dönük çıkarımlar yapabilme, hedef koyabilme, ileriye “kestirebilme”, gelecek ile ilgili karmaşık faktörleri biraraya getirip anlaşılır bir sonuç çıkarma yeteneğidir.

Karizma ve vizyon, bir insanda yüksek düzeyde biraraya gelmişse, o insanda liderlik özelliği kuvvetli olur. Bazı insanların karizması yüksektir ve topluluğu etkilerler. Ancak vizyon düşükse etkiledikleri topluluğa ne hedef vereceklerini bilemediklerinden sadece etkiledikleriyle kalırlar. Bazı insanların ise karizması düşüktür ancak vizyonları yüksektir. Çok iyi “ikinci insan”, “danışman” olurlar.

Liderlik yeteneğinin liderlik yapma fiiline dönüşmesi için ise ortamda bir belirsizlik olması gerekiyor. Liderlik yeteneği olup da bunun ortaya çıkacağı ortam oluşmaması nedeniyle bunu hiç fiiliyata dönüştürememiş veya arada sırada ortaya çıkartan durumlar da vardır(Kılınç, 1997:65).

10. Kestirilebilirlik

Yöneticinin hangi durumda ne yapacağını öngörülebilir olması halidir. Buna, karakter değişmezliği de denir. Bir yaptığı diğerini tutmayan kişilikteki insanlar, güvensizlik ve demotivasyon yaratarak insanları ataletle sürüklerler(Ülker, 1997:131).

11.Dürüstlük / Bütünlük

Yönetenin söylediği ile yaptığı ve inandığı, uyumlu ve tutarlı olmalıdır. Verdiği sözü tutmak ve tutamayacağı sözü vermemek bütünlüğün bir parçasıdır.

12.Kararlılık

Eyleme geçen insanların sonuç alıncaya kadar planı uygulamakta ısrar eder.Fikirleri üzerinde durur.Yapacaklarını planlar.Sisteme oturtur.Uygular sonuca ulaşır iken engellerden yılmaz devam eder.

13.Coşkunluk

İnsanları harekete geçiren liderin heyecan ve atik halidir.Bu heyecan liderin canlı kalmasını güçlendirir.Çevresindeki gruba hıatbını güçlendirir.

14. Oto Kontrol

Liderlerin sahip oldukları ve sahip olmaları gereken temel özelliklerden biri de güçlü bir iradeye sahip olmalarıdır. Liderler, iç disiplinleri gelişmiş olması gereken insanlardır. Çünkü onları denetleyebilecek en önemli güç yine kendileridir(Ersayan, 1992:73).

15.Çalışkanlık

Atalet kırıcılar, gayretli ve çok çabalayan insanlardır. İdealistlik: İdealist liderler, kendilerini ve insanları oldukları gibi değil, olmaları gerektiği gibi kabul ederler. Kurnaz yöneticiler ise insanları olmaları gerektiği gibi değil, oldukları gibi kabul edip onların zaaflarından yararlanmaya çalışır(Çelik, 2000:44).

16.İhtirashlık

Atalet kırıcılar genellikle tutkulu hedefleri olan insanlardır.

17.Özgüven ve Cesaret

Kendine güvenir ve risk almaktan kaçınmaz. Lideri lider yapan en büyük özelliğinin bir parçasıdır bu. Çünkü cesu davranış lidein riskleri almasını sağlar. Gözünü korkutmaz sağlam adımlar atar.

18.Kendini Geliştirmek

Teknolojiyi ve gelişmeleri takip eder kendini yeniler.Böylece her yeniliğe kendini adapte eder ve grubu motive edip yeniliklerden bilgiler sunar.

19. İyimserlik

İnsan ilişkilerinde ılımlı olaylara bakış açısı ise gayet insancıldır. İş yeri haricinde grupmüyeleir ile sosyal faaliyetler gerçekleştirir. Bu şekilde arkadaşlık bağlarını geliştirir. Bağlılığı artırır.

b) Potansiyel Liderler için Temel Özellikler

Lider kişiliğın özelliklerini tanımlamak gerçek bir lideri tanımlamada yetersiz kalır, ama nede olsa bir başlangıç noktasıdır. Geleceğın potansiyel liderleri,

kendilerini lider yapacak bir takım özellik ve kabiliyetlere sahip olmalıdır. Diğerlerinin istekle ve heyecanla izlemesini sağlayan dinamik beceriler de bunların üzerine inşa edilmelidir.

Bu temel özellikler, yani geleceğin liderinin oluşmasında önemli olan şartlar her zaman olduğundan farklı olmayacaktır. Bu özellikler;

- İyi bir hafıza ile desteklenmiş akışkan bir zeka,
- Yoğun merak ve bilgi arzusu
- Net ve güçlü değerlere dayanan bir davranış tarzı,
- Yüksek düzeyde kişisel enerji,
- Sürekli büyümeye yönelik yetenek istek ve vizyon,
- Etkin duygu ve düşünce aktarımına dayanan haberleşme becerileri,
- Kendini izleyenlerin mutlu hissetmelerine imkan verecek çekicilik
- Geçmişteki liderler etkili bir ilham kaynağı,

olarak tanımlanabilir. Bunların her biri ve birlikte oluşturdukları özellikler demeti gereklidir, ama gerçek bir liderlik için yeterli değildir. Bu temel özelliklerin her birini inceleyerek, onları bir arada tutan dinamikleri, toplumun çok küçük bir kısmını gerçek lider durumuna getiren davranışlarla birlikte tanımlanır(Koçel, 1998:128).

1. İyi Bir Hafızaya Dayanan Akışkan Bir Zeka

Liderlik özelliklerinin arasında en temel olanı zekadır. Daha çok ve daha hızlı görebilme, nedenleri daha etkin bulabilme, neden ve sonuçları daha hızlı ve etkili şekilde bağlayabilme, hayat boyu öğrenilenlerin hepsini değerlendirme yeteneği, diğer insanları kişiye doğru çeken bir etki yaratır.

Hafıza sadece bilgi toplama ve bilgi geliştirmeye destek vermez, aynı zamanda liderliğin sürekliliği için gerekli kişiler arası bağların sıkılaştırılmasına sebep olur. Bir liderin yönettiği kişilerin yaşamları ile ilgili hususları hatırlama yeteneği, yönetilenleri lidere bağlayan bağıdır(Ersayan ,1992:85).

Etkin liderler etrafındaki şeyleri başkalarından farklı biçimde görmek gibi bir algılayış tarzına sahiptirler. Bizim gördüğümüz bütün detayları onlar farklı değerlendirir yeni ve görülmeyen bir hadiseyi algılayabilir(Koçel, 1998:128).

2. Yoğun Merak ve Bilgi Arzusu

Bu dünya görüşünün yakıt ikmali ve güncelliğini sağlamak, yoğun bir merak ve bilgi için doymak bilmez bir arzu gerektirmektedir. Liderler sürekli biçimde, olağanüstü çok sayıda bilgiye gereksinim duyacaklar ve liderlik faaliyetlerini bu bilgiyle yönlendireceklerdir. Bilgiye duyulan merak ve istek, insanın kendisinin ürettiği bir hadise gibi görülmektedir. İşte daha çok bildiğimiz ve daha çok bilmek istediğimiz şey budur. Etkin lider, gittikçe artan sayıda bilgi toplayıp bu bilgileri değerlendirecek yolu bulacaktır. Geliştirilen bu bilgiler, davranışları, inandırıcı faaliyetleri hareketlendirir ve sonuçta liderin seçtiği yolun, izlenmesi gereken en iyi yol olduğu hususunda çalışanlarda bir kanaatin doğmasına yol açar.

Liderler entellektüel yönde, bilgi toplamada ve davranışları yönlendirmede sürekli gelişmek zorundadırlar. Dünya bilgiyi daha hızlı üretirken, bizim bilgileri aktarma yeteneğimiz ve iletişimimiz hızla artarken, liderler için bu bilgileri toplayıp dünyayı daha iyi anlamak ve daha bilgili olarak yönetmek zorunlu hal alır(Ülker, 1997:220).

3. Net ve Güçlü Değerlere Dayananan Davranış Tarzı

Yönü olmayan liderlik, faydasızdır. İyi ile kötü, doğru ile yanlış, değerli ile değersiz arasındaki farkı bilmemek sadece istikrarsızlık demek değil, aynı zamanda da tehlikelidir. Değişim, dünyamızda sürekli ve gittikçe hızlanırken, liderlik davranışlarına rehberlik edecek güçlü temel değerler daha çok gerekli olmaktadır. Bu değerler, toplumsal yapılanmalara neden olur.

Yönelinecek istikamet üzerine kararların verilmesinde ve bu istikamete nasıl gidilmesi gerektiği hususunda liderlere yardımcı olur. Sağlam ve insancıl değerlere dayanamayan sadece kişisel egoyu beslemeye dönük bir liderlik, topyekün toplumsal yıkıntılara neden olur; tıpkı Hitler ve Saddam Hüseyin gibi. Zeka ve sağlıklı toplumsal değerlerin bir aradalığı insanlığın ileriye gitmesi için liderlerin olumlu ilerlemeler yapabilmelerini sağlar(Bayrak, 1997:78).

4. Yüksek Düzeyde Kişisel Enerji

Her zaman olduğu gibi, geleceğin çok etkin liderleri çok yüksek düzeyde ve sürekli enerjiye sahip olacaklardır. Liderlik zor bir iştir. Genetik olarak temel enerji düzeyi belirli olmasına rağmen, etkin liderler kişisel enerjilerini en üst düzeyde kullanmak zorundadırlar. Enerji, iyi liderler tarafından sadece tüketilmemeli aynı zamanda yeniden depolanmalı, güçlendirilmeli ve sürekli kişisel gelişme için kullanılmalıdır.

Hepimizde tahmin edilemezliği en aza indirme eğilimi vardır. Böylece hayatımız üzerinde kişisel kontrolümüzü artırabiliyoruz. Tahminlerde bulunan liderleri izlemek, tahminlerde bulunmayan liderleri izlemekten kolaydır. Lider ve yönetilen ilişkisi, liderin yönetilen üzerinde bir gücü bulunduğu anlamına gelir. Daha güçlü durumda olan hiç kimse, daha güçlü olmasının tahminlerde bulunamadığını görmek istemez. Bu tehlikeli bir durumdur; akl-ı selim sahibi kimseler bu durumdan mümkün olduğu kadar çabuk kurtulur(Koçel, 1998:129).

5. Sürekli Büyümeye Yönelik Yetenek İstek Ve Vizyon

Bütün etkin liderlerin temel özelliği bir vizyon sahibi olmalarıdır. Bu vizyon sayesinde liderlerin, hangi yöne gitmeleri gerektiğini ve bu yolda yönettikleri kimselerin ne gibi roller oynadıklarını anlamaları mümkün olur.

Dünyamız gittikçe küçülürken ve bilgi dünyayı bir anda sararken, etkin liderlerin kendi görüş dünyalarına bir biçim vermeleri ve bu biçimleri sürekli

değiřtirmeleri gereklidir. Onların dūřunceleri ve uygulamalarını, kendi dūnya gōrūřleri tayin eder. Mūmkūn olabildiđince geniř dūřūnebilmeleri ve dūřuncelerini gūncelleřtirmeleri esastır. Deđiřim hızı ve bilgiye ulařabilirlik sebebiyle, yeni bir dūnya gōrūřū oluřturup, onu sūrekli yenilemek liderlerin sıradan bireylerden farklı olarak gōze alır ve istekle gerēekleřtirir(Bayrak, 1997:79).

6. Bařkaları İle Etkin Duygu ve Dūřünce Aktarımına Dayanan Haberleřme Becerileri

En iyi liderler, daima başkalarının yerine kendilerini koyup değerlendirebilenlerdir. Başkalarının hislerini anlama yeteneği liderin başkalarının davranışlarını anlamasına ve diğer şaşsın da bunu hissetmesine sebep olur. Lider, sonra ōngōrūlen davranışlar ve yōnetilenin tepkileri ūzerine dayalı uygulamada bulunur.

Etkin liderliđin temelinde iletiřim becerisinin yer aldıđı sōylenebilir. Liderler her tūr iletiřimde usta olmalıdır: Yazılı, sōzlū, elektronik, dijital, grafikle veya davranıřla sanatla veya mūzikle, duygusal olarak vs. Bu ustalıđa eriřmek genelde tūm bir yařamı kapsar. Fakat arařtırmalar iletiřim ustalarının en etkin lider oldukları gōrūlūr(Ersayan, 1992:72).

Etkin liderler inandırıcıdır. Çok miktarda bilgi alır ve ōđūtūr, sonra o bilgileri tartıřılabilir duruma getirir. Daha sonra bu tartıřma neticelerini belirgin deđerler veya iřlemler için bařkalarını inandırmak amacıyla kullanırlar. Bu inandırma iři, inandırılması gerekenlerin ūzerinde bařka tūrde gūcūn bulunmadıđı durumlarda yapı ōyle ki inandırıcılık yeteneđi, liderlik gūcū içinde ana kaynađı olurur(Ūlker, 1997:221).

7. Kendini İzleyenlerin Mutlu Hissetmelerine İmkan Verecek Çekicilik Özellikleri

Etkin liderlere kolaylıkla “başvurulabilmelidir”. Yani izleyenler, lider hakkında iyi şeyler hissetmelidir, çünkü lider onların kendilerini iyi hissetmelerine neden olacak şeyler yapmaktadır. En büyük güç liderlerin yönettikleri kimselerden sağladıkları güçtür; bunu da yönetilenlerin liderle aralarındaki ilişkiler sağlar. Sık sık karizmadan söz edilir, bunun bilimsel bir tanımlaması yoktur ama başvurulabilir olmaları, liderlerin etkinliğinin önemli bir parçasıdır.

Kişisel örnekleme ile liderlik, liderliğin en etkin şekli olmuştur; tabii en zoru olduğu gibi. Toplumsal politik arenada her gün gördüğümüz gibi, yönetilenler kendilerinde olduğundan daha fazla iyi hal standartının liderlerde bulunmasını ister. Bu nedenle, liderlerin de az davranış bağımsızlığı vardır. Etkin liderlik, bencil arzuların kontrol altında tutulmasını gerektirir. Bu azalan kişisel bağımsızlık, liderliğin bedelidir. Bunu ödemeye istekli olmayanlar, liderlik rolünde kalmaya hakları olmadığı şeklinde değerlendirilir(Koçel, 1998:124).

8. Geçmişteki Liderler Etkili Bir İlham Kaynağıdır

Bir potansiyel lideri belirleyecek olan temel özellikleri değerlendirdik. Bu özellikler gerekli olmasına rağmen, etkin liderlik sergileyebilmek için yeterli değildir. Birlikte dokunan, günbegün, dakika dakika işleyen özelliklerin dinamik iç etkileşimleri etkin bir liderlik oluşturur. Temeller üzerine inşa edilen özellikler, davranışları etkiler. Davranışlar ise liderlik ham maddesine sahip kimselere, etkin liderlik uygulamalarına dönüşüm sağlar. Bu güçlü davranışlar; başkalarının hislerini anlama, tahminde bulunma, inandırıcı yetenek, kişisel örnekle yönetime becerili ve istekli olma ve iletişim becerilerini içerir(Bayrak, 1997:77).

Liderlerin bazı özellikleri kalıtsal görülür; diğerleri ise dikkatlice öğrenilmelidir. Ayrıca, bütün duygusal ve düşünsel kapasitler bedenin sporla gelişmesi gibi yoğun bir şekilde kullanılmakla gelişirler. Bütün bunlardan oluşan

etkin liderlerin temel özellikleri ve davranış dinamikleri etkin liderliği oluşturur. Potansiyel bir lider için temel bir esin ve bilgi kaynağı geçmişte yaşamış ve uygulamaları bilinen liderleri incelemeleri olacaktır.

Geçmişin liderlerinin fikir, ahlak ve davranışları açısından araştırılması gerekir. Potansiyel bir lider, geçmişteki liderleri oluşturan ve kendisine yabancı olmayan tarafları bulur, sonra onları kendinde olanlara katarak liderlik yeteneklerini geliştirir. Performansı açık bir şekilde bilinen ve kayda geçmiş liderlerin yeteneklerini kavramak ve benimsemek ve bunları geliştirmeye yoğunlaşmak potansiyel liderlere çok değerli bir egzersiz olanağı yaratır(Bayrak, 1997:79).

1.6.3.Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik birbirlerine yakın kavramlar olmakla beraber eşdeğer sözcükler değildir. Lider, bir grubu belirli amaçlar etrafında toplayabilen, bu amaçlar için onları etkileme, harekete geçirme yetenek ve bilgilerine sahip kişidir. Bu açıklamadan da anlaşılabilirliği gibi liderliğin esasını başkalarını etkileyebilme ve onları davranışa yönlendirebilme oluşturmaktadır. Kısacası lider; başkalarını etkileyebilen, nereye, nasıl gidileceğini gösteren, hedef ve misyon koyan yani yol gösteren rehber bir kişidir.

Yönetici ise, başkaları tarafından o pozisyona getirilmiş, başkaları adına çalışan, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşmak için çaba gösteren, işleri planlayan, uygulatan ve denetleyen kişidir. Ödül ve cezaya dayalı yasal gücü vardır(Sabuncuoğlu ve Güz, 1998:181). Liderlik, yöneticilik gibi bir konum değildir, bir süreçtir. Herkes için ve örgütün her kademesinde erişilmesi mümkün olan, gözlenebilir, anlaşılabilir, öğrenilebilir bir beceriler ve uygulamalar dizisidir(Barın, 1999:40).

Yukarıda da belirtildiği üzere yönetim ve liderlik birbirinden farklı anlamlara sahip olduğu gibi yönetici ve lider de birbirinden farklı özellik, rol ve davranışları ifade etmektedir. Ancak, bazen günlük dilde biri diğerinin yerine kullanılabilmektedir. Şunu belirtmek gerekir ki, yöneticilikten farklı olarak liderliğin

özellikle entelektüel ve bilişsel yanından daha çok duygusal yanı ağır basmaktadır. Diğer taraftan bu kavramlar eşanlamlı da değildir. Bazı insanlar hem iyi bir yönetici, hem de iyi bir lider olabileceği gibi bazı insanlar yönetici olur lider olamaz, bazıları da lider olur yönetici olamaz . Yönetici, eldeki tüm kaynakları ve örgütsel, yönetsel süreçleri kullanarak örgüt amaçlarını gerçekleştirmeye çalışan kişi olarak tanımlanabilir. Ancak ideal olarak yöneticilerin aynı zamanda birer de lider olmaları beklenmektedir. Fakat, çoğu yönetici için bunun söz konusu olmadığı söylenebilir (Şişman, 1997:162).

Liderlik olgusu üzerine araştırmalar yapan bazı bilim adamları, liderlik ve yöneticilik kavramlarını karşılaştırarak aradaki farkları betimlemeye çalışmışlardır. Aşağıda çeşitli bilim adamlarının bu karşılaştırmaları verilmiştir.

Warren Bennis(Barın, 1999:13), yöneticilik ve liderlik arasındaki farkları şöyle anlatmaktadır, “Yöneticilik ile liderlik arasında derin farklar vardır. Her ikisi de önemlidir. Yöneticilik uygulamaya koymak, işleri yürütmek, yönetim ve sorumluluğu üstlenmek anlamına gelir. Liderlik ise etkilemek, tutulacak yolu ve yönü seçmek, davranışları ve görüşleri yönlendirmektir. Aradaki fark çok önemlidir. Yöneticiler işleri doğru yaparlar, liderler ise doğru işleri yaparlar. Bu farklar, bir yandan gelecek perspektiflerini ve kararlarını gerektiren görev ayırımında ortaya çıkarken öte yandan da günlük işlerin doğru yapılması, yani verimlilikte belirginleşir.”

