

**YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARINA GÖRE GİRİŞİMCİLİK  
ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ:  
TURİZM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Emine KIZILTAY**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**Danışman: Yrd. Doç. Dr. Süleyman DÜNDAR**

**AFYONKARAHİSAR**

**İÇİNDEKİLER**

Sayfa

<b>YEMİN METNİ.....</b>	<b>iii</b>
<b>TEZ JÜRİSİ VE ENSTİTÜ MÜDÜRLÜĞÜ ONAYI.....</b>	<b>iv</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>vi</b>
<b>ÖNSÖZ.....</b>	<b>vii</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>viii</b>
<b>TABLolar LİSTESİ.....</b>	<b>ix</b>
<b>ŞEKİLLER LİSTESİ.....</b>	<b>x</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>

**BİRİNCİ BÖLÜM****YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK**

<b>1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI.....</b>	<b>2</b>
1. YÖNETİM KAVRAMI.....	2
2. YÖNETİCİ KAVRAMI.....	3
3. YÖNETİCİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLERİ.....	4
<b>2. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI, LİDERİN ÖZELLİKLERİ.....</b>	<b>4</b>
2.1. LİDERLİK KAVRAMI.....	4
2.2. LİDERLİK TANIMLARI.....	5
2.3. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK İLİŞKİSİ.....	6
2.4. LİDER YÖNETİCİLİK VE NİTELİKLERİ.....	8
<b>3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....</b>	<b>8</b>
3.1. ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI.....	8
3.2. DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM.....	9
3.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları.....	9
3.2.2. Michigan Yaklaşımı.....	11
3.2.3. Liderlik Tarzları.....	12
3.2.4. Liderlik Tarzlarının Yararları ve Sakıncaları.....	15
3.3. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI.....	16
3.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	17
3.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli.....	18
3.3.3. House ve Evans'ın Amaç-Yol Teorisi.....	19
3.3.4. Vroom – Yetton – Jago Modeli.....	20
<b>4. YENİ YAKLAŞIMLAR.....</b>	<b>20</b>
4.1. DÖNÜŞÜMCÜ (TRANSFORMASYONEL) LİDERLİK.....	20
4.2. KARİZMATİK LİDERLİK.....	23

## İKİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞİMCİLİK

<b>1. GİRİŞİMCİLİKLE İLGİLİ KAVRAMLAR.....</b>	<b>25</b>
1.1. GİRİŞİM KAVRAMI .....	25
1.2. GİRİŞİMCİ KAVRAMI .....	25
1.3. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI .....	26
<b>2. GİRİŞİMCİ VE YÖNETİCİ.....</b>	<b>27</b>
<b>3. GİRİŞİMCİLİK VE LİDERLİK .....</b>	<b>29</b>
<b>4. GİRİŞİMCİLİĞİN FONKSİYONLARI.....</b>	<b>31</b>
<b>5. GİRİŞİMCİNİN ÖZELLİKLERİ.....</b>	<b>32</b>
5.1. KONTROL ODAĞI.....	33
5.2. BAŞARI GEREKSİNİMİ .....	34
5.3. MAKUL RISK ALMA EĞİLİMİ .....	35
5.4. BELİRSİZLİĞE KARŞI TOLERANS .....	35
5.5. KENDİNE GÜVEN.....	36
5.6. YENİLİK.....	36
<b>6. LİDERLİK VE GİRİŞİMCİLİKLE İLGİLİ LİTERATÜR İNCELEMESİ.....</b>	<b>37</b>

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARINA GÖRE GİRİŞİMCİLİK

#### ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ

<b>1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ.....</b>	<b>41</b>
<b>2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ.....</b>	<b>43</b>
2.1. ANA KİTLE VE ÖRNEKLEM .....	43
2.2. VERİ TOPLAMA ARACI.....	43
2.3. GÜVENİRLİLİK ANALİZİ .....	44
<b>3. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ.....</b>	<b>44</b>
3.1. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİNDE YER ALAN YÖNETİCİLERİN DEMOGRAFİK BİLGİLERİ.....	45
3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ .....	45
3.2.1. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Liderlik Tarzları.....	45
3.2.2. Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Liderlik Tarzları .....	46
3.2.3 Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Girişimcilikleri.....	47
3.2.4. Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Girişimcilikleri .....	48
3.2.5. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Göre Girişimcilik Özellikleri.....	50
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER.....</b>	<b>53</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>56</b>
<b>EK-1 ANKET FORMU .....</b>	<b>66</b>

## TABLolar DİZİNİ

<b>Tablo 1:</b> Lider olmayan yönetici, Lider Yönetici ve Lider Olmayan Yöneticilerin Ortak Özellikleri.....	7
<b>Tablo 2:</b> Otokratik – Demokratik – Serbest Bırakıcı Liderin Davranış Tarzları.....	12
<b>Tablo 3:</b> Bazı İşletme Bilimcilerine Göre Girişimcinin İşlevleri.....	28
<b>Tablo 4:</b> Araştırmanın Örneklemindeki Yöneticilerin Demografik Bilgilerinin Dağılım Oranları.....	45
<b>Tablo 5:</b> Cinsiyete Göre Liderlik Tarzlarının T Testi ve Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	46
<b>Tablo 6:</b> Eğitim Durumuna Göre Liderlik Tarzı Varyans Analizi ve Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	47
<b>Tablo 7:</b> Cinsiyete Göre Yöneticilerin Girişimcilik Özelliği T Testi ve Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	48
<b>Tablo 8:</b> Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Girişimcilik Özelliklerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	49
<b>Tablo 9:</b> Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Göre Girişimcilik Özelliklerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	51

## ŞEKİLLER LİSTESİ

- Şekil 1.** Ohio State Üniversitesi Araştırmalarından Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı.....10
- Şekil 2.** Liderlik Tarzlarının Oluşumundaki Etkenler.....17

## GİRİŞ

21. Yüzyıl, insanlık için bilgi toplumu ve bilginin paylaşımı konusunda önemli gelişmelerin yaşandığı bir yüzyıl olmuştur. Bilginin ülkeler arasında bu kadar kolay elde edilmesi ve paylaşılması, rekabetin şeklinin değiştirmiş; bilgiye değer vererek üreten toplumları bir adım öne çıkarmıştır. Bilginin yansımalarını her alanda; ekonomide, bilimde ve teknolojide yaşanan değişimler ve yenilikler olarak açıklamamızda mümkündür. Küreselleşme kavramı da bilgiyi erişimi kolaylaştırmaktadır. Böylelikle öne çıkan amaç, bilgiyi sadece elde etmek değil iyi bir şekilde yönetmek olacaktır. Bu nedenle; yönetimin farklı bakış açılarından da değerlendirilmesi gerekmektedir. Rekabet koşullarının giderek ağırlaşması yöneticilerin sorunlarla baş etmesini güçleştirmektedir. Yönetim konusundaki yeni yaklaşımlar yöneticiliğin; sorunların üstesinden gelmekte tek başına yeterli olmadığını ve liderlik ile ilgili beklentilerin arttığı sonucunu ortaya koymuştur. Yöneticilerin sahip olduğu liderlik özellikleri, yönetimin başarısında etkilidir. Bununla beraber girişimcinin sahip olacağı profesyonel yönetim anlayışı da, işletmelerin başarısını, büyük ölçüde etkileyecektir. Bu nedenle yöneticilerin liderlik tarzlarının ve girişimcilik özelliklerinin belirlenmesi, işletmelerin başarısında önem arz etmektedir.

Yalnızca verimliliği ve mevcut durumu korumayı temel alan klasik yönetici anlayışı ile örgütün yoğun rekabet ortamında ve hızla değişen koşullar ve özellikle belirsizlik ortamında örgütün hedeflerine ulaşması güç bulunmaktadır. Örgütün işleyişinde rol alan, çalışanları ikna ve motive eden, onlarla etkin iletişim içerisinde bulunan ve değişime hazırlayan liderler örgütlerinde etkinliği sağlayabilir, sinerji oluşturabilir (Çağlar, 2004:91). İşletmelerin büyümeleri, gelişmeleri; başarı sağlamaları için yöneticilerin girişimcilik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir.

Geçmişte daha çok kâr elde etme amacı ile kendi işini kurma ve büyütme faaliyeti olarak tanımlanan girişimcilik, günümüzde çok geniş kitleleri de içerecek biçimde “risk alınarak ve yüksek düzeyde yaratıcılık kullanılarak ortaya çıkarılabilecek daha üstün durumlara varmak için bir yöntem olarak tanımlanmaktadır (Aykan, 2004: 214). Liderlik, literatürde, birçok araştırmaya konu olmuş ve çağdaş yönetimce sık sık irdelenmiş bir konudur. Yönetim tarafından büyük öneme sahip olan yöneticilerin liderlik ve girişimciliği incelenerek, yönetici seçiminde yöneticilerin taşıması gereken özelliklerin bilinmesine ihtiyaç vardır. Bu çalışmada turizm sektöründe, yönetimde olumlu yönde gelişimi etkileyecek olan yöneticilerin hangi liderlik tarzını taşıması gerektiği belirlenmeye çalışılmıştır.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK**

#### **1. YÖNETİM VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI**

##### **1. YÖNETİM KAVRAMI**

Yönetim, bir faaliyeti içeren dolayısıyla insan davranışlarıyla ilgili bir bilim dalıdır. İnsanı belirli hedeflere yöneltmenin ve yönlendirmenin zorluğu yönetim faaliyetini daha da karmaşıklştırmaktadır. Birçok yönetim bilimcisinin vurguladığı gibi “insan, hisleriyle hareket eden bir varlıktır” (Zel, 2001: 65).

Yönetim kavramından söz edebilmek için insanların varlığı gerekmektedir. Çünkü insanların yaşadığı ve topluluk oluşturdukları her yerde yönetim ihtiyacından söz etmek mümkündür. İnsanların varlığı tek başına yeterli olmamakta, bu insanların işbirliğinin sağlanması ve aralarında iletişim kurulması gerekmektedir. Bunun yanı sıra sağlanan işbirliği ve iletişimin belirli bir amaca yöneltmesi de, basit bir tanımla, yönetim olayının gerçekleşmesi anlamına gelmektedir (Akat vd, 1999: 10).

Yönetim, belirlenen amaçlara ulaşmak için başta insanlar olmak üzere parasal kaynakları, donanımı, demirbaşları, hammaddeleri, yardımcı malzemeleri ve zamanı birbiriyle uyumlu, verimli ve etkin kullanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçlerinin toplamıdır (Eren, 1993: 3). Bir başka ifadeyle yönetim; insanların tek tek gerçekleştiremeyecekleri amaçlara ulaşabilmek için yürütülen grup faaliyetleridir (Dinçer ve Fidan, 1999: 19)

Yönetim sadece ekonomik amaçlı kurum ve kuruluşlara özgü bir kavram değildir. Grup halinde sorun çözme; birlikte bir takım amaçları gerçekleştirme ve hedeflere ulaşmak zorunda olan tüm insan topluluklarında yaşanan bir olgudur (Eren, 1998: VI).

Kısaca yönetim, bir amacın gerçekleştirilmesi için, örgütsel kaynakların (doğa, emek, sermaye, bilgi) koordinasyonudur. Genel anlamıyla ise; yönetim, yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütlenme, kadrolama, yöneltme ve denetleme işlevlerini yerine getirme faaliyetidir. Yönetim ihtiyacı, insanların tek başlarına gerçekleştiremeyecekleri amaçlarını bir grup çabasıyla gerçekleştirme gerekliliğinden doğar. Yönetim bu yönüyle belli amaçlara ulaşmak için gösterilmesi gereken “grup faaliyeti” olarak görülür (Genç, 2007: 23). Gruptaki çalışanların nasıl motive edileceği, çalışanların verimliliği ve tatmininin nasıl optimize edileceği, işin nasıl planlanıp, örgütlenip kontrol edileceği, enformasyon sistemlerinin ve

sayısal verilerin kullanılarak nasıl karar verileceği ve örgütsel stratejilerin nasıl belirleneceğine dair bütün konular yönetim konusu içerisinde yer almaktadır (Yüksel vd., 2003: 58).

## 2. YÖNETİCİ KAVRAMI

Yönetici, belirli bir zaman dilimi içerisinde ve değişken çevre koşulları altında belirli bir takım amaçları gerçekleştirmek üzere maddi ve beşeri üretim faktörlerini uyumlu bir şekilde bir araya getiren ve çalıştıran kimsedir. Aynı zamanda yöneticiyi, “başkaları vasıtasıyla işgören kişi” olarak tanımlamak da mümkündür (Eren, 1993: 6). Yöneticilerle yönetilenleri birbirinden ayıran en önemli özellik, yöneticilerin karar verme yetki ve sorumluluğunu üstlenmeleridir (Yüksel vd., 2003: 59). Yönetici, örgütte asıl işi karar vermek olan kişidir. Yönetici görevini yerine getirirken, kurumsal bilgiyi somut sonuçlar elde edecek şekilde örgütler. Yönetici, sorumluluğundaki grubu belirli amaçlara ulaştırma etkinliği gösterir (Genç, 2007: 29). Yöneticiler, kar ve riski başkalarının olmak üzere, mal veya hizmet ortaya koymak için üretim faktörlerini araştırıp bulmakta ve bunları belli bir ihtiyacı karşılama amacına yönelmektedirler. Ekonomik ve teknolojik gelişmeler, sosyal, siyasal ve hukuki çevre koşullarındaki değişimler ve bunlara bağlı olarak işletme faaliyetleri ve organizasyon yapılarında meydana gelen değişimler, işletmelerin başarılı bir şekilde amaçlarına ulaştıracak tarzda eğitilmiş kişilere -yöneticilere- ihtiyacı artırmış ve bunun sonucu olarak da yönetim işi meslekleşerek “profesyonel yönetici” ortaya çıkmıştır (Koçel, 1998: 15).

Profesyonel yöneticilerin taşıması gereken yeteneklerden en önemlileri: (Yüksel vd., 2003: 58)

- Problem çözme yeteneği
- Yaratıcılık yeteneği
- Başkalarıyla birlikte etkili çalışma yeteneği
- Etkileyici iletişim kurabilme yeteneği
- Farklı kavramları birleştirebilme yeteneği
- Liderlik yeteneğidir.

Profesyonel yönetim anlayışı, organizasyonların bürokratik, resmi, mekanik olmaları yerine, girişimci, organik ve gayri resmi özellikler taşımasına önem verir. Merkeziyetçiliği koşulların gerekliliğine göre uygular. Emir komuta zinciri, ast üst ilişkileri gibi klasik kavramları iletişim ve haberleşme; bazı gereken durumlarda hiçe sayabilir. Profesyonel yöneticiler aynı zamanda liderlik vasfı taşımaktadırlar, işletmenin devamlılığı ve işletmede



kalıcı olabilmeleri için bu özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Yönetimin başarısı için liderlik özelliklerine sahip olan yöneticilere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlik, bir organizasyonun varlığını sürdürebilmesi için yöneticilerde bulunması gereken zorunlu bir fonksiyondur (Genç, 2007: 44).

### 3. YÖNETİCİNİN SAHİP OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLERİ

Yönetici taşıdığı görev ve sorumluluklar bakımından içinde bulunduğu toplumun önemli bir kişisidir. Bu kişiler mevcut görev ve sorumlulukların yerine getirebilmek için bazı nitelik ve özelliklere sahip olmalıdır (Eren, 1993: 7-12):

Yöneticinin sahip olduğu entelektüel özellikler: Yönetici, genel kültür sahibi, tek bir konuda uzmanlaşmak yerine her konuda bilgi almaya açık, mantıklı düşünen, bir olayı analitik olarak inceleyebilecek analiz ruhuna sahip, bir olayın değişkenlerini bir çözüm veya plan yapmak için bir araya getirecek sentez ruhu taşıyan, mevcut imkan, fırsat ve tehlikeleri önceden sezebilecek güce sahip, geleceğe ilişkin olayların muhtemel seyrini canlandırabileceği hayal gücüne sahip, iyiyi kötüyü, halıyı haksızı ayırt edebilecek muhakeme gücüne sahip, düşüncelerini sorunlara, konulara veya çözümlere odaklayabilme yeteneği ve düşüncelerini açıkça ifade edebilme yeteneğine sahip olmalıdır.

Yöneticinin karaktere ilişkin özellikleri: Yönetici, akli ile duyguları arasında denge kurabilen, değişik ortam ve koşullara, değişik insanlara uyum sağlayabilen, dikkat ve ihtiyat sahibi, girişimci ve risk alabilme cesaretine sahip, hafızası güçlü, dinamik, azimli, sebatkar, tertip ve düzen sahibi, süratli, ciddi ve işlerini yaparken, yaptırırken, ispat edilmiş yol ve yöntemlerden yararlanan kişiler olmalıdır.

Yöneticinin sosyal özellikleri: Yönetici, kendisini, çevresine, izleyicilerine ve topluma kabul ettirmek için, iyi bir dış görünüme sahip olmalı, giyim kuşamı ile çevresinden kabul görmelidir. Gruba hitap edebilecek nitelikte, grubun ortak amaç, değer ve duygularını anlayabilen, iş disiplinine sahip, çalıştığı herkesten nasıl yararlanabileceğini bilen, atacağı adımları bilen ve olaylara karşı yaklaşımlarında ölçülü ve dengeli hareket edebilen, bilgili, adaletli, özel hayatında dikkatli, otorite sahibi ve ikna gücüne sahip kişiler olmalıdır.

## 2. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMLARI, LİDERİN ÖZELLİKLERİ

### 2.1. LİDERLİK KAVRAMI

İnsanların topluluk halinde yaşamaya başladıkları zamanlardan bugüne kadar olan süreçte, liderlik kavramından söz etmek mümkündür. Çünkü toplumların yönetime ve

yönetilmeye ihtiyacı vardır. Yönetim olmayan insan gruplarında kaos ve kargaşa hakimdir. Topluları idare etmek içinde sadece yöneticilik vasıfları değil, insanları peşinde sürükleyebilecek niteliklere sahip liderlere ihtiyaç vardır. Bu nedenle lidersiz toplum veya örgüt düşünülemez gibi, işletmeler içinde liderlik kavramı aynı derece önemlidir.

Birey kendi arzu ve ihtiyaçlarından bir kısmını gerçekleştirmek, kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar ve grup halinde hareket etme zorunluluğunu hisseder. İnsanları belirli hedeflere götürebilmek için bu hedeflere ulaşmada onların sağlayacakları kişisel arzu ve ihtiyaçlar ile çıkarların neler olduğunu takip etmek, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerini, cesaretlerini, arzu ve enerjilerini arttırmak gerekmektedir (Eren, 1993: 337). Bu durum, lider ile grup üyeleri arasında bir etkileşimin varlığını gerektirir. Çünkü liderlik, belirli amaçlar doğrultusunda insanların hareket ve davranışlarını etkileme sanatı olarak genel kabul görür. Buna göre; liderlik bir süreci, lider ise bu süreçte insanları etkileyebilen, motive edebilen ve yönlendirebilen bir güce sahip olan bir kişiyi ifade etmektedir. Liderlik statüye bağlı olmayan ve kişisel bir süreçtir. Bu sürecin odağında ikna etme, harekete geçirme ve rehberlik etme gibi yetenekler vardır. Liderde, insanları harekete geçirme ve etkileyebilme, üyeleri eğitime onlara rehberlik etme özelliklerinin olması gerektiği görüşü benimsenmektedir (Şahin vd, 2004: 658).

## 2.2. LİDERLİK TANIMLARI

Liderlik, iş ahlaki kurallarını temel alarak, yaratıcı ve değişim odaklı yönetim anlayışına sahip olmak, astlarını sinerji yaratarak ortak hedefler doğrultusunda yönlendirme çabasıdır (Tekin, 2008: 11).

Liderlik, belirlenen görevlere ve hazırlanan planlara uygun olarak astlarının davranışlarına rehber olmak, bu davranışları teşvik etmek, astların duygularını ve planlarını eyleme dönüştürürken karşılaştıkları sorunları anlamak için kişisel ve etkin bir biçimde çaba göstermesidir (Can, 2002: 207).

Liderlik, bir grup insanı, belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirme, etkileyebilme bilgisi ve yeteneklerinin toplamıdır (Zel, 2001: 91).

Yapılan liderlik tanımlarında ortak vurgu “Liderliğin, kendine atfedilen bazı özellikleri ile grupla etkileşim kurması ve grubu harekete geçirmesidir.” (Eraslan, 2004). Buna göre liderlik, izleyicilerde arzu, istek oluşturmak ve kişilerin tutumunda uzun dönemli değişimler konusunda yeterli etkiye sahip olmaktır (Genç, 2007: 46).

### 2.3. YÖNETİCİLİK VE LİDERLİK İLİŞKİSİ

İş dünyasının karmaşasında, yöneticiler liderlik özelliklerini taşımalıdır. Liderlik yöneticilikten farklı eylemler gerçekleştirmeyi gerektirir. Yönetim, karmaşayla ve değişikliklerle başa çıkmayı gerektirmektedir. İş hayatında rekabetin ve belirsizliğin artması, teknolojiye yaşanan hızlı değişimler yönetimi üstlenecek kişilerin, bu özelliklere sahip olmasını gerektirmektedir (Baltaş, 2002: 106). Örgütler, etkin bir lidere sahip olmadan, yalnızca mevcut durumu korumak yada riski en aza indirgeyerek örgütsel faaliyeti devam ettirmeyi amaçlayan “yönetim” anlayışıyla, örgütün karşılaştığı değişim ortamında uzun süre varlıklarını sürdüremeyebilir (Tengilimoğlu, 2005: 3).

Yönetim, örgütün insan ve maddi kaynaklarını etkin ve koordineli bir şekilde örgütsel hedeflere ulaşmayı sağlayan bir fonksiyondur. Yöneticiler, başarılı olabilmek için liderlik özelliklerine sahip olmalıdır. Çünkü çağdaş yönetim anlayışı bunu gerektirmektedir.

Liderlik ve yöneticilik bireyin kişiliği ile ilişkilidir. Liderlik, kişilik özelliklerinden daha çok liderin eylemleri ile ortaya çıkmaktadır. Liderin eylemleri, içinde bulunduğu çevre ile ilişkilendirilir. Kişiler ve çevre değiştiğinde liderlik davranış biçiminin de değiştiği görülmektedir (Aykan, 2002: 63).

