



T.C.

DÜZCE ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**LİDERLİK TARZLARI İLE STRATEJİK KARARLAR ARASINDAKİ
İLİŞKİ: İSTANBUL'DAKİ 4 ve 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE
BİR ARAŞTIRMA**

SEDAT ÇELİK

TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

DÜZCE

HAZİRAN-2011

T.C.
DÜZCE ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM VE OTEL İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI

LİDERLİK TARZLARI İLE STRATEJİK KARARLAR
ARASINDAKİ İLİŞKİ: İSTANBUL'DAKİ 4 ve 5 YILDIZLI
OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Sedat ÇELİK

Danışman
Yrd. Doç. Dr. Arif GÜNGÖR

Akçakoca-2011

Tezi Destekleyen Kurum/Kuruluş

Bu tez alışması 2011.15.HD.014 numaralı proje ile Düzce Üniversitesi Bilimsel Araştırma Projeleri tarafından desteklenmiştir.

ÖZET

LİDERLİK TARZLARI İLE STRATEJİK KARARLAR ARASINDAKİ İLİŞKİ: İSTANBUL'DAKİ 4 ve 5 YILDIZLI OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Sedat ÇELİK

Yüksek Lisans tezi

Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Arif GÜNGÖR

Haziran, 2011, 133, Sayfa

Liderlik ve strateji işletmeler için önemi her geçen gün artan iki önemli kavramdır. Otel işletmelerinin emek yoğun bir yapıya sahip olması, çevresel değişmelere karşı esnek olması, müşteri isteklerinin sürekli değişmesi gibi sebeplerden dolayı liderlik ve stratejinin önemi artmaktadır. Değişimin sürekli olduğu ve rekabetin arttığı turizm sektöründe otel işletmelerinin geleceklerini yönetebilmeleri için işletmelerin sahip olduğu yöneticilerin liderlik vasıflarına sahip olmaları ve ayrıca stratejik düşünceleri gerekir. Bu araştırmanın amacı otel işletmelerinde liderlik tarzları ile stratejik kararlar arasındaki ilişkiyi orta koymaktır. Araştırmanın içeriği dikkate alınarak nicel araştırma yapılması uygun görülmüştür. Verilerin elde edilmesinde anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma İstanbul'daki Turizm İşletme Belgeli 4-5 yıldızlı otel işletmelerini kapsamaktadır (Evren Sayısı: 109). Araştırmada örneklem seçimine gidilmiş ve kolayda örneklem yöntemi seçilerek 87 otel işletmesinden veri alınmıştır. Araştırma sonuçlarında İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde genel olarak dönüşümcü liderlik, babacan liderlik, otokratik liderlik ve karizmatik liderlik tarzlarına sahip yöneticilerin olduğu ortaya çıkmıştır. Bu liderlik tarzlarına sahip liderlerin yenilikçilik ve değişime yönelik, temel iş stratejilerine yönelik, çatışmaya müdahale etmeye yönelik, risk almaya yönelik stratejik karar aldıkları görülmektedir. Liderlik tarzları ile stratejik kararlar arasında anlamlı ilişkilerin olduğu saptanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Liderlik Tarzları/Teorileri, Strateji, Stratejik Karar Alma.

ABSTRACT**RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLE AND
STRATEGIC DECISIONS: A RESEARCH IN 4 AND 5 STARS
HOTEL BUSINESSES IN ISTANBUL****Sedat ÇELİK****MASTER THESIS****Division of Tourism and Hotel Management****Supervisor: Asst. Prof. Dr. Arif GÜNGÖR****June, 2011, 133, Pages**

Leadership and strategy is two important concept for businesses that are growing importance day by day. The importance of leadership and strategy has increased because of the hotel businesses' have a structure of labor-intensive, to be flexible to environmental changes, constantly changing customer requirements, etc. Change to be constant, increasing competition in the tourism sector, companies' managers must have leadership qualities and they must think strategic to manage future of hotel companies. The purpose of this study is to moderate the relationship between leadership style and strategic decisions in hotel companies. As the content of the study were considered, it was thought fit making quantitative research. Survey technique was used to obtain data. The study has covered 4 and 5 stars hotel companies in İstanbul that has Tourism Operation Certificate (115). Also in the study was used sampling and convenience sampling method was selected and data was obtained from 87 hotel companies. Research results, in 4 and 5 star hotel companies in Istanbul, in general, managers that have transformational leadership, paternalistic leadership, autocratic leadership and charismatic leadership styles emerged. It was seen leaders' that have this style of leadership made strategic decision to innovation and to change, to maintain stability, to the conflict, to take risk. Significant relationships were found between leadership style and strategic decisions.

Keywords: Leadership, Leadership Styles/Theories, Strategy, Strategic Decision Making

TEŞEKKÜR METNİ

Tez araştırmanam süresince gösterdiği ilgiden, beni araştırmaya motive etmesinden ve her türlü desteğinden dolayı sayın hocam Yrd. Doç. Dr. Arif GÜNGÖR'e teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Lisans ve yüksek lisans eğitimim sürecinde, bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım değerli hocalarıma şükranlarımı sunarak başarılarının devamı dileğiyle saygılarımı sunuyorum.