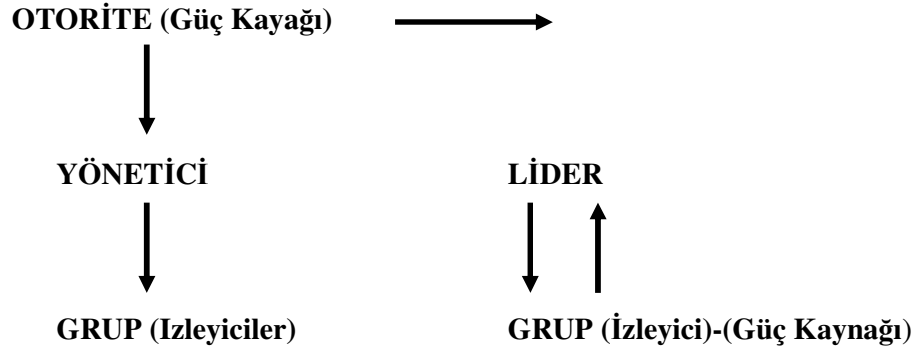
John P.Kotter(1999:45) ise bu ayırım konusunda şunları belirtmektedir:

“Liderlik ve yöneticilik iki ayrı ve tamamlayıcı eylem sistemidir. Her birinin kendine özgü işleri ve karakteristik uğraşları vardır. Günümüzün iş ortamında başarı sağlamak için her ikisi de gereklidir. Yöneticilik karmaşıklıkla başa çıkmaya ilişkindir. Uygulama ve yöntemleri büyük ölçüde, yirminci yüzyılda büyük, karmaşık örgütlerin ortaya çıkmasına bir tepkidir. Buna karşılık, liderlik değişimle başa çıkmaya ilişkindir.”

Abraham Zaleznik(1999:67), yukarıda ki bilgilere ek olarak şunları ileri sürmektedir :

“Yöneticiler ve liderler birbirlerinden son derece farklı iki insan tipidir. Yöneticinin amaçları arzularından çok gereklerden doğar; yönetici bireyler ya da bölümler arasındaki çatışmaları dağıtma konusunda üstündür; bütün tarafları yatıştırarak örgütün günlük işlerinin yapılmasını sağlar. Buna karşılık lider, amaçlara yönelik kişisel ve etkin tavırlar benimser. Çevrede bulunan potansiyel fırsat ve ödülleri ararken izleyenlerine esin kaynağı olur ve kendi enerjisiyle yaratıcı süreçleri harekete geçirir. Personelle ve çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri yoğundur ve buna bağlı olarak da çalışma ortamı çoğunlukla kaos içerir.”

Liderlik olgusu iki alanda yoğunlaşır; birincisi örgütün gideceği yönle ilgili stratejik vizyon, ikincisi ise izleyenleri bu stratejik görüş etrafında toplamadaki zorlayıcı olmayan becerisi. Diğer yandan yönetici kavramı, bir örgütün çalışmasını sağlayan işe alma, değerlendirme, kaynakları dağıtma ve kuralları uygulatma gibi rutin yönetsel işlemler üzerine yoğunlaşır(Barın, 1999:14). Lider ve yönetici arasındaki temel fark, güç ve otorite kaynaklarıdır. Lider gücünü, izleyenleri ile arasındaki etkileşimin kalitesi ve yoğunluğundan almaktayken; yönetici gücünü bulunduğu makamdan, statüden ve yasal güç kaynağı otoritesinden almaktadır. Lider ve yönetici kavramlarının farklılaşma yönleri aşağıdaki şekilde ayrıntılı olarak gösterilmiştir.



Şekil-1: Lider – Yönetici Güç Farklılaşması
Kaynak: Kılınç, 1997:385

Şekil-1’den de görüldüğü gibi lider, hareketlilik, etkileşim, canlılık ve karizma ile ilgili iken; yönetici, hiyerarşi denge ve kontrol ile ilgilidir. Bennis’in “21. yüzyılda yaşamı sürdürmek için yeni nesil liderlere ihtiyacımız olacaktır, yöneticilere değil” görüşü düzensiz değişken ve belirsiz bir çevresel ortamda liderlerin ne derece etkin ve hâkim olacağını belirtmektedir(Ülker, 1997:179).

Lider ve yönetici arasındaki farklar Koçel’e (1998:274) göre aşağıda çeşitli açılardan belirtilmiştir:

Yöneticiler;

- İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye,
- Sahip olunan pozisyondan kaynaklanan otoriteye,
- Pozisyon izin verdiği sürece otoriteyi delege etmeye,
- Her zaman işletmeye karşı sorumlu olmaya önem verirler.

Liderler ise;

- Takipçilerinin hedeflerini gerçekleştirmeye,
- Takipçilerinin kendisine sağladığı otoriteye,
- Yasal emir-komuta zincirinin gerekliliklerine riayet etmemeye,
- Her zaman takipçilerine karşı sorumlu olmaya önem verirler.

Tablo-1: Lider ve Yönetici Arasındaki Temel Farklar

TÜMEVARIM	TÜMDENGELİM (Sonuçsal)
• Deneme / tecrübe • Dinamik • Anlaşılma • Fikirler • Geniş • Derinlemesine • Deneysel • Aktif • Soru soran • Süreççi • Strateji • Alternatifler • Araştırmacı • Etkin • Teşvik edici • Yaşam • Uzun vadeli • Değişim • İçerik • Esnek • Risk alıcı • Sentezci • Açık • Hayal gücü olan LİDER	• Kesinlik • Statik • Hatırlama • Olaylar • Dar • Yüzeysel • Mekanik • Pasif • Cevaplayan • İçerikçi • Taktik • Amaçlar • Öngörücü • Edilgen • Yönlendirici • Görev • Kısa vadeli • Kararlılık • Biçim • Katı • Kuralcı • Tezci • Kapalı • Sağduyulu YÖNETİCİ

Kaynak:Keçecioğlu, 1998:11

1.7. LİDERLİK ÇEŞİTLERİ

Uygulamada karşılaşılan değişik lider tipleri vardır. Bunları temel olarak otoriter, doğal, hümanist, destekleyici, karizmatik, liberal, demokratik ve katılımcı lider olarak sınıflandırılır.

a) Otoriter Lider

Baskılı 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. Tersine kuşku ile karşılar. Sürekli işi başında olması gerekir. Bu liderlik modeli otokratik ve

bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş izleyicilerin beklentilerine uygundur. Eğer toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel, büyüğe aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahipse, böyle bir toplumda liderlerden tam yetki kullanmaları beklenecik ve ancak otokratik davranan liderin bilgili olduğu kabul edilecektir(www.insankaynaklari.com).

Liderin aşırı ölçüde bencil davranması, örgüt üyelerinin inanç ve duygularına hiç dikkate almamasıdır. Bu durum, görme arzusunu olumsuz biçimde etkiler ve iş görenlerde psikolojik açıdan tatminsizlikler oluşturur. Zamanla yönetime karşı nefret, moral düşüklüğü, grup içi çatışma ve anlaşmazlık gündeme gelir. Yaratıcılık ve yenilik faaliyetleri azalır.Liderin doğal otoritesi gittikçe kaybolabilir (www.insankaynaklari.com).

b) Doğal Lider

Yönetici tarafından seçilmeyen, tam tersine grubun yarattığı lider modelidir. Resmi yetkisi olmadığı halde grup üzerindeki etkinliği yasal liderden daha yüksektir. Grubun olumlu şekilde yönlendirebildiği gibi, yasal liderle çatışmaya da girer(Baykal, 1981:72).

c) Hümanist Lider

Babacan davranışları vardır. Korumacı rolündedir. Karar alırken bazen orta basamaktakilerin fikrini almasına rağmen, genellikle patron adına kendisi yetkilidir. Ödül sistemini ağırlıklı olarak kullanır. Duygusal yönlendirmeye motive eder. Zorunlu kalmadıkça ceza uygulamaz(Bingöl, 1998:65).

d)Destekleyici Lider

Lider kararları grup üyeleri ile birlikte almaz. Ancak onların görüş ve önerilerini alarak karar alır. Katılım ve ödül sistemlerini uygular. Aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya olmak üzere iki yönlü bilgi akışına açıktır. Örgütsel amaçlar örgüt üyelerine danışıldıktan sonra belirlenir ve emirlerle üyelere ulaştırılır(Bingöl, 1998:66).

e) Karizmatik Lider

Grup üyelerini peşinden sürükleyen büyüleyici bir yapısı vardır. Bu nedenle etkinliği yüksektir. Kararları kendisi verir ve her sözü emir kabul edilir. Elemanlarıyla mesafeli olmasına rağmen emirleri kolaylıkla yerine getirilir(Kılınç, 1997:63).

f) Liberal Lider

Grup üyelerini tamamen özgür bırakan bir liderlik modelidir. Bırakınız yapsınlar, bırakınız geçsinler (Laissez-Faire, Laissez-Passeur) ilkesini benimser. Güçten kaçınır. Liderin rolü diğer grup üyelerinin gibidir. Üyeler amaçları belirler ve kararları verir. Lider, örgüt dışında bilgi ve kaynak sağlama yönünden gruba katkıda bulunur. Tamamen oto-kontrol sistemine dayanır. Çok kullanılan bir liderlik modeli değildir. Üyeler birbirine karşı nitelikte farklı amaçlar geliştirebilirler. Bu durum özellikle kaos dönemlerinde örgütün bozulmasına neden olur(Kılınç, 1997:65).

g) Demokratik ve Katılımcı Lider

Lider, astlarına danışarak karar alır. Kriz dönemleri hariç, örgütün amaçları grubun kararlarına göre yönlenir. Astların planlama, karar alma ve örgütlenme faaliyetlerine katılmalarını teşvik eder. Astlar kendi inisiyatiflerinin risklerini taşırlar. Kararlar daha sağlıklı olur. Elemanlarına değer verir ve nazik muamele de bulunur. Ödül sistemi vardır. Ceza uygulaması yoktur. Yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya ve aynı düzeyde her türlü iletişime açıktır.

Bu tip liderler yardımlaşmayı teşvik eden bir ortamın oluşturmaya neden olur. Yanı zamanda astların yöneticilik yeteneklerini geliştirmesine katkı sağlar. Grubun içinde tansiyon ve çatışmalar ortadan kalkar, yerini yüksek çalışma gücü ve moral alır. Genel eğitim, olağan dönemlerde bu liderlik modelinin kullanımı yönündedir. Çünkü, iş tatmini, motivasyon ve verimlilik yönleriyle çalışma psikolojisini destekleyici bir liderlik modelidir.

Liderlik açısından karar alma tek adam hakimiyetinden birlikte karar almaya da kararların astlara devredilmesine kadar ilerledikçe takım oyununa yönelik bir anlayış halinde gelişir(Bingöl, 1996:66).

Yönetim, bireylerin gereksinimlerini gruplar tarafından yapılan faaliyetler yoluyla karşılamaya çalışması sonucu ortaya çıkar. Bu yolla, hem grubun hem de bireyin amaçlarının gerçekleşmesi kolaylaştırılmış olur. O halde, yönetim, gerek bireylerin, gerekse toplulukların belirli türden amaçlarının gerçekleştirilebilmesini kolaylaştırmaya yönelik bir faaliyettir. Aile, kalm ve kabileler, devletler ve dini kuruluşlar bütün bu ve benzeri örgütlerin tarih boyunca belirli amaçların gerçekleştirilebilmesi için çaba harcadıklarını görürüz. Örgütler, bireyler tarafından kurulur. Bireyler, kendilerini koruyabilmek, yaşamlarını renklendirebilmek ve zenginleştirebilmek ve daha pek çok çeşit gereksinimlerini karşılayabilmek için örgütler kurarlar

Liderlik, işletmenin amaçlarına ulaşabilmek için takipçilerinin istekli katılımını sağlayan sosyal etki sürecidir. Liderlik sadece gle başlayan ve bir tek bununla açıklanabilecek bir süreç değildir. Liderlik aynı zamanda danışmanlık, güven, sevgi, tutku, tutarlılık ve sabır isteyen bir durum olur.

İkinci Bölüm

EVRENSEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ UYGUNLUĞU VE KABUL EDİLEBİLİRLİK DÜZEYLERİ

Evrensel liderlik yaklaşımları çoğu zaman gereksinimlere göre oluşmuş kuramlar bütünüdür. Bu yaklaşımlar, çeşitli durum, özellik, davranış kalıpları, yapı örgüt vb. nedenlerden dolayı farklılıklar göstermektedir. Bundan dolayı bu yaklaşımları araştıran bilim adamları öncelikle içinde bulundukları zaman ve duruma göre hipotezler kurmuş ve doru olup olmadıkları test edip kabul görüp görmediklerini tespit ettikten sonra liderlik yaklaşımları olarak ortaya çıkarmışlardır.

2.1. EVRENSEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1960'lı yıllardan sonra liderlik tarzlarını açıklamaya çalışan ve konuya farklı perspektiflerden bakan çeşitli liderlik kuramları oluşturulmaya başlanmıştır. Tüm bu çalışmaları üç ana başlık altında toplayabiliriz;

2.1.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellik Kuramı'na göre, insanlar “lider olarak doğarlar, sonradan lider haline gelemeyizler”. Yine bu kurama göre, bazı insanlar doğuştan sahip oldukları birtakım üstün kabiliyetler sayesinde diğerlerinden ayrılırlar. Bu durumda, liderlik tarzını açıklamanın tek yolu ise, bu tip insanların sahip oldukları özellikleri ölçmekle sağlanabilir. Nitekim bu konuda yapılan araştırmalar sonucunda üç tip etkili liderlik özelliği bulunmuştur: Kişisel özellikler (uyum sağlama, üstün olma, öz-güven), fiziksel özellikler (boy, kilo, görünüş) ve yetenek (zeka, deneyim, başkalarına karşı duyarlılık) şeklinde ifade edilir(Zel, 2002:75).

Sözü geçen kuramla ilgili araştırmalar yapan, Kurt Lewin ve arkadaşları, otokratik ve demokratik olmak üzere iki liderlik tarzı üzerinde çalışmalar

yapmışlardır. Otokratik liderler, otoriteyi tek elde toplarken, demokratik liderler otoriteyi astlarıyla paylaşan bir liderlik tarzı çizerler. Lewin ve arkadaşlarının her iki liderlik tarzı arasındaki farkı bulmak üzere yaptıkları çalışma sonucunda, otokratik liderle çalışan grupların liderleri başlarında bulunduğu sürece yüksek performans sergiledikleri görülmüştür. Ancak bu araştırmada, grup içindekilerin kimi zaman, otokratik bir liderle çalışmaktan memnun olmadıkları ve bazen düşmanlık duyguları besledikleri de gözlenmiştir. Aynı araştırmada, demokratik bir liderle çalışan grup üyelerinin performansları da iyi düzeyde bulunmuştur. Ayrıca, bu grupların diğer gruplara kıyasla düşmanca duygular yerine olumlu düşünceler hissettikleri saptanmıştır. Buna ek olarak, demokratik bir liderle çalışan grup üyeleri, liderleri başlarında olmadığı zamanlarda da aynı performansı sürdürebilmektedirler.

Kurt Lewin ve arkadaşlarının çalışmaları, liderleri sadece otokratik ve demokratik olmak üzere iki ayrı kategoriye ayırsa da, Tannenbaum ve Schmidt yaptıkları araştırma sonucunda, bir liderin hem otokratik, hem de demokratik olabileceği bulunmuştur. Dolayısıyla, bir liderin, durumun gerektirdiği ölçüde, hem otokratik hem de demokratik tarzın karışımı bir davranış sergileyebileceğini saptamışlardır. Örneğin, zamanın dar olduğu bir durumda astlar karar vermekte gecikiyorsa lider otokratik tarzı kullanır. Liderin hangi tarzı benimseyeceğini gösteren bir başka nokta ise astların yetenekleridir. Astların yetenekleri düştükçe lider otokratik tarzı daha çok kullanmaya başlar(Kılınç, 1997:75).

2.1.2. Davranışsal Yaklaşımlar

Özellik Kuramında, lideri tanımlamada kişisel özellikler önemli rol oynuyordu. Davranışçılık Kuramında ise, bir liderin ne yaptığı ve etrafındakilere nasıl davrandığı önemlidir. Bu kuramın, özellik kuramından farkı ise, kişilerin lider olmak için eğitilebilmeleridir. Etkili liderlik tarzının tanımı, temelde, bir liderin davranış biçimi ve astlarının bu davranış biçimine gösterdikleri duygusal ve davranışsal tepkilerle açıklanmaktadır. Bu kuramı temsil eden çalışmalar, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmaları ile Blake ve Mouton'un geliştirdiği Yönetim Tarzı şeklidir(Balekoğlu, 1992:112).

2.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Yaklaşımları

Ohio Liderlik Araştırmaları, liderlerde görülen belli davranış kalıplarının ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. 1945'te başlayan araştırmalar sonucunda 1800'e yakın lider davranış biçimi ortaya çıkarılmıştır. İstatistiki analizler sonucu bu sayı 150'ye indirilmiştir. Bu davranış biçimleri soru haline dönüştürülerek "Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi" oluşturulmuştur. Psikoloji, sosyoloji, ekonomi alanlarından oluşturulan araştırmacı grubu, Hava Kuvvetlerindeki komutanlar, Deniz Kuvvetlerindeki sivil yöneticiler, üretim hattındaki yöneticiler, bölge kooperatifi yöneticileri, üniversite yöneticileri, orta öğrenimdeki öğretmen ve okul yöneticileri, çeşitli öğrenci ve toplumsal grupların liderleri üzerinde yapılan araştırmalar, liderin zamanını bireysel ve kişiler arası ilişkilerde ne biçimde kullandığı, sorumluluk ve otorite düzeyi (neler yaptığı) konuları üzerinde yoğunlaştırmıştır(Balekoğlu, 1992:112).

İzleyici durumundaki kişilere liderin davranış biçimleriyle ilgili sorular yöneltilmiş ve bulguların değerlendirilmesi sonucunda lider davranışlarının temelde iki ayrı boyutta toplandığı görülmüştür. Bunlara; "yapıyı harekete geçirme " ve "bireyi önemseme " adı verilmiştir(Zel, 2002: 80).

"Yapıyı harekete geçirme", liderin kendi görevi ya da grubun görevleri ile ilgili olarak işi ve amaçları tanımlamaya, şekillendirmeye ve harekete geçirmeye yönelmiş faaliyetleri kapsar. Bu boyutta elde edilen yüksek puanlar, grup faaliyetini yönetme, grup planlaması, haberleşme, programlama, yeni fikirleri uygulamaya koyma gibi faaliyetler açısından oldukça ileri algılamaya yeteneğini ifade eder. Yapıyı harekete geçirmeye önem veren bir liderin gösterdiği davranış ya da eğilim, özellikle yapılan işin başarıya ulaşması amacından kaynaklanır ve bu sonuca yöneltir(Zel, 2002:80).

"Bireyi önemseme" ise, kişiler arası ilişkilerde karşılıklı güven, ikili iletişim, astların fikirlerine saygı ve onların duygularıyla ilgilenme gibi faaliyetleri kapsar. Bu faktör, örgütteki kişiler arasındaki karşılıklı güven, saygı ve dayanışmayı güçlü

kılmaya yönelik liderlik davranışlarını kapsar. Liderin göz ardı edemeyeceği konular; astların kişisel sorunlarıyla ilgilenmek, astların tekliflerini dikkate almak ve astların haklarını savunmak şeklinde sıralanır(Kılınç, 1997:78).