Örgütler, sadece göreve endeksli yöneticilerle değil, aynı zamanda liderlik yeteneğini ön plana çıkaran, entelektüel sermayeye daha fazla önem veren, toplumun beklentilerini daha iyi tahmin edip, örgütünü buna göre yeniden yapılandırmada cesur davranan liderlerle çalışmak durumundadırlar (Çağlar, 2004: 6).

Lider yönetici; sahip olduğu uzmanlıkla planlama yapan, faaliyetleri örgütleyen kişidir. Örgüt misyon ve vizyonunu belirler, grup üyelerini de bu şekilde yönlendirir. Çalışanlarına ve içinde bulunduğu topluma örnek olur. Grup üyeleriyle her zaman etkileşim içerisinde, aralarında sürekli bilgi alışverişi olmaktadır. Risk ve sorumluluk almaktan kaçınmaz. Grup üyelerinin hatalarını hoş görür, hatalardan ders çıkarır ve herkese objektif davranır. İşlerini yaparken düzenli, disiplinli ve ihtiyatlı olmaya özen gösterir. Grup üyelerine demokratik bir yaklaşım sergiler. Dış görünüşü ve konuşmalarıyla etkilidir. Değişen koşullara, çevreye ve insanlara karşı uyum sağlayabilecek esnekliğe sahiptir.

Lider olmayan yönetici, Lider yönetici ve yönetici olmayan liderlerin özellikleri Tablo 1’de verilmiştir:

Tablo 1: Lider Olmayan Yönetici, Lider Yönetici ve Yönetici Olmayan Liderlerin Ortak Özellikleri

Lider Olmayan Yönetici Özellikleri	Lider Yönetici Özellikleri	Yönetici Olmayan Liderlerin Özellikleri
<p>Planlama yapar Faaliyetleri örgütler. İnsan kaynaklarını zenginleştirir. Grup ortak amaç ve değerlerini anlayabilir Zaman, bilgi, yetenek ve davranışlarını en iyi şekilde kullanır. Mantıklılık Genel kültür Analiz - Sentez ruhu Sezgi - Hayal gücü Muhakeme gücü Düşüncelerini açıkça ifade edebilme Akıl ve duygu arasında denge Değişen koşullara ve insanlara uyum sağlayabilme Dikkatlilik İhtiyatlılık Girişkenlik Hafıza gücü Dinamiklik Azim ve sebatkarlık Tertiplilik ve düzenlilik İş disiplinine sahip olma Yöntemlilik Süratlilik Her kişi ve olaya yaklaşımı ölçülü ve dengeli olmalı Gruba hitap edebilme niteliği Ciddilik Bilgili, tecrübeli, adaletli, çevresinde etkili, ikna gücü yüksek olmalı Çalıştığı kişilerle işbirliği kurabilmeli Dış görünüşüyle etkileyicilik</p>	<p>Planlama ve uzmanlıkla işleri basitleştirmelidir. Geleceği öngörme, sezgi ve hayal gücü yeteneğine sahiptir. Amaç ve Politika belirlemelidir. İyi bir dinleyici olmalıdır. Çalışanlarına örnek olmalıdır. Sonuçları denetlemelidir. Entelektüeldir. Genel kültür sahibidir. Hakemlik yapmak Çalışanlarıyla diyalog kurar. Objektif ve tarafsız olmalıdır. Demokratik olmalı, grup üyelerini karara katmalıdır. Zıt görüşleri davet etmelidir. Değişen şartlara uyum sağlayabilme esnekliğine sahiptir. Doğru ve hızlı karar almalıdır. Grup çalışmasına özen göstermelidir. Girişimci, yenilikçi ve yaratıcıdır. İş düzeni ve disiplinine sahip olmak İnisiyatif kullanılmalı ve gruba öncülük etmelidir. Üyeleri övme ve yerme işlerini başkalarının yanında yapmamalıdır. Gerektiğinde üyelere ceza vermekten kaçınmamalı, ancak ceza ile suç arasında orantı olmalıdır. Herkese yaklaşımı eşittir. Hitap edebilme yeteneği gelişmiştir. İradeli, sabırlı, sağduyulu, cesaretli, samimi, güvenilir, düzgün konuşan, ciddi fakat sempatik olmalıdır. Çalıştığı kişilerle İşbirliği ve eşgüdüm sağlayabilmelidir. Nazik ve temiz giyimli olmalıdır. Grup üyelerine güvenmeli ve güvenilir olmalıdır. İnsan odaklı olmalı ve grup üyelerini iyi tanımalıdır. Karar vermek Risk ve sorumluluk almalıdır. Hataları hoş görmelidir. Kendisini iyi tanımalıdır</p>	<p>Değişim mühendisidir Vizyon ve misyon oluşturan kişidir. Geleceği öngörebilme yeteneğine sahiptir. Entelektüel ve sorgulayıcıdır. Çalışanlara örnek olacak şekilde davranışlarında açık ve tutarlıdır. Genel kültür sahibi olmak: Azimli ve çok çalışkan olmak Mücadelecedir atılım gücüne sahiptir. Değişen şartlara kolayca uyum sağlayabilen esnekliğine sahiptir. Girişimci, yenilikçi ve yaratıcı olmak: Hatalarından ders çıkarır. Paylaşımıcıdır. Takım ruhu felsefesine inanır. Karizmatik Olmak Güçlü olmak: Hırslı ve heyecanlı olmak: Etkili iletişim kurmak, Etkili konuşma yapmak Olumlu olmak ve olumlu düşünmek: Cesur, dayanıklı, sabırlı ve soğukkanlı olmak Ciddi, samimi ve açık sözlü olmak Başarılı ve olumlu bir imajı olmak Temsil niteliği taşımak: (kılık kıyafeti, konuşması, nezaketi ve fiziksel görüntüsüyle) Güvenilir ve inanılır olmak Kararlı ve tutarlı olmak Paylaşımıcı ve katılımcı olmak İnsan odaklı olmak Dışa dönük ve sosyal olmak Alçak gönüllü ve hoşgörülü olmak Özel hayatında düzenli olmak</p>

Kaynak: (Werner, 1993:11, Sabuncuoğlu ve Tüz: 1995: 190, Tekin, 2008:13, Eren, 1993: 7-9, Peker ve Aytürk, 2002: 48-58).

## 2.4. LİDER YÖNETİCİLİK VE NİTELİKLERİ

Yönetici pozisyonundaki kişiler etkileme gücüne sahipse, lider yönetici özelliği taşıyor demektir, etkileme gücü yoksa liderlikten söz edilemez.

Yönetici belirlenen amaçlara ulaşmayı hedefler bunun için süreçleri oluşturur ve takip eder. Lider yönetici ise, belirlenen amaçları gerçekleştirecek kişileri seçer ve görevlendirir. Bu kişileri motive eder, onların duygularına ve değer sistemlerine hitap eder (Baltaş, 2002: 107).

Lider yöneticilikte, bireysel akıl yerine ortak aklı, birey yerine ekip anlayışını, emir yerine koçluk anlayışını, sonuç odaklılık yerine süreç odaklılık yönetim tarzını benimser (Özsalmanlı, 2005:140).

Lider yönetici, sadece işini doğru yapan değil aynı zamanda doğru işi yapan ve bunu yaparken de astlarını yönlendirebilen, takip edilen, kişisel ve fiziksel özellikleriyle içinde bulunduğu ortamda fark yaratan, olgun, sabırlı, örnek, güvenilir, özenli olan kişidir.

## 3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik pozisyonundaki kişinin doğrudan ilişkili olduğu çeşitli etmenler mevcuttur. Bu etmenler, liderin kendisi, liderin takipçileri, lider ve takipçilerinin etkileşimde buldukları durum veya yer ve son olarak da beklenen sonuçtur (Birçek, 2008: 43). Liderlikle ilgili yaklaşımları, özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım, durumsallık yaklaşımı ve yeni yaklaşımlar olmak üzere dört grupta toplamak mümkündür.

### 3.1. ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI

Özellikler yaklaşımı, lideri sahip olduğu kişisel özellikler açısından incelemektedir. Bu görüşü savunan yönetim bilimcilere göre, lider olabilmek için kişilerin doğuştan taşıdıkları bazı özelliklerin olması gerekmektedir. Lider doğuştan taşıdığı fiziksel, sosyal ve kişilik özellikleri bakımından diğer insanlardan farklıdır (Koçel, 1998: 399; Ataman, 2001: 456).

**Fiziksel özellikler:** Genç yada orta yaşlı, enerjik, mükemmel görünüşlü, uzun boylu ve ince.

**Sosyal Özellikler:** İyi eğitim almış, göze çarpan sosyal açıdan önemli, yükselme gösteren.

**Kişilik özellikleri:** Uyumlu, şartlara uyan, duygusal açıdan dengeli, kendine güvenen, girişimci.

Özellikler yaklaşımına göre, bir kişinin bir grup içerisinde lider olarak kabul edilebilmesi için yukarıda belirtilen fiziksel, sosyal ve kişisel özelliklerinin diğer kişilere göre daha baskın olması gerekmektedir. Ancak bu teori sadece liderlik değişkenini ele aldığı için tek başına yeterli değildir. Bazı özelliklerin birden fazla kişide aynı şekilde görülmesinin mümkün olması da yetersizliği açıklayıcı bir nedendir. Liderin izleyicileri arasında liderden daha baskın özellikler taşıyanlar olmasına rağmen bu durum izleyiciler arasından “yeni lider” ortaya çıkmasında etkili olmamaktadır.

### 3.2. DAVRANIŞSAL YAKLAŞIM

Liderlik özelliklerinin araştırılması lideri tanımlamakta tek başına yeterli olmayınca araştırmacılar liderlerin davranışsal özelliklerini incelemeye yöneldiler (Koçel, 1998: 399). Ownes (1976) göre, davranışsal yaklaşımın temel dayanağı, liderleri etkin ve başarılı kılan özelliklerin, liderin kişisel özelliklerinden çok, onun liderlik yaparken gösterdiği davranışlar olmasıdır. Bu bağlamda yapılan çalışmalarda, liderlerin davranışlarının temel yönelimi belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlerin astları ile iletişim şekli, yetki devredip etmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli vb. gibi davranışlar liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmıştır (Tengilimoğlu, 2005: 4).

Davranışsal yaklaşım çalışmalarını şu şekilde özetlemek mümkündür:

#### 3.2.1. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

1945’lerde çeşitli işletmelerde liderlik davranışlarıyla ilgili bir dizi incelemelerde bulunan Ohio State üniversitesi araştırmaları bürosu, liderlik davranışlarında temel etmenin liderin izleyicilerini grup amaçlarına yöneltme olduğunu söylerler. Araştırmacılara göre liderlik davranışının iki önemli boyutu vardır. Bunlar: (Can, 2002: 210-211)

(a) Anlayış: Lider ve astlar arasında karşılıklı güven, saygı ve iyi ilişkileri ifade eden, liderin izleyenlerin duygu ve düşüncelerini anlama derecesi

Bu tür liderin davranışları: (Ataman, 2001: 458).

- Çalışanlar iyi bir iş yaptıklarında, takdirini ifade eder.
- Çalışanlardan yapabileceklerinden fazlasını talep etmez.
- Çalışanların kişisel problemleriyle ilgilenir.
- Lider kolayca ulaşılabilir.
- Çalışanlarını ödüllendirir

(b) Yapıyı Harekete Geçirme: Liderin, örgütsel amaçları ortaya koyma ve kendi amaçlarıyla izleyenlerinin rollerini bu amaçların elde edilmesi yönünden örgütlenme derecesi; yani başarılacak işin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrolü (Can, 2002: 210-211).

Bu tür liderin davranışları: (Ataman, 2001: 458)

- Çalışanları belli görevlere atar.
- İşle ilgili standartları saptar.
- Çalışanlara işin gerekleri konusunda bilgi verir.
- Çalışanlar tarafından yapılacak işleri planlar.
- İşlerin yapılma usullerinin kullanılması konusunda cesaretlendirir.

Şekil 1: Ohio State Üniversitesi Araştırmalarından Elde Edilen Dört Liderlik Tarzı

<b>BİREYE İLGI</b>	<b>Yoğun İlgi</b>	<b>Yoğun İlgi</b>
	<b>Düşük Yapıyı Harekete Geçirme</b> -1-	<b>Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme</b> -2-
	<b>Az İlgi</b>	<b>Az İlgi</b>
<b>Düşük</b>	<b>Düşük Yapıyı Harekete Geçirme</b> -3-	<b>Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme</b> -4-
	<b>Düşük</b>	<b>Yüksek</b>
	<b>YAPIYI HAREKTE GEÇİRME</b>	

Kaynak: (Zel, 2001:103)

Yukarıdaki şekilde, dört ayrı liderlik şekli teorik olarak ifade edilmektedir. Şekle 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 göstermektedirler (Zel, 2001: 103).

Ohio state çalışmalarının sonuçlarına göre etkin liderler hem ilgi hem de yapıyı harekete geçirmede yüksek başarıya sahiptir. Lider grup içerisindeki çalışmalar üzerinde dururken yüksek ilgi ve çalışma faaliyetlerini planlama, örgütlenme ve kontrol etme yeteneğine

sahip yüksek yapıyı harekete geçirme kavramlarının her ikisini de birlikte gösterir. İlginin yüksek çalışan doyumuyla ilişkisi yapılan çalışmalarla genelleştirilirken, yüksek performansla daha az, hatta nadiren ilişki bulunmuştur (Keçecioğlu,1998: 125-126).

### 3.2.2. Michigan Yaklaşımı

Çeşitli endüstri dallarında farklı kademelerde çalışan personel üzerinde yapılan araştırmanın amacı; grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir. Araştırma sonucunda, lider davranışlarının işe yönelik ve kişiye yönelik olarak iki faktör etrafında toplandığı görülmüştür: (Koçel, 1998: 402).

Buna göre işe yönelik lider, izleyicilerin önceden belirlenen ilke ve yöntemlere göre çalışıp çalışmadıklarını yakından kontrol eden, büyük ölçüde cezalandırma ve mevkie dayanan resmi (formal) otoritesini kullanan bir davranış gösterir. Kişiyeye yönelik lider ise, yetki devrini esas alan, grup üyelerinin tatmini artıracak çalışma koşullarının geliştirilmesine çalışan ve izleyicilerin kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir (Koçel, 1998: 402). Liderlik davranışı ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi inceleyen pek çok araştırma sonucunda erkeklerin genellikle işe yönelik, kadınların işe kişiyeye yönelik liderlik davranışı sergiledikleri gözlemlenmiştir (Ataman,2001: 459).

Dört boyut liderliğin görev ve sosyal cephelerini yansıtmaktadır: (Keçecioğlu, 1998: 122)

1. Destekleyici: Davranışlar kişilerin değeri ve öneminin grup üyelerinin hisleriyle çoğaltır.
2. Birbirini etkilemedeki kolaylaştırıcılar: Davranışlar karşılıklı olarak doyum ilişkileriyle birbirine yaklaştırılırken grup üyelerinin cesaretlendirmektedir.
3. Amaç fikri: Davranışlar mükemmel performansa ulaşmak veya grupların amaçlarını karşılamak için sağlanacak çabaları teşvik etmelidir.
4. İş kolaylaştırıcıları: Davranışlar, araç, malzeme ve teknik bilgi gibi kaynakların sağlanmasıyla amaçlara ulaşmada doğrudan yardımcı olurlar.

Bu faktörlerden ilk iki tanesi kişiyeye 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.



### 3.2.3. Liderlik Tarzları

Liderin belirli bir özelliği ancak belli bir durum yada grup ona ihtiyaç duyduğu zaman önemli olmaktadır. O halde, değişik durumlar ve ihtiyaçlar, değişik liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Eren, 1993: 338).

Tracey,(1990) liderlik tarzlarının ortaya çıkmasında bazı etmenlerin daha etkili olduğunu belirtmiştir. Örneğin; liderin kişiliği, astlarının kişilikleri, ortam koşullarının belirsizliği veya belirli olması, işin aciliyeti ve lider üzerindeki zaman baskısı vb. liderlik tarzını etkilemektedir. Aşağıdaki durumlar liderlik tarzında etkili faktörlerdir. (Doğan, 2001: 28).

- Yönetici – liderin kendi rolüne ilişkin algılaması,
- Yönetici – liderin yönettiği insanlar hakkındaki inançları,
- Yönetici – liderin yetenekleri,
- Liderin izleyicilerinin (çalışanlarının) işlerin doğası hakkındaki inançları,
- Çalışanların yetenekleri,
- İşletmenin misyon ve kültürü,
- Yönetici – liderin, kendi yönetim tarzına ilişkin geribildirim (feedback'i) Başarı yada başarısızlık, eleştiri veya övgüsü...

Liderin astlara olan davranış biçimi ve ilişkilerindeki tutumu liderlik tarzlarını belirlemede etkindir. Bu liderlik tarzlarından en çok bilinenleri; otokratik, demokratik-katılımcı ve serbest bırakıcı liderliktir. Aşağıdaki tabloda liderlik tarzlarının genel karakteristik özellikleri, astlara davranış biçimlerine göre özetlenerek belirlenmiştir.

Tablo 2: Otokratik – Demokratik – Serbest Bırakıcı Liderlerin Davranış Tarzları

Otokratik Lider	Demokratik Lider	Serbest Bırakıcı Lider
-Karar verir. Verdiği kararları bildirir.	- Değişime açık kararlar verir.	- Kendisi tarafından belirlenen sınırlar içerisinde astların görev yapmasına izin verir.
- Verdiği kararların satışını yapar.	- Problemleri ortaya koyar, bunlara ilişkin olarak astlardan bilgi ve öneri alarak karar verir.	
- Fikirler oluşturur ve soru sorulmasını ister.		
<b>Yönetici Tarafından</b>	<b>Otorite ve Gücün Kullanımı</b>	<b>Astların Özgürlük Alanı</b>

Kaynak: Tannenbaum ve Schmidt'in liderlerin Davranış Özellikleri Modeli (Straub ve

Attner, 1993:181 den uyarlanmıştır.(Akt: Buluç, 1998: 9).

### **3.2.3.1. Otokratik Liderlik Tarzı**

Otokratik liderler grup üyelerini yönetim dışında tutarlar. Yönetim yetkisi tamamıyla liderde bulunmaktadır. Amaçlar, politikalar ve planlar belirlenirken grup üyelerine söz hakkı vermezler. Bu liderler, astlarını etkilemek için emir verme, hatalarını eleştirme gibi taktikler kullanarak onların dış etkenlerle motive olduklarını düşünürler. Otokratik liderde; otokratik ve bürokratik toplumlardaki grup üyelerinin beklentilerine uygun bir tarz mevcuttur. Bu tarz lider bağımsız hareket edebilme inanç ve güvenine sahiptir ve daha etkin, daha hızlı karar verebilir. (Şahin vd, 2004: 659).

Astlar sadece liderlerinden aldıkları emirleri harfiyen yerine getirmekle yükümlüdürler. Şu halde, yönetim yetkisinin tamamı liderde toplanmaktadır. Bu da, merkezi kontrol, ödüllendirme, cezalandırma, övme veya eleştiri sonucu olmuştur. Bu liderlik tarzında lider, bir politika tespit etmekte; buna uygun örgütsel çatıyı belirlemekte; faaliyet biçimini tayin etmekte; astlardan belirlenenleri yapmalarını istemekte, astlarda bunu yerine getirmektedir. Bugün, bu tür liderliğin geçerliliği, alan ve etkileri azalmıştır. Daha çok, askeri kurumlarda ve yeni oluşturulmaya başlanmış deneme üretimi yapan işletmelerin ilk uygulamalarında geçerli olmaktadır (Doğan, 2001: 29). Newstorm ve Davis'e (1993) göre, bu tip liderliğin başarılı olması için liderin, kişiliği ile bağlılık ve saygınlık oluşturacak şekilde zeki ve güçlü bir karaktere sahip olması gerekmektedir(Şafaklı, 2005:134). Otokratik liderlerin ortak özellikleri: (Yörük ve Kocabaş, 2001: 29).

- Topluma uymaya büyük bir önem verme,
- Değişmez bir kişiliğe sahip olma ve değişiklikten hoşlanmama,
- İdarede amir-memur ilişkilerine önem verme,
- Gücü elinde tutan kişi ve gruplara dönük olma,
- Etnosantrik, yani yabancı ve azınlık gruplarına müsamahasız olma,
- Tutucu ve geleneklerine bağlı görünme,

### **3.2.3.2. Demokratik – Katılımcı Liderlik Tarzı**

Hem çalışana hem de işe önem veren bu tarz liderlikte lider, kararları grupta aldığı gibi kararlara katılımı da desteklemekte ve özendirmektedir. Aynı zamanda lider, amaca

götüren süreci bilen, teknik yardımda alternatifler sunan, ancak çalışmanın devamlılığında ve görev dağılımında serbesti tanıyan gruba olumlu ve olumsuz eleştirilerde de objektif olundır. Çalışanlar karar alma sürecinde etkin bir rol oynadıklarından dolayı amaçlarının gerçekleştirilmesi için alınan kararlarda daha istekli ve verimli çalışacaklardır. Danışıcı bir özelliğe sahip bu tarz, Japonların “consensus” yönetim olarak isimlendirdiği tarza benzemektedir (Çelik ve Sünbül, 2008: 52).

Bir başka ifade ile demokratik liderlik, amaçların belirlenmesinde astlar ve liderlerin ortak katılım ve ortak kararlarının uygulandığı yönetim şeklidir. Bu nedenle amaçların, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima astlarına onlardan aldığı fikir ve düşünceler doğrultusunda bir yaklaşım belirlemeye özen göstermektedir (Aykan, 2004: 215).

Thompson (1998), bu tip liderliğin; yardımlaşmayı sağlayan ve teşvik eden bir ortamın oluşmasına, astlar üzerinde motivasyon sağladığını, yönetici ve astlar arasında iyi ilişkiler geliştirdiğini ve içsel tatmin sağladığını açıklamıştır (Şafaklı, 2005: 135).

### **3.2.3.3 Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzı**

Serbest bırakıcı liderler (laissez – faire leaders), güç ve sorumluluktan kaçmaktadırlar. Onlar, kendi amaçlarını gerçekleştirmek için gruba bağımlıdırlar. Grup üyeleri kendi kendilerini eğitir ve motive ederler. Liderin rolü çok azdır. Serbest bırakıcı liderler, yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, astları kendi hallerine bırakan ve her astın kendisine verilen kaynaklar dahilinde amaç, plan ve programlarını yapmalarına imkan tanıyan davranış göstermektedirler. Diğer bir ifade ile serbest bırakıcı liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla astlarına bırakmaktadırlar. Serbest bırakıcı liderlik tarzında, farklı birimler farklı amaçları takip ettikleri için, bu durum kimi zaman işletmeyi karışıklığa sürükleyebilmektedir. Bu nedenle, bu tarz liderliğin de günümüzde sık kullanıldığından söz edilemez. Bu nedenle, bu tarz liderliğin de grubu her zaman için tam anlamı ile başarıya ulaştıracağı düşünülmemelidir (Doğan, 2001: 30).

Liderlik tiplerinden hangisinin daha iyi olduğu sürekli tartışılan bir konudur. Ancak yönetim bilimcilerince çoğunlukla kabul edilen görüş, örgütsel çevre, yönetimin ve görevlerin yapısı, koşullar ile liderin özelliklerinin liderlik tipini belirlediği yönündedir. Başarılı yönetici örgütün ihtiyaçlarına ve koşullara göre değişik liderlik tiplerini uygulayabilen kişidir (Tengilimoğlu, 2005: 8)

### **3.3.4. Liderlik Tarzlarının Yararları ve Sakıncaları**

Liderlik tarzları, çeşitli durumlara göre çeşitli davranış biçimleri uygulamayı gerektirir. Ancak her koşul için tek bir liderlik davranışı biçiminden söz edilemeyeceği gibi, belirli bir koşul için uygun olan davranış biçiminin, diğer şartlarda başarısız olması da mümkündür. Bu koşullardan bazıları, örgütün kendi iç koşulları ile faaliyette bulunulan yakın çevre koşulları, lider ve izleyicilerin kişilik, kültür ve alışkanlıkları olarak sayılabilir (Eren, 1993: 353).

#### **3.3.4.1 Otokratik Liderlik Tarzının Yarar ve Sakıncaları**

Otokratik liderlik tarzında, çalışanlar ödüllendirilmesi yönünde yararlı olarak görülmektedir. Ayrıca kararlar çabuk alındığı için lideri tatmin etmek gibi bir avantaja sahiptir. Çok az yeteneğe sahip olan çalışanların da bu liderlik tarzıyla kullanılmasına imkan vermektedir (Doğan, 2001: 30).

Otokratik liderlik tarzının bir başka yararı, otokratik ve bürokratik toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş astların beklentilerine uygun olmasıdır. Otokratik liderler, tam yetkiye sahip oldukları zaman kendisini rahat ve etkili hissedecektir. Otokratik liderliğin bir yararı da, lideri daha fazla işiyle ilgilenmeye ve daha etkin ve daha hızlı karar almasına sevk etmesidir. Bu nedenle otokratik liderde karar alma süreci hızlanmıştır ve zaman kayıpları en aza indirilmiştir (Eren, 1993: 352).

#### **3.3.4.2. Demokratik Liderlik Tarzının Yararları ve Sakıncaları**

Demokratik liderliğin önemli bir yararı, astlarında en az lider kadar örgütü etkileyen koşulların bilincinde olmaları ve lidere, amaç, karar alma süreci, planlama ile ilgili önerilerde bulunmaya çalışmasıdır. Bu şekilde örgütte daha sağlıklı kararlar alınması olasıdır. Aynı şekilde otokratik liderlik tarzının aksine, liderin astlarının duygu ve düşüncelerine karşı açık olması, astların moral ve motivasyonun arttırmakta bu da performansa ve çalışma gücüne olumlu etki yapmaktadır (Eren: 1993: 352).

Bu liderlik tarzının en önemli sakıncası ise, karar alma sürecinin yavaşlaması olarak görülmektedir. Astların karar alma sürecinde, önemli önemsiz kararlarda yer almaları, süreci yavaşlatmakta ve sonucu geciktirmektedir. Yine aynı şekilde liderin astlara fikir sorması ve kendisine fikir sorulması da, astların yanlış fikirler öne sürmesine neden olmaktadır. Acil durumlarda fikir almak ya da karar verme süreci geciktiğinden kararlar başarısız olmakta veyahut hiç karar alınmamaktadır (Buluç, 1998: 8).

### 3.3.4.3. Serbest Bırakıcı Liderlik Tarzının Yararları ve Sakıncaları

Serbest bırakıcı liderlik davranışının yararı, astların amaç, plan ve politikalarını kendilerinin belirlemesi ve uygulama ile ilgili kararları kendilerinin faaliyete geçirmesi ile, her üyenin yaratıcılığını harekete geçirmesidir. Astlar, kendilerini sorunlara en uygun çözümü bulma konusunda şartlandırmışlardır. Astlar gerekli gördükleri zaman istedikleri kişilerle gruplar kurarak sorunları çözebilmekte, yeni fikirleri deneyerek en uygun kararları alabilmektedirler. Lider, ancak kendisine herhangi bir konuda soru sorulduğunda görüş bildirmekte; ancak bu görüş astların faaliyetlerine olumlu yada olumsuz etki edecek şekilde olmamaktadır (Eren: 1993: 353).

Serbest bırakıcı liderlik tarzında grup üyeleri kendi kararlarını alıp uygulamasından doğan, lideri karar alma sürecinin dışında bırakan bir durum göstermektedir. Lider otoritesini kullanmaktan yoksundur. Bu nedenle grup içinde herkesi kendi amaçları doğrultusunda hareket etmesi olasıdır. Bu durum ise bir kaos ortamına neden olabilmektedir. Bir diğer sakınca ise, grup üyelerinin bireysel başarılarını ön plana çıkarabilmek için, grup başarısını ikinci plana atmalarına neden olmakta, bu da grubun başarısını olumsuz etkilemektedir.

Bu durumda, çeşitli liderlik tarzlarının her koşula ve her duruma uygun olduğu söylenemez. Belirli bir koşula uyan liderlik tarzı, farklı bir koşulda etkili olmayabilir. Bu nedenle; tüm bu liderlik tarzlarını bünyesinde taşıyan, gerekli durum ve koşullarda uygun olan liderlik davranışını gösteren liderler işletmeyi başarıya götürebilirler (Doğan, 2001: 32).

### 3.3. DURUMSALLIK YAKLAŞIMI

Durumsallık yaklaşımında “durum” veya “ortam” değişkeni” dikkate alınır. Bu yaklaşım liderlik olayının oluşturduğu şartlara veya ortama ağırlık vermektedir. Değişik şartlarda (durumlarda) farklı liderlik tarzlarının gerekliliği varsayılmıştır (Ertürk, 1998: 137). Yani liderin astlarına olan davranışlarında “en iyi” ve “tek yöntem” olmadığı, farklı durum ve şartlara göre değişiklik gösterecektir.

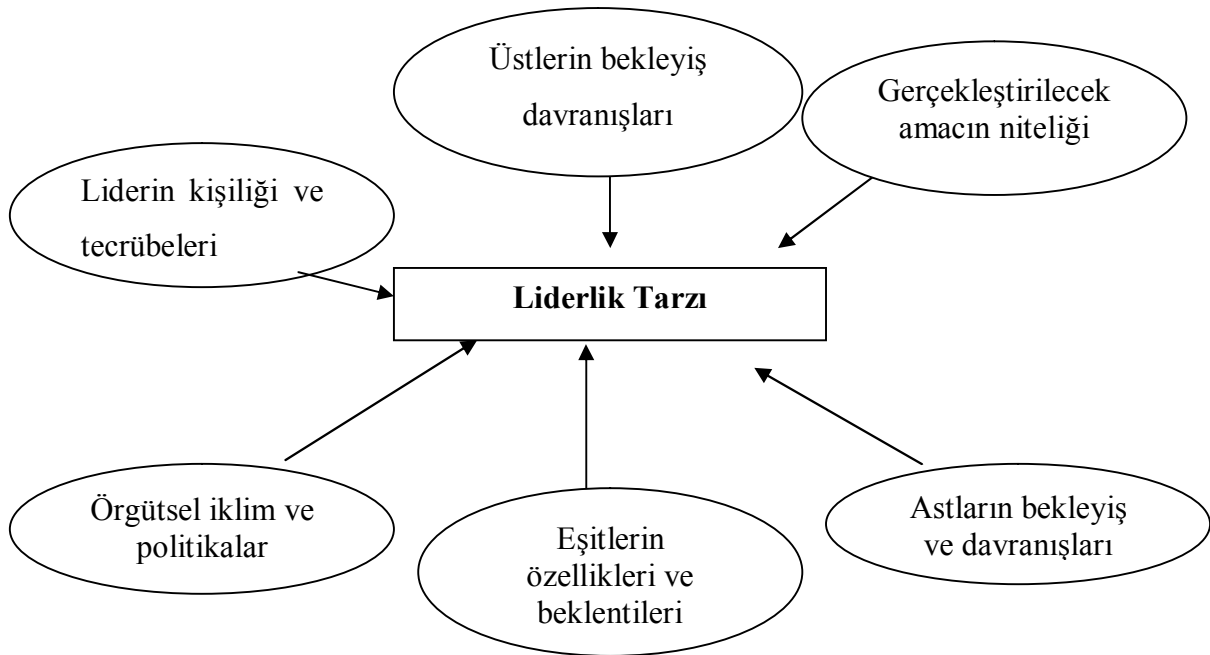
Bunun sonucu olarak da organizasyon yapısı ve örgütsel davranış ile çevre koşulları, teknoloji ve büyüklük arasındaki ilişkiler yoğun bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır. Durumsallık Yaklaşımı bir organizasyon yapısını karakterize eden belli başlı boyutlarla, organizasyonun içinde bulunduğu durum ve koşullar arasındaki ilişkileri araştırmaktadır. Durumsallık Yaklaşımı, sistem kavramının önemli bir yönünü teşkil etmektedir. Buna göre, modern teori, otorite, liderlik, değişme vb. gibi organizasyonlarda davranış konularına mutlak ve basit değişkenler olarak değil,

çeşitli durumlara, işin, görevin, teknolojinin, kültürel ve sosyo-politik çevrenin bir fonksiyonu, diğer bir deyişle birçok değişkenin sonucu olarak bakmaktadır (Birçek, 2008: 53).

Durumsallık yaklaşımına göre liderlik süreci şu şekilde formüle edilebilir: (Koçel, 1998: 406).

$$\text{Liderlik} = f(\text{lider, astlar, koşullar})$$

Yani liderlik tarzının belirlenme süreci, lider, astlar ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreçtir. Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bir teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen faktörler şunlardır: Gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, astların yetenekleri ve beklentileri, organizasyonun özellikleri, liderin ve astların geçmiş tecrübeleri, örgütsel çevre vb... Bu durum aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Koçel, 1998: 406).



Şekil 2: Liderlik tarzının oluşumundaki etkenler

### 3.3.1. Fiedler'in Durumsallık 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, ilişkiye 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 (Zel, 2008). En olumlu ve olumsuz durumlarda işe yönelik liderlik davranışı etkin ve uygundur. Bunun nedenini Fiedler şöyle açıklamıştır; en olumlu durumlarda, grup yönetilmeye hazırdır ve liderden ne yapılması gerektiğini söylemeyi beklemektedir; en olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye – ilişkiye yönelik davranışı hiç sonuç vermeyecektir, bu nedenle işe yönelik bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır. Bu modelin bazı zayıf yönleri vardır: (Ataman, 2001: 462-463).

- Durumsallık değişkenleri karmaşıktır ve değerlendirilmesi zordur.
- Model astların özelliklerine çok az ilgi göstermektedir.
- Liderin ya da astların değişen teknik becerileri hiç dikkate alınmamıştır.

### 3.3.2. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Modeli

Ohio State liderlik çalışmaları ile Blake ve Mouton'un liderlik çalışmalarından büyük ölçüde yararlanılarak Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilen bu modele yaşam eğrisi yaklaşımı da denilmektedir. Bu model pratikte oldukça kabul görmüş ve birçok büyük firmada yönetici geliştirme/yetiştirmede aracı olarak kullanılmıştır. Bu modelin en önemli özelliği görev ve ilişki davranışı olarak ele alınan liderlik tarzlarının, astların “olgunluk” ya da “hazır olma” derecesine bağlı olarak incelenmesidir (Ören, 2006:31).

Bu tip liderler iki tür davranış boyutuna sahiptir: (Ataman, 2001: 463-465)

**Otoriter Davranışlar:** Lider tek yönlü iletişim kullanır. Astlarına görev hakkında bilgi verir, neyi, ne zaman, nasıl ve nerede yapacaklarını söyler. Otoriter lider, astlarını kontrol eder ve denetler.

**Destekleyici Davranışlar:** İki yönlü iletişim kullanılır. Lider astlarını dinler, destek olur ve kararların alınma sürecinde onların katılımını sağlar.

Bu model, otoriter ve destekleyici liderlik tarzlarının farklı bileşimlerine göre, astların farklı seviyelerdeki hazır olma durumlarını belirlemiştir. Astların işi ve görevlerini öğrenme sürecinde de otorite liderlik ön plandadır. Çünkü çalışanlar hala işle ilgili tüm sorumluluğu üzerlerine almaya hazır değildirler. Bu noktada, lider destekleyici davranışlarını kullanmaya ihtiyaç duymaktadır ya da yol gösterici tarzı ön plana çıkarabilmektedir. Lider, otoriter ve destekleyici davranışlarının en iyi bileşimine karar vermek için izleyenlerin durumunu, olgunluğunu sürekli takip etmek zorundadır. Kişilerin o andaki seviyelerine göre bir tarz belirlenirse; deneyimsiz çalışanlar da deneyimli olanlar kadar performans gösterebilir. Eğer

liderlik tarzı uygunsa, izleyenlerin tecrübe kazanması ve kabiliyetlerini arttırması sağlanır. Lider çalışanlarının gelişimine destek verirse, liderlik tarzı da gelişmiş olacaktır (Ataman, 2001: 463-465).

Hersey ve Blanchard durumsallık modelinde, yöneticinin tek tip bir tarz veya davranış kalıbı benimsemektense daha esnek bir davranış yelpazesine sahip olması gerekmektedir. Bu esneklikte yani bir tarzdaki diğer bir tarza geçiş sırasında, lider astların olgunluk düzeyini dikkate almalıdır. Dolayısıyla liderin uygun davranış tarzını seçmesi, astlarını iyi analiz etmesi ve onları iyi tanınması başarısıyla yakından ilişkilidir (Dindar, 2001: 59).

### **3.3.3. House ve Evans'ın Amaç-Yol Teorisi**

Ohio modelini geliştiren Robert House, Yol-amaç kuramı denilen bir teori sunmuştur. Teori, güdülemedeki beklenti kuramıyla yakından ilişkilidir. Kurama göre yöneticiler, istedikleri ödülleri yaptıkları işin nasıl doğrudan etkilendiğini çalışanlara göstererek onların iş başarılarını kolaylaştırırlar (Can, 2002: 213).

Bu modelde, liderin görevi; çalışma amacına ulaşabilmede astların kişisel tatminlerini artırarak astları elinde tutmak ve bu doyumlara daha kolay ulaşabilecek yolları belirlemektir. Liderler bu görevi yol üstündeki engelleri kaldırarak, astların kişisel tatminlerini arttırmaya yardımcı olarak ve işin doğasını daha açık hale getirerek başarırlar. Astların motivasyonu, liderin başarı grafiğini yükseltecektir. En iyi işleyecek liderlik tarzı, iki durumsal değişken tarafından belirlenir. Bunlar astın karakteristiği ve görevin kendisidir. Eğer astlar yapılandırılmamış işlerde çalışıyorlarsa ve görevleri açık ve belirgin değilse, liderin yönlendirmesine ihtiyaçları vardır. Eğer yönlendirme alırlarsa, belirsizlik azalacak ve kişisel tatmin artacaktır. Tam aksine, eğer bireyler yapılandırılmış bir işte çalışıyorlar ve ne yapmaları gerektiğini biliyorlarsa ve lider yüksek derecede doyuma ulaşmış astlar görmek istiyorlarsa daha az yönlendirmede bulunmalıdırlar (Hodgetts, 1999: 549).

Bu teoriye göre lider dört liderlik davranışından birisini gösterebilir: Otoriter liderlik, destekleyici liderlik, katılımcı liderlik, başarıya yönelik liderlik. Bu davranışların uygunluğu ise şu durumsallık faktörleri tarafından belirlenmektedir: Astların kişilik özellikleri, astların üzerindeki zaman ve çevre baskısı, işin niteliği. Örneğin: İnsanın kendi geleceğini kendi kararlarının belirleyeceğine inananlar, katılımcı bir liderlik tarzında; insanın geleceğinin, kişinin kontrolü dışındaki faktörler tarafından belirleneceğine inanlar ise büyük ölçüde otoriter liderlik tarzında daha fazla tatmin olacaklardır (Koçel, 1998: 411).



### 3.3.4. Vroom – Yetton – Jago Modeli

1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından geliştirilen bu modelde, karar almada katılımın miktarını belirleyebilmek için bir dizi sıralı kural önerilmektedir. Vroom ve Yetton'un ardından Vroom ve G. Jago'nun çalışmaları ile olgunluğa ulaşmıştır. Bu yaklaşımda amaç-yol yaklaşımında olduğu gibi, liderlik biçiminin liderin organizasyon içerisindeki yerine bağlı olduğunu, bu nedenle de farklı liderlik türlerinin ortaya çıkacağını ileri sürmüştür (Dindar, 2001:54). Model, liderlik davranışı ve katılımı karar süreci ile ilişkilendirmekte, astların karar süreçlerine katılımlarına ilişkin norm ve standartları belirlemeye yönelmektedir. Modele göre; kararın etkinliği, kararın kalitesi ve astlarca kabul edilmesine dayalıdır (Uzun, 2005: 16).

Yol amaç teorisinde olduğu gibi, bu modelde, belirlenen bir durumdaki uygun liderlik modelini tanımlamaya çalışır. Bu model, liderin zaman zaman değişik liderlik modelleri gösterebileceğini belirtir. İçinde bulunulan durumun özelliklerine bağlı olarak, ne kadar astın kararların paylaşılmasında söz sahibi olması gerektiğini açıklar; başka bir ifadeyle sadece tek bir kişi tarafından alınan kararlar her zaman ve her durumda en iyi nitelikte olmayabilir; verilen kararların değerlendirilmesinde lider alternatif kararları da göz önüne alarak karşılaştırma yapmalı ve kararların alınmasında ast sayısının çok olmasına özen gösterilmelidir (Özkalp ve Kırel, 2004: 193).

Bu yaklaşım özel bir lider tipinden söz etmeyip, belirli şartlar altında kararın farklı aşamalarında astlarının karara katılmasını sağlayan liderlerin varlığından söz etmektedir (Erdoğan, 1997: 352).

## 4. YENİ YAKLAŞIMLAR

Liderlik konusunda yapılan çalışmalar, liderlikle ilgili yeni yaklaşımların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Liderliğe ilişkin değişiklikleri anlatan yeni liderlik çalışmaları; dönüşümcü liderlik ve karizmatik liderlik başlıkları altında incelenmeye çalışılmıştır.

### 4.1. DÖNÜŞÜMCÜ (TRANSFORMASYONEL) LİDERLİK

Günümüzde dönüşümcü liderlik kavramı Burns'un çalışmasıyla birlikte başlamaktadır. Kitabında, mükemmel firmaların sahibi olan sıra dışı insanlardan bahsederken; Peters ve Waterman dönüşümcü lideri mükemmellikle eşit anlama koymaktadır. Bass ise dönüşümcü lideri karizma ile aynı olarak görmektedir. Bunun ötesinde göz ardı edilmemesi gereken gerçek ise dönüşümcü liderliğin, astların ve liderin; moral, motivasyon açısından birbirlerini yüksek seviyeye çıkartmalarıdır (Eraslan, 2004: 5).

Örgütsel literatürde karizmatik liderlik araştırmaları oluşmaya başladığında yeni bir formülasyon oluşmuştur. 1978 yılından itibaren yönetim ve liderlik yazımında klasik ve geleneksel lider davranış biçimleri yanında, James Mc Gregor, J. M. Burns ve B. M. Bass yaptıkları araştırmalarda yeni bir ayırım yapılmasının zorunluluğuna işaret etmişlerdir. Bu ayırım içinde transformasyonel liderlik terimini kullanmışlardır. Bu ayırım yeniliğe, değişime ve reforma dönüktür. Conger ve Kanungo'ya (1994) göre, transformasyonel liderlik, lider ve astların etik, arzu ve insan ilişkilerini daha üst bir seviyeye çıkartmaktadır (Kirel, 2001: 47).

Dönüşümcü liderlik anlayışına göre, lider astlarının ihtiyaçlarını, inançlarını, değer yargılarını değiştiren kişidir. Dönüşümcü lider, organizasyonları, değişim ve yenilenmeyi gerçekteştirerek üstün performansa ulaştıran kişidir. Bu da liderin vizyon sahibi olması ve vizyonu astlara kabul ettirmesi ile mümkündür. Yani vizyon örgütsel yaşamı "anlamlı" hale getirir, çalışanların heyecanını körükler. Astların, amaçlara ulaşma konusunda kendilerine güven duymalarını sağlar. Kendisi astları için bir rol modeli olur. Astların kendilerini adama (commitment) düzeylerini yükseltir (Koçel, 1998: 413).

Transformasyonel lider; (Erçetin,2000: 58)

- 1) Görevlerinin ve görevlerini iyi bir performansla başarmalarının öneminin çok daha fazla farkına varmalarını sağlar,
- 2) Örgütün veya grubun amaçlarını gerçekteştirirken kendilerine, gelişmelerine, başarılarına ilişkin algılarını; ilgilerini çok daha olumlu kılar,
- 3) Çok daha üst düzeyde gereksinimlerini karşılamanın ancak örgütsel amaçlara ulaşarak mümkün olacağına inandırarak, astları değiştirir ve güdüler.

Bass kuramını ilk kez tartışmaya açtığında transformasyonel liderliğin; karizma, entelektüel uyarım, bireye saygı olmak üzere üç önemli davranışsal öğesi olduğunu ileri sürmüştür (Erçetin,2000: 58).

Karizma: Karizma, dönüşümcü liderlik için anahtar bir yapıdır. Çünkü dönüşümcü liderin astlarını dönüştürme isteği ve astlardan beklediği yüksek performans, astlarla arasında güçlü bir duygusal bağın oluşmasını gerektirir. Bunun içinde karizma zorunludur (Çakar ve Arbak, 2003: 85).