Her iki boyut birbirinden bağımsız olarak ele alındığında Şekil-2'de gösterilen dört farklı liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır(Zel, 2002:81).

BİREYE İL Gİ	Yoğun İlgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme -1-	Yoğun İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme -2-
	-3-	-4-
	Az ilgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme	Az İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme
	-	+

YAPIYI HAREKETE GEÇİRME

Şekil-2: Ohio State Liderlik Yaklaşımı

Kaynak:Zel, 2002:81

Ohio Üniversitesi liderlik araştırmaları sonucunda elde edilen dört liderlik tarzı yukarıdaki şekilde, dört ayrı lider davranışı teorik olarak ifade edilmektedir. Bu örneğe göre ikinci bölmedeki lider hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine birey olarak önem veren bir davranış gösterirken; dördüncü bölmedeki lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarına önem vermeyen fakat grubun amaçladığı işe fazla ağırlık veren bir davranış göstermektedir.

Ohio araştırmalarından çıkarılan genel sonuçlardan bazılarını şöyle sıralanabilir:

- 1) Grup otoriter liderlik istiyor ve bekliyorsa en uygun hareket tarzı bu

liderliği uygulamaktır.

2) Grup daha az otoriter lider istiyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışına tepki gösterecektir.

3) Yapılan iş, teknoloji gereği çok detaylı düzenlenmişse ve zaman kısıtlı ise herkese ilgi göstermeye çalışan lider başarılı olamayacak, devamsızlık ve şikayetler artacaktır.

4) İşin özelliği bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmelerini önleyici nitelikte ise, bu yoldan motive etmenin faydası olmayacaktır.

5) Astların üstlerle irtibatı az ise, yönetim tarzı otoriter liderlik tipinde olacaktır.

6) alışanlar devamlı ilişki içinde ise liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.

7) Liderin insanı önemseyen davranışları çoğaldıkça personel devir hızı ve devamsızlığı azalmaktadır.

8) Liderin yapıyı harekete geçirmeyi esas alan davranışları arttıkça grup üyelerinin performansı yükselmektedir(www.gencbilim.com).

Yapılan araştırmalar, Ohio Üniversitesi araştırmalarında elde edilen bulguları desteklemektedir. Bu araştırmalarda elde edilen bulgulara göre; bir liderin hem insan faktörünü (bireye ilgi) hem de “yapıyı harekete geçirme” derecesi astların etkinliğinde önemli rol oynamaktadır. İnsan faktörüne gösterilen ilgi bakımından düşük puanlı yöneticilerin davranışında “yapıyı harekete geçirme” faktörünün etkili olmadığı görülmüştür. Aynı şekilde, “insan faktörüne ilgi” yönünden yüksek puan almış yöneticilerin davranışlarında “yapıyı harekete geçirme” değişkeni önem taşımaktadır. Diğer taraftan “insan faktörüne ilgi” bakımından orta derecede yer alan yöneticiler için “yapıyı harekete geçirme” boyutu özellikle önem kazanmaktadır(Barın, 1999:16).

2.1.2.2. Michigan State Üniversitesi Liderlik Yaklaşımları

Ohio Eyalet Üniversitesi liderlik araştırmaları ile aşağı yukarı aynı dönemde (1947) yürütülen Michigan Üniversitesi araştırmaları Rensis Likert'in öncülüğünde, Prudential Insurance Company'de 20 yüksek 20 düşük verimlilikteki ekipler üzerinde uygulanmıştır. Araştırmalar dört faktöre dayandırılmıştır:

- 1) Destek: Grup üyelerinin kişisel duygularına verilen önemi ve değeri arttırıcı davranışlar.
- 2) Karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma: Grup üyeleri arasında, yakın ve karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin gelişmesini destekleyen davranışlar.
- 3) Amacın vurgulanması: Grup amaçlarına ulaşmak ve yüksek performans sağlamak için motive edici davranışlar.
- 4) İş kolaylaştırma: Araç-gereç ve teknik bilgi gibi kaynakları sağlayarak, amaçlara ulaşmada kolaylık sağlayıcı davranışlar(Balekoğlu, 1992:117).

Bu faktörlerden ilk iki tanesi kişiye yönelik davranışları, diğer ikisi ise işe yönelik davranışları ifade etmektedir. Verimlilik, iş tatmini, personel devir hızı, devamsızlık, şikayetler, maliyet ve motivasyon gibi kriterler kullanılarak, grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörler araştırılmak istenmiştir. Bu çalışmanın sonucunda iki değişik lider davranışı tespit edilmiştir; işe yönelik lider ve insana yönelik lider. İşe yönelik lider, grup üyelerinin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve makama dayanan resmi otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Buna karşılık kişiye yönelik lider, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatminini arttıracak çalışma şartlarının geliştirilmesine çalışan ve grup üyelerinin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir(Barın, 1999:17).

Araştırmalardan çıkan bir diğer önemli sonuç da, kendileriyle daha kolay temas kurulabilen ve konuşulabilen, işle ilgili sorunları astlarına açıklayan liderler, böyle açıklamalarda bulunmayan ve kendileriyle güç temas kurulan liderlere kıyasla daha

yüksek moral gruplarına sahip bulunmaktadır. Yüksek bir başarı düzeyinde faaliyette bulunan gruplarda personelin çoğu liderlerini kendi gruplarının sözcüsü olarak vasıflandırır. Yani liderin kendi davranış biçimleri de bir ölçüde başarı oranına etkili olmaktadır(Barın, 1999:16).

Söz konusu iki liderlik tarzı arasındaki fark, özel bir uygulama biçiminden değil, liderlik fonksiyonunu ele alış ya da liderliğe yönelik biçiminden doğmaktadır. Kişiye yönelik bir lider, faaliyetlerinin büyük bir kısmını personelin davranış ve çalışma isteklerini geliştirmeye yönelir. Etkinlik ve verimliliği yükseltmek için yönetim ile teknolojik yöntemlerden çok, kişilerin insan olarak potansiyel enerjilerinden faydalanmaya çalışır. Bu liderlik tipindekiler, mevcut alet ve teçhizatla personelin daha çok çalışmalarını sağlayabilen bir kimselerdir. Faaliyetlerinde daha çok astlarıyla kendisi arasındaki kişisel ilişkiler üzerinde durur(www.gencbilim.com).

İşe yönelik liderler yukarıda anlatılanların aksi yönünde davranışlar gösterirler. Personeli daha sık kontrol eder, ayrıntılı talimat verir, yakından nezarete bulunur, yapılan değişiklikler için sebep göstermek gereğini duymazlar. Herhangi bir hata yapıldığı takdirde de, sert cezalar verirler. Kişiye yönelik liderlerin yüksek moral ve başarı seviyesine ulaşmada daha etkili oldukları, işe yönelik liderlerin ise, moralin bozulmasına ve başarının düşmesine sebep oldukları sonucuna varılmıştır. Bununla beraber, bu konuda yapılan daha sonraki araştırmalar, liderlik ve verimlilik arasındaki ilişkinin bu kadar basit olmadığını göstermiş ve yüksek bir başarı seviyesinin daha çok kişiye yönelik davranış biçimi ile işe yönelik davranışı birleştiren liderliğin sonucu olduğu gerçeğini ortaya koyar(www.eylem.com).

Michigan liderlik araştırmaları, liderlik davranışlarını açıklayacak ve sınıflandıracak boyutları geliştirmeyi amaçlamıştır. Bunu yaparken de büyük ölçüde uygulamalı araştırmalara ağırlık vermiştir. Böylece araştırma sonucu belirlenen faktörlerin liderlik davranışlarını açıklamaya yeterli olduğu, dolayısıyla liderlik sürecinin açıklanabileceği varsayılmıştır. Ancak bu teorilerle ilgili olarak da, kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından

hareketle, kullanılan metodolojinin geçerliliğine kadar değişen eleştiriler yapılmıştır(Barın, 1999:18).

2.1.2.3. Blake ve Mouton'un Liderlik Yaklaşımları

Blake ve Mouton tarafından ortaya atılan teori, liderlik davranışlarının iki ayrı boyutu olarak, insana ilgi ve işe ilgi, yatay ve dikey eksene yerleştirilmek suretiyle beş ayrı liderlik biçimi ortaya çıkarılmıştır. Bu liderlik biçimleri şekilde gösterilmiştir.

BİREYSEL İLGİ	1,9								9,9
					5,5				
	1,1								9,1
	YAPIYI HAREKETE GEÇİRME								

Şekil-3: Blake-Mouton'un Yönetsel Şebekesi

Kaynak:Aykaç Burhan:Lider ve Liderlik TMO Ders Notları

Buna göre,

1.1 tip : Etkili olmayan lider: Örgütte kalabilmek için gerekli işin yerine getirilmesinde en az seviyede çaba harcamaktadır.

1.9 tip : Klüp lideri: Lider düşünceli, rahat ve arkadaşça ilişkilere ağırlık verirken göreve ilgisi en alt seviyededir.

9.1 tip : Görev lideri: Lider verimliliği sağlarken otoritesini kullanır, insan ilişkileriyle ilgisi ise yok denecek kadar azdır.

5.5 tip : Örgüt lideri: Yapılacak işin miktarı ile çalışanların moralini dengede tutmaya çalışan uzlaştırmacı tiptir.

9.9 tip : Ekip lideri: Lider kendini göreve aday olan kişilerle beraber yüksek verime yönelmiştir. Karşılıklı güven, saygı üst seviyededir. Herkes birbirine bağımlı olduğunun farkında olur(Zel, 2002:85).

Modelde yer alan beş liderlik tipinden “ekip liderliği”nin en etkili liderlik olduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşım, araştırmacılara göre artan iş başarısı, düşük devamsızlık ile sonuçlanır. İşin zenginleştirilmesi ve astların karara katılması durumlarında ekip liderinin etkisi daha da artacaktır(Balekoğlu,1992:119).

Modele göre liderler için öncelik verimlilik değil, kişiler arası ilişkilerdir olmalıdır. Lider, öncelikle çalışanların moralini yükseltip işten doyum almalarını sağlamalıdır. Bunun için liderler, astlarının işine karışmadan onların işlerini planlamalarına, düzenlemelerine yardım ederek duygusal destek sağlarlar(Balekoğlu, 1992:119).

Lider, astlarını çok sıkı denetlemek yerine genel denetimden yanadır. Lider, astlarının ihtiyaçlarını da dikkate alır. Çünkü modele göre, huzurlu bir iş ortamı ve verimli bir iş temposu için doyurucu ilişkiler şarttır(Zel, 2002:86).

Northcraft tan aktarıldığına göre bu modelin en önemli yararı yöneticiler ve liderlerin, sergiledikleri davranışların kavram halinde tanımlamasına imkan vermesidir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan bir yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda arzuladığı değişiklikleri yapabilir.

Blake ve Mouton ölçeğindeki en etkili lider tipinin [9.9] tipi olduğunu ileri sürseler de, bu tipin iş zenginleştirilmesi verimlilik, işe devamsızlık gibi konularla olumlu yönde bağlantısının olmadığı uygulamalı araştırmalarla ortaya çıkarılmıştır(Barın, 1999:21).

2.1.2.4. McGregor'un X ve Y Teorileri

Douglas McGregor'ın "Girişimciliğin İnsani Yönü" adlı kitabına göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli unsurlardan birisi onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. İlk defa 1957'de yayınlanan bu yaklaşıma göre, bu varsayımlar birbirine zıt görüşleri içeren 2 grupta toplanabilir.

X Kuramı;

- Ortalama bir insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğunca kaçmaya çalışır.
- Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi herşeye tercih eder.
- Bundan ötürü insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalıdır(Budak, 2002:18).

Y Kuramı;

- Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
- Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübeleridir.
- Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
- Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.
- Dolayısıyla, yöneticinin yapması gereken, uygun bir ortam yaratarak çalışanın kendini geliştirmesini sağlamaktır.
- Y kuramının felsefesi, işletmenin amaçları ile çalışanların kendi hedeflerini bütünleştirmeyi gerçekleştirerek kişisel gelişimi sağlamaktır(Budak, 2002:19).

2.1.2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Michigan Üniversitesi'nde insan davranışlarıyla ilgili önemli bir araştırmacı olan Rensis Likert, yine bu Üniversitenin yapmış olduğu araştırmalara dayanarak ve onların devamlı olarak, liderlik davranışlarıyla ilgili 4 tarz ileri sürmüştür. Likert,

otokratik uçtan demokratik uca doğru uzanan liderlik ayrımını, birden dörde kadar numaralana sistem adları altında gruplandırmıştır. Buna göre:

Sistem -1 : İstismarcı Otokratik

Sistem -2 : Yardımsever Otokratik

Sistem -3 : Katılımcı

Sistem -4 : Demokratik

Likert'in teorik modelinin gücü, dört tarzın bağımsız değişkenleri olan, motivasyon, çalışanların davranışları ve güven faktörlerini birbirine bağlanmasından kaynaklanmaktadır. Likert'in tespit ettiği dört tip liderlik, aşağıdaki şu şekilde özetlenebilir(Zel, 2002:181):

Likert'in yaklaşımına göre sistem- 4'e doğru gidildikçe, astların fikirlerinden yararlanam, astlara olan güven ve astların iş konularında kendilerini serbest hissetmeleri artmaktadır. Oysa sistem- 1 tipinde bu davranışlar büyük ölçüde sınırlanır.

İstismarcı –otokratik (sistem-1) bir lider, kararları kendi başına alan ve tüm gücü kendinde toplayan bir davranışa sahiptir. Bu tip bir lidere göre iyi ast, kendisine söyleneni itirazsız yapandır. Yardımsever– otokratik (sistem- 2) bir lider, astlarına kısmende olsa iş doyumu sağlar.

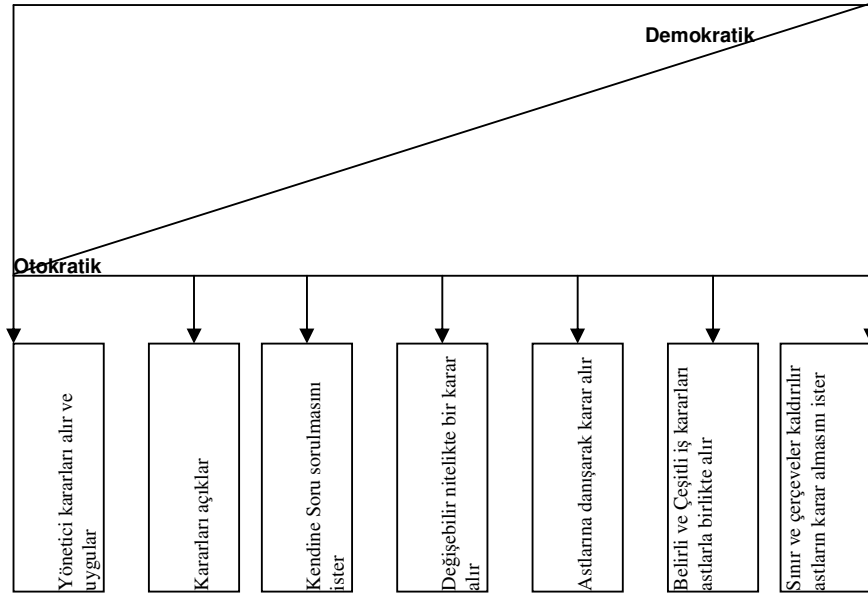
Sistem- 1 ve sistem- 2 tipinin temel özelliği olan otokratik davranış, karar almayı hızlandırırken, kapasitesi sınırlı olan astlardaki iş görme eğilimi arttıracaktır. Ancak bu tarz liderlik davranışının aşırıya kaçması halinde, astların çalışma isteklerinin azaldığı ve zamanla çatışmaların arttığı gözlenir(Balekoğlu, 1992:112).

➤ Katılımcı lider (sistem-3), kararları tek başına vermez. Astların katılımını bekler ve onlara yetki dağıtır. Modern yönetim anlayışında genel eğilim, katılımcı lider tipinin yaygınlaştırılması doğrultusundadır. Demokratik lider (sistem- 4) ise, grup içinde tek başına güç olmaktan kaçınır. Demokratik bir liderin altındaki grup sürekli kendisini eğitime ve geliştirme çabasıdadır. Ancak demokratik liderliğin de

uç noktalarda uygulanması halinde, grup üyeleri zammı amaç farklılığına kapılabilirler. Bu durum ,kargaşanın doğmasına neden olur(Budak, 2002:21).

2.1.2.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Yaklaşımı

Tannenbaum ve Schmidt'in ortaya attığı bu teoride, liderliğin iki uç noktası olarak “otokratik liderlik” ve “demokratik liderlik” olduğu kabul edilmektedir. İki uç arasındaki doğru (liderlik doğrusu) üzerine yedi ayrı lider davranış biçimi yerleştiren Tannenbaum ve Schmidt, modeli yetki kavramı üzerine kurmuşlardır. Belli bir durumdaki liderlik davranışı, liderin kullandığı yetki miktarı ile asta devredilen yetkinin derecesinin bir kombinasyonunu meydana getirmektedir(Balekoğlu, 1992:122).



Şekil-4: Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli

Kaynak: Robbins – Decenzo, 2001:348

2.1.3. Durumsallık Yaklaşımı

Bir üçüncü yaklaşım olarak da, içinde bulunulan durumun liderlik tarzını belirlediği anda Durumsallık Kuramı ortaya çıkar. Bu kurama göre, bir liderlik tarzının durumun gerektirdiği şartlara uygun davranılırsa etkili olabileceğidir. Başka bir deyişle, durum, liderlik davranışını belirler. Bu teori, liderlik sürecinin formüle edildiği eşitlikteki üçüncü değişken olan “koşullar” değişkenini esas almaktadır. Durumsallık teorilerini genel varsayımı; değişik koşulların (durumlarını), değişik liderlik tarzları gerektirdiğidir. Buna göre, tek ve en iyi liderlik tarzlarından değil, herhangi bir durumda hangi tarzın en etkin olduğundan söz edilir. Bu ise, durumsallık teorisinin davranışsal teoriden ayıran en temel ve önemli farklılığıdır.

Davranışsal teori, örneğin liderlerin işe veya kişiye (ilişkilere) önem veren davranış gösterebileceğini belirtmiş, ancak hangi durumlarda işe, hangi durumlarda kişiye önem veren davranışın etkin olacağını belirmemiştir. Bunu belirtmek yerine, kişiye ve ilişkilere önem veren liderlik davranışının, grup üyelerinin tatminini ve verimliliğini arttıracaklarını, dolayısıyla liderin daha etkin olacağını varsaymıştır. Halbuki, durumsallık teorisine göre her iki davranış çeşidinde, belirli durumlarda aynı derecede etkin olur(Çimenlidere, 1994:128).

2.1.3.1. Fred Fiedler’in Etkin Önderlik Modeli

İlk Durumsallık kuramı Fred Fiedler tarafından geliştirilmiştir. Fiedler, liderlik tarzlarını ölçmek için LPC (least preferred co-worker) adında bir ölçek oluşturmuştur. Geliştirdiği ölçeği uygulaması sonucunda, davranışa-yönelik (relationship oriented) ve işe-yönelik (task oriented) olmak üzere iki liderlik tarzı bulmuştur. Davranışa yönelik tarzda liderler, astlarıyla sıkı ve iyi ilişkiler kurmayı hedeflerler. İşe yönelik tarzda ise, liderler verilen işleri tamamlamayı amaçlarlar. Ve ancak durumun gerektirdiği tarzda davranan liderler etkili olmayı başarırlar(Balekoğlu, 1992:130).