Entelektüel Uyarım: Entelektüel açıdan uyarıcı liderler astlarına teknik, insani ve hatta astların kendi kişisel tutum ve değerlerine ilişkin sorunları çözümlerken değişik bakış açıları ve yöntemler geliştirme yeteneği kazandırmaktadır. Dönüşümcü lider, akıl yürütme ve sıra

dışı yöntemlere daima açıktır. Astların liderle veya örgütle çatışan kişisel değerlerini gerekçe göstererek düzeltmek için çaba sarf etmektedir (Murat ve Açıkgöz, 2008: 160).

**Bireye Saygı:** Liderlerin astlarına gurubun herhangi bir üyesi olarak değil bir birey olara davranması, astlarına bireysel fakat aynı oranda ilgi göstermesi, koçluk yapması ve tavsiyelerde bulunmasıdır. Lider bunu gerçekleştirirken, astlarının güçlerini ve zayıflıklarını bilerek hareket eder ve böylece astlar gerçek potansiyellerine ulaşma ve geliştirme imkanı bulurlar (Çakar ve Arbak, 2003: 85).

**Dönüşümsel liderler,** “statüko” ile yaşamaya alışkın değillerdir. Koh, Steers ve Terborg’a göre, dönüşümsel liderlik üzerinde yapılan araştırmalar, bu tür davranışların ast motivasyonu, tatmini ve performansını açıklamada, görev odaklı liderliğe önemli etkiler yaptığı tartışmasını desteklemektedirler (Kirel, 2001: 47).

Pielstick’e(1998) göre dönüşümcü liderliğin karakteristik özellikleri şunlardır (Uyguç vd., 2000: 13),

**a) Ortak vizyon yaratma:** Dönüşümcü liderler, esas olarak, astlarının gelişimine yönelik ihtiyaçları ile ilgilendikleri için proaktif’tir. Bugünü gelecekteki amaçların başarılmasında başlangıç noktası olarak görürler; izleyicilerinde yeni beklentiler ve onları harekete geçirecek güçlendirme süreci oluştururlar.

**b) Vizyonu iletme:** Bu şekilde izleyicilerle ortak anlam ve amaçlar aşılır. Bu izleyicileri heyecanlandırır, ilham verir ve güdüler. Lider ve astları birleştirir.

**c) İlişkileri geliştirme:** Bu, dönüşümcü lider davranışlarının etkileşimci, karşılıklı ve ortak amaca yönelik olma özelliklerini yansıtır. Dönüşümcü liderler arkadaşça, doğal, nazik ve kibar, cana yakın davranırlar ki bu da astların ihtiyaç ve isteklerini karşılar.

**d) Destekleyici örgüt kültürü geliştirme:** Dönüşümcü liderler ortak değerleri açık şekilde iletmeli ve bu değerleri yansıtmalıdır. Eşitlik, dürüstlük, insana saygı, sosyal adalet temel değerlerdir. Örgütte politika, program ve uygulamalar bu değerleri esas almalıdır.

**e) Uygulamaya rehberlik etme:** Dönüşümcü lider iyi bir öğretmendir. İzleyicilerine, öğrenme ve gelişme fırsatı sağlar. Katılımcı karar verme ve uzlaşma sağlanması esastır.

**f) Bir kişilik (karakter) sergileme:** Ortak vizyon ve değerlere sahip bu liderler kural-merkezlidir. Dürüstlük, güven, insana saygı ve eşitlik gibi nitelikler sergiler.

Dönüşümcü liderler tutkuları olan kişilerdir; kendilerini hizmete adanmış kişiler olarak görürler.

**g) Sonuçlara ulaşma:** Dönüşümcü liderlerle çalışan kişilerin güdülenme, bağlılık, fedakârlık, doyum ve başarı düzeyleri yüksek olur. Çünkü bu liderler gurur, saygı ve güven aşırıdır.

#### 4.2. KARİZMATİK LİDERLİK

Karizma, Eski Yunan uygarlığına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir ve Eski Yunanca'da "ilahi ilham yeteneği" veya "ilahi hediye" anlamına gelmektedir. Hıristiyanların kutsal kitabı olan İncil'de de zikredilen bir kavramdır. Ancak Hıristiyanlık inancındaki genel kullanımı ilahi güç tarafından birilerine verilmiş bir takım olağanüstü güçler örneğinin; kehanet, gâipten haber verme, üfürükçülük yada hastalara şifa verme gibi alanlarda olmuştur (Oktay ve Gül, 2003 :404)

Karizma, bilindiği üzere, çekiciliği (attractiveness) ifade etmektedir. Bir kişinin sahip olduğu karizmanın, başkalarını etkilemede önemli bir rol oynar. Karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile, başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir. Karizmatik lider astlarını üstün performansa sevk eden kişidir (Koçel: 1998:413). Kimi zaman denetleyicilerden çok astların davranışlarını etkilemede karizmatik üstler daha başarılı olmaktadır (Keçecioğlu, 2003: 36).

Karizmatik otorite, meşruluğunu yasalardan, pozisyonlardan ve geleneklerden değil de; liderin örnek alınan karakteristiğine duyulan güvenden almaktadır. Liderin kendine özgüveni çok yüksektir ve aynı zamanda astlara büyük bir güven vermektedir. Güvenin var olduğu ortamda karizmatik liderin diğer bir özelliği olan ikna kabiliyeti de kolayca fark edilmektedir. Bu nedenle herhangi bir sorunda; lider, ikna yeteneğini kullanarak komplike durumlara ortak ve yaratıcı çözümler sunabilmektedir. Yüksek güven olduğu ortamda astlarda moral, motivasyonda yüksektir. Karizma sahibi kimseler sıradan insanlardan ayrı tutulmaktadır. Doğuştan sahip olunan doğüstü, insanüstü veya sıra dışı güç ve özelliklere sahiptirler. Weber, yazılarında modern toplumdaki bireysel sorumluluk, yaratıcılık, insan özgürlüğü gibi konulara ilişkin duyduğu endişeleri belirtmiştir (Kirel, 2001: 45).

Teori bundan dolayı karizmatik liderlerin kendine özgü özellikleri ve davranışlara sahip olduklarını ifade eder. Örneğin karizmatik lider kendine güvenir, kendi inanç ve ideallerinin doğruluğuna inanır ve insanları etkilemeye güçlü olarak ihtiyaç duyar.

House karizmatik liderlerin kişisel özelliklerinin kullanımını, ideolojik vizyon, astların yüksek beklentisi, astlara güvenme biçiminde karakterize etmiştir. Karizmatik liderlerin astları, liderle kendi ilişkilerini kendini gerçekleştirme duygusundan türetir. Liderlerin değerleri ve davranışlarına benzemeye çalışarak, lidere güvenirliliği ve aşırı sadakatine gösterme ile birlikte liderin görevi ve sonuçta liderle özdeşleşirler (Keçecioğlu, 2003: 36).

## İKİNCİ BÖLÜM

### GİRİŞİMCİLİK

#### 1. GİRİŞİMCİLİKLE İLGİLİ KAVRAMLAR

##### 1.1. GİRİŞİM KAVRAMI

Girişim, toplumun ekonomik ve toplumsal kalkınması için gerekli olan kurumları, yani üretim sistem ve mekanizmalarını oluşturmak için doğal kaynakları, sermaye öğelerini ve insan gücünü koordineli bir biçimde bir araya getirme ve birleştirme faaliyetidir (Tosun, 1992: 375).

Girişim, kar ve başka biçimlerde yararlanmak amacıyla ücret karşılığında satmak üzere mal ve hizmet üretmek yada fonlar sağlamak için kurulan hukuki ve finansal kişiliğe sahip devamlı nitelikte bir örgüt olarak ifade edilmektedir (Akdemir, 1996: 17). Bunun yanı sıra, girişim, belirli bir yasal, finansal, örgütsel ve ekonomik özelliğe sahip kuruluş olarak da tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2001: 4). Bir girişimin başlatılabilmesi için, girişimcinin, engellerin üstesinden gelerek bir yeniliği ortaya koyması, yakaladığı fırsatı değerlendirmesi ve geliştirmesi ile mümkündür (Berber, 2000: 24).

##### 1.2. GİRİŞİMCİ KAVRAMI

Girişimci kavramı; bütün üretim faktörlerini bir araya getirerek kıymetli olduğu sanılan bir malı üreten ve elde edeceği kar için riski göze alan kişidir. Say'ın girişimci tanımı, risk üstlenme ile yöneticilik kabiliyetinin her ikisine birden sahip olma esasına dayanmaktadır. Girişimcilik teorisine önemli katkıları olan Hisrich ve Peters'e (1995) göre de girişimci; emek hammadde ve diğer varlıkları daha büyük değer/imkan yaratacak şekilde bir araya getiren kişidir. Girişimci aynı zamanda, değişiklik, yenilik ve yeni bir düzenin yaratıcısıdır (Aytaç, 2006: 141).

Girişimci, risk alarak yenilik veya geliştirme yapan kişidir. Başka bir ifadeyle, girişimci fırsatları gözetleyen ve onları bulduğunda her türlü riski alarak gerçekleştirmeye çalışan kişidir. Dolayısıyla girişimciler fikir üretir, yenilik yaparlar. Girişimci dendiği zaman; arayan, yenilik yapan, fikir üreten, farklı düşünen ve cesaretle yeni işler yapmak isteyen bireyler akla gelir. Girişimciyi karakterize eden kabul görmüş nitelikler olarak şunlar ifade edilmektedir: kontrol odağı (denetim alanı), başarı gereksinimi, bağımsızlık, risk alabilme,

özgüven, yenilik yapabilme, yaratıcı düşünebilme, sebatkârlık, esneklik ve iş deneyim ve becerilere sahip olma (Ağca ve Yörük, 2006: 159).

Bir kişinin girişimci olabilmesi için risk ve sorumluluk üstlenebilme, dinamik bir kişilik, yeniliklere açık olma, büyüme tutkusunu gibi belirli niteliklere sahip olması gerekir. Bu niteliklere sahip olmayan kişi işletmenin mülkiyetine sahip kişi sıfatıyla işletme sahibi olsa da girişimci ya da müteşebbis değildir. Bir girişimci aynı zamanda kendi niteliklerinin de gerçekçi olarak ayırımında olmalıdır. İşletme büyüdükçe yönetim daha zor ve karmaşık bir hale gelir. Bu durumda tepe yönetiminde işbölümüne gitmek ya da bu görevi profesyonel bir yöneticiye devretmek işletmenin başarısı için daha uygun olabilir. Nasıl bir yöneticiden girişimci niteliklerini taşımasını bekleyemeyiz, bir girişimciden de çok iyi bir yönetici olmasını bekleyemeyiz (Müftüoğlu ve Durukan, 2004: 15-16).

### 1.3. GİRİŞİMCİLİK KAVRAMI

Girişimcilik kavramının çok uzun bir tarihi geçmişe sahip olmasına karşın, yakın zamana kadar özellikle tanımlarındaki belirsizlik ve çok az sayıda çalışmaya konu olması, kavramın ekonomi bilimi tarafından yeterli rağbeti görmediğini göstermektedir. Bunun temel nedenlerinden biri, girişimcinin bir yönetici olarak düşünüldüğü ve değerlendirildiği anlayışın Adam Smith’le başlamış ve 19. yüzyılda Neo-klasiklerce de devam ettirilmiş olmasıdır (Ercan ve Gökdeniz, 2009: 64).

Girişimcilik (entrepreneurship) kavramı olarak, bir girişimci olma eylemini ifade ederken, Fransızca’daki “üstlenmek-girişmek; fırsatları kovalamak; yenilik ve bir iş başlatma yoluyla gereksinim ve istekleri yerine getirmek” anlamına gelen “entreprendre” kelimesinden türetilmiştir (Burch, 1986: 4) (Akt. Özer ve Topaloğlu, 2007: 440).

Fransız iktisatçı J.B. Say’dan itibaren girişimcilik dördüncü üretim faktörü olarak genel kabul görmüştür. Böylece klasik üretim faktörleri olan emek, sermaye, tabiat faktörlerine girişimcilik de eklenmiştir. Girişimcilik konusu sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçerken çok daha fazla önem kazanmıştır. Çünkü insanın fiziki gücünün ekonomik değeri azalmış ve düşünce üstünlüğü, fikir üretmek kısaca fikir emeğinin ekonomik değeri büyük bir hızla artmıştır (Müftüoğlu, 1997: 2).

Genel anlamda girişimcilik, çevresel faktörlerden doğan fırsatlardan yararlanma yada yeni fırsatlar yaratabilme amacıyla ekonomik mal yada hizmet üretmek için üretim faktörlerine sahip olma, örgütlenme yeteneği ve risk alma faktörleri ile bağdaştırılmaktadır (TÜGİAD, 1993: 3).

Stevenson'a (1994) göre girişimcilik, bir fırsatı izlemek amacıyla kaynakların eşsiz bir bileşimini bir araya getirme süreci olarak tanımlanmış çok yönlü bir olgudur. Girişimsel sürecin insan iradesinin bir hareketiyle başladığı kabul edilmekte ve süreç girişimcilerin bir işlevi olarak ele alınmaktadır. Bu bakış açısıyla yaklaşıldığında girişimci kişi, girişimciliğin özünü oluşturmaktadır (Özer ve Topaloğlu, 2007: 12).

Girişimcilik, yeni yada mevcut bir organizasyon içinde, risk alma, yaratıcılık ve/veya yenilikleri sağlam bir yönetim sistemiyle bütünleştirerek ekonomik faaliyet yaratma ya da geliştirme zihniyeti ve sürecidir (TİSK, 2004: 7).

Girişimcilik, aşama aşama refah yaratılan dinamik bir süreçtir. Refah, sermaye, zaman ve/veya belli kariyerde ilerlemeye ilişkin büyük riskleri üstlenebilen veya bir kısım ürün veya hizmetlerin değer kazanmasına katkıda bulunan bireyler tarafından yaratılmaktadır. Ürün veya hizmetin, her zaman yeni ve tek olabilme veya olamamasına karşın, değer katılımının, gerekli beceri ve kaynakları sağlama ve yine gerekli yerlere tahsisinin girişimci tarafından bir şekilde gerçekleştirilmesi gerekmektedir (Gürol, 2000: 26).

Girişimcilikle ilgili bu tanımlara göre, girişimcilik kavramı, yenilik ve yaratıcılığı içererek, risk üstlenilmesi gereken bir olgu şeklinde tanımlanmaktadır. Günümüzün modern işletmecilik anlayışına göre hareket eden işletme yöneticileri girişimcilik kavramını, yenilik, esneklik, dinamiklik, risk alma, yaratıcılık ve gelişim odaklı olma gibi kavramlarla açıklamaktadır (Kutunis ve Hancı: 2004: 456).

## **2. GİRİŞİMCİ VE YÖNETİCİ**

Girişimcinin faaliyetlerindeki asıl hedef kar elde etmektir. Yani girişimci, bir yandan risk almakta diğer taraftan da üretim faktörlerini bir araya getirerek işletmektedir. Bu nedenle girişimcide yöneticilik özelliklerinin de bulunması gerekmektedir (Durukan, 2007: 29).

21. Yüzyıl bilgi çağına geçiş, toplumların kültürlerini değiştirdiği gibi yönetim ve liderlik tarzlarında da değişikliğe yol açmaktadır. Bilgi çağında insan, sosyal ve ekonomik yapının merkezini oluşturmaktadır. Bilgiyi üreten, kullanıma sunan, kullanan ve yöneten insandır. Girişimcide talep boşluklarını gören ve değerlendiren kimsedir. Bunun için bilgi toplumunun girişimcisinde bilgiye ve bunu en uygun şekilde kullanarak bilgiyi yönetebilme kapasitesine ihtiyacı vardır (Durukan, 2007: 31).

Bilgi toplumuna geçişle birlikte, işletmeyi değişikliğe ve yeniliğe taşıyacak girişimci, bilgiyi etkili kullanarak yönetim yaklaşımının temelini oluşturacaktır. Girişimcilerin başarılı olması fiziksel ve ekonomik kaynakları düzenlemek için genel yönetim becerilerine ve gerekli



insan kaynağı desteğini sağlamak için insan kaynağı yönetimi becerilerine sahip olması ve bunları uygulayabilmesine bağlıdır. Genel yönetim becerileri; strateji oluşturma, planlama, pazarlama, finansal, proje yönetimi ve zaman yönetimi; insan kaynağı yönetimi becerileri liderlik, motivasyon, yetki devri, iletişim ve uzlaşma becerileri olarak sıralanmaktadır. Buna göre girişimsel performans alan bilgisi, genel yönetim becerileri, bireysel motivasyon ve insan ilişkileri becerilerinin bileşiminin bir sonucu olarak ortaya çıkar (Çelik, 2000: 136, Wickham, 2001: 54-55) (Akt. Bayrak ve Terzi, 2004: 6).

Tablo 3: Bazı İşletme Bilimcilerine Göre Girişimcinin İşlevleri:

N.KALDOR	G.H. EVANS	A.R. Colex	F. Harbison
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risk ve belirsizliği yüklenme</li> <li>• Yönetim, gözetim ve uyumlaştırma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risk ve belirsizliği yüklenme</li> <li>• Yenilik yaratma</li> <li>• Yönetme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yenilik yaratma</li> <li>• Yönetme</li> <li>• Dış koşullara uyum</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Risk için gerekli önlemleri almak ve ekonomik belirsizliğin gereklerini yerine getirmek</li> <li>• Planlama ve yenilik yaratma</li> <li>• Uyumlaştırma, yönetim ve kontrol</li> <li>• Rutin işleri gözetme</li> </ul>

Kaynak: (Tosun, 1992: 378)

Girişimcinin işlevleri ile ilgili açıklamalara bakıldığında, ortak özellikleri içerisinde öncelikle her girişimcide yönetim işlevinin mevcut olduğunu görülmektedir. Girişimci sahip olduğu bilgi birikimini en iyi şekilde uygulayabilmek için öncelikle yönetim anlayışına sahip olmalıdır. Yönetim anlayışı olmayan girişimcinin planlarını uygulama ve yarattığı yenilikleri, düşünceleri hayata geçirme aşamasında başarısızlıkla karşılaşması mümkündür.

Girişimcinin bir organizasyon kurması ile başlayan yönetsel faaliyetlerinde kendi bakış açısını, profesyonel yönetim bakış açısı ile dengelemesi gereksinimi duyma eğilimi, özellikle işletmenin bir süre sonra büyümesi ile kendini gösterecektir. Girişimsel düşünce süreci doğrultusunda bir süre sonra girişimci, girişimsel yönetim kültürü ile profesyonel yönetim kültürü arasındaki farklılıkları algılamaya ve yaşamaya başlayacaktır. Yeni kurulan ve artık belli bir süreçten geçerek büyüme eğilimi gösteren girişimsel organizasyonlarda yenilik yapma, değişim gerçekleştirme gibi faaliyetlerin rekabet adına korunması için girişimsel özelliklerin elde tutulması ve daha profesyonel bir yönetim tarzı ile bu özelliklerin kullanılması gereği ortaya çıkmaktadır (Berber, 2000: 33).

Isabel Werner'e göre, iş yoğunluğu ve astları yönetim kademeleri için yetiştirebilmek amacı gibi birçok nedenden dolayı bir yönetici tüm yetkilerini delege edebilir ancak delege edemeyeceği tek şey sorumluluktur. Yöneticilerin sorumluluğu organizasyonun kendilerine

bağlı alt birimlerini ilgilendiren plan, politika ve hedeflerini yorumlamak ve uygulayabilmek için zihinsel ve pratik yeteneklerini bir alt- sistem bakış açısıyla harekete geçirmek zorundadırlar. Yöneticiler bir alt sistem bakış açısına sahip olmak zorunda olup, üst yöneticiler ise bir bütünsel sistem perspektifine sahip olmalıdır. Werner'e göre yönetici (Bozgeyik, 2005: 313–314):

- Şirketin kaynaklarına yeni değerler ekler
- İlk harekete geçiricidir.
- İnsanları gayrete getirir.
- Kendini adanmış ve birlik içinde bir çalışma grubu oluşturur.
- İhtiyaçların karşılanmasını teşvik eder.
- Bir modeldir.
- Bir kaynak uzmanıdır.
- En iyiyi arayan bir gerilim yaratıcıdır, dolayısıyla personeli kendini aşmaya zorlar.
- Bir değişim etmenidir.
- Bir bağlantı kayışı gibi ast ve üstler ile olan ilişkilerin ötesinde, firmadaki yatay ve diyagonal ilişkileri de sağlar
- Amirlerini etkiler.
- Bir geliştiricidir

### **3. GİRİŞİMCİLİK VE LİDERLİK**

Genel anlamda işletmeciliğin ve özelde de yönetim düşüncesinin hem güncel, hem de klasik kavramlarından birisi 'girişimcilik ve liderlik'tir. İşletme ve yönetim literatüründe girişimcilik hem bir kurumdur, hem de kişilik özelliğidir. (Akdemir, vd., 2008: 2-3). 21. yüzyılda yaşadığımız hızlı değişim sürecinden en çok etkilenen kavramların başında, hiç şüphesiz yönetim ve liderlik gelmektedir. Bu süreçte girişimciliğin öneminin artması ve nitel değişimlere uğraması nedeniyle, girişimcilikte liderlik fonksiyonunda giderek önemli bir hale geldiği görülmektedir (Durukan, 2007: 30).

Liderlik, girişimci için yerine getirilmesi gereken bir görevdir. Aynı zamanda girişimcinin sahip olduğu liderlik, yönetsel başarının en önemli unsurlarından birini ifade etmektedir. İnsanları aynı amaca yönlendirmek, amaç başarımı konusunda motive etmek ve

desteklemek yöneticinin görevidir. Bu nedenle girişimci liderlik davranışı sergilemelidir. Liderlik girişimsel başarı için önemli bir faktördür (Arıkan, 2002: 52).

Benzer bir şekilde Jim Collins de “Good to Great” isimli son kitabında, “5.seviye liderlik” diye yeni bir kavram geliştirmekte ve artık günümüzde tuttuğunu koparan, gözü pek, atak, cesur, girişimci liderlik tipinin gözden düştüğünü; sessiz, sakın, alçak gönüllü, kendini çok fazla ön plana çıkarmayan liderlerin daha fazla tercih edildiğini belirtmektedir (Gül, 2005).

Liderlik ve girişimcilik birbirlerine oldukça benzerler. İkisinin de takipçileri vardır. Liderlerin pes etmemeleri ve başarıyı sonuna kadar kovalamaları girişimciler için önemli bir özelliktir. Hedefleri takip etmek, karar verebilmek ortak özellikleridir. Liderlerin insanları etkilemedeki başarıları, beden dillerini kullanmaları girişimcileri başarılı kılacak diğer etkenlerdir (Arslanbaş, 2007).

Kelime anlamı olarak girişimci risk alarak yenilik veya geliştirme yapan kişidir. Girişimci, fırsatları kollayan, risk alan ve fikirlerini hayata geçiren kişidir. Dolayısıyla girişimcilik için, yeni fikirler üretmek, yenilik yapma yada mevcut fikirleri geliştirmek gerekir. Liderlikte ise, işletmenin kurulma aşamasından itibaren her dönemde girişimciliğin gereklerini yerine getirmek gerekir. Girişimciliğin özellikleri arasında, hızlı düşünme, belirsizlik altında hızlı karar alma, kararlı ve azimli olma, güçlü sezgi sahibi olma, iyi gözlemci olma, yüksek hayal gücüne ve kaynaklara ulaşabilecek ilişkiler ağına sahip olma, bu kaynaklar arasında özellikle insan kaynaklarını iyi yönetebilme, düşünme ve muhakeme yetenekleri güçlü olma, çok yönlü düşünebilme, yeninin kabul edilmesini sağlayacak ikna gücüne sahip olma, iyi iletişim kurabilme, bağımsız düşünebilme, esnek, yaratıcı, kendine güvenen, dayanıklı ve ısrarcı olma yatar. Girişimciliği ön plana çıkmış bir liderde bu özelliklerin büyük kısmı gözlemlenebilir. Ama girişimci liderlik için sadece fikir üretebilmek yeterli değildir (Aktoprak, 2009).

Jennifer James bilgi toplumu girişimci liderlerin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki şekilde sıralamıştır: (Gül: 2005).

**Dünyaya Yeni Bir Gözle Bakma:** Tecrübe, bilgi ve kültür düzeylerinin gerçekleri görmekten alıkoymalarını engellemek için çevreye ve kendilerine karşı sorgulayıcı bir gözle bakarlar.

**Mit ve Sembollerini Kullanma:** Çevresel unsurları, kültür ve iletişimi etkin bir biçimde kullanarak yeni fikirlerin gelişmesi için gerekli ortamı hazırlarlar.

**Geleceği Tanıma:** Geleceği tanıma çerçevesinde, günümüzdeki gelişmelerin itici kuvvetlerinin etkilerini izlemek zorundadırlar.

**Daha Hızlı Yanıt Verme:** Çevresel değişikliklere hızlı adapte olur ve hızlı bir şekilde tepki gösterirler.

**Kaynakları Rasyonel Kullanma:** Kıt kaynakları daha rasyonel kullanırlar.

**Çeşitlilikten Yararlanma:** Farklı kültürel, sosyal, dinsel ve zihinsel çeşitlilikten yararlanırlar.

Bir liderin, belli bir düşüncenin yaratıcısı olması zorunlu değildir, aynen girişimcinin uygulamaya soktuğu üretim yönteminin mucidi olmasının gerekmediği gibi. Lider düşüncesiyle değil, davranışının enerjisiyle karakterize edilmektedir. Yeni bir düşünce, liderin eylemi olmazsa, asla bir yenilik olarak gerçekten uygulanamaz (Backhaus, 2002: 139) (Akt. Kızılkaya, 2005: 29).

#### 4. GİRİŞİMCİLİĞİN FONKSİYONLARI

Girişimci, her alandaki yeniliği başlatan kişi olduğu gibi yeniliklerin sürdürülmesi ve geliştirilmesi de onun karar ve uygulamaları sonucunda gerçekleşebilecektir. Bu karar ve uygulamaları yönlendiren girişimci kültür ve zihniyetin oluşumunda, bu kişilerin işadamları olmadan önceki uğraşları, eğitim düzeyleri gibi toplumsal ve ekonomik nitelikleri ile bireysel özellik ve davranış boyutları etkili olacaktır. Çağdaş bir girişimcinin yerine getirmesi beklenen fonksiyonlar şöyle sıralanabilir(Çelik ve Akgemci, 1998: 16).

Girişimcilerin bir iş fikrine sahip olarak üretim faktörlerini bir araya getirerek bir girişim kurmasıyla birlikte bir takım fonksiyonları da üstlendikleri görülmektedir. Günümüz girişimcilerinin yerine getirdikleri temel girişimcilik fonksiyonları şunlardır: (Tekin, 1999: 7-9)

##### a) **Bir iş fikrini ve düşünceyi işletme – girişim haline getirerek üretim veya pazarlama yapmak**

Günümüz küreselleşen iş dünyasında milyonlarca iş fikirlerinin gelişmesinde ve yeni iş fikirleri oluşmasında öncülük etmektedirler. Girişimciler bu yönleriyle iş hayatının öncüleri durumundadırlar

##### b) **Başkalarının göremediği fırsatlardan yararlanma**

Girişimciler iş hayatında ve piyasadaki boşluğu, ihtiyaçları, fırsatları ve iş potansiyellerini en iyi şekilde değerlendirerek ekonomik gelişmeye önemli katkı sağlamaktadır.

**c) Yeni pazarlara ulaşmak**

Girişimcilerin bir diğer fonksiyonu ülke içinde ve dışında yeni pazarlar bularak mal ve hizmet satışlarını arttırmak şeklinde ifade edilebilir (Arıkan, 2002: 46).

**d) Yeni ve potansiyel kaynakların üretiminde kullanılarak insanlığın hizmetine sunulmasını sağlamak**

Girişimciler ülke içinde veya dışında üretim koşullarını değiştirecek hammadde kaynakları bulup denetimleri altında toplarlar. Bu çeşit kaynakları bulup denetimi altına alan şirket ve girişimciler rakiplerine oranla daha büyük karlar sağlarlar (Arıkan, 2002: 46).

**e) İş hayatında değişimi sağlamak.**

Girişimciler yeni gelişen teknolojilere uygun yönetim yapılanması ve iş hayatının kalitesinin iyileştirilmesini sağlayacak toplam kalite uygulamasını öngören organizasyon çalışmalarısıyla değişime olumlu katkı sağlamaktadır.

**f) İşsizliğin azaltılmasını ve istihdamın artmasını sağlamak.**

Girişimciler kuracakları işyeri, işletme ve girişimcilerle ekonomi de işsizliğin azalmasını ve istihdamın artmasını sağlamaktadır.

**g) Ekonomik gelişme ve kalkınmayı sağlamak.**

Girişimciler yeni kuracakları ve kurdukları işyerleriyle bölgenin ve ülkenin ekonomik gelişmesini sağlamaktadır. Girişimciler ekonominin lokomotifidir. Bir ülkedeki ekonomik gelişme ve kalkınmayla girişimciliğin gelişmesi arasında yakın bir ilişki bulunmaktadır (Tekin, 1999: 9).

## **5. GİRİŞİMCİNİN ÖZELLİKLERİ**

Girişimcilerin kişilik özellikleri uzun süreden beri araştırılan konulardan biri olmasına rağmen, bu özellikleri farklı kültürlerde karşılaştırmalı inceleyen görgül araştırmaların tarihinin uzun olmadığı görülmektedir (Erdem, 2001: 48). Girişimci bireyin özellikleri; kişiliği, inançları ve değerleri, işletmelerin şu anki durumunu ve geleceklerini etkileyecek en önemli özelliklerindedir. Kişiliğin de girişimciliği etkilemekte önemli bir faktör olduğu, ancak tek başına yeterli olmadığı, diğer faktörlerle birlikte düşünüldüğünde anlaşılacağı

ileri sürülmektedir. Buna göre girişimcilik, kişiliğin dışında çok sayıda faktörün bileşiminden oluşan davranışsal bir süreçtir. Gibb (1987), girişimci davranışlarını şu şekilde örneklemeştir. Ona göre, girişimci davranış: inisiyatif göstermek (initiative), ikna gücüne sahip olmak, ölçülü risk almak, yaratıcı olmak bağımsızlık/özerklik, problem çözme, başarıma arzusu, kendi kaderini kontrol gücüne sahip olma, liderlik, sıkı çalışma vs. şeklindedir (Aytaç, 2006: 144).

Baron'a (1998) göre girişimciler diğer insanlardan belirli kişilik özellikleri açısından farklılık göstermektedirler. Bu farklılıklar girişimcilerin fırsatları fark etmelerine ve fırsatların peşine düşmelerine neden olmaktadır (Özer ve Topaloğlu, 2007: 440). Baron'a göre başarılı girişimciler kendi yargılarına fazlasıyla güvenen, diğer insanlarla başarılı bir biçimde etkileşimde bulunan, sosyal algıları yüksek ve yeni durumlara daha hızlı uyum sağlayan insanlardır (Kutunis ve Hancı, 2004: 458).

Girişimcinin özelliklerinin altı nokta üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Bu özellikler, kontrol odağı, başarı gereksinimi, makul risk alma eğilimi, belirsizliğe karşı tolerans, yenilik yapma özelliğidir. Aşağıda başarılı girişimciyi diğerlerinden ayırt etmeye yardımcı olan en yaygın girişimcilik özelliklere değinilecektir (Sexton ve Bowman, 1985: 131, Littunen, 2000) (Akt. Ağca, 2004:16).

### 5.1. KONTROL ODAĞI

Strauser, Ketz ve Keim'e (2002) göre kontrol odağı, bireyin yaşadığı olayları nelerin kontrol ettiğine dair inancıdır (Basım ve Şeşen, 2006: 160). Dış kontrol odağına sahip kişiler, kontrol edemeyeceklerine inandıkları için çevrelerini tehditkar olarak algırlar buna bağlı olarak da kızgınlık ve düşmanlık içeren tepkiler verirler. İç kontrol odağına sahip bireyler ise, stresli durumlara daha yapıcı ve sorun çözücü tepkiler gösterirler. Dolayısıyla, yeni fırsatlar arayan ve yenilikçi tutumlar sergileyen girişimcilerin kendi yaşamlarındaki olayları kontrol etme kabiliyetine sahip olması gerekmektedir (Bozkurt, 2007: 100).

Solmuş'a (2004) göre iç kontrol odağına sahip bireyler, gelecekteki davranışlarını belirlemede kendilerine katkı sağlayacağına inandıkları çevresel uyarıcı ya da değişimlere dış kontrol odağına sahip bireylerden daha fazla duyarlılık gösterirler; çevresel koşulları değiştirme konusunda daha fazla adım atarlar ve yeteneklerine veya başarı ya da başarısızlıklarına daha fazla önem verirler. İç kontrol odağına sahip bireyler, yaşamlarının herhangi bir boyutuyla ilgili olarak mutsuz olduklarında, bunu kendi çabalarıyla değiştirebileceklerine inanırlar. Birçok araştırma sonucunda, iç kontrol odaklı bireylerin

duygularını ifade etmede, dış kontrol odaklı bireylere göre daha az zorlandıkları, kendilerine daha çok güvendikleri ve daha az oranda başkaları tarafından onaylanma gereksinimi duydukları ve psikolojik-fiziksel sağlıklarına daha fazla dikkat ettikleri görülmüştür (Basım, Şeşen, 2006: 160-161).

Koh'e (1996) göre şirket kurucularının veya çalışanlarının sahip oldukları içsel kontrol odağı ile şirketlerinin performansı arasındaki pozitif ilişkinin varlığı bu yargıyı güçlendirmektedir. Konuyla ilgili literatürdeki ampirik bulgular, içsel kontrol odağının girişimsel bir özellik olduğunu ortaya koymaktadır (Ağca ve Dündar, 2007: 127).

## 5.2. BAŞARI GEREKSİNİMİ

Herkes başarılı girişimcilerin kimsenin yapamadığı şekilde inisiyatif kullandığını kabul eder. Kendi düşüncelerini uygulamaya yönelik bu gönüllü tutumları girişimcileri, girişimci olmayan bireylerden ayırmaktadır. Birçok kişi yaratıcı ve parlak düşüncelere sahip olsa da, düşüncelerini eyleme dönüştürecek cesarete ve risk alma inisiyatifine sahip değildir. Girişimciler ise, yüksek başarı gereksinimlerinden dolayı düşüncelerini eyleme dönüştürmeye yönelik girişimlerde bulunurlar. Araştırmalarda girişimcilerin, normal insanlardan daha fazla başarı gereksinimine sahip olduğunu göstermektedir (Bayrak ve Terzi, 2004: 8).

Mc Clelland (1961) insanları belirli yönde davranmaya sevk eden temelde üç ihtiyaç üzerinde durmaktadır; ilişkiler kurma ihtiyacı, güç elde etme ihtiyacı ve başarıma ihtiyacı'dır. Girişimcileri kendi işini kurmaya yönelten faktörlerden biri de başarılı olma ve başarıma ihtiyacıdır. Neyin başarı olarak görüldüğü hususu da bireyden bireye değişmektedir (Döm, 2006: 27-28).

McClelland'a (1961) göre, güçlü bir başarı gereksinimine sahip bireyler sorunları çözmede, hedefler belirlemede, belirledikleri hedefleri kendi çabalarıyla gerçekleştirmede bireysel sorumluluk sergilemenin yanında, şans yerine, yeteneğin bir sonucu olarak makul riskler üstlenmektedirler. Yüksek başarı gereksinimi, bireyleri girişimcilikle meşgul olmaya ve girişimcilik için kendi tarzlarını oluşturmaya sevk etmektedir(Littunen, 2000: 2). Yüksek başarı gereksinimli bireyler başarılı olmak için güçlü bir arzuya sahiptirler ve sonuçta da daha girişimsel davranmaktadırlar (Koh, 1996: 140) (Akt. Ağca ve Dündar, 2007: 127-128).

Girişimcilerin başarı ihtiyaçlarını inceleyen Stormer ve arkadaşları (1999) da McClelland'ın görüşlerine ek olarak yüksek başarı güdüsünün yöneticiler ve üniversite öğrencilerine kıyasla girişimcilerde daha yüksek olduğunu bu yüzden başarı güdüsünün esasen bir girişimcilik özelliği olduğunu belirtmektedirler (Ceylan ve Demircan, 2002: 3).

### 5.3. MAKUL RİSK ALMA EĞİLİMİ

Girişimci tanımlarının pek çoğunda “makul risk alma eğilimi” bir girişimcilik özelliği olarak ifade edilmektedir. Risk, gelecekteki olayların belirsizliği nedeniyle kaybetme olasılığını ifade etmektedir (Ağca ve Dündar, 2007: 127–128).

Sitkin ve Paolo, (1992) riskin bir karar özelliği olduğunu ve kararların uygulanmasının sonucunda elde edilecek çıktılara ilişkin belirsizliği anlattığını ve bu belirsizliğin, kararların sonuçlarının hayal kırıklığı yaratabileceği anlamına geldiğini belirtmişlerdir. Potansiyel kayıplar, bu kayıpların anlamlılığı ve kayıpların belirsizliği risk yapısının kritik unsurlarıdır; risk arttıkça, potansiyel kayıpların belirsizliği de artmaktadır (Erdem, 2001: 44).

Risk alma eğilimi, karar verme durumunda, bireyin şansını deneme eğilimi olarak tanımlanmaktadır. Koh'e (1996) göre girişimciler, makul risk alan bireyler olarak değerlendirilmektedirler. Girişimciler bir kazancın gerçekleştirilmesinde kontrol veya yetenek derecesine sahip olduklarını hissettikleri durumlarda makul riskleri alma eğilimindedirler (Koh, 1996:15)(Akt. Ağca ve Dündar, 2007: 128).

Girişimciliğin doğasında kazanmak ya da kaybetmek vardır. Elbette hiçbir girişimci kaybetmek için bir işte başlangıç yapmamaktadır. Ancak kazanmak için, kaybetme olasılığı da dikkate alınmalıdır (Akdemir, 1996: 86). Sonuç olarak, Willams ve Narendan'a (1999) göre, risk algısı bireyin risk eğiliminden etkilenirken, risk eğilimi de karar alıcının risk tercihi ile belirlenmektedir (Erdem, 2001: 45).

### 5.4. BELİRSİZLİĞE KARŞI TOLERANS

Belirsizlik toleransı, belirsiz durumlara olumlu tepki verebilme yeteneğidir. Birey, belirsiz bir çevrede aldığı karara, daha fazla bilgi aramaya kalkışmaksızın halen güvenilebiliyorsa, yüksek toleransa sahip demektir (Erdem, 2001: 44). Girişimcinin yaşamı çok fazla yapılandırılmış değildir. Yani girişimci belli bir program dahilinde adım adım takip edilecek süreçlere sahip değildir. Girişimci için başarının garantisi de yoktur. Ekonomik, durumsal ve çevresel değişiklikler, müşterilerin taleplerini değiştirecek ve böylece kontrol dışı unsurlar, olumsuz etkiler yaratacaktır. Başarılı girişimci belirsizlik durumunda kendini daha rahat hisseder (Bayrak ve Terzi, 2004: 8).

Yüksek belirsizlik toleransına sahip bir birey, belirsiz durumlara meydan okuyan ve daha iyi performans göstermek için bu zor durumların üstesinden gelmeye çabalayan kişidir. Girişimciler sadece belirsiz bir çevrede faaliyet göstermekle kalmazlar, hırslı bir biçimde



bilinmeyene yönelme ve gönüllü olarak belirsizliğe yönelme eğilimindedirler (Kaya, 2001: 544-545).

### 5.5. KENDİNE GÜVEN

Girişimci kişiliği belirleyen etkenlerden biriside kendine güvenmedir. Kendine güvenme ve kendini değerli görme hissi ailede gelişmeye başlar. Ailenin bireye gösterdiği sevgi ve övgüler, bireyin kendine olan inancını arttırır. Başarıya önce kişi kendisi inanır ve daha sonra çevresini etkiler. Böylece; girişimciler iş bilgilerine ve yeterliklerine güvenirlir. Onlar her işi başarı ile yapabilecekleri yeterliliğe sahip olduklarına inanırlar. Bununla birlikte bu güven temelsiz değildir. Girişimciler çalışma alanları hakkında oldukça geniş bilgiye sahiptirler ve bunu aylarca (bazen yıllarca) süren araştırmalarla elde ederler (Bayrak ve Terzi, 2004: 7).

### 5.6. YENİLİK

Girişimcilik teorisine, muhtemelen en önemli ve en bilinen katkısı “The Theory of Economic Development” adlı kitabında girişimciyi; yeniliği sunan birey olarak yapan Joseph Schumpeter yapmıştır. Schumpeter, girişimciyi yeni bir firmanın kurucusu olarak ve yerleşmiş alışkanlıkları bozan, eski alışkanlıklara karşı koyan bir yenilikçi olarak yapar. Schumpeter, yeniliği, büyümenin kaynağı olarak görür. Bahsedilen yenilik, piyasada var olan yada girişimcinin kontrolü altında olan kaynaklardan gelen yeniliklerdir. Girişimciler icatçı olabilirler ancak yeniliğin doğması için icat şart değildir (Özkul ve Dulupçu, 2007: 72).

Yenilik, girişimciliğin en önemli enstrümanlarından biridir ve girişimcilik dendiğinde aklımıza gelen girişimciliğin ayrılmaz bir parçasıdır. Girişimcinin yarattığı yenilik yada yeni fikirler rekabet ortamında işletmeyi başarıya taşıyacaktır. Bunun farkında olan girişimci, gerekliliklerini mutlaka yerine getirerek, yeni yönetim biçimi, yeni fikirler, yeni teoriler veya yeni icatları uygulamaya koyacaktır.

Yenilik, yaratıcı fikirlerin başarılı bir şekilde uygulanması ve sonuçlandırılmasıdır. Yenilik yaratmak; yeni bir fikir, yeni bir teori, yeni bir icat yada yeni bir yönetim biçimi olabilir. Girişimci, mevcut olmayanı ortaya çıkaran, yenilik yapan, değer ve refah yaratan kişidir. Yenilik, yetenek, yaratıcılık ve bilgi gerektirir. Yenilikçilik, girişimcilerin belirgin bir özelliğidir (Arslantaş, 2001:20).

## 6. LİDERLİK VE GİRİŞİMCİLİKLE İLGİLİ LİTERATÜR İNCELEMESİ

Bu bölümde, araştırma konusu olan yöneticilerdeki girişimcilik özellikleri ve liderlik tarzları ile ilgili daha önceden yapılmış çeşitli çalışmalara ve sonuçlarına yer verilmiştir. Çalışmanın uygulama kısmı, turizm sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde yapıldığından dolayı, incelenen çalışmaların bir kısmı turizm sektöründeki çalışmalardan oluşmaktadır.

Liderlik tarzı davranışının ölçülmesinde her çalışmada farklı boyutlar kullanılmaktadır. Liderlik davranış tarzını belirlemeye yönelik çalışmalardan birisi de 1930'larda R. Lippitt ve R. K. White tarafından gerçekleştirilen Iowa Üniversitesi Liderlik Araştırmalarıdır. Bu çalışmada liderlik "otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik tarzı" olarak 3 boyutta ele alınmıştır (Aykan, 2002: 97). Aykan (2002) "girişimcilik ve girişimcilerin liderlik davranışları" isimli tezinde, liderlik davranışlarını üç boyutta ele almıştır. Otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik. Araştırmanın sonuçlarına göre, Kayseri ilinde araştırmaya katılan 64 girişimciden % 4,7'si serbest bırakıcı liderlik davranışı, % 25'i otokratik liderlik davranışı ve % 70,3'ü demokratik liderlik davranışı sergilemekte olduğu görülmüştür. Bu çalışmada, Kayseri'deki girişimcilerin özellikleri ve liderlik davranışları incelenmiş ve girişimcilerin performans ve başarı için gerekli olan demokratik tarzı benimsemiş oldukları görülmüştür. Kayserili girişimcilerin demokratik liderlik özelliklerinin daha baskın olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Birçek (2008), "girişimcilik kişilik özelliklerinin liderlik bağlamında incelenmesi" başlıklı çalışmasında, girişimci kişilik özelliklerini liderlik modelleri ve davranış biçimleri içerisinde bir çok yönden ele almıştır. Ancak uygulama kısmında yine liderlik tarzlarından otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik modeli üzerinde çalışma yapılmıştır. Buna göre ankete katılan girişimcilerin, demokratik liderlik özelliği modelini benimsedikleri görülmektedir. Liderler işlerini gerçekleştirme sürecinde takım arkadaşlarını tamamen serbest bırakmayarak, firma kural ve prosedürlerini uygun davranmalarını beklerler. Demokratik liderlik özelliği gösteren girişimciler, zaman zaman kendi yetkilerini takım arkadaşlarına kullandırmaktadırlar. Bu durum, takım arkadaşlarının kendilerine olan güvenlerinin artmasına ve aitlik duygularının gelişmesine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda takım arkadaşlarının sorunlarını dinleyerek çözüm önerileri ile yardımcı olmakta fakat kendi sorunlarını yine kendilerinin çözmelerini beklemektedirler. Anket 100 kişi üzerinde uygulanmıştır. Ankete katılan girişimcilerin yaş ortalamaları ile kendilerine güven arasındaki ilişki incelendiğinde 31-40 yaş arası girişimcilerde, 21-30 yaş arası ve 41 yaş üzeri girişimcilere göre kendine

güven özelliğinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca yaş faktörü ve girişimcilerin serbest bırakıcı liderlik davranışı arasındaki ilişki incelendiğinde; yaş faktörünün, grup üyelerini işlerini yaparken serbest bırakma, kendi problemlerini çözmelerini bekleme, inisiyatif kullanma üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Uygulama sonucunda 11 kişinin (% 11) serbest bırakıcı liderlik davranışı, 31 kişinin (% 31) otokratik liderlik davranışı ve 58 kişinin (% 58) de demokratik liderlik davranışı sergiledikleri gözlemlenmiştir.