Bu model , liderin iki farklı kişiliği üzerine durur.

- İşe güdülenmiş
- İlişkiye güdülenmiş

İşe güdülenmiş lider, daha çok işin yapılmasına ağırlık verdiği gibi, daha çok yönlendiricidir; kesin emirler verir, astlarıyla daha az ilgilenir. Onlara göre önemli olan, verilen işin kısa sürede yapılmasıdır. İlişkiye güdülenmiş lider ise daha çok kişiler arasındaki ilişkiye önem verir. Arkadaşlık, uyum bu tip liderlerin üzerinde durdukları konulardır(Çimenlidere, 1994:129).

Fiedler, en az tercih edilen iş arkadaşı (LPC) puanına göre, çeşitli yapıdaki insanları ayırt etmeye çalışmıştır. LPC ölçeği, liderin en az tercih ettiği iş arkadaşlarını belirtmek için, birtakım sıfatlardan oluşmaktadır. Eğer kişiler, en az tercih ettikleri iş arkadaşlarını olumlu bir takım sıfatlarla nitelerse. Bu kişiler ilişkiye güdülenmiş bireyler olarak tanımlanmakta ve katılımcı lider türüne girmektedir. Şayet kişiler, en az tercih ettikleri iş arkadaşlarını olumsuz bir takım sıfatlarla nitelerse, bu kişiler işe güdülenmiş otoriter lider olarak betimlenmektedir(Budak, 2002:21).

Yüksek(LPC) puanına sahip liderler, herkesi hoş tutmaya çalışan, sevgi gösteren liderlerdir. Düşük (LPC) puanına sahip olan lider ise iş yapmaya önem verir. İyi çalışmayanı sevmez; grup üyelerine ayrıcalıklı davranabilir. Fiedler, yüksek (LPC)'li ve düşük (LPC)'li liderleri çeşitli doğal gruplarda incelemiş ve hangi liderlik özelliğinin hangi ortamlarda daha etkin olduğunu bulmaya çalışmıştır. Bu modele göre, liderin davranışlarının etkinliğini belirleyen, üç önemli durumsal değişken vardır(Çimenlidere, 1994:128).

- İşin yapısı
- Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi
- Lider-üye ilişkileri

Bu üç faktör lider için olumlu olumsuz bir ortam yaratarak, gösterilmesi gereken liderlik davranışını etkilemektedir.

Lider – üye ilişkileri : Lider sevilip, sayılıyor ve güven duyuluyorsa, liderlik için olumlu bir ortam olacak ve bu ilişkiler “iyi” olarak nitelendirilecektir. Aksi durumda ilişkiler “ zayıf” olarak nitelendirilecek ve bu durumda liderlik için olumsuz ortam oluşur(Balkeoğlu, 1992:130).

İşin Yapısı : İş ne ölçüde açık amaçlara sahipse, işin ayrıntıları belirlenmişse, o ölçüde yapılaşmıştır. Ancak, işin yapılma yöntemleri belli değilse, karmaşık işler ise, yapılaşmamış kabul edilir. Rutin işler “planlanmış” nitelikteki işler olup, liderlik için olumlu bir ortam yaratacaktır. Karmaşık işlerin nasıl başarılabacağı, bu işlerin hangi amaçlarla ilgili olacağı hususlarında, önceden ayrıntılı yöntemler geliştirmek zordur. Bu gruptaki işler, “planlanmayan” nitelikteki işler olup, liderlik için olumsuz bir ortam yaratır(Keçecioglu, 1998:112).

Liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesi : Bu değişken, liderin ödüllendirme, cezalandırma, işe son verme, terfi ettirme, vs. konularda sahip olduğu yetkinin derecesini gösterir. Bir organizasyonda çalışan liderin, bu yetkileri “fazla” veya “ az” olabilir. Yetkilerin fazla olduğu durum, liderlik için olumlu bir ortamı; az olduğu durum ise olumsuz bir ortamı gösterir.

En olumlu ve olumsuz durumlarda, “göreve yönelik” lider davranışı etkilidir. Orta dercede olumlu ve olumsuz durumlarda, ise “insana yönelik” liderin davranışı önem kazanmaktadır. Fiedler’e göre en olumlu durumda, herşey belirli ve açık olduğu için, liderin sadece ne yapılacağını söylemesi yeterli olacaktır. Çünkü bu durumda, liderin kişiye yönelik davranış göstermesi zaten belirsiz ve ötü olan durum nedeniyle; işin görülememesine yol açacaktır. Orta dercede olumlu yada olumsuz durumlarda ise nispeten boyutların çoğu olumlu ve bu durumlarda bireylerin teşviki ve motive edilmesi daha önemli olur(Keçecioglu, 1998:113).

Fiedler'in liderlik kuramı, insanları pek esnek olmayan özelliklere sahip olduğunu, insanın doğası gereği işe eğimli veya insanlar arası ilişkilere yönelik olduğunu ortaya koyar. Fiedler, yapıya bağlı liderleri eğitimle insanla ilgili liderlerlik biçimini uygulamalarını sağlamanın zor olduğunu ileri sürmüştür. Fiedler uygulana uygulanan liderlik biçimlerini değiştirmek yerine, uygulanmakta olan liderlik biçimlerini o tür lidere gerek gösteren işlerle bağdaştırmayı önermektedir. Böylelikle, tek bir örgüt içindeki değişik koşullara göre durumsal olarak liderlik biçimi departmandan departmana değişecektir(Kılınç, 1997:89).

Fiedlerin modeli çeşitli organizasyonlar, ordu ve spor kuluplerinde denenmiş, destekleyici sonuçlar elde edilmiştir. Ancak, LPC konusu tam olarak anlaşılamamıştır. LPC ölçeğinde, hangi liderin neden LPC puanının düşük olduğu, neden ilişkiye yönelik liderlerin bu test puanının yüksek sayıldığı, yeterince açıklanamamıştır. Bu yaklaşım, liderin eğilimlerine göre zamanla değişmeyeceği görüşü ortaya atmıştır. Kısa zamanda kişinin liderlik biçimi değişmez olabilir. Ancak uzun sürede bireyin yetenek ve özelliklerinin değişebileceğine öre liderlik biçiminin değişmesi gerekir bir kişi bir dönem başarı eğimli iken, daha sonra ilişki eğimli olur(Kılınç, 1997:90).

Fiedler'in vardığı sonuçları doğrulamayan bulgular elde edilmesin ve eleştirilmesine rağmen, model en azından liderliğin tek bir en iyi yolu olmadığını göstermiştir.

2.1.3.2. Robert House'nin Yol-Amaç Yaklaşımı

Robert House ve öğrencileri tarafından geliştirilen Yol-Amaç kuramına göre, liderler hem iş tatmini, hem motivasyon sağlamayı ve hem de performansı etkileyebilirler. Ancak, her durum için geçerli ve etkili olabilecek tek tip bir liderlik tarzı yoktur. Bu kurama göre, destekleyici, yönlendirici, başarı-odaklı ve katılımcı olmak üzere dört tip liderlik tarzı vardır(Zel, 2002:118).

Destekleyici liderlik, astların kişisel isteklerine önem verir. Bu tarz liderler, ekiplerine son derece dostça, açık ve yakın davranırlar ve sürekli bir takım ruhu yaratmaya çalışır(Çimenlidere, 1994:130).

Yönlendirici tarzda liderler, astlarına ne yapmalarını gerektiğini söylerler. Bu tarz liderler kurallara, yönetmeliklere önem verip sürekli yüksek performans için plan ve programlar yaparlar.

Başarı-odaklı liderlerse, astlarına başarmaları için açık ve kesin hedefler koyarlar. Son olarak, katılımcı liderlik tarzında liderler karar verme sürecinde astların fikirlerini de sorarlar.

Kurama göre, her farklı durum farklı tip liderlik tarzını gerektirir. Ayrıca, kuramı tamamlayan iki tip çevresel faktör olan astların kişisel özellikleri ve astların içinde bulundukları iş ortamı da alınan sonuçları birebir etkilemektedir. Astların liderin davranışlarını kabul edebilmelerini ve iş tatmini sağlayan üç tip kişisel özellik vardır: (1) Yetenek, (2) kontrol ve (3) istekler/güdüler. İş ortamını belirleyen üç faktörse: (1) Astların görevleri, (2) Örgütün otorite sistemi ve (3) İş grubu'dur. Dolayısıyla, bu kurama göre, lider herhangi bir davranışta bulunmadan önce hem astlarının kişisel özelliklerini hem de iş ortamının gerektirdiği durumları çok iyi analiz etmeli ve buna göre en uygun davranışı seçerler(Zel, 2002:199).

2.1.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık liderlik kuramlarından bir başkası da Blake ve Mouton'un liderlik modelinden esinlenerek Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Bu modele göre, eğer astlar daha az yetenekli, eğitim düzeyleri düşük ve kendilerine güvenleri az ise, yetenek, eğitim ve kendine güven seviyesi yüksek olan astların liderlerinden görmek istedikleri davranışlardan daha farklı davranış görmek isterler(Koçel, 1998:135).

Bu modelde, olgun olmayan astlar için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem verecek, ancak olgunluk seviyesi arttıkça hem yüksek görev hem de yüksek ilişki davranışı sergileyecektir. Olgunluk yüksek düzeye ulaştığında ise, lider; yüksek ilişki, düşük görev davranışı sergileyerek işlerin yapılma sürecinde astların da görüş ve fikirlerini alarak onların da karar verme sürecine katılmalarını sağlayacaktır. Olgunluk en üst düzeyde olduğunda ise, lider düşük ilişki düşük görev davranışı sergileyerek işlerin yapılma sürecini tamamı ile astlarına bırakarak “personel güçlendirme” denilen kavramın gerçekleşmesini sağlar(Koçel, 1998:135).

2.1.3.4. Vroom ve Yetton’un Karar Verme Modeli

Vroom ve Yetton modeline göre, bir liderin en önemli görevi karar vermesidir. Etkili bir liderlik tarzı etkili karar verme demektir. Vroom ve Yetton beş ayrı karar verme tarzı belirlemişlerdir. Bu kurama göre, tek bir tarz karar verme yerine durumun gerektirdiği şekilde karar vermek etkililiğini belirler(Karatepe, 1991:28).

1973 yılında Victo Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen bu yaklaşım Vroom ve Arthur G. Jago’nun çalışmaları ile dahada gelişmiştir. Bu yaklaşım, amaç-yol yaklaşımında olduğu gibi liderlik biçiminin, liderin organizasyon içindeki yerine bağlı olduğunu, bundan ötürü farklı liderlik türlerinin ortaya çıkacağını ileri sürmüştür. Ancak , Vroom- Jago modelinin üzerinde durduğu daha ziyade belirlenen durumlar için lider ile astların ortak katılımlarından veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarıdır. Bu modelin ortak katılımında veya ilişkisinden ortaya çıkan lider davranışlarıdır. Bu modelin amaçların arasında astlar tarafından kabul edilen kararların, daha iyi sonuçlar verdiğini açıklar(Karatepe, 1991:29).

Vroom Jago modeli, belirli şartlar altında verilecek kararlara astların katılımını sağlamak için, onlara nasıl cesaret ve sonuç olarak ne kadar astın katılımının sağlanacağını saptamak amacını taşımaktadır. Tüm durumlar için en ideal karar vermenin tek yolunun olmadığı düşüncesi, bu tür sorulara verilen cevaptan sonra varılan sonuç olmaktadır. Ortaya çıkan problemin çözümünde geçerli olan her

safhada lider, astların katılımını sağlayacak, böylece kendi etkinliğini arttırmış olur(Koçel, 1998:135).

Vroom, çalışmaların eğitimini önemine değinir ve eğitimle insanların görevlerini, çok daha etkin bir biçimde yerine getirebileceklerini öne sürer. Çünkü, Vroom'a göre, insanlar değişken varlıklardır. Bir kimsenin emir verici veya katılımcı bir liderlik görüntüsü sergilemesini, içinde bulunan duruma veya ortamın gereksinmelerine göre değişebileceğini, belirtir. Bu yaklaşımın ileri sürdüğü, belirli bir ortam ve kişilik için geçerli olan liderlik biçimini her durum için geçerli sayılamayacağıdır(Erdoğan, 1997:47).

Vroom ve Yetton Modeli'nin Beş Alternatif Karar Verme Tarzı

1. Liderin kendisi mümkün olan bilgilerin ışığında problemi çözer ya da karar verir.
2. Lider gerekli her türlü bilgiyi astlarından aldıktan sonra kendisi problemi çözer ya da karar verir
3. Lider astlarına problem hakkında bireysel olarak danışır, fikirlerini alır ve karar verir.
4. Lider problemi astlarıyla grup ortamında tartışır ve fikirlerini alarak kendisi karar verir.
5. Lider problemi astlarıyla grup ortamında tartışır ve grubun fikir birliği ile çözüme varılır

2.1.3.5. Reddin'in Lider Etkinliği Modeli

Bu modelde, görev davranışı ve ilişki davranışı kavramları Blake Mouton'un yönetim ızgarası modelinden esinlenerek, adapte edilmiştir. W.J.Reddin, liderlik davranışları alanında yürütülen çok sayıda araştırmayı incelemiş, işe ve insana dönüklük diye adlandırılan boyutlarına etkinlik boyutu ekleyerek kendi kuramını geliştirmiş ve buna; Üç Boyut Yaklaşımı demiştir. Bu yaklaşıma göre önemli olan

bir yöneticinin ne yaptığı değil sonuç olarak ortaya ne koyduğudur(Koçel, 1998:124).

Modelin gelişmesinde büyük katkıda bulunan Reddin, yararlı bir kurumsal modelde çeşitli davranış tiplerinin duruma bağlı olarak etkin veya etkinsiz olabileceklerini göstermeye çalışmaktadır. Böylelikle, her koşulda etkin olabilecek bir tek lider davranış tipi olamaz .Etkinlik, yönetilen durumun doğru kavranması ve bu durumun etkisiyle de yöneticinin etkilenmesidir(Bayrak, 1997:387).

Liderin tipi belirli duruma uygun olursa etkin, uygun olmadığı zaman etkinsizdir. Liderin davranış biçiminin etkinliği, onun bulunduğu çevre koşullarına bağlı olduğu için, göreve yönelik veya ilişkilere yönelik davranış tiplerinden herhangi birinin etkin veya etkinsiz olabileceğini söylemek yanlış olacaktır. Etkin ve etkin olmayan tipler arasındaki ayırım, daha ziyade liderin davranışının kendisinde değil davranışın kullanıldığı duruma uygunluğudur. Liderin benimsediği davranışın tarzı, onu etkinlik konusunda harekete geçiren uyarıcıdır. Bu önemli bir noktadır. Çünkü tek bir en iyi liderlik davranışı olduğunu savunan kuarmcı ve uyarıcılara, uyarıcı üzerinde değer yargılarında bulunurken liderliğe durumsal yaklaşımla yaklaşanlar ise uyarıcıdan çok tepki ve sonuçları değerlendirir(Zel, 2002:112)

Üç boyutlu lider etkinliği modeli, bütün durumlarda uygun olacağı öne sürülürken, tek bir ideal lider davranış tipi üzerinde durmamaktadır. Mesela, yüksek görev ve yüksek ilişki yalnızca belirli durumda uygundur. Kriz durumlarına göre kurulmuş güvenlik ve askeri örgütlerde başarı emirlere hemen uyulmasına dayandığından, bu durumlara en uygun tipin olduğu görüşü benimsenir. Kriz bittikten sonra, yine öteki tipler uygun olabilir(Erdoğan, 1997:47).

Yönetici meslek hayatı boyunca değişik durumlarda etkin olmak zorundadır ve mümkün olduğu ölçüde tarz genişliğine sahip olması gereklidir. Bu sayede yönetici, değişik durumlarla baş edebilmesini ve dolayısıyla etkinliğinin yüksek olmasını sağlar. Bir yönetici, üst kademelere yükseldiği ölçüde tarz genişliği de önemli hale

gelecektir. 3-Boyut yaklaşımı ,yöneticilerin durumu analiz etmesinden sonra etkinliği sağlayacak davranış değişikliği sağlayacak alıştırmaları gösterir(Koçel, 1998:124).

2.1.4. Çağdaş Yaklaşımlar

2.1.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizmatik liderlik kavramı özellik teorilerinde olduğu gibi karizmanın liderin bir özelliği olduğunu varsaymaktadır. Karizma kişiler arası çekicilik şeklinde kabul edilme ve desteklenmeyi önerir(Koçel, 1998:138).

Karizmatik liderler psikolojik olarak çok iyi durumda olup, takipçilerine kendi duydukları heyecanı aktarabilirler. Karizmatik liderlerin özellikleri arasında kendini adam, akılcılık ve heyecanda vardır(Koçel, 1998:138).

2001’de Howel karizmatik lideri, şahsi ve sosyal karizmatik lider olarak ikiye ayırarak, şahsi karizmatik liderleri, güçlerini, kendisini takip edenlerin itaatini sağlamak üzere kullanıp, kendilerine “Olağanüstü” imajı vermeye çalışan kişiler olarak tanımlamıştır. Sosyal karizmatik liderler ise etkilerini, fikirlerini ve vizyonlarını tekrar ederek kendilerini takip edenlerin kabullerini sağlamaktadırlar.

Koçel yaptığı çalışmalarında karizmatik lideri;

- Olağanüstü yeteneklere sahip,
- Kriz durumları için radikal çözüm üretebilen,
- Takip edenler tarafında olağanüstü özelliklere sahip olarak algılanan,
- Yeteneklerinde süreklilik bulunan kişi olarak belirlemişlerdir.

Karizma kavramı tanımlanırken lider ve takipçileri arasındaki özel bağ üzerinde durulmuştur. Daha doğrusu bu bağın varlığı ve özelliği karizmanın göstergesi olarak algılanmaktadır. İşte bu bağ çerçevesinde karizmatik liderin takipçilerini özellikleride aşağıdaki gibi belirtilmektedir;

- Gurup üyeleri liderlerinin düşüncelerinin doğruluğuna inanırlar,
- Lideri sorgusuzca kabul ederler,
- Liderle kendilerini özdeşleştirirler,

- Diğer gurup üyeleri ve vizyon ile duygusal bağımlılıkları vardır,
- Yüksek hedeflere sahiptirler,
- Başaracaklarına dair hisleri vardır,
- Liderlerini severler.

Yukarıda belirtilen üstün vasıfları dolayısıyla, baş döndürücü hızdaki değişimleri, örgütte yerleştirecek ve geliştirecek, bu değişmeyi örgütte sürekli hale getirecek olan liderler ancak karizmatik özelliğe sahip liderler olabilir. Köklü değişmeler ve köklü çözümler, güçlü, kendini adanmış, tutkulu, enerji dolu liderler ile mümkün olur(Koçel, 1998:139).

2.1.4.2. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

➤ Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider izleyicilerin ihtiyaçlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü lider organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu izleyicilere kabul ettirmesi ile mümkündür. Yani vizyon örgütsel yaşamı ‘anamlı’ hale getirir, çalışanların heyecanını körükler(Peker ve Aytürk, 2000:78).