Taşkıran (2005), “otel işletmelerinde liderlik ve yöneticilerin liderlik yönelimleri” isimli araştırmada, turizm sektöründeki yöneticilerin liderlik davranışları “kişiyeye yönelik” ve “işe yönelik” boyutları araştırmıştır. Bu bağlamda araştırma için İstanbul’daki beş yıldızlı otel işletmeleri seçilmiştir. Ankete katılan yöneticilerin çoğunluğu erkek (% 62,2) ve lisans (% 66,5) mezunudur. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaşları dikkate alındığında yarıdan fazlası (% 53,7) 35 yaş altında olduğu görülmüştür. Göreve yönelik liderlik yönelimi araştırması sonucunda, veri çözümleme yönteminde belirtilen ölçeğe göre, yöneticilerin çoğunluğunun (% 65,1) orta seviyede göreve yönelimi gösterdikleri söylenebilir. İnsana yönelik liderlik yönelimi araştırması sonucunda ise yöneticilerin orta seviyede (% 59,8) insana yönelim gösterdikleri söylenebilir. Sonuç olarak, otel işletmelerindeki yöneticilerin daha çok göreve yönelik liderliği benimsedikleri görülmüştür. Bu da yöneticilerin örgütte daha çok verimliliğin artmasını hedeflediğini gösterir. Ancak turizm işletmeleri, hizmet sektöründe yer aldığı için, çalışanların motivasyonun yüksek olması göz ardı edilemeyecek kadar önemli bir nokta oluşturmaktadır. Çünkü otel işletmelerinde en önemli husus, insanın insana hizmet etmesidir. Bu yüzden ulaşılan sonuçta, insana yönelik liderlik davranışını benimseyen liderliğin azlığı, düşündürücüdür. Bu nedenle yöneticilerin kişiyeye yönelik liderlik yönelimlerini arttırıcı şekilde davranmaları tavsiye edilmiştir.

İlhan (2006), “Yöneticilerin Liderlik Tiplerinde Öne Çıkan Davranış Uygulanmalarının İncelenmesi: Gaziantep Turizm Sektöründe Bir İnceleme” isimli tezinde, Gaziantep’teki turistik otellerdeki lider statüsündeki yöneticilerin öne çıkan liderlik tipleri uygulamaları incelenmiştir. Çalışmada üç liderlik tipinden söz edilmektedir. Babacan liderlik, otokratik liderlik ve danışman liderlik tipidir. Araştırmanın örneklemini çeşitli kademelerdeki 50 yöneticidir. Yöneticilerin yaş aralıklarına bakıldığında, yöneticilerin % 66’sı 20-29 yaş aralığında, % 20’si 30-39 yaş aralığında, % 10’u 40-49 yaş aralığında, % 4’ü de 50 yaş ve üzeri aralıkta olduğu görülmüştür. Gaziantep ilindeki yöneticilerde büyük ölçüde görülen liderlik tiplerinden biri, otokratik liderlik tipidir. Liderlerin, kendi davranışlarını örnek gösterme isteği, en fazla görülen otokratik liderlik davranışdır. Babacan liderlik tipi, Türk

kültüründe en çok benimsenen ve istenen liderlik tipidir. Uygulama sonucunda en çok görülen liderlik tipi babacan liderlik tipidir. Son olarak danışman liderlik tipi sonuçları yorumlanmış ve Gaziantep ilinde bu tip liderliğinde yaygın olarak görüldüğü ancak bayanlara daha yakın bir liderlik tipi olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Cansız (2007), “üniversite öğrencilerinin girişimcilik özelliklerinin belirlenmesi” isimli tezinde, girişimciyi, etrafındaki fırsatları gören ve bu fırsatları iş fikrine dönüştürebilen yenilikçi, yaratıcı, belirsiz durumlarda doğru kararlar verebilen ve liderlik yeteneği gelişmiş bireyler olarak tanımlanmaktadır. Başarılı bir girişimcilik için ise bireyin yüksek özgüvene, motivasyona, duygusal zekaya ve empati yeteneğine ihtiyacı vardır. Ayrıca girişimciye fark yarattırarak özellikler ise bağımsızlık, ısrar ve azim, inisiyatif ve sorumluluk alma, dürüstlük ve güvenilirlik, hayal gücü ve amaç odaklılık şeklinde sıralanabilir. Bu amaçla üniversite öğrencilerinin girişimcilik özellikleri, girişimcilik eğilimleri, yaratıcılık ve kontrol odaklılık özellikleri kapsamlı bir anket çalışması ile araştırılmıştır. Araştırmada 400 anket geçerli sayılmıştır. Araştırma sonucunda, öğrencilerin eğitim durumuna göre girişimcilik özellikleri fakülte öğrencilerine göre yüksek okul öğrencilerinde daha yüksek çıkmıştır. Girişimcilik özellikleri ve eğitim düzeyi arasında doğru orantı olduğu görülmektedir. Bununla beraber, tek başına çalışma ve dış koşullardan etkilenmemeye durumu yine yüksek okul öğrencilerinde daha baskın olduğu durum olarak görülmüştür. Yaratıcılığı ve yeniliği ölçen sorulara verilen cevaplar da erkek öğrencilerin kız öğrencilere göre yenilik ve yaratıcılık özelliklerinin daha fazla olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda, genç nüfusun sahip olduğu yaratıcı özelliklerinin doğru değerlendirilmesi ve riske eğilimlilik cesaretinden faydalanılması sonucuna ulaşılmıştır.

Baykal (1994) “örgütlerde liderlik ve işçi sendikaları yöneticilerinin liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma” isimli tezinde, diğer çalışmalarda görüldüğü gibi liderlik tarzları otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı olarak, üç boyutuyla incelenmiştir. Çalışmada, liderin davranış tarzını belirleyen durumsal etmenlerin rolüne değinilmiş ve ortam koşullarının, astların kişilik yapılarının, işin aciliyetinin vb. durumlarında liderlik tarzını etkilediğinden bahsedilmiştir. Çalışmanın anket kısmı liderlik tarzlarından sadece otokratik ve demokratik tarzı değerlendirme kapsamına alınmıştır. Serbest bırakıcı liderlik tarzının değerlendirmeye alınmamasının sebebi, böyle bir tarzın gerçekte liderlik denen kavramı oluşturmadığı düşünülmüştür. Araştırma sonucunda, liderlikteki etkinlik ve başarının ölçütü olarak, liderin davranışlarının etkisi ile izleyicilerin kişisel isteklerinin, işletme amaç ve politikalarına doğru yönlendirilmesi gösterilmiştir. Anket uygulaması sonucunda 59 anket

geçerli sayılmıştır. Baykal (1994) araştırmasında, eğitim düzeyi üniversite olan ve 40-50 yaş arasındaki yöneticilerin diğer yöneticilere göre daha demokratik özelliklere sahip olduklarını belirlemiştir. Anket uygulanan Türkiye çapındaki işçi sendikaları yöneticilerinin % 62,7'lik bir oranla demokratik liderlik özelliği gösterdiği görülmüştür.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TARZLARINA GÖRE GİRİŞİMCİLİK ÖZELLİKLERİNİN İNCELENMESİ

#### 1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE HİPOTEZLERİ

Günümüzün karmaşık ve dinamik iş ortamında geleneksel yönetici olgusuna farklı yaklaşımlar getirilmektedir. Mintzberg, liderliğin yöneticilerin görev tanımlamalarının bir parçası olduğunu ve lider gibi davranmanın yöneticinin rollerinden biri olduğunu savunmaktadır. Liderlerin davranış biçimleri ya da tarzları ise farklı yaklaşımlar çerçevesinde ele alınmaktadır (Özutku, 2005:68).

Araştırmanın amacı, turizm sektöründeki işletmelerin yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzını belirlemek, liderlik tarzlarına göre girişimcilik özelliklerini incelemektir. Bu incelemenin sonucunda girişimcilik özelliği yüksek yöneticilerin turizm sektöründeki işletmelerin yönetimine getirilmesi önerilecektir. Bu amaç çerçevesinde Antalya ili il merkezinde faaliyet gösteren turizm işletme belgesine sahip işletme yöneticileri üzerinde araştırma yapılmış ve belirlenen hipotezler doğrultusunda araştırma sonuçları incelenmiştir.

Araştırmanın amacı doğrultusunda hipotezler aşağıda ifade edilmiştir.

Hipotez 1: Yöneticilerin cinsiyetlerine göre otokratik liderlik tarzlarında farklılıklar vardır.

Hipotez 2: Yöneticilerin cinsiyetlerine göre demokratik liderlik tarzlarında farklılıklar vardır.

Hipotez 3: Yöneticilerin cinsiyetlerine göre serbest bırakıcı liderlik tarzlarında farklılıklar vardır.

Hipotez 4: Yöneticilerin eğitim düzeyine göre otokratik liderlik tarzlarında farklılıklar vardır.

Hipotez 5: Yöneticilerin eğitim düzeyine göre demokratik liderlik tarzlarında farklılıklar vardır.

Hipotez 6: Yöneticilerin eğitim düzeyine göre serbest bırakıcı liderlik tarzlarında farklılıklar vardır.

Hipotez 7: Yöneticilerin cinsiyetlerine göre girişimcilik özelliklerinde farklılıklar vardır.

Hipotez 7a: Yöneticilerin cinsiyetlerine göre kontrol odağı girişimcilik özelliğinde farklılık vardır.

Hipotez 7b: Yöneticilerin cinsiyetlerine göre başarı gereksinimi girişimcilik özelliğinde farklılık vardır.

Hipotez 7c: Yöneticilerin cinsiyetlerine göre risk alma girişimcilik özelliğinde farklılık vardır.

Hipotez 7d: Yöneticilerin cinsiyetlerine göre belirsizliğe tolerans girişimcilik özelliğinde farklılık vardır.

Hipotez 7e: Yöneticilerin cinsiyetlerine göre kendine güven girişimcilik özelliğinde farklılık vardır.

Hipotez 7f: Yöneticilerin cinsiyetlerine göre yenilik yapma girişimcilik özelliğinde farklılık vardır.

Hipotez 8: Yöneticilerin eğitim düzeyine göre girişimcilik özelliklerinde farklılıklar vardır.

Hipotez 8a: Yöneticilerin eğitim düzeyine göre Kontrol Odağı özelliğinde farklılıklar vardır.

Hipotez 8b: Yöneticilerin eğitim düzeyine göre Başarı Gereksinimi özelliğinde farklılıklar vardır.

Hipotez 8c: Yöneticilerin eğitim düzeyine göre Risk Alma özelliğinde farklılıklar vardır.

Hipotez 8d: Yöneticilerin eğitim düzeyine göre Belirsizliğe Tolerans özelliğinde farklılıklar vardır.

Hipotez 8e: Yöneticilerin eğitim düzeyine göre Kendine Güven özelliğinde farklılıklar vardır.

Hipotez 8f: Yöneticilerin eğitim düzeyine göre Yenilik özelliğinde farklılıklar vardır.

Hipotez 9: Yöneticilerin, liderlik tarzlarına göre girişimcilik özelliklerinde farklılıklar vardır.

Hipotez 9a: Yöneticilerin liderlik tarzlarına göre girişimcinin Kontrol odağı özelliğinde farklılık vardır.

Hipotez 9b: Yöneticilerin liderlik tarzlarına göre girişimcinin Başarı gereksinimi özelliğinde farklılık vardır.

Hipotez 9c: Yöneticilerin liderlik tarzlarına göre girişimcinin risk alma özelliğinde farklılık vardır.

Hipotez 9d: Yöneticilerin liderlik tarzlarına göre girişimcinin belirsizliğe karşı tolerans özelliğinde farklılık vardır.

Hipotez 9e: Yöneticilerin liderlik tarzlarına göre girişimcinin kendine güven özelliğinde farklılık vardır.

Hipotez 9f: Yöneticilerin liderlik tarzlarına göre girişimcinin Yenilik özelliğinde farklılık vardır.

## **2. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ**

Bu araştırma uygulamalı bir alan araştırmasıdır. Ölçme aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket uygulaması 2008 yılı Nisan ayı içerisinde gerçekleştirilmiştir.

### **2.1. ANA KİTLE VE ÖRNEKLEM**

Bu araştırmanın ana kitle, Türkiye'nin turizm merkezlerinden en önde gelen illerinden biri olan Antalya ilindeki turizm işletmelerinin yöneticileridir. 2008 yılında Antalya ilindeki turizm belgeli işletme sayısı 643'tür (KTB, 2008). Bu işletme yöneticilerinden 300'üne anket ulaştırılmıştır. Geri dönüşüm sağlanan 292 (%45,4) işletme yöneticisinin cevaplandığı anketler değerlendirmede kullanılmıştır. Antalya'nın turizm açısından Türkiye'nin en önde gelen illerinden biri olması nedeniyle araştırmanın bu ilde yapılmasına karar verilmiştir.

### **2.2. VERİ TOPLAMA ARACI**

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formu üç bölüm ve 76 sorudan oluşmaktadır. İlk bölümde demografik özellikleri ile ilgili 10 soru, ikinci bölümde yöneticilerin girişimcilik özelliklerine ilişkin 36 soru, üçüncü bölümde yöneticilerin liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik 30 sorudan oluşmaktadır.

Girişimcilik ölçeği Ağca (2004) yaptığı çalışmadan alınmıştır. Bu ölçekte kişilerin genel girişimcilik özelliği ve altı alt girişimcilik özelliği ölçülmektedir. Girişimcilik



özellikleri; kontrol odağı, başarı gereksinimi, risk alma, belirsizlik toleransı, yenilikçilik, kendine güven özellikleridir. 1, 7, 19, 25, 31, 36'ncı sorular “kontrol odağı” özelliğini, 2, 8, 13, 14, 20, 26, 32'inci sorular “başarı gereksinimi” özelliğini, 3, 9, 15, 21, 27, 33'üncü sorular “risk alma” özelliğini, 4, 10, 16, 22, 28, 35'inci sorular “belirsizliğe tolerans” özelliğini, 5, 11, 17, 23, 29, 34'üncü sorular “kendine güven” özelliğini, 6, 12, 18, 24, 30'uncu sorular “yenilik” özelliğini ölçmektedir. Değerlendirmede 4, 6, 7, 10, 14, 17, 20, 22, 23, 30, 33, 34, 36. soruların cevapları ters çevrilerek değerlendirilmiştir. Ölçekler değerlendirilirken 1 ile 5 arası puan verilmiştir ve puanlara verilen değer arttıkça girişimcilik özelliğinin varlık durumunun arttığını göstermektedir.

Anketin üçüncü bölümünde de liderlik tarzı ölçeği yer almıştır. Bu ölçek Donald Clark'ın (1998) “Leadership Styles Survey” ölçeği Türkçeye uyarlanarak kullanılmıştır. Ölçek ile kişilerin; otokratik liderlik, demokratik liderlik ve serbest bırakıcı liderlik tarzları ölçülmektedir. 1, 4, 7, 10, 13, 16, 19, 22, 25, 28'inci sorular “otokratik liderlik” tarzını, 2, 5, 8, 11, 14, 17, 20, 23, 26, 29'uncu sorular “demokratik liderlik” tarzını ve 3, 6, 9, 12, 15, 18, 21, 24, 27, 30'uncu sorularda “serbest bırakıcı liderlik” tarzını ölçmektedir. Ölçekler değerlendirilirken 1 ile 5 arası puan verilmiştir ve puanlara verilen değer arttıkça liderlik tarzları davranışlarının benimsenme durumunun arttığını göstermektedir.

### 2.3. GÜVENİRLİLİK ANALİZİ

Girişimcilik ve Liderlik ölçeklerinin güvenilirliğini belirlemek için “Cronbach alfa istatistiği” hesaplanmıştır. Cronbach alfa değeri 0 ile 1 arasında değişen sayısal bir değerdir ve bu değer 1'e yaklaştıkça ölçeğin güvenilirliği artmaktadır. Bu araştırmada Cronbach alfa değerleri girişimcilik için 0,710; liderlik için 0,738 olarak bulunmuştur. Bu değerler ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir.

### 3. ARAŞTIRMA BULGULARININ ANALİZİ

Anketten elde edilen veriler SPSS 11,0 paket programı kullanılarak bilgisayar ortamına aktarılmıştır. Girişimcilik ve liderlik ölçeğine ilişkin genel ve alt özelliklere ilişkin puanlar hesaplanmış ve bu analizler bu puanlamaya göre yapılmıştır.

### 3.1. ARAŞTIRMANIN ÖRNEKLEMİNDE YER ALAN YÖNETİCİLERİN DEMOGRAFİK BİLGİLERİ

Araştırmaya katılan turizm işletmecileri yöneticilerinin demografik özelliklerine (cinsiyet, yaş aralığı, eğitim seviyesi, turizm sektöründe çalıştıkları süre ve buldukları işletmenin faaliyet konusu) ilişkin bulgular Tablo 4'te yer almaktadır.

*Tablo 4: Araştırmanın Örneklemindeki Yöneticilerin Demografik Bilgilerinin Dağılımı*

Demografik Değişkenler	Sayı	Oran (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Bay	192	65,8
Bayan	100	34,2
<b>Yaş aralığı</b>		
20-30 Yaş	90	30,8
31-40 Yaş	156	53,4
41-50 Yaş	32	11
51-+ Yaş	14	4,8
<b>Eğitim Seviyesi</b>		
Ortaöğretim	44	15,1
Ön Lisans	81	27,7
Lisans	156	53,4
Lisansüstü	11	3,8
<b>Turizm Sektöründe Çalışılan Süre</b>		
1-5 Yıl	54	18,5
6-10 Yıl	104	35,6
11-15 Yıl	87	29,8
16-20 Yıl	23	7,9
21-+ Yıl	24	8,2
<b>İşletmenin Faaliyet Konusu</b>		
Bar -Eğlence Merkezi	34	11,6
Restoran	30	10,3
Otel	199	68,2
Seyahat Acenteliği ve Tur Şirketi	6	2,1
Diğer	23	7,9

### 3.2. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ

Araştırmaya ait istatistikler analizler yapılmış ve yorumlanmıştır.

#### 3.2.1. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Liderlik Tarzları

Yapılan araştırmalarda cinsiyet faktörünün liderlik tarzları üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Yöneticilerin toplamına bakıldığında, bayan yöneticilerin az sayıda olması da

cinsiyetler arasında farklılık oluşmasına neden olabilir. Yöneticilerin cinsiyetlerine göre liderlik tarzları istatistiki olarak tablo 5'te verilmiştir.

*Tablo 5 : Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Liderlik Tarzlarına İlişkin T Testi ve Tanımlayıcı İstatistikleri*

Liderlik Tarzları	Cinsiyet	N	- X	S	T	P
Otokratik	Bay	192	3,7552	0,43748	0,849	0,397
	Bayan	100	3,7110	0,39181		
Demokratik	Bay	192	3,6891	0,52720	-0,656	0,512
	Bayan	100	3,7290	0,42051		
Serbest Bırakıcı	Bay	192	3,4385	0,51883	-3,684	0,000
	Bayan	100	3,6620	0,43526		

Antalya ilindeki turizm işletme yöneticilerinin cinsiyet değişkenine göre, yöneticilerin liderlik tarzında farklılık olup olmadığı bağımsız örneklem t testi ile test edilmiş sonuçlar tablo 7'de verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre bay ve bayan yöneticilerin otokratik ve demokratik liderlik tarzında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı ancak bayan yöneticilerin bay yöneticilere göre daha çok serbest bırakıcı bir liderlik davranışı benimsedikleri sonucuna ulaşılmıştır. ( $P = 0.0000 < \alpha = 0.005$ ) Hipotez 1 ve hipotez 2 doğrulanmış, hipotez 3 doğrulanmamıştır.

### **3.2.2. Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Liderlik Tarzları**

Eğitimin, kişilerin liderlik tarzı benimsemesinde etkili olduğuna dair bulgular vardır. Liderliğin, alınan eğitimle geliştirilebilir ve öğrenilebilir bir beceri olması düşüncesinden hareketle, eğitimin düzeyinin artmasının liderlik tarzı yönelimin de etkili olduğu söylenebilir. Eğitim durumuna göre liderlik tarzı yönelimi istatistiki değerleri tablo 6'da verilmiştir.

*Tablo 6:Eğitim Durumuna Göre Liderlik Tarzı Varyans Analizi ve Tanımlayıcı İstatistik Değerleri*

Liderlik Tarzı	Eğitim Durumu	N		S	F	P
Otokratik	Ortaöğrenim	44	3,6909	0,39167	0,545	0,580
	Önlisans	81	3,7247	0,41004		
	Lisans ve üstü	167	3,7605	0,43657		
	Toplam	292	3,7401	0,42224		
Demokratik	Ortaöğrenim	44	3,4114	0,71307	10,021	0,000
	Önlisans	81	3,7938	0,35614		
	Lisans ve üstü	167	3,7353	0,45325		
	Toplam	292	3,7027	0,49290		
Serbest Bırakıcı	Ortaöğrenim	44	3,2227	0,64587	9,608	0,000
	Önlisans	81	3,6025	0,42514		
	Lisans ve üstü	167	3,5497	0,46877		
	Toplam	292	3,5151	0,50241		

Antalya ilindeki turizm işletme yöneticilerin öğrenim durumuna göre otokratik liderlik tarzında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Demokratik ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarında farklılıklar vardır. Ön lisans, lisans ve lisansüstü mezunu yöneticiler orta öğrenim mezunlarına göre daha fazla demokratik ve serbest bırakıcı liderlik tarzını benimsemektedirler. Hipotez 5 ve 6 doğrulanmış, hipotez 4 doğrulanamamıştır.

### **3.2.3 Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Girişimcilikleri**

Cinsiyet değişkeninin yöneticilerin girişimcilik özelliği ve alt özellikleri üzerinde etkili olduğu literatürdeki araştırmalarda ortaya konmuştur. Bu amaçla bu çalışmada da yöneticilerin cinsiyet değişkenine göre girişimcilik özellikleri incelenmiş ve analiz bulgularına ilişkin değerler tablo 7’de verilmiştir.

*Tablo 7: Yöneticilerin Cinsiyete Göre Girişimcilik Özelliği T Testi ve Tanımlayıcı İstatistik Değerleri*

	Cinsiyet	N	- X	S	T	P
Girişimcilik genel	Bay	192	3,4912	0,29632	3,302	0,001
	Bayan	100	3,3647	0,33624		
Kontrol odağı	Bay	192	3,8445	0,60516	3,304	0,001
	Bayan	100	3,6000	0,59024		
Başarı gereksinimi	Bay	192	3,8655	0,38133	1,977	0,049
	Bayan	100	3,7667	0,44759		
Risk alma	Bay	192	3,2856	0,47314	2,795	0,006
	Bayan	100	3,1167	0,52143		
Belirsizliğe tolerans	Bay	192	2,5530	0,39917	0,528	0,598
	Bayan	100	2,5250	0,48105		
Kendine güven	Bay	192	3,5799	0,46799	2,311	0,022
	Bayan	100	3,4417	0,51595		
Yenilikçilik	Bay	192	3,8135	0,55788	0,661	0,509
	Bayan	100	3,7660	0,62993		

Girişimcilik genel özelliğine göre bayların bayanlara göre daha fazla girişimci oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Hipotez 7 doğrulanmıştır. Girişimcilik alt özelliklerine göre bayların bayanlara göre kontrol odağı, başarı gereksinimi, risk alma ve kendine güven özelliklerinde daha fazla girişimcilik özelliğine sahip oldukları görülmüştür. ( $P = 0.0000 < \alpha = 0.05$ ) Belirsizliğe tolerans ve yenilikçilik girişimcilik özellikleriyle ilgili olarak bay ve bayan yöneticilerin bu girişimcilik özelliklerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Hipotez 7a, 7b, 7c, 7e doğrulanmıştır. Hipotez 7d ve 7f doğrulanamamıştır.

### 3.2.4. Yöneticilerin Eğitim Düzeylerine Göre Girişimcilikleri

Girişimciliği belirleyen önemli faktörlerden biri kişinin aldığı eğitimidir. Yapılan literatür incelemesinde eğitim seviyesi arttıkça girişimcilik özelliğinin arttığı bulguları sonucuna ulaşılmıştır. Yöneticilerin eğitim durumlarına göre girişimcilik özelliklerine ilişkin istatistikî değerler tablo 8'de verilmiştir.

Tablo 8: Yöneticilerin Eğitim Durumuna Göre Girişimcilik Özelliklerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Girişimcilik özellikleri		N	$\bar{X}$	S	F	P
Girişimcilik genel	Ortaöğrenim	44	3,3598	0,41405	3,410	0,034
	Önlisans	81	3,4163	0,27261		
	Lisans ve üstü	167	3,4864	0,30089		
	Toplam	292	3,4479	0,31577		
Kontrol odağı	Ortaöğrenim	44	3,5649	0,77573	3,413	0,034
	Önlisans	81	3,7302	0,52197		
	Lisans ve üstü	167	3,8272	0,59210		
	Toplam	292	3,7608	0,61025		
Başarı gereksinimi	Ortaöğrenim	44	3,7273	0,29660	3,050	0,049
	Önlisans	81	3,7901	0,45550		
	Lisans ve üstü	167	3,8792	0,40233		
	Toplam	292	3,8316	0,40719		
Risk alma	Ortaöğrenim	44	3,3333	0,48757	1,272	0,282
	Önlisans	81	3,1893	0,48645		
	Lisans ve üstü	167	3,2186	0,50164		
	Toplam	292	3,2277	0,49586		
Belirsizliğe tolerans	Ortaöğrenim	44	2,4205	0,46518	2,760	0,065
	Önlisans	81	2,5226	0,41646		
	Lisans ve üstü	167	2,5858	0,41951		
	Toplam	292	2,5434	0,42835		
Kendine güven	Ortaöğrenim	44	3,4735	0,50571	0,428	0,652
	Önlisans	81	3,5288	0,41981		
	Lisans ve üstü	167	3,5499	0,51566		
	Toplam	292	3,5325	0,48850		
Yenilikçilik	Ortaöğrenim	44	3,6545	0,70791	2,847	0,060
	Önlisans	81	3,7383	0,54922		
	Lisans ve üstü	167	3,8635	0,55584		
	Toplam	292	3,7973	0,58291		

Antalya ilindeki turizm işletme yöneticilerinin eğitim düzeyine göre girişimcilik özelliklerinde farklılık olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ile test edilmiştir. Lisans ve üstü mezunu yöneticilerin ortaöğrenim mezunlarına göre daha fazla girişimci özelliğe sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ortaöğrenim mezunu yöneticilerle önlisans mezunu yöneticilerin ve önlisans mezunu yöneticilerle lisans ve üstü mezunu yöneticilerin girişimciliklerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık vardır. Hipotez 8 doğrulanmıştır. Eğitim durumu yükseldikçe girişimcilik özelliği artmaktadır.

Yöneticilerin eğitim durumuna göre Risk Alma, Belirsizliğe Tolerans, Kendine Güven ve Yenilikçilik özellikleri incelendiğinde eğitim düzeyi arttıkça bu özelliklere ilişkin yöneticinin girişimcilik düzeyinin arttığı görülmektedir. Ancak bu sonuç istatistiksel olarak

anlamli bulunmamıştır. Yöneticilerin eğitim durumuna göre Kontrol odağı ve Başarı gereksinimi özelliğinde farklılık olduğu tespit edilmiştir. Lisans ve üstü mezunu yöneticilerin ortaöğretim mezunu yöneticilere göre başarı gereksinimi girişimcilik özelliği daha yüksektir. Ön lisans mezunu yöneticilerin, ortaöğretim, lisans ve lisans üstü mezunu yöneticilere göre başarı gereksinimi girişimcilik özelliğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık yoktur. Lisans ve üstü mezunu yöneticilerin ortaöğretim mezunu yöneticilere göre daha fazla kontrol odağı girişimcilik özelliğine sahip oldukları belirlenmiştir. Hipotez 8a ve 8b doğrulanmıştır. Hipotez, 8c, 8d, 8e, 8f doğrulanmamıştır.

### **3.2.5. Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Göre Girişimcilik Özellikleri**

Bu çalışmanın asıl amaçlarından biride yöneticilerin liderlik tarzlarına göre girişimcilik özelliklerinin belirlenmesidir. Yöneticilerin üç liderlik tarzından ölçekte elde edilen puanı en yüksek liderlik tarzı o yöneticinin liderlik tarzı olarak belirlenmiştir. Bu belirleme sonucuna göre yöneticilerin 125'inin otokratik, 98'inin demokratik, 69'ununda serbest bırakıcı lider olarak gruplandırılması yapılmıştır. Bu gruplandırmaya göre girişimcilik genel ve alt özelliklerinde farklılık olup olmadığı incelenmiş, ilgili istatistik değerleri tablo 9'da verilmiştir.

Tablo 9: Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına Göre Girişimcilik Özelliklerine İlişkin Tek Yönlü Varyans Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler

Girişimcilik Genel		Liderlik Tarzları	N	- X	S	F	P	
		Otokratik	125	3,4664	0,34427	11,639	0,000	
		Demokratik	98	3,5278	0,27333			
		Serbest bırakıcı	69	3,3007	0,26868			
		Toplam	292	3,4479	0,31577			
Girişimcilik özellikleri		Kontrol odağı	Otokratik	125	3,7029	0,65531	17,707	0,000
			Demokratik	98	4,0204	0,49103		
			Serbest Bırakıcı	69	3,4969	0,54100		
			Toplam	292	3,7608	0,61025		
		Başarı gereksinimi	Otokratik	125	3,8707	0,36285	7,640	0,001
			Demokratik	98	3,8963	0,40721		
			Serbest Bırakıcı	69	3,6691	0,44418		
			Toplam	292	3,8316	0,40719		
		Risk alma	Otokratik	125	3,3133	0,50473	3,395	0,035
			Demokratik	98	3,1769	0,48566		
			Serbest Bırakıcı	69	3,1449	0,47650		
			Toplam	292	3,2277	0,49586		
Belirsizliğe tolerans	Otokratik	125	2,5053	0,42171	1,099	0,334		
	Demokratik	98	2,5527	0,41493				
	Serbest Bırakıcı	69	2,5990	0,45761				
	Toplam	292	2,5434	0,42835				
Kendine güven	Otokratik	125	3,6253	0,51268	10,001	0,000		
	Demokratik	98	3,5680	0,45334				
	Serbest Bırakıcı	69	3,3140	0,42735				
	Toplam	292	3,5325	0,48850				
Yenilikçilik	Otokratik	125	3,7968	0,62216	7,255	0,001		
	Demokratik	98	3,9388	0,55122				
	Serbest Bırakıcı	69	3,5971	0,49526				
	Toplam	292	3,7973	0,58291				

Antalya ilindeki turizm işletme yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzlarına göre genel olarak girişimcilik özelliklerinde farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. ( $p=0,000 < 0,05$ ) Girişimcilik özelliği en yüksek liderlik tipi demokratik liderlik tarzını benimseyen işletme yöneticileridir. Girişimcilik özelliğine sahip olma durumuna göre otokratik liderlik tarzı benimseyenler demokratik liderlik tarzını benimseyenlerden sonra, serbest bırakıcı liderlik tarzını benimseyenler otokratik liderlik tarzını benimseyenlerden sonra gelmektedir. Hipotez 9 doğrulanmıştır.

İşletme yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzlarına göre belirsizliğe tolerans özelliği dışında diğer özelliklerde farklılıklar olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu farklılıklar şu



şekildedir; demokratik liderlik tarzını benimseyen yöneticiler girişimcilik alt özelliklerinden kontrol odağı, başarı gereksinimi, yenilik özelliklerinde, otokratik ve serbest bırakıcı liderlik tarzını benimseyen yöneticilere göre daha fazla bu özelliklere sahiptirler. Otokratik liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin risk alma ve kendine güven girişimcilik alt özellikleri diğer liderlik tarzına sahip yöneticilere göre daha yüksektir. Yöneticilerin liderlik tarzlarına göre belirsizliğe tolerans özelliğinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmamasına rağmen serbest bırakıcı liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin bu özelliği diğer liderlik tarzını benimseyen yöneticilere göre daha yüksektir. Bu sonuçlara göre Hipotez 9a, 9b, 9c, 9e, 9f doğrulanmış, Hipotez 9d doğrulanmamıştır.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada temel amaç turizm sektöründeki işletme yöneticilerinin liderlik tarzlarını, girişimcilik özelliklerini ve yöneticilerin benimsedikleri baskın liderlik tarzına göre girişimcilik özelliklerinin incelenmesidir. Bu amaçla Antalya il merkezindeki turizm sektöründe faaliyet gösteren işletme yöneticileri üzerinde bir araştırma yapılmış ve sonuçlar değerlendirilmiştir.

Bilgiye ulaşımın kolaylaştığı, teknolojiye ulaşabilirliğin herkes için eşitlendiği ve küreselleşen dünyada, girişimcilik daha büyük bir önem kazanmıştır. İşletmelerin devamlılığının sağlanmasında işletme yöneticilerinin girişimcilik özellikleri etkili bir faktör olacağı söylenebilir. Bu sebeple yöneticilerin etkinliği; yaratıcılığı, teknolojiye ve yeniliklere bakış açısı, kendine olan güveni, fırsatları yerinde ve zamanında değerlendirebilmesi, kendine fırsatlar yaratabilmesi gerekmektedir. Girişimci liderler, astlarını motive etmede, işe bakışlarını etkinleştirebilmede, örgüt vizyon ve misyonunu geliştirmede, daha başarılı olabilirler. Hizmet sektöründe işletme yöneticilerinin belirlenmesinde doğru yöneticinin belirlenmesi işletmenin başarısında önemli bir faktördür. Çünkü hizmet sektöründe astların davranışları direkt olarak hizmet alan kişileri etkileyebilmektedir. Hizmet sektöründe hizmeti veren ve hizmeti alan kişiler doğrudan etkileşim içerisindedir ve bu etkileşim çok hızlı olmakta, bazı durumlarda geri dönüşü olamamaktadır. Girişimci lider, bu tür durumlarda karşılaşılabileceği problemleri çözebilecek girişimcilik özelliklerine sahip olmalıdır.

Turizm işletmelerinde yöneticilerin, belirsizliklere karşı risk alma cesareti olan, yeniliklere açık, sezgileri kuvvetli, geleceği bir adım önde yaşayan, yeni trendleri takip eden, fikir üretebilen yöneticiler olması gerekmektedir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde yöneticilik ve liderlik kavramı incelenmiştir. Günümüz yöneticilerinin taşıması gereken liderlik özellikleri üzerinde durulmuştur. Turizm sektöründeki işletme yöneticilerinin benimsedikleri liderlik tarzları literatürdeki liderlik tarzları yaklaşımlarından davranışsal yaklaşım teorisi kapsamında incelenmiştir. Bu liderlik tarzları otokratik, demokratik ve serbest bırakıcı liderlik tarzlarıdır. Bu liderlik tarzlarının temel özellikleri incelenerek bu özellikler bu bölümde açıklanmıştır. Literatür incelemesi sonucunda yapılan birçok araştırma da ortaya konan görüş, herhangi bir liderlik tarzının belirli bir durum için tek başına iyi bir liderlik tarzı olamayacağı sonucuna ulaşılmıştır. Ancak yöneticilerin, işleri gereği hangi liderlik tarzının daha baskın olması gerektiğinin bilinmesine ihtiyaç vardır.

İkinci bölümde girişimcilik konusu ele alınmıştır. Girişimcilik işletme yöneticilerinde bulunması gereken bir özelliktir. İşletme yöneticileri mevcut durumu muhafaza edecek kişiler yerine mevcut durumu daha iyi duruma taşıyacak girişimcilik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir. Bu amaçla literatürdeki girişimcilik ile ilgili çalışmalar incelenmiş, bu çalışmalardan girişimcilerin temel özellikleri belirlenerek bunlarla ilgili bilgiler verilmiştir.

Üçüncü bölüm de ilk iki bölümdeki verilen bilgiler doğrultusunda turizm sektöründeki işletme yöneticileri üzerinde yöneticilerin liderlik ve girişimcilik özelliklerine belirlemeye dönük bir araştırma yapılmış ve araştırmada elde edilen veriler analiz edilerek yöneticilerin liderlik tarzlarına göre girişimcilik özellikleri incelenmiştir. Bu inceleme sonuçlarına göre aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

- Turizm sektöründeki yöneticilerin cinsiyetlerine göre liderlik tarzları incelendiğinde, bayların en benimsedikleri liderlik tarzı otokratik liderlik tarzı iken bayanların en benimsedikleri liderlik tarzı demokratik liderlik tarzıdır. Baylar bayanlara göre daha fazla otokratik, bayanlar baylara göre daha fazla demokratik ve serbest bırakıcı liderlik tarzını benimsemektedirler.
- Turizm sektöründeki yöneticilerin eğitim durumlarına göre liderlik tarzları incelendiğinde, ortaöğrenim mezunu yöneticiler en fazla otokratik, ön lisans mezunu yöneticiler en fazla demokratik, lisans ve üstü mezunu yöneticiler en fazla otokratik liderlik tarzını benimsemektedirler. Otokratik liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin eğitim durumlarına göre benimsemiş oldukları otokratik liderlik düzeyinde farklılık yoktur. Ancak demokratik ve serbest bırakıcı liderlik düzeylerinde farklılıklar vardır. Öğrenim durumuna göre yöneticilerin en demokratikten başlamak üzere sıralaması, ön lisans, lisansüstü, ortaöğrenim mezunu yöneticiler şeklinde sıralanmaktadır. Serbest bırakıcı liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin öğrenim durumuna göre sıralaması ise, en serbest bırakıcıdan başlamak üzere, ön lisans, lisans ve üstü, ortaöğrenim mezunu yöneticiler, şeklinde sıralanmaktadır.
- Turizm sektöründeki yöneticilerin cinsiyetlerine göre girişimcilik özellikleri incelendiğinde, bayların bayanlara göre daha fazla girişimci oldukları görülmektedir. Girişimci alt özelliklerinden kontrol odağı, başarı gereksinimi, risk alma ve kendine güven alt özelliklerini bay yöneticilerin daha fazla sergiledikleri görülmektedir. Belirsizliğe tolerans ve yenilikçilik özelliklerinde ise bay ve bayan yöneticiler arasında bir farklılık yoktur.

- Turizm sektöründeki yöneticilerin eğitim durumuna göre, girişimcilik özellikleri incelendiğinde, ön lisans, lisans ve üstü mezunların ortaöğrenim mezunlarına göre daha fazla girişimci oldukları tespit edilmiştir. Eğitim durumlarına göre kontrol odağı ve başarı gereksinimi özelliklerinde farklılık olduğu görülmektedir. Kontrol odağı özelliğine en fazla sahip olan yöneticilerin sırasıyla lisans ve üstü mezunu yöneticiler olduğu daha sonrada ön lisans mezunu ve ortaöğrenim mezunu yöneticiler şeklinde sıralandığı görülmektedir. Başarı gereksinimi özelliğinde ise, lisans ve üstü mezunu yöneticilerin ortaöğrenim mezunu yöneticilere göre başarı gereksinimi girişimcilik özelliği daha yüksektir.
- Turizm sektöründeki yöneticilerin liderlik tarzlarına göre girişimcilik özellikleri incelendiğinde, Antalya ili turizm sektöründeki mevcut işletme yöneticileri, ağırlıklı olarak otokratik liderlik tarzını benimseyen yöneticilerden oluşmaktadır. Demokratik liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin, girişimcilik özellikleri ile ilgili olarak diğer liderlik tarzlarındaki yöneticilere göre daha fazla girişimcilik özelliklerine sahip oldukları gözlenmiştir. Bu nedenle turizm sektöründeki işletmelerde demokratik liderlik tarzını benimseyen yöneticilerin belirlenip istihdam edilmesi önerilir.

Yöneticilerin liderlik tarzlarını ve girişimcilik özelliklerini incelemek üzere hazırlanan bu çalışmanın, girişimcilik kültürüne olumlu katkı yapacağı sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin yönetici seçiminde, demokratik liderlik davranışlarına sahip, girişimcilik özellikleri taşıyan tarzda yönetici seçimi yapması önerilir. Bu çalışmanın işletmelere, yöneticilere, potansiyel girişimcilere ve turizm sektörü çalışanlarına, önemli katkılar sağlayacağı umulmaktadır.

## KAYNAKÇA

Ağca, V., 2004, “İç Girişimcilik Yapısı ve Firma Performansına Etkileri: Denizli Tekstil Sektöründeki Firmalarda Bir Araştırma”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Afyon

Ağca, V., ve Yörük D., 2006, “Bağımsız Girişimcilik ve İç Girişimcilik Arasındaki Farklar: Kavramsal Bir Çerçeve”, Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi. C VIII, S.2. ss.155-173.

Ağca, V, ve DüNDAR, S., 2007, “Afyon Kocatepe Üniversitesi Lisans Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin İncelenmesine İlişkin Ampirik Bir Çalışma”, H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt25, Sayı 1, s. 121-142

Akat, İ., Budak, G., Budak. G., 1999, İşletme Yönetimi, II.Baskı, İzmir

Akdemir, A., 1996, Girişimcilik Kültürü “Para İle Mutlu Olunur mu?” , Kütahya

Akdemir, A., Kasımoğlu, M., Kutlutürk, M.M., 2008, Yönetim Gündemi “Yönetimsel Yazının Gündemindeki Tartışmalar” 24 Şubat 2008 <http://biibf.comu.edu.tr/yonetimgundemi.pdf>.

Aktoprak, D., 2009, “Girişimcilik Nedir? Türkiye'nin Girişimcilik Performansı” <http://www.vicebusiness.com/makale4.php> (15.12.2009)

Arıkan, S. 2002, Girişimcilik Temel Kavramlar ve Bazı Güncel Konular, Siyasal Kitabevi Ankara

Arslanbaş, D., 2007, “Girişimcilik” <http://www.ugurkariyermerkezi.net/makale.php?id=70> (10.03.2009)

Arslantaş, C.C., 2001, “Girişimcilikte Yaratıcılık ve Yenilik”, İ.Ü. İşletme Fak. İşletme İktisadi Enstitü Yönetim Dergisi, 12(38), s.17-23.

Ataman, G., 2001, İşletme Yönetimi Temel kavramlar & Yeni Yaklaşımlar, Türkmen Kitapevi, İstanbul

Aykan, E., 2002 Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları Kayseri’de Bir Uygulama, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kayseri

Aykan, E., 2004, “Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri”, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı 17 s. 213-224.

Aytaç, Ö., 2006, Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:15, Ağustos, s. 101-120

Backhaus, U. 2002 The Economy as a Whole: Seventh Chapter of The Theory of Economic Development, *Industry and Innovation*, 9, (1/2), 93-145.

Baltaş, A., 2002, Değişimin İçinden Geleceğe Doğru-Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, 4.Basım, İstanbul

Baron, R. A., 1998, Cognitive Mechanisms in Entrepreneurship: Why and When Entrepreneurs Think Differently Than Other People, *Journal of Business Venturing*, 13, 275–294.