➤ Dönüşümsel liderlik biçiminde lider, karizma, geleceği görmek, empati yapabilmek gibi özelliklere sahiptir. Bir karizmatik lider ,grup üyelerince olağanüstü özellikleri olduğu şeklinde algılanır. Liderin grup üyelerinde yarattığı sadakat ve heves onların esin yeteneğini geliştirir. Lider davranışı, astlar için bir örnek oluşturur. İzleyicilerin ‘kendilerini adama’ düzeylerini yükseltir(Peker ve Aytürk, 2000:78).

➤ İşlerin devamlılığına önem veren geleneksel liderler (transactional), geçmişle bugünü bağdaştırarak, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürmek, bunları gelecekteki nesillere bırakmak açısından katkıda bulunurken, dönüşümsel liderler, bugün ile geleceği bağdaştırmaya çalışıp, yenilikçi ve yaratıcı etkinlikleri

özendirerek, grup ve örgüt başarısını artırıcı bir rol oynarlar(Peker veAytürk, 2000:79).

2.2. EVRENSEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ UYGUNLUĞU VE KABUL EDİLEBİLİRLİK DÜZEYLERİ

2.2.1. Özellikler Yaklaşımının Uygunluğu ve Kabul Edilebilirlik Düzeyi

Özellikler yaklaşımına göre liderlik doğuştan gelen bir özellik olup sonradan kazanılamaz. Yani ‘insanlar lider olarak doğarlar, sonradan lider haline gelemeler’ düşüncesi hâkimdir. Yine bu yaklaşıma göre bazı insanlar doğuştan sahip oldukları bir takım üstün kabiliyetler sayesinde diğerlerinden ayrılırlar. Bu durumda, liderlik tarzını açıklamanın tek yolu ise, bu tür insanların sahip oldukları özellikleri ölçmekle sağlanabilir bu konuda yapılan araştırmalar sonucunda üç tip etkili liderlik özelliği bulunmuştur.

- Kişisel özellikler (uyum sağlama, üstün olma, öz güven)
- Fiziksel görünüş (boy, kilo, görünüş)
- Yetenek (zekâ, deneyim, başkalarına karşı duyarlılık)

Özellikler yaklaşımının uygulanmasında, liderin belirlemede bu yaklaşımın yetersiz kaldığı görülmüştür.

2.2.2. Davranışsal Yaklaşımların Uygunluğu ve Kabul Edilebilirlik Düzeyi

Liderliğe davranışsal yaklaşımın odak noktası,liderin davranış biçimleridir. Yaklaşımlarla ilgili olarak ‘Ohio State Üniversitesi’, çalışmalarında liderlik davranışlarını tanımlamada kişiyi dikkate alma ve insiyatif gibi iki önemli değişkenin rolü olduğu belirlenmiştir. Kişiyi dikkate alma faktörü liderin grup üyeleri üzerinde güven ve saygı duyulması, onlarla dostluk ve arkadaşlık kurması gibi davranışları ifade eder.

İnsiyatif faktörü ise, liderin işini zamanında bitirebilmesi için amaç belirleme grup üyelerini organize etme, haberleşme sistemini tespit etmeye ilişkin görevleri belirleyerek bu yönde talimatlar verme şeklindeki davranışları ifade eder.

➤ Bu yaklaşıma göre liderin kişiye özel davranışları arttıkça, iş gören devir hızı ve iş gören devamsızlığı azalmaktadır.

➤ Liderin inisiyatif önem vermesi grup üyelerinin performansını artırmaktadır.

➤ Bu yaklaşım insanları işe teşvik eder, performanslarını artırabilir ama; lider-grup arasındaki doz iyi ayarlanmalı, aksi halde suistimallere açık bir yaklaşım haline gelebilir.

2.2.3. Durumsallık Yaklaşımının Uygunluğu ve Kabul Edilebilirlik Düzeyi

Bu yaklaşım tarzına göre, liderlik tarzının, durumun, gerektirdiği şartlara uygun davranılabilirse etkili olabileceğidir. Başka bir deyişle, durum liderlik davranışlarını belirlemektedir. Bu yaklaşım liderlik sürecinin formüle edildiği eşitlikteki 3.değişken olan “koşullar değişkenini” esas almaktadır. Durumsallık yaklaşımın genel varsayımı değişik koşulların(durumların) değişik liderlik tarzlarının gerektirdiğidir. Buna göre tek ve en iyi liderlik tarzlarından değil, herhangi bir durumda hangi tarzın en etkin olduğu söz edilir. Bu ise durumsallık yaklaşımın davranışsal yaklaşımlardan ayıran en temel ve en önemli farkıdır.

Davranışsal yaklaşım, liderlerin işe veya kişiye önem veren davranış gösterebileceğini belirtmiş, ancak hangi durumlarda kişiye önem verilmesinin etkili olacağını belirtmemiştir. Bunu belirtmek yerine, kişiye ve ilişkilere önem veren liderlik davranışlarının, grup üyelerinin tatminini ve verimini artıracak dolayısıyla liderin daha etkin olacağını varsaymıştır. Hâlbuki durumsallık yaklaşımına göre iki davranış çeşidi de belirli durumlarda aynı derecede etkin olabilir.

Durumsallık yaklaşımlarına olumlu ve olumsuz eleştiriler yöneltmiştir. Yaklaşımın olumlu yönlerine bakıldığında diğer kuramlar tarafından adeta zorla

ideolojik kalıplara hapsedilmiş olan yöneticileri serbest bıraktığı, birey davranışını basit biçimde çeşitli durum gereklerine bağladığı, liderlerin gruplarla en anlayışlı komuta biçimleriyle birleştiği, liderleri çeşitli durumların özelliklerini mantıklı bir biçimde çözümlemeye cesaretlendirdiği görülmektedir. Olumsuz yönleri ise şu şekilde sıralanabilir. Durumsallık yöntemlerini seçen liderler, astlarına tutarlı ve samimi gelmeyebilirler. Çünkü liderler, davranışlarını koşullara bağlı olarak değiştirmektedirler. Bir durumda seçilen bir yaklaşım, diğer durumlarda başka yaklaşımlar, lideri tutarsızmış gibi gösterebilir. Birey olarak lider, bir sonraki değişebilecek koşullar nedeniyle, liderlik biçimine uyum sağlayamaz ve ayrıca yeni koşullara uyum sağlamak için de yeteneği yeterli olmayabilir.

Durumsal yaklaşım davranış modelindeki farklılıkların ana noktasını ortam koşulları ve durumlar uygulanacak yaklaşım modelini belirlemektedir. Buna göre her durum farklı yaklaşımların ortaya çıkmasına sebebiyet verdiği için uygunluğu ve kabul edilebilirliği ortam durum ve şartlara göre değişir ve hatta göreceli bir hal alır.

2.2.4. Çağdaş Yaklaşımlar ve Kabul Edilebilirlik Düzeyi

Çağdaş yaklaşım liderlerinin en belirgin özellikleri ve ortak yanları, karizmatik olmaları, etkileşimci ve dönüşümcü yanlarının olması ve vizyon sahibi olmalarıdır. Fakat bir liderin karizmatik olması demek çağdaş yaklaşım prensibine göre iyi bir lider olması anlamına gelmez. Sadece lider özelliklerinden birine sahip olduğunu göstermektedir.

Bunu yanı sıra lider, örnek olan izlenen ve yaptıklarıyla kendini kanıtlamış bir kişidir. Bu yüzden lider yeniliklerin risklerin ve ilklerin beklenildiği kişi olmuştur. Diğer liderlik anlayışlarındaki ana unsurlar, denetim, emir, ileriye dönük tahminler iken, yeni yönetim liderlik anlayışı olan çağdaş yaklaşımda ise bu unsurlar tanıma, yaratıcılık ve güçlendirme olarak kendisini göstermektedir.

Çağdaş yaklaşımlardaki lider, kendisini izleyenlerin ihtiyaçlarını, değer yargılarını bilen, bu ihtiyaçları giderebilecek çözüm yolları sunan ve değerlere saygı

duyan kişi olmuştur. Bu da liderin vizyon sahibi olması bu vizyonunu izleyicilerine kabul ettirmesi ile mümkündür. Yani vizyon örgütsel yaşamı anlamlı hale getirir, çalışanların heyecanını körükler.

Çağdaş yaklaşımdaki liderler, geçmişle bugünü bağdaştırarak, geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürmek bunları gelecekteki nesillere bırakmak açısından katkıda bulunurlar. Böylece lider bugün ile geleceği bağdaştırmaya çalışıp, yenilikçi ve yaratıcı etkinlikleri özendirerek grup ve örgüt başarısını artırıcı bir rol oynar.

Liderin sonuç olarak stratejisi ne kadar yaratıcı ve yeni olursa lider bunu hayata geçirirken riskleri de alarak ilerlerse karizmatik, etkileyici ve çekici bir nder statüsü kazanacaktır. Ayrıca lider çevresindekilerin motivasyonunu sağlayıp onlara güvenip sorumluluk ve yeri geldiğinde yetki verir ise sonuçta bağımlılık artacak ve başarı kaçınılmaz olacaktır. Bu da ağdaş yaklaşımdaki liderlerin portresinin oluşmasını sağlamaktadır.

Evrensel liderlik yaklaşımlarını bir bütün olarak düşünecek ve bu şekilde kabul edip uygulamaya koyarsak, başarı kaçınılmaz olur. Çünkü kimi zaman liderin özelliklerinden yararlanmamız gerekecek, buda özellikler yaklaşımını ön plana çıkaracak. Belki yeri gelecek liderin davranış biçimleri işletmeyi başarıya götürecek buda davranışsal yaklaşımın ön plana çıkmasına sebep olacak. Belki de durum ve şartlara göre hareket edilecek ve başarı sağlanacak buda durumsal yaklaşımını ön plana çıkaracak. Yeri gelecek liderin karizması ön plana çıkacak, entelektüel olması ve etkileyici yönü işletmeyi başarıya götürecek. Buda ağdaş yaklaşımlarını ön plana çıkaracak. Demek oluyor ki, işletme zaman içinde farklılıklar göstererek oluşan bu yaklaşımlardan hangisini uygulamaya koyacağını içinde bulunduğu zaman ve duruma göre seçer ve başarı sağlar.

Üçüncü Bölüm
OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN EVRENSEL LİDERLİK
YAKLAŞIMLARININ UYGUNLUĞU VE KABUL
EDİLEBİLİRLİK DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ HİLTON
OTELLERİNDEKİ ALT VE ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERE
YÖNELİK BİR UYGULAMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Günümüzde giderek ağırlaşan rekabet şartları, tüm işletmelerin pazar payını koruyabilmek ve satış hacmini arttırmak konusunda oldukça duyarlı ve dikkatli davranmaya yöneltmektedir. Bu kapsamda düşünüldüğünde, hizmet işletmeleri olan otellerde, talepte süreklilik sağlayabilmek ve tüketici beklentilerini karşılayabilmek amacıyla farklı yönetim uygulamalara önem verilmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

Bu çalışma, hizmetlerin farklı özelliklerinden yola çıkarak işletmelerde faaliyet gösteren yöneticilerin kendi davranışlarını yaratmaları gerektiğini kanıtlamayı amaçlamaktadır.

Evrensel yaklaşımlar daha önceki bölümlerde de belirtildiği gibi, tüm işletmelerle ilgili olan, işletmelerle hatta hayatla bütünleşen sınırsız bir etki gücüne ve gelişim olanağına sahip özelliklerdir.

İşletmelerin ihtiyaçları değiştikçe liderlik kavramı da değişmekte ve önem kazanmaktadır. Toplam kalite yönetimi ve yönetim alanında gerçekleşen değişimler, liderlik alanında da yeni kavramların doğmasına yol açmıştır. Özellikle de 1978 yılından itibaren geleneksel yaklaşımların yeterli olmadığı anlaşılmıştır ve yeni arayışlara gidilmiştir.

Teori gözlemler arasındaki açıklık, yeni bir liderlik anlayışının ve buna dayanan yeni bir yönetim bilgi topluluğunun gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Bilgi teknolojileri, internet, globalleşme yeni yönetim anlayışlarının çerçevesini

çizdiği günümüzde, dinamik, öğrenme odaklı ve tersine yönetim benimseyerek, marjinal, yabancı klişelerin otoriteye karşı geçiciliği, gezgini tercih eden liderlik modeli olarak entelektüel liderlik kavramı ortaya çıkmıştır.

Liderler, çalışanların özelliklerini keşfederek dinamik ve rekabete duyarlı projeler oluşturulmasında, çalışanlara yaratıcılık ve kendini kanıtlama fırsatı sunarak yüksek katılım elde edilmesinde etkili bir liderlik modeli gösterirler. Teknoloji adaptasyonu kar optimizasyonu, kümülatif başarı odağı, liderlerin günümüzde gereksinim duyulan özelliklerini sergilemeleri ile mümkündür. Liderler öğrenmeye ve kişisel gelişime verdikleri önemle çalışanların ve dolayısıyla işletmelerin rekabet yeteneklerini arttıracaklardır. Yeni organizasyon modellerinde de beklenen performansın yaratılabilmesinde liderlerin önemli rolü olmaktadır. İşletmelerin gelişen ekonominin bilgi ve enformasyona dayalı süreçlerinde başarıyla rekabet edebilmeleri için evrensel liderlik anlayışlarına öncelik vermeleri gerekmektedir.

3.2. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Araştırma sınırlılıkları olarak, araştırmaya katılan Hilton yöneticilerinin demografik özellikleri ile evrensel liderlik yaklaşımlarına uygunluğu ve kabul edilebilirlik düzeyi arasındaki ilişki sınanmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla demografik özelliklerin dışındaki değişkenler araştırmanın çerçevesi dışında bırakılmıştır.

3.3. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Bu araştırmada aşağıdaki hipotezler test edilecektir.

H0:Evrensel Liderlik Teorilerinin Kabul Edilebilirlik Düzeyleri İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasında Bir İlişki Yoktur

H1:Evrensel Liderlik Teorilerinin Kabul Edilebilirlik Düzeyleri İle Yöneticilerin Demografik özellikleri Arasında Bir İlişki Vardır

H1₁:Özellikler Yaklaşımının Kabul Edilebilirlik Düzeyi Değişkeni ile Yöneticilerin Yaş Değişkeni Arasında İlişki Vardır.

H1₂:Özellikler Yaklaşımının Kabul Edilebilirlik Düzeyi Değişkeni ile Yöneticilerin Cinsiyet Değişkeni Arasında İlişki Vardır.

H1₃:Özellikler Yaklaşımının Kabul Edilebilirlik Düzeyi Değişkeni ile Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasında İlişki Vardır.

H1₄:Davranışsal Yaklaşımının Kabul Edilebilirlik Düzeyi Değişkeni ile Yöneticilerin Yaş Değişkeni Arasında İlişki Vardır.

H1₅:Davranışsal Yaklaşımının Kabul Edilebilirlik Düzeyi Değişkeni ile Yöneticilerin Cinsiyet Değişkeni Arasında İlişki Vardır.

H1₆:Davranışsal Yaklaşımının Kabul Edilebilirlik Düzeyi Değişkeni ile Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasında İlişki Vardır.

H1₇:Durumsallık Yaklaşımının Kabul Edilebilirlik Düzeyi Değişkeni ile Yöneticilerin Yaş Değişkeni Arasında İlişki Vardır.

H1₈:Durumsallık Yaklaşımının Kabul Edilebilirlik Düzeyi Değişkeni ile Yöneticilerin Cinsiyet Değişkeni Arasında İlişki Vardır.

H1₉:Durumsallık Yaklaşımının Kabul Edilebilirlik Düzeyi Değişkeni ile Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasında İlişki Vardır.

H1₁₀:Çağdaş Yaklaşımların Kabul Edilebilirlik Düzeyi Değişkeni ile Yöneticilerin Yaş Değişkeni Arasında İlişki Vardır.

H1₁₁:Çağdaş Yaklaşımların Kabul Edilebilirlik Düzeyi Değişkeni ile Yöneticilerin Cinsiyet Değişkeni Arasında İlişki Vardır.

H1₁₂:Çağdaş Yaklaşımların Kabul Edilebilirlik Düzeyi Değişkeni ile Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasında İlişki Vardır.

3.4.ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Tezin hazırlanması sürecinde ayrıntılı bir literatür taraması yapıldı. Çalışma paralelinde tezin ilk bölümünde otel işletmelerine genel bir bakış çerçevesi adı altında, otel işletmeciliği kavramı, otel işletmelerinin özellikleri, otel işletmelerindeki yönetim şekilleri ile diğer işletmelerdeki yönetim şekilleri arasındaki yönetim farkları, yönetici ve lider arasındaki farklar ve liderlik çeşitleri hakkında bilgi verilmeye çalışılmıştır. Bunların yanı sıra yönetim kavramı ve gelişimi, yöneticinin tanımı, yöneticinin etkinliğini sağlayan başlıca faaliyetler, yöneticinin sahip olması gereken yetkinlikler ve yöneticinin özellikleri çerçevesinde bilgi verildi. İkinci bölümde ise evrensel liderlik yaklaşımları, yani özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, durumsal yaklaşımlar, ve çağdaş yaklaşımlar anlatılmaya çalışıldı. Ayrıca evrensel liderlik yaklaşımlarının uygunluğu ve kabul edilebilirlik düzeyi hakkında bilgi verilmeye çalışıldı.

Tezin alan araştırmasında ise Hilton Otellerinde alt ve orta düzey yöneticilere yönelik bir uygulama yapıldı. Anketin ilk bölümünde ankete katılanların yaş, cinsiyet, eğitim ve işletme içerisinde kazandıkları deneyim bazında bilgi edinilmeye çalışıldı. Anketin ikinci bölümünde ise evrensel liderlik yaklaşımlarının uygunluğu ve kabul edilebilirlik düzeylerinin belirlenmesini amaçlayan sorular hazırlandı.

3.5.ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ

Araştırmamızı Türkiye’deki Hilton Otelleri oluşturmaktadır. Türkiye’de 2006 itibari ile faaliyet gösteren 7 adet Hilton Otellerindeki alt ve orta düzeydeki yöneticiler evreni oluşturmaktadır. Bu kapsam içine giren personel sayısı 217 ‘dir.

Araştırma için hazırlanan anketler Türkiye içinde faaliyet gösteren 7 adet Hilton Otellerinde uygulanmıştır. Araştırmamızda 7 adet Hilton Oteline ulaşılmış, 135 anket yapma imkânı sağlanmıştır.

Anket uygulamasında örnek çapı (n)’nın ne kadar alınacağını formülünden yararlanılarak bulunmak da mümkündür(Çil, 2000:187). Ancak burada evren çapı (N)’nin ve evren varyansı σ^2 ’nin bilinmesi lazımdır. Aynı zamanda,

$$Q \frac{2}{X} = \frac{N - n}{XN - 1} = \frac{Q^2}{n}$$

Q= standart hata

N= Evren Çapı

n=Örnek Çapı

X=?

Yada Q/X = Standart Hata

Standart hata (Q/X) ne kadar olabileceği varsayımda söz konusudur.

3.6. VERİLERİN TOPLANMASI

Araştırmamıza, konuyla ilgili yazılı kaynakların taranmasından sonra elde edilen bilgiler doğrultusunda bir anket formu (EK-1) hazırlanmıştır. Hazırlanan bu anket formu seçmiş olduğumuz örnekleme anketörler vasıtasıyla uygulanmış ve anketi yapmış olduğumuz Hilton Otelleri alt ve orta kademe yöneticilerin vermiş oldukları cevaplar veri tabanımızı oluşturmuştur.

3.7. VERİLERİN ANALİZİ VE YORUMU

Araştırmamızda elde edilecek istatistiksel sonuçların analiz ve yorumu için fonksiyonel dağılımları ve χ^2 testi uygulanmıştır. Verilerin analizi, sonuçları ve elde edilen bulgular bu yöntemlerle elde edilmeye çalışılmıştır.