Basım, H. N., Şeşen, H., 2006, “Kontrol Odağının Çalışanların Nezaket ve Yardım Etme Davranışlarına Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Araştırma, Konya Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı: 16, syf.159-168

Bass, B.M., 1985, *Leadership: Good, Beter, Best*, Organizational Dynamics, NY: Academy of Leadership

Baykal, D., 1994, Örgütlerde Liderlik ve İşçi Sendikaları Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

Bayrak, C., Terzi, Ç., 2004, “Okul Yöneticilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Okullara Yansımaları” İnönü Üniversitesi, Eğitim Fakültesi, XIII. Ulusal Eğitim Bilimleri Kurultayı, Temmuz, s.1-14

Berber, A., 2000, “Girişimci İle Yönetici Profiline Karşılaştırılması Ve Girişimcilikten Yöneticiliğe Geçiş Süreci” İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:29, S:1/Nisan, s. 23-44.

Birçek, A., 2008, Girişimci Kişilik Özelliklerinin Liderlik Bağlamında İncelenmesi, Onsekizmart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale

Bozgeyik, A., 2005, Girişimcilik Ruhunuzu Ateşleyin, Girişimcilere Yol Haritası, Hayat Yayınları, İstanbul

Bozkurt, Ö., 2007, “Girişimcilik Eğiliminde Kişilik Özelliklerinin Önemi” Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, C:1, S:2, s. 93-111.

Buluç, B., 1998, “Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik”, Yeni Türkiye Dergisi, C:4, S:20, 1205-1213.

Burch, J. G., 1986, Entrepreneurship, John Wiley & Sons, USA.

Can, H., 2002, Organizasyon ve Yönetim, Siyasal Kitabevi, Ankara

Cansız, E., 2007, Üniversite Öğrencilerinin Girişimcilik Özelliklerinin Belirlenmesi: Süleyman Demirel Üniversitesi Öğrencileri Üzerine Bir Çalışma, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Isparta

Ceylan, A., Demircan, N., 2002, “Girişimcilerin Başarı, Güç Ve Yakın İlişki İhtiyaçlarının Kişilik Özellikleri ile İlişkisi Üzerinde Düzce Bölgesi’ndeki KOBİ’lerde Bir Araştırması” Doğu Akdeniz Üniversitesi 21. Yüzyılda KOBİ’ler: Sorunlar, Fırsatlar ve Çözüm Önerileri

Clark, D., 1998, “Leadership Style Survey”  
<http://www.nwlink.com/~donclark/leader/survstyl.html> (16.3.2008)

Conger J.A., Kanungo, R.N., 1994, "Charismatic Leadership In Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement", Journal of Organizational Behavior, Vol.15.

Çağlar, İ., 2004, " İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği", Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi S.2

Çakar, U., Arbak, Y., 2003, "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zeka Gerektirir mi? Yöneticiler Üzerinde Örnek Bir Çalışma" D.E.Ü., İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt 18, S.2, ss. 83-98.

Çelik, A. Akgemci, T., 1998, Girişimcilik Kültürü ve KOBİ'ler, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.

Çelik, C., Sünbül, Ö., 2008, "Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması" Süleyman Demirel Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, C.13, S.3, ss.49-66.

Çelik, V., 2000, Okul Kültürü ve Yönetimi, Pegem A Yayıncılık İkinci Basım, Ankara

Dinçer, Ö., Fidan Y., 1999, İşletme Yönetimine Giriş, Beta Yayınları, İstanbul

Dindar, A.M., 2001, Liderlik, Liderlik Tarzları Ve Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul (Yayımlanmamış)

Doğan, S. 2001, Vizyona Dayalı Liderlik, Seçil Ofset, Niğde

Döm, S., 2006, Girişimcilik ve Küçük İşletme Yöneticiliği, Detay Yayıncılık, Ankara

Durukan, T., 2007, "Dünden Bugüne Girişimcilik ve 21. Yüzyılda Girişimciliğin Önemi", Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İ.İ.B.F., Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt 1 S.2, 25-37



Eraslan, L. 2004, "Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi" <http://yayim.meb.gov.tr/dergiler/162/eraslan.htm> (12.02.2009)

Eraslan, L., 2004, "Okul düzeyinde Dönüştürücü Liderlik" Erzincan Eğitim Fakültesi Dergisi, C.6, S.1, Ss. 1-22.

Ercan, S., Gökdeniz, İ., 2009, "Girişimciliğin Gelişim Süreci ve Girişimcilik Açısından Kazakistan", Ahmet Yesevi Üniversitesi, Türk Dünyası Sosyal Bilimler Dergisi, Bahar2009, S.49,ss.59-82. Kazakistan

Erçetin, Ş,Ş,. 2000, Lider Sarmalında Vizyon, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara

Erdem, F., 2001, "Girişimcilerde Risk Alma Eğilimi Ve Belirsizliğe Tolerans İlişkisine Kültürel Yaklaşım", Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi (2), 43-61

Erdoğan, İ.,1997, İşletmelerde Davranış, Beta Basımevi, İstanbul

Eren, E., 1993, Yönetim Psikolojisi, Beta Basım, İstanbul

Eren, E., 1998, Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım, İstanbul

Ertürk, M., 1998, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, Beta Basım, 2. Basım, İstanbul

Genç, N., 2007, Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar, Seçkin Yayıncılık, Ankara

Gibb, A.A., 1987, "Enterprise Culture- Its Meaning and Implications for Education and Traing", Journal of European Industrial Traing, Vol.11

Gül, H., 2005, "Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Son Olur mu ?" [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=223](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=223) (18.02.2009)

Gürol, A.M., 2000, Türkiye’de Kadın Girişimci ve Küçük İşletmesi: Fırsatlar, Sorunlar, Beklentiler ve Öneriler, Atılım Üniversitesi Yayını, Ankara

Hisrich, R.D., Peters M.P., 1995, Entrepreneurship: Starting, Developing, and Managing a New Enterprise (3. ed.), Chicago: Irwin.

Hodgetts, R.M. 1999, (Çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu) Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama, Beta Basım 2.Baskı, İstanbul.

İlhan, M.H., 2006, Yöneticilerin Liderlik Tiplerinde Öne Çıkan Davranış Uygulamalarının İncelenmesi: Gaziantep Turizm Sektöründe Bir Uygulama, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep

Kaya, N., 2001, “İşletmelerde Girişimcilik Özelliği Yüksek Çalışanların Güdülenmesi” 9. Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 24-26 Mayıs, 541-551.

Keçecioğlu, T. 1998, Liderlik ve Liderler, Kalder Yayınları, Kasım, İstanbul

Keçecioğlu, T., 2003, Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen Liderlik ve Liderler, Okumuş Adam Yayınları, İstanbul

Kırel, Ç. 2001. “Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe”, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt 1, s.43-60.

Kızılkaya, E., 2005, “Joseph A. Schumpeter’in Girişimcilik Fikrine Dair Bir Not” Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi, s.10, 26-45.

Koçel, T., 1998, İşletme Yöneticiliği, (6.Basım) Beta Basım, İstanbul.

Koh, H.C., 1996, “Testing Hypotheses of Entrepreneurial Characteristics: A Study of Hong.

KTB (Kültür ve Turizm Bakanlığı), 2008, Turizm Belgeli Tesisler, <http://www.kultur.gov.tr/TR/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF2B81939FD5B60AFAA85B8E20CBC69487> (26.03.2008)

Kutunis, Ö.R., Hancı, A., 2004 “Kadın Girişimcilerin Kişisel Özgürlük Algılamaları” Osmangazi Üniversitesi, İ.İ.B.F., 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, s.457-464.

Littunen, H., 2000, “Entrepreneurship and Characteristics of The Entrepreneurial Personality” International Journal of Entrepreneurial Behaviour and Research, 6(2), 295-310

McClelland, D.C., 1961, The Achieving Society, New York: Collier-Macmillan.

Murat, G., Açıkgöz, B., 2008, “Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderler”, Kamu-İş İş hukuku ve İktisat Dergisi, C.10, S.2, Ss. 153-171.

Müftüoğlu, T., 1997, Girişimcilik, Anadolu Üniversitesi Web-Ofset Tesisleri, Eskişehir

Müftüoğlu, T. Ve Durukan, T. 2004, Girişimcilik Ve Kobi'ler, Gazi Kitabevi, Ankara

Neubeiser, M.L. 1996, Liderlik ve Büyü, Evrim Yayınevi, İstanbul

Newstorm, J. W., Davis, K., 1993, Organizational Behavior , McGraw-Hill Inc. New York.

Oktay, E., Gül, H., 2003, “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma". Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.10, Ss. 403-427.

Owens, J., 1976, “ The Uses of Leadership Theory”, Management Organization and Human Resources, (Eds: H.Hicks and J.Powell),Mc Graw Hill Book Comp.

Ören, S.A., 2006, Günümüzün Liderlik Profili: Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik-Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Antalya

Özer, P.S., Topaloğlu, T., 2007, “Girişimci ve Yöneticilerin Öğrenilmiş Gereksinimleri İle Kontrol Odaklarının Kıyaslanmasına Yönelik Bir Araştırma” Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 16, Sayı 2, s.439-456

Özkalp, E., Kirel, Ç., 2004, Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayını, 2.Baskı, Eskişehir.

Özkul G., Dulupçu, M. A., 2007, “Kişisel Gelişimin Girişimci Tipleri Üzerine Etkisi: Antalya – Isparta İllerinde Bir İnceleme” Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, Biga İ.İ.B.F., Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Cilt 2, Sayı 2, S.67-90.

Özsalmanlı, A.Y., 2005, “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Liderlik Ve Lider Yöneticilik” Manas Üniversitesi,Sosyal Bilimler Dergisi, 13, s.137-146

Özutku, H., 2005, “Algılanan Liderlik Tarzının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma”, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: XXIV, Sayı:2.

Peker, Ö., Aytürk, N., 2002 , Yönetim Becerileri, Yargı Yayınevi, Ankara, s. 55-61

Pielstick, C.D. 1998: “The Transforming Leader: A Meta-Ethnographic Analysis”, Community College Review, winter, 26(3), 15-35.

Sabuncuoğlu, Z, ve Tokol, T., 2001, İşletme, Ezgi Yayınları, Bursa

Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. 1995, Örgütsel Psikoloji, Ezgi Kitabevi, Bursa

Sexton, D. L. ve Bowman, N. (1985). The Entrepreneur: A Capable Executive and More, Journal Of Business Venturing, 1 (1), 129–40.

Sitkin, S.B. ve Paolo, A.L. (1992) “Reconceptualizing The Determinants of Risk Behaviour”, *Academy of Management Review*, 17(1).

Solmuş, T. (2004). “İş Yaşamı, Denetim Odağı ve Beş Faktörlük Kişilik Modeli” Türk Psikoloji Bülteni, Cilt 10, s. 34-35, Ss.196-205.

Stevenson, H. H.; Roberts, M. J. ve Grousbeck, H. I., 1994, New Business Ventures And The Entrepreneur, Mcgraw-Hill Co., USA.

Stormer, F., Kline, T., Goldenberg, S. H., 1999, “Measuring Entrepreneurship With General Enterprising Tendency Test. Criterion Validity And Reliability”, Human Systems Management, Volume 18, Issue 1, 47-53

Strauser, D. R., Ketz, K. & Keim, J. (2002). The Relationship Between Self-Efficacy, Locus of Control and Work Personality. Journal of Rehabilitation, 68, 20-26.

Şafaklı, O.V., 2005, “KKTC’deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma” Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(1), s.132-143

Şahin, A., Temizel, H., Örselli, E, 2004, “Bankacılık Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Kendi Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimleri İle Çalışanların Yöneticilerinin Liderlik Tarzlarını Algılayış Biçimlerine Yönelik Uygulamalı Bir Çalışma” Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, İ.İ.B.F. 3.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 657-665.

Taşkıran, E., 2005, Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri, İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Bolu

Tekin, M., 1999, Girişimcilik Kendi İşini Kurma ve İşletme, Damla Ofset, Konya

Tekin, S., 2008, “Sihirli Liderler” Kumsaati Yayın Dağıtım, İstanbul

Tengilimoğlu, D., 2005, “Kamu Ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışlarının Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, C.4, s.1-16

Thompson, B.L., 1998, (Çev: V.G. Diker) Yeni Yöneticinin El Kitabı-1: Yönetim Fonksiyonları, Hayat Yayınları, İstanbul

Tosun, K., 1992, İşletme Yönetimi, Genel Esaslar, Savaş Yayınları, Ankara

Tracey, W.R., 1990, Leadership Skills, American Management Association, New York.

Türkiye İşveren Sendikaları Konfederasyonu, 2004, Avrupa Birliğinde Girişimciliğin Geliştirilmesi “Türkiye’de Yol Gösteren İlke, Politika ve Uygulamalar” Tşof Plaka Matbaacılık, Ankara

Türkiye Genç İşadamları Derneği, Ekonomik kalkınmada Girişimciliğin önemi ve değişen girişimcilik nitelikleri—Şubat 1993, Simge Ofis Matbaacılık, İstanbul

Uyguç, N. Duygulu, E., Çıraklar, E., 2000,”Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans”, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 25-27 Mayıs, Nevşehir

Uzun, G., 2005, Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Adana.

Werner, I. 1993, Liderlik ve Yönetim, (Çev: Vedat Örnek) Rota Yayın Yapım İstanbul.

Yörük, S., Kocabaş, İ., 2001, “Eğitimde Demokratik Liderlik ve İletişim”, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, C.11, S.1, Ss.225-234.

Yüksel, Ö., vd., 2003, Girişimciler İçin İşletme Yönetimi, Gazi Kitabevi Yayınları, Ankara

Wickham, A. P., 2001, Strategic Entrepreneurship, Second Edition, London: Prentice Hall

Zel, U., 2001, Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara

Zel, U., 2008, “Liderlik Teorileri”  
<http://209.85.129.132/search?q=cache:EYKTFumCWRgJ:www.ugurzel.com/dosyalar>  
 (12.03.2009)

### EK-1 ANKET FORMU

Bu araştırma yüksek lisans tez çalışmamın uygulamasıdır. Birinci kısımda sizinle ve işletmeyle, ikinci kısımda girişimcilik, üçüncü kısımda liderlikle ilgili sorular yer almaktadır. Bilgiler sadece akademik çalışmada kullanılacaktır. Zaman ayırarak çalışmama yaptığınız katkıdan dolayı teşekkür ederim.

Emine Kızıltay  
 Afyon Kocatepe Üniversitesi  
 Sosyal Bilimler Enstitüsü  
 İşletme Anabilim Dalı Yüksek  
 Lisans Öğrencisi

- |  |  |
|--|--|
| <p>1. Cinsiyetiniz:<br/> <input type="checkbox"/> Bay<br/> <input type="checkbox"/> Bayan</p> <p>2. Yaşınız<br/> <input type="checkbox"/> 20–30<br/> <input type="checkbox"/> 31–40<br/> <input type="checkbox"/> 41–50<br/> <input type="checkbox"/> 51 +</p> <p>3. Medeni Durumunuz :<br/> <input type="checkbox"/> Bekar<br/> <input type="checkbox"/> Evli<br/> <input type="checkbox"/> Diğer</p> <p>4. Bu işyerinde kaç yıldır<br/>         çalışıyorsunuz?<br/> <input type="checkbox"/> 1-5<br/> <input type="checkbox"/> 6-10<br/> <input type="checkbox"/> 11-15<br/> <input type="checkbox"/> 16-20<br/> <input type="checkbox"/> 21 +</p> <p>5. İşletmede çalışan personel<br/>         sayısı<br/> <input type="checkbox"/> 1–10<br/> <input type="checkbox"/> 11–20<br/> <input type="checkbox"/> 21–30<br/> <input type="checkbox"/> 31 +</p> <p>6. İşletmenin Faaliyet konusu<br/> <input type="checkbox"/> Bar – Eğlence Merkezi<br/> <input type="checkbox"/> Restoran<br/> <input type="checkbox"/> Otel – Motel – Pansiyon<br/>         vb..</p> | <p><input type="checkbox"/> Seyahat Acenteliği ve<br/>         Tur Şirketi<br/> <input type="checkbox"/> Diğer</p> <p>7. İşletmenin hukuki yapısı<br/> <input type="checkbox"/> Anonim Şirket<br/> <input type="checkbox"/> Limitet Şirket<br/> <input type="checkbox"/> Kolektif Şirket<br/> <input type="checkbox"/> Komandit Şirket<br/> <input type="checkbox"/> Adi Şirket</p> <p>8. Şu anki göreviniz:<br/> <input type="checkbox"/> Genel Müdür<br/> <input type="checkbox"/> Genel Müdür Yardımcısı<br/> <input type="checkbox"/> Departman Müdürü<br/> <input type="checkbox"/> Yönetim Kurulu Üyesi<br/> <input type="checkbox"/> Diğer (Lütfen<br/>         Belirtiniz) .....</p> <p>9. Eğitim Durumunuz :<br/> <input type="checkbox"/> İlköğretim<br/> <input type="checkbox"/> Orta öğrenim<br/> <input type="checkbox"/> Ön Lisans<br/> <input type="checkbox"/> Lisans<br/> <input type="checkbox"/> Lisansüstü</p> <p>10. Yabancı Dil Biliyor musunuz?<br/> <input type="checkbox"/> Evet<br/> <input type="checkbox"/> Hayır</p> <p>11. Kaç yıldır turizm sektöründe<br/>         çalışıyorsunuz?<br/> <input type="checkbox"/> 1-5<br/> <input type="checkbox"/> 6-10</p> |
|--|--|





	ederim.					
32	İnsanlar, arkadaşlık ve diğer ilişkiler temelinde değil de yetenek ve bilgi temelinde işe alınmalıdır.					
33	Hakkında hiçbir şey bilmediğim bir konuda yeni bir girişime kalkışmam.					
34	Yetenekli, çok çalışkan ve hırslı olsam bile eğer param yoksa bir iş başlatamam.					
35	Net olmayan (karışık) durumlarda kararlar almadan ve öncülük etmeden hoşlanırım					
36	Başarının kişisel çabalardan ziyade şans ve kadere bağlı olduğuna inanırım.					

### Liderlik Anketi

		Her zaman	Genellikle	Ara Sıra	Nadiren	Hiçbir Zaman
1.	İşyerinde, son kararlar alınırken otoritemi daima elimde tutarım.	5	4	3	2	1
2.	Her zaman, işyerinde neyin yapılacağı ve nasıl yapılacağı konusundaki karar alma sürecine bir veya birden fazla çalışanın dahil olmalarına çalışırım.	5	4	3	2	1
3.	Büyük kararlar alırken ben ve çalışanlarım daima oylama yaparız.	5	4	3	2	1
4.	Çalışanlarımın yaptıkları önerileri dikkate almam ve onlar için zaman harcamam.	5	4	3	2	1
5.	Çalışanlarımın fikirlerini ve gelecekteki plan ve projelerini sorarım	5	4	3	2	1
6.	İşyerinde önemli karar alınması için, çoğunluğun ya da her bireyin onayı gerekmektedir.	5	4	3	2	1
7.	Çalışanlarıma ne yapacaklarını ve nasıl yapacaklarını anlatırım.	5	4	3	2	1
8.	Bir şeyler yanlış gittiğinde ve projenin devamı için yeni bir strateji yaratmaya ihtiyacım olduğunda ya da uygulanan programdaki işlemler için, çalışanlarımın önerilerini almak için toplantı yaparım.	5	4	3	2	1
9.	Bilgi almak için, e-mail, sesli mesaj vb. gönderir ve sıklıkla toplantı düzenlerim. Çalışanlarım bilgi alma beklentisi içindedir.	5	4	3	2	1
10.	Birisi yanlış yaptığında, aynı şeyi tekrar yapmaması gerektiğini söyler ve not alırım.	5	4	3	2	1
11.	Çalışanlarımın projeleri sahiplenebileceği bir ortam yaratmak isterim.	5	4	3	2	1
12.	Çalışanlarıma ne yapmaya ihtiyaçları olduğunu ve nasıl yapmaları gerektiğiyle ilgili karar almalarına izin veririm.	5	4	3	2	1
13.	Yeni ücretli çalışanlar, ilk benim tarafımdan onaylanmadıkça herhangi bir karar alma sürecinde yer almalarına izin verilmez.	5	4	3	2	1
14.	Çalışanlarımın, sektörün geleceğine ilişkin görüşlerini alır ve bu görüşleri uygun durumlarda kullanırım.	5	4	3	2	1
15.	Çalışanlarım, işleriyle ilgili benden daha fazla bilgiye sahiptirler bu yüzden işlerini yaparken kararlar verip uygulamalarına izin veririm.	5	4	3	2	1
16.	Bir şeyler yanlış gittiğinde, çalışanlarıma prosedürün doğru çalışmadığını anlatır ve yeni bir prosedür düzenlerim.	5	4	3	2	1
17.	Çalışanlarıma kendi rehberliğimde, önceliklerini oluşturmalarına izin veririm.	5	4	3	2	1
18.	Yeni prosedür yada işlemleri gerçekleştirmek için görev yetkisi veririm.	5	4	3	2	1
19.	Performanslarını doğru tespit etmek için, çalışanlarımı yakından izlerim.	5	4	3	2	1
20.	Çalışanlarımın farklı rol beklentileri olduğu zaman, farklılıkları çözmek için onlarla çalışırım.	5	4	3	2	1
21.	Her birey belirtilen işlerden sorumludur.	5	4	3	2	1
22.	Liderlik pozisyonumun kapsadığı astların üzerindeki güçten hoşlanıyorum.	5	4	3	2	1
23.	Astlarımla yetiştirilmesinde liderlik gücümü kullanmaktan hoşlanırım.	5	4	3	2	1
24.	Liderlik gücümü astlarımla paylaşmaktan hoşlanırım.	5	4	3	2	1
25.	Örgütsel amaçlara ulaşmak için, çalışanlar cezalandırılmakla korkutulmalıdır.	5	4	3	2	1

26.	Çalışanlarım amaçları belirlenirse, kendi kendilerini yönetebilirler.	5	4	3	2	1
27.	Kendi örgütsel amaçları için, çalışanlar doğru kararlar alabilirler.	5	4	3	2	1
28.	Çalışanlarım güvenliği önemserler.	5	4	3	2	1
29.	Çalışanlarım, örgütsel problemlerin çözümü için yaratıcılıklarını ve yeteneklerini nasıl kullanacaklarını bilirler.	5	4	3	2	1
30.	Çalışanlarım kendilerine benim kadar liderlik yapabilirler.	5	4	3	2	1