3.8. ELDE EDİLEN BULGULAR

3.8.1. Araştırmaya Katılan İşletme İle İlgili Genel Bilgiler

Halen 70'in üzerinde ülkede 2300 otelin işletmesini üstlenen Hilton Oteller zinciri, Conrad Hilton tarafından 1919 yılında Cisco, Texas'ta kurulmuş ve Puerto Rico'da bulunan Caribe Hilton Oteli'nin faaliyete başlaması ile uluslararası olma özelliğini kazanmıştır.

Trans World Airlines Inc. Tarafından Mayıs 1967' de satın alınan zincir, 1987 yılının Ekim ayında Londra Borsasının önde gelen isimlerinden Ladbroke Group plc'ye satılmıştır.

Otelcilik sektörüne ilk olarak 1973 yılında “Stakis Otelleri” adı altında 3 otelle başlayan Ladbroke Plc, 29 yıl içinde sistemine aldığı diğer otellerle birlikte bugün ki uluslararası konumuna ulaşmıştır. Ladbroke plc, otelciliğin dışında emlak, casino, sağlıklı yaşam ve bilgisayar sektöründe faaliyet göstermektedir. Ladbroke Plc 1999 yılında ismini **Hilton Group Plc** olarak değiştirmiştir.

3.8.2. Araştırmanın Hipotezleri İle İlgili Genel Bilgi ve Sonuçlar

Araştırmaya katılan yöneticilerin verdikleri cevaplara göre, (H1) hipotezi olan “Evrensel Liderlik Teorilerinin Kabul Edilebilirlik Düzeyleri İle Yöneticilerin Demografik özellikleri Arasında” 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile Demografik özellikleri değişkenine göre Evrensel

Liderlik teorilerinden Kabul Edilebilirlik Düzeyinin ve işletmelerinde uygulanma oranının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır

Araştırmaya katılan yöneticilerin verdikleri cevaplara göre, (H1₁) hipotezi olan “Özellikler Yaklaşımının Fiziksel Özelliklerinin Kabul Edilebilirlik Düzeyi Değişkeni ile Yöneticilerin Yaş Değişkeni Arasında” 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu da göstermektedir ki, Yaş değişkenine göre Evrensel Liderlik teorilerinden özellikler teorisinin kabul edilebilirliğinin ve uygulanabilirliğinin olmadığı ortaya konulmuştur.

Araştırmaya katılan yöneticilerin verdikleri cevaplara göre, (H1₂) hipotezi olan “Özellikler Yaklaşımının Kabul Edilebilirlik Düzeyi Değişkeni ile Yöneticilerin Cinsiyet Değişkeni Arasında” 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bu da göstermektedir ki, cinsiyet değişkenine göre evrensel liderlik teorilerinden özellikler teorisinin kabul edilebilirliğinin ve uygulanabilirliğinin olmadığı ortaya konulmuştur. Yöneticilerin liderlik(bu cümle yarım kalmış

Araştırmaya katılan yöneticilerin verdikleri cevaplara göre, (H1₃) hipotezi olan “Özellikler Yaklaşımının Kabul Edilebilirlik Düzeyi Değişkeni ile Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasında” 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu da göstermektedir ki, Eğitim Düzeyi değişkenine göre evrensel liderlik teorilerinden özellikler teorisinin kabul edilebilirliğinin ve uygulanabilirliğinin olduğu ortaya konulmuştur. Başka bir ifade ile Eğitim Düzeyi değişkenine göre Evrensel Liderlik teorilerinden davranışsal yaklaşımın kabul edilebilirlik düzeyinin ve işletmelerinde uygulanma oranının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin verdikleri cevaplara göre, (H1₄) hipotezi olan “Davranışsal Yaklaşımının Kabul Edilebilirlik Düzeyi Değişkeni ile Yöneticilerin Yaş Değişkeni Arasında 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu da göstermektedir ki, Yaş değişkenine göre evrensel liderlik teorilerinden Davranışsal Yaklaşımların kabul edilebilirliğini ve uygulanabilirliğini ortaya

koymaktadır. Başka bir ifade ile Yaş değişkenine göre Evrensel Liderlik teorilerinden davranışsal yaklaşımın kabul edilebilirlik düzeyinin ve işletmelerinde uygulanma oranının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır

Araştırmaya katılan yöneticilerin verdikleri cevaplara göre, (H1₅)hipotezi olan “Davranışsal Yaklaşımının Kabul Edilebilirlik Düzeyi Değişkeni ile Yöneticilerin Cinsiyet Değişkeni Arasında” 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.. Bu da göstermektedir ki, Cinsiyet değişkenine göre Evrensel Liderlik teorilerinden özellikler teorisinin kabul edilebilirliğinin ve uygulanabilirliğinin olduğu ortaya konulmuştur. Başka bir ifade ile cinsiyet değişkenine göre Evrensel Liderlik teorilerinden davranışsal yaklaşımın kabul edilebilirlik düzeyinin ve işletmelerinde uygulanma oranının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır

Araştırmaya katılan yöneticilerin verdikleri cevaplara göre, (H1₆) hipotezi olan “Davranışsal Yaklaşımının Kabul Edilebilirlik Düzeyi Değişkeni ile Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasında” 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu da göstermektedir ki, Eğitim Düzeyi değişkenine göre evrensel liderlik teorilerinden Davranışsal Yaklaşımların kabul edilebilirliğini ve uygulanabilirliğini ortaya koymaktadır. Başka bir ifade ile Eğitim Düzeyi değişkenine göre Evrensel Liderlik teorilerinden davranışsal yaklaşımın kabul edilebilirlik düzeyinin ve işletmelerinde uygulanma oranının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Başka bir ifade ile Eğitim Düzeyi değişkenine göre Evrensel Liderlik teorilerinden davranışsal yaklaşımın kabul edilebilirlik düzeyinin ve işletmelerinde uygulanma oranının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin verdikleri cevaplara göre, (H1₇) hipotezi olan “Durumsallık Yaklaşımının Kabul Edilebilirlik Düzeyi Değişkeni ile Yöneticilerin Yaş Değişkeni Arasında” 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu da göstermektedir ki, Yaş değişkenine göre Evrensel Liderlik teorilerinden Durumsallık Yaklaşımların kabul edilebilirliğini ve uygulanabilirliğini ortaya koymaktadır. Başka bir ifade ile Yaş değişkenine göre Evrensel Liderlik

teorilerinden davranışsal yaklaşımın kabul edilebilirlik düzeyinin ve işletmelerinde uygulanma oranının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin verdikleri cevaplara göre, (H1₈) hipotezi olan “Durumsallık Yaklaşımının Kabul Edilebilirlik Düzeyi Değişkeni ile Yöneticilerin Cinsiyet Değişkeni Arasında” 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu da göstermektedir ki, Cinsiyet değişkenine göre Evrensel Liderlik teorilerinden Durumsallık Yaklaşımların kabul edilebilirliğini ve uygulanabilirliğini ortaya koymaktadır. Başka bir ifade ile Cinsiyet değişkenine göre Evrensel Liderlik teorilerinden davranışsal yaklaşımın kabul edilebilirlik düzeyinin ve işletmelerinde uygulanma oranının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin verdikleri cevaplara göre, (H1₉) hipotezi olan “Durumsallık Yaklaşımının Kabul Edilebilirlik Düzeyi Değişkeni ile Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasında” 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu da göstermektedir ki, Eğitim Düzeyi değişkenine göre Evrensel Liderlik teorilerinden Durumsallık Yaklaşımların kabul edilebilirliğini ve uygulanabilirliğini ortaya koymaktadır. Başka bir ifade ile Eğitim Düzeyi değişkenine göre Evrensel Liderlik teorilerinden davranışsal yaklaşımın kabul edilebilirlik düzeyinin ve işletmelerinde uygulanma oranının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin verdikleri cevaplara göre, (H1₁₀) hipotezi olan “Çağdaş Yaklaşımların Kabul Edilebilirlik Düzeyi Değişkeni ile Yöneticilerin Yaş Değişkeni Arasında” 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu da göstermektedir ki, Yaş değişkenine göre Evrensel Liderlik teorilerinden Çağdaş Yaklaşımların kabul edilebilirliğini ve uygulanabilirliğini ortaya koymaktadır. Başka bir ifade ile Yaş değişkenine göre Evrensel Liderlik teorilerinden davranışsal yaklaşımın kabul edilebilirlik düzeyinin ve işletmelerinde uygulanma oranının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin verdikleri cevaplara göre, (H1₁₁) hipotezi olan “Çağdaş Yaklaşımların Kabul Edilebilirlik Düzeyi Değişkeni ile Yöneticilerin Cinsiyet Değişkeni Arasında” 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu da göstermektedir ki, Cinsiyet değişkenine göre Evrensel Liderlik teorilerinden Çağdaş Yaklaşımların kabul edilebilirliğini ve uygulanabilirliğini ortaya koymaktadır. Başka bir ifade ile Cinsiyet değişkenine göre Evrensel Liderlik teorilerinden davranışsal yaklaşımın kabul edilebilirlik düzeyinin ve işletmelerinde uygulanma oranının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Araştırmaya katılan yöneticilerin verdikleri cevaplara göre, (H1₁₂) hipotezi olan “Çağdaş Yaklaşımların Kabul Edilebilirlik Düzeyi Değişkeni ile Yöneticilerin Eğitim Düzeyi Değişkeni Arasında” 0,05 önem seviyesinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu da göstermektedir ki, Eğitim Düzeyi değişkenine göre Evrensel Liderlik teorilerinden Çağdaş Yaklaşımların kabul edilebilirliğini ve uygulanabilirliğini ortaya koymaktadır. Başka bir ifade ile Eğitim Düzeyi değişkenine göre Evrensel Liderlik teorilerinden davranışsal yaklaşımın kabul edilebilirlik düzeyinin ve işletmelerinde uygulanma oranının yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

3.8.3. Araştırma Bulguları ve Yorumu:

Tablo-2:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin Görev ve Ünvanlarına Göre Dağılımı

Görev	n	%
Restaurant Yöneticisi	51	37,8
Resepsiyon ve Rezervasyon Yöneticisi	35	25,9
İnsan Kaynakları Yöneticisi	10	7,4
Muhasebe Yöneticisi	10	7,4
Kat Hizmetleri Yöneticisi	9	6,7
Satın Alma Yöneticisi	9	6,7
Mutfak Yöneticisi	6	4,4
Güvenlik Yöneticisi	3	2,2
Teknik Servis Yöneticisi	2	1,5
Toplam	135	100

Tablo 2’de görüldüğü gibi araştırmaya katılan Hilton yöneticilerinin %37,8’i restaurant yöneticisi, %25,9’u resepsiyon ve rezervasyon yöneticisi, %7,4’ü insan kaynakları yöneticisi, %7,4’ü muhasebe yöneticisi, %6,7’si kat hizmetleri yöneticisi, %6,7’si satın alma yöneticisi, %4,4’ü mutfak yöneticisi, %2,2’si güvenlik görevlisi, %1,5’i ise teknik servis yöneticidir. Dolayısıyla en yüksek katılım restaurant yöneticilerinden olduğu görülür.

Tablo-3 : Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin Yaşlarına, Cinsiyetlerine, Eğitim Durumlarına Göre Dağılımı

		n	%
Yaş	18-31 yaş aralığı	112	83
	32-45 yaş aralığı	23	17
	45 yaş ve üzeri	0	0
	Toplam	135	100
Cinsiyet	Kadın	42	31,1
	Erkek	93	68,9
	Toplam	135	100
Eğitim Durumu	Lise	25	18,5
	Üniversite	110	81,5
	Toplam	135	100

Tablo da görüldüğü gibi araştırmaya katılan Hilton yöneticilerinin %83'ü 18-31 yaş aralığında, %17'sinin 32-45 yaş aralığında, %0'ı ise 45 yaş üzerinde, %31,1'ini kadınlar, %68,9'unu da erkekler, %18,5'i lise mezunu, %81,5'i ise üniversite mezunudur. Görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin büyük bir çoğunluğu 18-31 yaş, büyük bir kısmını erkekler, eğitim durumlarının çoğunlunun üniversite düzeyinde olduğu görülmektedir.

Tablo-4:Araştırmaya katılan Hilton Yöneticilerinin Liderlik Eğitimi Alıp Almadıklarına Göre Dağılımı

Liderlik eğitimi	n	%
Evet	96	71,1
Hayır	39	28,9
Toplam	135	100

Tablo 4'de araştırmaya katılan Hilton yöneticilerinin %71,1'i liderlik eğitimi almış, %28,9'unun ise liderlik eğitimi almadığı görülmektedir. Görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunu liderlik eğitimi alan yöneticiler oluşturmaktadır.

Tablo-5:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin Yöneticilik Sürelerine Göre Dağılımı

Yöneticilik süreleri	n	%
1-3 yıl aralığı	98	72,6
4-9 yıl aralığı	35	25,6
10 yıl ve üzeri	2	1,5
Toplam	135	100

Tablo 5’de görüldüğü gibi araştırmaya katılana yöneticilerin %72,6’sı 1-3 yıl aralığında, %25,6’sı 4-9 yıl aralığında, %1,5’i ise 10 yıl üzeri yöneticilik yaptıkları görülmüştür. Görüldüğü gibi araştırmaya katılan yöneticilerin çoğunluğunun yöneticilik süreleri 1-3 yıl arasındadır.

Tablo-6:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin Fiziksel Özelliklere (güçlülük, yaş, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, güzel konuşma gibi) Göre Dağılımı

Fiziksel özellikleri	n	%
Evet	53	39,3
Kısmen	60	44,4
Hayır	22	16,3
Toplam	135	100

Tablo 6’da araştırmaya katılan yöneticilerin %39,3’ü güçlülük, yaş, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, güzel konuşma gibi fiziksel özelliklerin etkili olduğunu, %44,4’ünün kısmen etkili olduğunu, %16,3’ünün ise güçlülük, yaş, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, güzel konuşma gibi fiziksel özelliklerin önemli olmadığını belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi yöneticilikte güçlülük, yaş, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, güzel konuşma gibi fiziksel özelliklerin kısmen etkili olduğu ve firmalarında da uygulandığı görülmektedir.

Tablo-7:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin Liderlik Belirlemede Düşünsel Özelliklerinin (dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, ikna etme gibi) Etkili Olup Olmadığına Göre Dağılımı

Düşünsel özellikleri	n	%
Evet	128	94,8
Kısmen	7	5,2
Toplam	135	100

Tablo 7’de araştırmaya katılan yöneticilerin %94,8’inin dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, ikna etme gibi düşünsel özelliklerin liderlik belirlemede etkili olduğunu, %5,2’sinin de ise dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, ikna etme gibi düşünsel özelliklerin liderlikte kısmen etkili olduğunu belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi düşünsel özelliklerin yöneticilikte etkili olduğu görülür.

Tablo-8:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin Liderlik Belirlemede Duygusal Özelliklerin (algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, hırs gibi) Etkili Olup Olmadığına Göre Dağılımı

Duygusal özellikleri	n	%
Evet	94	69,6
Kısmen	38	28,1
Hayır	3	2,2
Toplam	135	100

Tablo 8’de araştırmaya katılan yöneticilerin %69,6’sı algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, hırs gibi duygusal özelliklerin liderlik belirlemede etkili olduğunu, %28,1’inin algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, hırs gibi kısmen etkili olduğunu, %2,2’sinin ise algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, hırs gibi duygusal özelliklerin etkili olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo-9:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin İşletme Yönetiminde Sosyal Özelliklerin (başkalarıyla iletişim kurma, dostluk, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme gibi) Etkili Olup Olmadığını Gösteren Dağılım

Sosyal özellikleri	n	%
Evet	108	80
Kısmen	27	20
Toplam	135	100

Tablo 9’da araştırmaya katılan yöneticilerin %80’inin başkalarıyla iletişim kurma, dostluk, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme gibi sosyal özelliklerin etkili olduğunu, %20’sinin başkalarıyla iletişim kurma, dostluk, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme gibi sosyal özelliklerin ise kısmen etkili olduğunu belirtmişlerdir. Görüldüğü gibi başkalarıyla iletişim kurma, dostluk, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme gibi sosyal özelliklerin yöneticilikte etkili olduğu görülür.

Tablo-10:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin İşletme Yönetiminde Liderin İş veya Göreve Odaklanarak Gerekirse Otokratik Bir Yönetim Tarzı Benimsemesinin Etkili Olup Olmadığını Gösteren Dağılımı

Otokratik bir yönetim tarzı	n	%
Evet	61	45,2
Kısmen	67	49,6
Hayır	7	5,2
Toplam	135	100

Tablo 10’da araştırmaya katılan yöneticilerin işletme yönetiminde %45,2’sinin liderin iş veya göreve odaklanarak gerekirse otokratik bir yönetim tarzı etkili olduğunu, %49,6’sı liderin iş veya göreve odaklanarak gerekirse otokratik bir yönetim tarzının kısmen etkili olduğunu, %5,2’si ise liderin iş veya göreve odaklanarak gerekirse otokartik bir yönetim tarzının etkili olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo-11:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin İnsana Odaklanarak Demokratik Bir Yönetim Tarzı Benimsemesinin Etkili Olup Olmadığına Göre Dağılımı

Demokratik bir yönetim tarzı	n	%
Evet	91	67,4
Kısmen	40	29,6
Hayır	4	3
Toplam	135	100

Tablo 11’de araştırmaya katılan yöneticilerin işletme yönetiminde %67,4’ünün insana odaklanarak demokratik bir yönetim tarzının etkili olduğunu, %29,6’sının kısmen etkili olduğunu, %3’ünün ise insana odaklanarak demokratik bir yönetim tarzının etkili olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo-12:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin İşletme Yönetiminde Liderin Gerçekleştirmek İsteddiği Amacın Niteliğine Göre Farklı Davranış Modellerinin Etkileyip Etkilemediğine Göre Dağılım

Davranış modelleri	n	%
Evet	86	63,7
Kısmen	40	29,6
Hayır	9	6,7
Toplam	135	100

Tablo 12’de araştırmaya katılan yöneticilerin işletme yönetiminde %63,7’si liderin gerçekleştirmek istediği amacın niteliğine göre farklı davranış modellerinin etkilediğini, %29,6’sının kısmen etkilediğini, %6,7’sinin ise liderin gerçekleştirmek istediği amacın niteliğine göre farklı davranış modellerinin etkilemediğini belirtmişlerdir.

Tablo-13:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin İşletme Yönetiminde Lider Grubun Niteliğine Göre Farklı Davranış Modellerinin Etkileyip Etkilemediğine Göre Dağılım

Lider grubun niteliğine göre farklı davranış modellerinin	n	%
Evet	68	50,4
Kısmen	64	47,4
Hayır	3	2,2
Toplam	135	100

Tablo 13’de araştırmaya katılan yöneticilerin %50’si lider grubun niteliğine göre farklı davranış modellerinin etkilediğini, %47,4’ü kısmen etkilediğini, %2,2’sinin ise lider grubun niteliğine göre farklı davranış modellerinin etkilemediğini belirtmişlerdir.

Tablo-14:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin Lider Bulunduğu Organizasyonun Özelliklerine Göre Farklı Davranış Modellerinin Uygulayabilmesinin Etkileyip Etkilemediğine Göre Dağılım

Lider bulunduğu organizasyonun özelliklerine göre farklı davranış modellerinin uygulayabilmesi	n	%
Evet	94	69,6
Kısmen	38	28,1
Hayır	3	2,2
Toplam	135	100

Tablo 14’de araştırmaya katılan yöneticilerin %69,6’sı lider bulunduğu organizasyonun özelliklerine göre farklı davranış modellerinin uygulayabilmesinin etkili olduğunu, %28,1’nin kısmen etkili olduğunu, %2,2’sinin de organizasyonun özelliklerine göre farklı davranış modellerinin uygulayabilmesinin etkili olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo-15:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin Geçmiş Tecrübenin Etkili Olup Olmadığına Dair Dağılımı

Tecrübenin etkililiği	n	%
Evet	87	64,4
Kısmen	42	31,1
Hayır	6	4,4
Toplam	135	100

Tablo 15’de araştırmaya katılan yöneticilerin %64,4’ünün geçmiş tecrübenin yönetimde etkili olduğunu, %31,1’inin kısmen etkili olduğunu, %4,4’ünün ise geçmiş tecrübenin yönetimde etkili olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo-16:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin Karizmanın Etkili Olup Olmadığına Dair Dağılımı

Karizmanın etkililiği	n	%
Evet	40	29,6
Kısmen	80	59,3
Hayır	15	11,1
Toplam	135	100

Tablo 16’da araştırmaya katılan yöneticilerin %29,6’sının karizmanın etkili olduğunu, %59,3’ünün kısmen etkili olduğunu, %11,1’nin ise karizmanın etkili olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo-17:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin Ödülün Etkileyip Etkilemediğine Dair Dağılım

Ödülün etkililiği	n	%
Evet	89	65,9
Kısmen	46	34,1
Toplam	135	100

Tablo 17’de araştırmaya katılan yöneticilerin %65,9’unun ödülün etkili olduğunu, %34,1’inin kısmen etkili olduğunu belirtmişlerdir.

Tablo-18:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin Vizyon Sahibi Olmasının Yönetimde Etkili Olup Olmadığına Dair Dağılım

Vizyon sahibi olma	n	%
Evet	77	57
Kısmen	56	41,5
Hayır	2	1,5
Toplam	135	100

Tablo 18’de araştırmaya katılan yöneticilerin %57’si vizyon sahibi olmanın etkili olduğunu, %41,5’inin kısmen etkili olduğunu, %1,5’inin ise vizyon sahibi olmanın etkili olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo-19:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerinin Hem Yöneticilik Hem de Liderlik Özelliklerine Sahip Olmasının Yönetimde Etkili Olup Olmadığına Dair Dağılım

Hem yöneticilik hem de liderlik özelliklerine sahip olma	n	%
Evet	110	81,5
Kısmen	22	16,3
Hayır	3	2,2
Toplam	135	100

Tablo 19’da araştırmaya katılan yöneticilerin %81,5’i hem yöneticilik hem de liderlik özelliklerine sahip olmanın yönetimde etkili olduğunu, %16,3’ünün kısmen etkili olduğunu, %2,2’sinin ise hem yöneticilik hem de liderlik özelliklerine sahip olmanın yönetimde etkili olmadığını belirtmişlerdir.

Tablo-20:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Yaş Değişkeni İle Duygusal Özelliklere (algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, hırs) Sahip Olmasının Değişkeni Arasındaki Dağılımı

		Duygusal özellikler (algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, hırs) olmalı mı			Toplam
		Evet	Kısmen	Hayır	
Yaş Durumu	18-31 yaş aralığı	79 % 70	33 % 30	0 % 0	112 % 100
	32-45 yaş aralığı	15 % 65	5 % 22	3 % 13	23 % 100
Toplam		94 % 70	38 % 28	3 % 2	135 % 100

$$\chi^2 = 15,091$$

$$p= 0,001$$

Tablo 20'deki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin yaş durumları ile algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, hırs gibi duygusal özelliklere sahip olmanın liderlerde bulunması gerekli değişkenleri arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinden böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-21:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Yaş Değişkeni İle Liderin İş Veya Göreve Odaklanarak Gerekirse Orokratik Bir Yönetim Tarzına Sahip Olmasının Değişkeni Arasındaki Dağılımı

		Liderin iş veya göreve odaklanarak gerekirse orokratik bir yönetim tarzına sahip olmalı mı			Toplam
		Evet	Kısmen	Hayır	
Yaş Durumu	18-31 yaş aralığı	55 % 49	50 % 45	0 % 6	112 %100
	32-45 yaş aralığı	6 % 26	17 % 74	0 % 0	23 % 100
Toplam		61 % 45	67 % 50	7 % 5	135 %100

$$\chi^2 = 6,969$$

$$p= 0,031$$

Tablo 21'deki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin yaş durumları ile liderin iş veya göreve odaklanarak gerekirse orokratik bir yönetim tarzına sahip olmanın liderlerde bulunması gerekli değişkenleri arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinden böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-22:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Yaş Değişkeni İle Karizmaya Sahip Olmasının Değişkeni Arasındaki Dağılımı

		Karizmaya Sahip Olmalımı			Toplam
		Evet	Kısmen	Hayır	
Yaş Durumu	18-31 yaş aralığı	32 % 29	68 % 60	0 % 11	112 %100
	32-45 yaş aralığı	8 % 35	12 % 52	0 % 13	23 % 100
Toplam		40 % 29	80 % 60	15 % 11	135 %100

$$\chi^2 = 0,576$$

$$p= 0,75$$

Tablo 22'deki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin yaş durumları ile karizmaya sahip olmanın liderlerde bulunması gerekli değişkenleri arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinden böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo-23:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Yaş Değişkeni İle Tecrübeye Göre Farklı Davranış Modellerine Sahip Olmasının Değişkeni Arasındaki Dağılımı

		Tecrübeye Sahip Olmalımı			Toplam
		Evet	Kısmen	Hayır	
Yaş Durumu	18-31 yaş aralığı	75 % 67	34 % 30	0 % 3	112 %100
	32-45 yaş aralığı	12 %	8 % 35	3 % 13	23 % 100
Toplam		87 % 64	42 % 31	3 % 3	135 %100

$$\chi^2 = 5,380$$

$$p= 0,068$$

Tablo 23'deki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin yaş durumları ile tecrübeye sahip olmanın liderlerde bulunması gerekli değişkenleri arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinden böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo-24:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Cinsiyet Değişkeni İle Fiziksel Özelliklere (güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, güzel konuşma gibi) Sahip Olmasının Değişkeni Arasındaki Dağılımı

		Fiziksel özelliklere (güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, güzel konuşma gibi) sahip olma durumu			Toplam
		Evet	Kısmen	Hayır	
Cinsiyet durumu	Kadın	17 % 40	20 % 48	5 % 12	42 %100
	Erkek	36 % 39	40 % 43	17 % 18	93 % 100
Toplam		53 % 40	60 % 44	22 % 16	135 %100

$$\chi^2 = 0,883$$

$$p= 0,643$$

Tablo 24'deki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet durumları ile güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, güzel konuşma gibi fiziksel özelliklere sahip olmanın liderlerde bulunması gerekli değişkenleri arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinden böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo-25 :Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Cinsiyet Değişkeni İle Duygusal Özelliklere (algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, hırs gibi) Sahip Olmasının Değişkeni Arasındaki Dağılımı

		Duygusal özelliklere (algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, hırs gibi) sahip olmalı mı			Toplam
		Evet	Kısmen	Hayır	
Cinsiyet durumu	Kadın	32 % 76	10 % 24	0 % 0	42 %100
	Erkek	62 % 67	28 % 30	3 % 3	93 % 100
Toplam		94 % 70	38 % 28	3 % 2	13 %100

$$\chi^2 = 2,139$$

$$p= 0,343$$

Tablo 25'deki bulgular incelendiğinde, araştırmaya katılan yöneticilerin cinsiyet durumları ile algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, hırs gibi duygusal özelliklere sahip olmasının liderlerde bulunması gerekli değişkenleri arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinden böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo-26:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Eğitim Durumu Değişkeni İle Liderin Gerçekleştirmek İsteddiği Amacın Niteliğine Göre Farklı Davranış Modellerini Uygulayabilme Özelliğine Sahip Olmabilmesi Değişkeni Arasındaki İlişkinin Dağılımı

		Liderin gerçekleştirmek istediği amacın niteliğine göre farklı davranış modellerini uygulayabilme özelliğine sahip olmalı mı			Toplam
		Evet	Kısmen	Hayır	
Eğitim durumu	Lise	20 % 80	2 % 8	3 % 12	25 %100
	Üniversite	66 % 60	38 % 35	6 % 5	110 % 100
Toplam		86 % 64	40 % 30	9 %7	135 %100

$$\chi^2 = 7,433$$

$$p= 0,024$$

Tablo 26'daki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumları ile liderin gerçekleştirmek istediği amacın niteliğine göre farklı davranış modellerini uygulayabilme özelliklerine sahip olmasının liderlerde bulunması gerekli değişkenleri arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinden böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 27- Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Eğitim Durumu Değişkeni İle Liderin Grubun Niteliğine Göre Farklı Davranış Modellerini Uygulayabilme Özelliğine Sahip Olabilmesi Değişkeni Arasındaki Dağılımı

		Liderin grubun niteliğine göre farklı davranış modellerini uygulayabilme özelliğine sahip olmalı mı			Toplam
		Evet	Kısmen	Hayır	
Eğitim durumu	Lise	13 % 52	9 % 36	3 % 12	25 %100
	Üniversite	55 % 50	55 % 50	0 % 0	110 % 100
Toplam		68 % 50	64 % 47	3 %3	135 %100

$$\chi^2 = 14,058$$

$$p= 0,001$$

Tablo 27’deki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumları ile liderin grubun niteliğine göre farklı davranış modellerini uygulayabilme özelliklerine sahip olmasının liderlerde bulunması gerekli değişkenleri arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinden böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-28:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Eğitim Durumu Değişkeni İle Liderin Bulunduğu Organizasyonun Özelliklerine Göre Farklı Davranış Modellerini Uygulayabilme Özelliğine Sahip Olmabilmesi Değişkeni Arasındaki Dağılımı

		Liderin grubun niteliğine göre farklı davranış modellerini uygulayabilme özelliğine sahip olmalımı			Toplam
		Evet	Kısmen	Hayır	
Eğitim durumu	Lise	22 % 88	0 % 0	3 % 12	25 %100
	Üniversite	72 % 65	38 % 34	0 % 0	110 % 100
Toplam		94 % 70	38 % 28	3 %2	135 %100

$$\chi^2 = 23,323$$

$$p<0,001$$

Tablo 28'deki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumları ile liderin grubun niteliğine göre farklı davranış modellerini uygulayabilme özelliğine sahip olmasının liderlerde bulunması gerekli değişkenleri arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinden böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-29:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Eğitim Durumu Değişkeni İle Karizmaya Sahip Olmabilmesi Değişkeni Arasındaki Dağılımı

		Karizmaya sahip olmalımı			Toplam
		Evet	Kısmen	Hayır	
Eğitim durumu	Lise	0 % 0	20 % 80	5 % 20	25 %100
	Üniversite	40 % 36	60 % 54	10 % 10	110 % 100
Toplam		40 % 30	80 % 59	15 %11	135 %100

$$\chi^2 = 13,500$$

$$p=0,001$$

Tablo 29'daki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumları ile karizmaya sahip olmasının liderlerde bulunması gerekli değişkenleri arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinden böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-30: Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Eğitim Durumu Değişkeni İle Vizyon Sahibi Olabilmesi Değişkeni Arasındaki Dağılımı

		Vizyon sahibi olmalı mı			Toplam
		Evet	Kısmen	Hayır	
Eğitim durumu	Lise	11 % 44	12 % 48	5 % 8	25 % 100
	Üniversite	66 % 60	44 % 40	0 % 0	110 % 100
Toplam		77 % 57	56 % 41	15 % 2	135 % 100

$$\chi^2 = 10,029$$

$$p=0,007$$

Tablo 30'daki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumları ile vizyon sahip olmasının liderlerde bulunması gerekli değişkenleri arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinden böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-31:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Eğitim Durumu Değişkeni İle Yöneticilerin Hem Yöneticilik Hem de Liderlik Özelliklerine Sahip Olabilmesi Değişkeni Arasındaki Dağılımı

		Yöneticiler hem yöneticilik hem de liderlik özelliklerine sahip olmalı mı			Toplam
		Evet	Kısmen	Hayır	
Eğitim durumu	Lise	23 % 92	2 % 8	0 % 0	25 % 100
	Üniversite	87 % 79	20 % 18	0 % 3	110 % 100
Toplam		110 % 80	20 % 18	3 % 2	135 % 100

$$\chi^2 = 2,394$$

$$p=0,302$$

Tablo 31'deki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumları ile hem yöneticilik hem de liderlik özelliklerine sahip olmasının liderlerde bulunması gerekli değişkenleri arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo-32:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Eğitim Durumu Değişkeni İle Liderin İnsana Odaklanarak Demokratik Bir Yönetim Tarzını Benimseyip Uygulama Özelliklerine Sahip Olabilmesi Değişkeni Arasındaki Dağılımı

		İnsana odaklanarak demokratik bir yönetim tarzını benimseyip uygulama özelliklerine sahip olma			Toplam
		Evet	Kısmen	Hayır	
Eğitim durumu	Lise	13 % 52	10 % 40	2 % 8	25 %100
	Üniversite	78 % 71	30 % 27	2 % 2	110 % 100
Toplam		91 % 67	40 % 30	4 %3	135 %100

$$\chi^2 = 4,821$$

$$p=0,090$$

Tablo 32'deki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin eğitim durumları ile liderin insana odaklanarak demokratik bir yönetim tarzını benimseyip uygulama özeliğine sahip olmasının liderlerde bulunması gerekli değişkenleri arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo-33:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Liderlik Eğitimi Alıp Almadıkları Değişkeni İle Fiziksel Özelliklerin Bulunması Değişkeni Arasındaki Dağılımı

		Fiziksel özellikler olmalımı			Toplam
		Evet	Kısmen	Hayır	
Yöneticilik eğitimi	Evet	47 % 49	35 % 36	14 % 15	96 %100
	Hayır	6 % 15	25 % 64	8 % 21	39 % 100
Toplam		53 % 39	60 % 44	22 % 17	135 %100

$$\chi^2 = 13,330$$

$$p = 0,001$$

Tablo 33'deki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik eğitimi alma durumları ile fiziksel özelliklerinin liderlerde bulunması gerekli değişkenleri arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinden böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-34: Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Liderlik Eğitimi Alıp Almadıkları Değişkeni İle Liderin Vizyon Sahibi Olmasının Değişkeni Arasındaki Dağılımı

		Vizyon sahibi olmalımı			Toplam
		Evet	Kısmen	Hayır	
Yöneticilik eğitimi	Evet	59 % 61	37 % 39	0 % 0	96 %100
	Hayır	18 % 46	19 % 49	2 % 5	39 % 100
Toplam		77 % 57	56 % 41	2 % 2	135 %100

$$\chi^2 = 6,754$$

$$p=0,034$$

Tablo 34'deki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik eğitimi alma durumları ile vizyon sahibi olmanın liderlerde bulunması gerekli değişkenleri arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinden böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-35:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Liderlik Eğitimi Alıp Almadıkları Değişkeni İle Hem Yöneticilik Hem de Liderlik Özelliklerine Sahip Olmasının Değişkeni Arasındaki Dağılımı

		Hem yöneticilik hem de liderlik özelliği olmalı mı			Toplam
		Evet	Kısmen	Hayır	
Yöneticilik eğitimi	Evet	85 % 88	8 % 8	3 % 4	96 %100
	Hayır	25 % 64	14 % 36	0 % 0	39 % 100
Toplam		110 % 82	22 % 16	3 % 2	135 %100

$$\chi^2 = 16,182$$

$$p < 0,001$$

Tablo 35’deki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik eğitimi alma durumları ile hem yöneticilik hem de liderlik özelliklerine sahip olmanın liderlerde bulunması gerekli değişkenleri arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığının araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinden böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-36:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Liderlik Eğitimi Alıp Almadıkları Değişkeni İle Düşünsel Özelliklere (dikkat, inisitiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçeklilik, bilgi, ikna etme gibi) Sahip Olmasının Değişkeni Arasındaki Dağılımı

		Düşünsel özellikler (dikkat, inisitiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçeklilik, bilgi, ikna etme gibi) olmalı mı		Toplam
		Evet	Kısmen	
Yöneticilik eğitimi	Evet	89 % 93	7 % 7	96 %100
	Hayır	39 % 100	0 % 0	39 % 100
Toplam		128 % 94	7 % 6	135 %100

$$\chi^2 = 2,999$$

$$p= 0,083$$

Tablo 36'daki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik eğitimi alma durumları ile dikkat, inisitiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçeklilik, bilgi, ikna etme gibi düşünsel özelliklere sahip olmanın liderlerde bulunması gerekli değişkenleri arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinden böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo-37:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Liderlik Eğitimi Alıp Almadıkları Değişkeni İle Duygusal Özelliklere (algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, hırs gibi)Sahip Olmasının Değişkeni Arasındaki Dağılımı

		Duygusal özellikler (algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, hırs gibi) olmalı mı			Toplam
		Evet	Kısmen	Hayır	
Yöneticilik eğitimi	Evet	66 % 69	27 % 28	3 % 3	96 %100
	Hayır	28 % 72	11 % 28	0 % 0	39 % 100
Toplam		94 % 70	38 % 28	3 % 2	135 %100

$$\chi^2 = 1,256$$

$$p= 0,534$$

Tablo 37'deki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin liderlik eğitimi alma durumları ile algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, hırs gibi duygusal özelliklere sahip olmanın liderlerde bulunması gerekli değişkenleri arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinden böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo-38:Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Yöneticilik Süresi Değişkeni İle Fiziksel Özelliklere (güçlülük, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, güzel konuşma gibi) Sahip Olabilmesi Değişkeni Arasındaki Dağılımı

		Fiziksel özelliklere (güçlülük, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, güzel konuşma gibi) sahip olmalı mı			Toplam
		Evet	Kısmen	Hayır	
Yöneticilik süresi	1-3 yıl aralığı	34 % 35	52 % 53	2 % 12	98 % 100
	4-9 yıl aralığı	19 % 54	8 % 23	8 % 23	35 % 100
	10 yıl ve üzeri	0 %0	0 %0	2 %100	2 % 100
Toplam		53 % 40	60 % 44	22 % 16	135 %100

$$\chi^2 = 4,821$$

$$p=0,090$$

Tablo 38'deki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik süreleri ile güçlülük, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, güzel konuşma gibi fiziksel özelliklere sahip olmalı mı sahip olmasının liderlerde bulunması gerekli değişkenleri arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-39:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Yöneticilik Süresi Değişkeni İle Yöneticilerin Hem Yöneticilik Hem de Liderlik Özelliklerine Sahip Olabilmesi Değişkeni Arasındaki Dağılımı

		Yöneticiler hem yöneticilik hem de liderlik özelliklerine sahip olmalı mı			Toplam
		Evet	Kısmen	Hayır	
Yöneticilik süresi	1-3 yıl aralığı	76 % 77	22 % 22	0 % 0	98 % 100
	4-9 yıl aralığı	32 % 91	0 % 0	3 % 9	35 % 100
	10 yıl ve üzeri	2 %100	0 %0	0 %0	2 % 100
Toplam		110 % 81	22 % 17	3 %2	135 %100

$$\chi^2 = 17,573$$

$$p=0,001$$

Tablo 39'daki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik süreleri ile yöneticilerin hem yöneticilik hem de liderlik özelliklerine sahip olmasının liderlerde bulunması gerekli değişkenleri arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir.

Tablo-40: Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Yöneticilik Süresi Seğişkeni İle Duygusal Özelliklere (algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, hırs gibi) Sahip Olabilmesi Değişkeni Arasındaki Dağılımı

		Duygusal özelliklere (yönetici algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, hırs gibi) sahip olmalımı			Toplam
		Evet	Kısmen	Hayır	
Yöneticilik süresi	1-3 yıl aralığı	68 % 69	30 % 31	0 % 0	98 %100
	4-9 yıl aralığı	24 % 68	8 % 23	3 % 9	35 % 100
	10 yıl ve üzeri	2 %100	0 %0	0 %0	2 % 100
Toplam		94 % 70	38 % 28	3 %2	135 %100

$$\chi^2 = 9,965$$

$$p=0,041$$

Tablo 40'daki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik süreleri ile yöneticilerin algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, hırs gibi duygusal özelliklerine sahip olmasının liderlerde bulunması gerekli değişkenleri arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo-41:Araştırmaya Katılan Hilton Yöneticilerin Yöneticilik Süresi Değişkeni İle Sosyal Özelleri (başkalarıyla ilişki kurma , dostluk, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme gibi) Olmazsa Olmaz Bir Faktör Olarak Benimseyen Kişiliğe Sahip Olabilmesi Değişkeni Arasındaki Dağılımı

		Sosyal özellikleri (yöneticilerin başkalarıyla ilişki kurma, dostluk, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme gibi) sosyal özellikleri olmazsa olmaz bir faktör olarak benimseyen kişiliğe sahip olmalıdır		Toplam
		Evet	Kısmen	
Yöneticilik süresi	1-3 yıl aralığı	77 % 78	21 % 22	98 %100
	4-9 yıl aralığı	29 % 83	8 % 17	35 % 100
	10 yıl ve üzeri	2 %100	0 %0	2 % 100
Toplam		108 % 80	27 % 20	135 %100

$$\chi^2 = 9,965$$

$$p=0,041$$

Tablo 41'deki bulgular incelendiğinde araştırmaya katılan yöneticilerin yöneticilik süreleri ile yöneticilerin başkalarıyla ilişki kurma, dostluk, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme gibi sosyal özellikleri olmazsa olmaz bir faktör olarak benimseyen kişiliğe sahip olmasının liderlerde bulunması gerekli değişkenleri arasında istatistiksel bir ilişki olup olmadığı araştırılmış olup 0,05 önem seviyesinde böyle bir ilişkinin olmadığı tespit edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bilgi çağı olarak adlandırılan 21. asırda örgütlerin verimlilik ve rekabet ilkelerine göre çalışması, amaçlarını uygun araçlar kullanarak etkili bir şekilde gerçekleştirmesi ancak nitelikli ve kaliteli insangücü ve bu güce önderlik edecek liderlerle mümkün olacaktır. Liderlik insanoğlunun toplu halde yaşamaya başlaması sonucu ortaya çıkan ve geçmişten günümüze değin süregelen bir olgudur. Liderler bireylerin, grupların ve onların içinde bulunduğu örgütlerin amaçlarını gerçekleştirmek üzere ortaya çıkan ve içinde yaşadıkları ortamda bulunan insanlardan her yönüyle farklı ve daha yüksek bilgi, beceri ve yeteneklere sahip olan insanlardır. Buna bağlı olarak liderlerin kişisel özellikleri ve becerileri onların örgüt içerisindeki konumunu ve liderlik tipinin belirlenmesinde etkili olan faktörlerdir.

Liderlik, üzerinde çok tartışılan ve bilimsel olarak analiz edilen bir olgudur. İnsanlık tarihinin her döneminde var olması nedeniyle sürekli olarak ilgi çekici bir özelliğe sahip olmuştur. Liderlik olgusu genel olarak içinde bulunulan dönemin sosyo-ekonomik, kültürel ve politik özelliklerinden etkilenmektedir. Büyük Adam Teorisi (Big man theory) olarak başlayan liderlikteki bilimsel sınıflama, günümüzde (değişen dünya ile birlikte) dönüşümcü liderlik, vizyoner liderlik, entelektüel liderlik vb. isimler almaktadır ve almaya devam edecektir. Bu durum liderlik olgusunun ne kadar dinamik bir karaktere sahip olduğunun da bir göstergesidir. Liderlik insan yaşamının her anında ve alanında kendisini göstermeye başlamıştır. Ve ayrıca olaylara yön vermesiyle önemini git gide artırmıştır.

XX. yüzyılın son çeyreğinde de kendisini gösteren liderlik yaklaşımları, değişen zaman dilimleri çerçevesinde hızlı teknolojik gelişmelere, tıptan uzay çalışmalarına, eğitimden, özel işletmelerdeki yönetim ve işleyişe kadar her alanda kendisini göstermiş hatta vazgeçilmeyecek bir parça haline gelmiştir.

İşletmelerdeki sektörel farklılıklar, gelişen ve modernleşen teknolojiler insanları çok farklı yönetim ve liderlik tiplerini uygulamasına sebep olmaktadır. Liderler bu teknoloji ve yeniliğe ayak uydurmak için, kendilerini yenilemek ve

gelişmeleri takip etmek, uygulamakla hükümlü olmuşlardır. Aynı zamanda geçmiş yönetim şekilleri ve liderlik tarzları hala modern çağımıza birer ışık tutmaktadır.

Evrensel liderlik yaklaşımlarından otel işletmelerinde en uygun olanı davranışsal yaklaşımlar denilebilir. Çünkü davranışsal yaklaşımlarda ana nokta liderin ne yaptığı ve etrafındakilere nasıl davrandığıdır. Zaten bu yaklaşımında anket çalışmalarının sonucunda da en uygun olarak bulunduğu görülmektedir. Endüstri işletmelerinde bu durum farklılıklar yaratabilir ama bana göre davranışsal yakalaşımlar teorisi otel işletmeleri açısından en uygun bir teori olarak kullanılabilir.

KAYNAKÇA

AKKAYA,Yüksel. (1985). **Turizmin Türkiye Ekonomisindeki Yeri**. İstanbul.

BALEKOĞLU, Feriha. (1992). *Liderlik Teorilerinde Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü İle İlişkileri*. **İ.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fak. Organizasyon ve İşletme Politikası Bölümü**, .

BARIN, Aysun. (1999). *Yeni Liderlik Anlayışı*. **Exucutive Excellence Dergisi**. 2(27).

BARUTÇUGİL S.İsmet.(1982). Turzim İşletmeciliği, Uludağ Üniversitesi Basım evi,Bursa

BAYKAL, Besim. (1981). **Organizasyonların Yönetimi-İlkeler ve Süreçler**.

BAYRAK, Sabahat. (1997). *Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği*. **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, (1). İstanbul: Deniz Harp Okulu.

BİNGÖL, Dursun. (1996). **Personel Yönetimi**, (2). İstanbul: Bata Basım Yay. Dağ.

BİNGÖL, D. (1998). **İnsan Kaynakları Yönetimi**. İstanbul: Beta Yayınları.http://www.insankaynaklari.com/bireyler/trends/globalbakis/ceo_liderlik.asp

BUDAK, Gülay. (2002). **Liderler İçin Dersler**. (<http://egeozelokulder.org.tr>).

BURHAN, Aykaç, Lider ve Liderlik TMO Ders Notları

ÇELİK, Vehbi. (2000). **Eğitimsel Liderlik**. Ankara: Pegem Yayınları.

ÇİL, Burhan .(1999). **İstatistik**. Ankara: Detay Yayınları.

ÇİMENLİDERE, Sedef. (1994) *Liderlik Yaklaşımları Ve Bir Araştırma*. **İ.Ü.Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fak. Organizasyon ve İşletme Politikası Yüksek Lisans Programı,**

ERDOĞAN, İlhan. (1997). **İşletmelerde Davranış**. İstanbul: Dönence Basım ve Yayın.

EREN, Erol. (2000). **Yönetim ve Organizasyon**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.

ERSAYAN, M. Kaan. 1992. *Liderlik Prensipleri ve Askeri Yönetimde Liderlik*. **İ.Ü. İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Politikası Ana Bilim Dalı.**

KARATEPE, Aynur. (1991). *Liderlik Yaklaşımları ve Liderliğin İşgören Verimliliği Açısından Değerlendirilmesi*. **İ.Ü. İşletme Fak. Organizasyon ve İşletme Politikaları Bölümü.**

KEÇECİOĞLU, Taner. (1998). **Liderlik Ve Liderler**. İstanbul,: Kal-Der Yayınları.

KILINÇ, Tanıl. (1997). *Durumsallık Ötesi Liderlik (II), Karizmatik Liderlik*. **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, (2). İstanbul: Deniz Harp Okulu.

KOÇEL, Tamer. (1998). **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Basım Yayın.

KOTTER, P. John. (1999). *Liderler Gerçekte Ne Yapar ?*, **Leadership (Liderlik) Harward Business, Rewiev Pub**, (Çev: Meral Tüzel). İstanbul.

MOSHA, G.N. ve C.J. LIPTON. (1990). *Negotiating International Hotel Chain Management Agreements*, **UN Centre on Transnational Corporations**. New York.

OLALI, Hasan. (1986). **Turizm**. İstanbul: Milli Eğitim Basımevi.

ÖZEL, Mustafa. (1994). **Stratejik Yönetim ve Liderlik**. İstanbul: İz Yayıncılık.

PEKER, Ömer ve Nihat AYTÜRK. (2000). **Etkili Yönetim Becerileri**. Ankara: Yargı Yayınevi, 55-61.

Robbins S. Decenzo D. (2001) Fundamentals Of Management, by Prentice Hall-Inc. S.348.

SABUNCUĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz. (1998). **Örgütsel Psikoloji**. Bursa.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat. (1985). **Personel yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Basımevi. Eskişehir.

SEZGİN, Mesut. (1995). *Genel Turizm*. **Turistik Kavramlar-Ekonomi-Pazarlama-Turizm Mevzuat**. Ankara.

ŞİŞMAN, Mehmet. (1997). *Geleceğin Liderlerinin Yetiştirilmesi ve Eğitimde Liderlik*. **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, (2). İstanbul: Deniz Harp Okulu.

TORTOP, Nuri. (1978). **Yönetim Bilimi**. Ankara: İİBF Yayınları.

TOSUN, Kemal. (1974). **İşletme Yönetimi**. İstanbul: Fatih Matbaası.

ÜLKER, Gönül. (1997). *Yönetici ve Lider*. **21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu**, (1). İstanbul: Deniz Harp Okulu.

YARCAN, Şükrü. (1994). **Turizm Endüstrisinin Yapısı**. İstanbul: Boğaziçi Üniversitesi.

ZALEZNİK, Abraham. (1999). *Yönetici ve Lider: Birbirinden Farklı mıdır?.*
Leadership (Liderlik). (Çev: Meral Tüzel). İstanbul: Harward Business
Rewiev Pub.

ZEL,Uğur. (2002). **Liderlik Kuramları**, (www.ugurzel.com)

www.insankaynaklari.com/liderlik çeşitleri (2005-2006).

www.gencbilim.com/liderlik yaklaşımları (2005-2006).

www.eylem.com/liderlik yaklaşımları (2005-2006).

SEYİT BAŞKONAK

TEZ ADI: OTEL İŞLETMELERİ AÇISINDAN EVRENSEL LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ UYGUNLUĞU VE KABUL EDİLEBİLİRLİK DÜZEYLERİNİN BELİRLENMESİ: HİLTON OTELLERİNDEKİ ALT VE ORTA DÜZEY YÖNETİCİLERE YÖNELİK BİR UYGULAMA

ÖZET

Bu çalışmanın birinci bölümünde otel işletmelerine genel bir bakış çerçevesi adı altında, otel işletmeciliği kavramı, özellikleri, otel işletmelerindeki yönetim şekilleri, yönetici ve lider arasındaki farklar, liderlik çeşitleri hakkında bilgi vermeye çalışılmıştır. Bunların yanı sıra yönetim kavramı, gelişimi, yöneticinin tanımı, etkinliğini sağlayan faaliyetler, yöneticinin sahip olması gereken yetkinlikler ve yönetici özellikleri hakkında bilgi sunulmuştur. İkinci bölümde ise evrensel liderlik yaklaşımları, yani özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşımlar, durumsal yaklaşım ve çağdaş yaklaşım anlatılmaya çalışılmış, evrensel liderlik yaklaşımlarının uygunluğu ve kabul edilebilirlik düzeyi hakkında bilgi vermeye çalışılmıştır.

Üçüncü ve son bölümde ise otel işletmeleri açısından evrensel liderlik yaklaşımlarının uygunluğu ve kabul edilebilirlik düzeylerinin belirlenmesi üzerine Hilton Otellerinde alt ve orta düzey yöneticilere yönelik bir araştırma sonuç ve değerlendirmeleri yer almaktadır.

Evrensel liderlik yaklaşımlarından otel işletmelerinde en uygun olanı davranışsal yaklaşımlar diyebiliriz. Çünkü davranışsal yaklaşımlarda ana nokta liderin ne yaptığı ve etrafındakilere nasıl davrandığıdır. Zaten bu yaklaşımında anket çalışmalarının sonucunda da en uygun olarak bulunduğu görülmektedir. Endüstri işletmelerinde bu durum farklılıklar yaratabilir ama bana göre davranışsal yaklaşımlar teorisi otel işletmeleri açısından en uygun bir teori olarak kullanılabilir.

SEYİT BAŞKONAK

THE NAME OF THE THESIS: CONVENIENCE OF THE UNIVERSAL LEADERSHIP APPROACHES IN THE VIEW OF BUSINESS ADMINISTRATIONS AND DETERMINING IT'S ACCEPTIBILITY LEVELS: A PRACTICE RELATED TO THE SUB AND MIDDLE LEVEL ADMINISTRATORS IN HILTON HOTELS

ABSTRACT

In the first part of this study, it is tried to give information about business administration concept, the characteristics of business administrations, the types of management in business administrations, the differences between the manager and the leader and types of leadership under the name of a general look on the business administrations. Besides, information about the development and concept of management, the description of a manager, primary facilities that provide a manager's efficiency, accomplishments that a manager must have and characteristics of a manager will be given. In the second part, universal leadership approaches, in other words; characteristic approach, behavioral approach, situational approach and contemporary approach are tried to be explained, the information about the convenience and acceptability level of universal leadership approaches are tried to be given.

In the third and the last part, on determining the levels of the acceptability and convenience of universal leadership approaches in the view of business administration, the results and evaluations of a research about the sub and middle administrators in Hilton Hotels take place.

We can say that among the universal leadership approaches, the most suitable one for the business administrations is behavioral approach. Because the main point in behavioral approach is what a leader does and how he/she behaves the people around him/her. It is already seen that in the results of the surveys this approach has

also been found the most suitable. In industrial administrations this situation may create some differences but from my point of view the theory of behavioral approach can be used as the most suitable theory for business administrations.

EKLER

ANKET FORMU

Bu anket formu “Otel İşletmeleri Açısından Evrensel Liderlik Yaklaşımlarının Uygunluğu Ve Kabul Edilebilirlik Düzeylerinin Belirlenmesi Hilton Otellerindeki Alt Ve Orta Düzey Yöneticilere Yönelik Bir Uygulama” adlı araştırmamız için hazırlanmıştır. Ankete vereceğiniz cevaplar akademik çalışmalar için kullanılacak ve başka hiçbir amaç için kullanılmayacaktır. İlginize teşekkür ederiz.

Seyit BAŞKONAK

1. Unvanınız/Göreviniz:

2. Yaşınız

() 18-24 () 25-31 () 32-38 () 39-45 () 46+

3. Cinsiyetiniz

() Kadın () Erkek

4. Eğitim düzeyiniz

() Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisan: () Doktora

5. Yöneticilik veya Liderlik ile ilgili herhangi bir eğitim aldınız mı?

() Evet () Hayır

6. Kaç yıldır yöneticilik yapıyorsunuz

() 1 yıldan az () 1-3 yıl () 4-6 yıl () 7-9 yıl () 10 yıl ve üstü

Size göre bir yöneticinin, liderlik özellikleri gösterebilmesi ve bulunduğu organizasyon içerisinde aşağıdaki özelliklerden uygulanabilirliği ve kabul edilebilirlik düzeyi ne olmalıdır.

7	Güçlülük, yaş, boy, cinsiyet, yakışıklılık, ırk, güzel konuşma gibi fiziksel özellikler olmazsa olmaz bir faktördür ve işletmemizde uygulanmaktadır	Evet ☐	Kısmen ☐	Hayır ☐
8	Dikkat, inisiyatif, kararlılık, ileriye görme, sorumluluk, gerçekçilik, bilgi, ikna etme gibi düşünsel özelliklere göre liderlik belirlenmelidir ve işletmemizde uygulanmaktadır	Evet ☐	Kısmen ☐	Hayır ☐

9	Algılama, kendini kontrol etme, güven duygusu, sevmek ve sevindirmek, hırs gibi duygusal özellikler olmazsa olmaz bir faktördür ve işletmemizde uygulanmaktadır.	Evet ☐	Kısmen ☐	Hayır ☐
10	Başkalarıyla iletişim kurma, dostluk, dışa dönük kişilik yapısı, kendini kabul ettirme gibi sosyal özellikler olmazsa olmaz bir faktördür ve işletmemizde uygulanmaktadır	Evet ☐	Kısmen ☐	Hayır ☐
11	Lider iş veya göreve odaklanarak gerekirse otokritik bir yönetim tarzı benimsemelidir ve işletmemizde uygulanmaktadır	Evet ☐	Kısmen ☐	Hayır ☐
12	Lider insana odaklanarak demokratik bir yönetim tarzı benimsemelidir ve işletmemizde uygulanmaktadır.	Evet ☐	Kısmen ☐	Hayır ☐
13	Lider gerçekleştirmek istedi amacın niteliğine göre farklı davranış modelleri uygulayabilir ve işletmemizde uygulanmaktadır	Evet ☐	Kısmen ☐	Hayır ☐
14	Lider grubunun niteliğine göre farklı davranış modelleri uygulayabilmez ve işletmemizde uygulanmaktadır	Evet ☐	Kısmen ☐	Hayır ☐
15	Lider bulunduğu organizasyonun özelliklerine göre farklı davranış modelleri uygulayabilmelidir ve işletmemizde uygulanmaktadır.	Evet ☐	Kısmen ☐	Hayır ☐
16	Lider geçmiş tecrübelerine göre farklı davranış modelleri uygulayabilmelidir ve işletmemizde uygulanmaktadır	Evet ☐	Kısmen ☐	Hayır ☐
17	Karizma bir lider için vazgeçilmez bir özelliktir ve işletmemizde dikkate alınır.	Evet ☐	Kısmen ☐	Hayır ☐
18	Lider ödül ile çalışanların çabalarını artırıp hem insanların hem de örgün ihtiyaçlarını karşılayan bir kişi olmalıdır ve işletmemizde uygulanmaktadır	Evet ☐	Kısmen ☐	Hayır ☐
19	Liderin vizyon sahibi olması vazgeçilmez bir özelliktir ve işletmemizde dikkate alınır.	Evet ☐	Kısmen ☐	Hayır ☐
20	Yöneticiler hem yöneticilik hem de liderlik özelliklerine sahip olmalıdır ve bu işletmemizde uygulanmaktadır.	Evet ☐	Kısmen ☐	Hayır ☐