Araştırmanın gerçekteştirilmesinde büyük katkısı olan işletme yöneticilerine teşekkürlerimi sunar başarılar dilerim.

Ayrıca lisans ve yüksek lisans dönemimde eğitim ve öğretimimde rehberlik eden değerli hocam Öğr. Gör. Yunus Emre Taşgit'e minnettarlığımı ifade ediyorum.

Ek olarak Sosyal Bilimler Enstitüsünde güler yüzlerini eksik etmeyen, bize moral veren değerli çalışanlara çok teşekkür ederim.

Lisans ve yüksek lisans öğrenimim boyunca desteklerini esirgemeyen dönem arkadaşlarıma ve ev arkadaşlarıma (Erhan COŞKUN, Emrah ÖZTÜRK) teşekkürlerimi sunarım.

Yaşamım boyunca her türlü fedakarlığı yapan, maddi ve manevi desteğini bir an olsun esirgemeyen anneme, babama, ağabeyime ve kardeşlerime sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Sedat ÇELİK

YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum, “**Liderlik Tarzları İle Stratejik Kararlar Arasındaki İlişki: İstanbul’daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**” başlıklı çalışmanın yazılmasında, sahip olduğum bilimsel etik kurallar ışığında, bilimsel ve etik kurallara uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin tamamının ya da bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitede bir tez çalışması olarak sunulmadığını beyan ederim. 08/06/2011

İmza

Sedat ÇELİK

İÇİNDEKİLER	
ÖZET	I
ABSTRACT	II
TEŞEKKÜR METNİ	III
YEMİN METNİ	IV
İÇİNDEKİLER	V
TABLolar DİZİNİ.....	VIII
ŞEKİLLER DİZİNİ	IX
KISALTMALAR.....	X
BÖLÜM I.....	1
1. Giriş.....	1
1.1.Araştırmanın Amacı	2
1.2.Araştırmanın Önemi.....	3
1.3.Araştırmanın Sayıtları	3
1.4.Araştırmanın Sınırlılıkları.....	3
BÖLÜM II	4
2.Liderlik Tanımı ve Kapsamı, Liderlik Teorileri ve Tarzları	4
2.1.Liderlik Tanımı ve Kapsamı.....	4
2.2.Liderlik Teorileri ve Liderlik Tarzları.....	6
2.2.1.Özellikler Teorisi (Great Man Theory).....	7
2.2.2.Davranışsal Liderlik Teorileri	8
2.2.2.1.Kurt Lewin'in Klasik Ayrımı	9
2.2.2.2.Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	10
2.2.2.3.Michigan Üniversitesi Araştırmaları.....	11
2.2.2.4.Blake ve Mounton'un Yönetim Tarzı Teorisi	12
2.2.2.5.MC Gregor X ve Y Teorileri	14
2.2.2.6.Likert'in Sistem 4 Modeli	14
2.2.2.7.Lider-Üye Etkileşim Teorisi (LMX)	15
2.2.2.8.Tannenbaum ve Scmith'in Liderlik Modeli	17
2.2.2.9.Gary Yukl Liderlik Teorisi	18
2.2.3.Durumsal Liderlik Teorileri	21
2.2.3.1.Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	22

2.2.3.2. Amaç-Yol Teorisi	24
2.2.3.3. Vroom-Yetton-Jago Liderlik Teorisi	26
2.2.3.4. Hersey- Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli	29
2.2.3.5. Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Modeli.....	31
2.2.4. Davranışsal ve Durumsal Liderlik Teorileri Sonucunda Ortaya Çıkan Liderlik Tarzları.....	33
2.2.4.1. Otokratik Liderlik Tarzı	34
2.2.4.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı.....	35
2.2.4.3. Paternalist (Babacan) Liderlik Tarzı	35
2.2.5. Modern Liderlik Teorileri ve Sonucunda Ortaya Çıkan Liderlik Tarzları	36
2.2.5.1. Eylemsel Liderlik-Dönüşümcü Liderlik Teorileri ve Eylemsel-Dönüşümcü Liderlik Tarzları	37
2.2.5.1.1. Eylemsel (Transaksiyonel) Liderlik Tarzı	37
2.2.5.1.2. Dönüşümcü (Transformational) Liderlik Tarzı	38
2.2.5.2. Karizmatik Liderlik Teorisi ve Karizmatik Liderlik Tarzı.....	39
2.2.5.2.1. Karizmatik Liderlik Tarzı	40
2.2.5.3. Stratejik Liderlik Teorisi ve Stratejik Liderlik Tarzı	41
2.2.5.3.1. Stratejik Liderlik Tarzı.....	42
BÖLÜM III.....	45
3. Strateji, Stratejik Yönetim ve Karar Alma, Stratejik Karar Alma.....	45
3.1. Strateji ve Stratejik Yönetim.....	45
3.1.1. Strateji.....	46
3.1.2. Stratejik Yönetim.....	46
3.2. İşletmelerde Karar Alma ve Stratejik Kararlar	49
3.2.1. İşletmelerde Karar Alma.....	49
3.2.2. İşletmelerde Stratejik Karar Alma	53
3.2.2.1. Değişim Yönlü Stratejik Kararlar	55
3.2.2.2. Rekabet Yönlü Stratejik Kararlar.....	58
3.2.2.2.1. Porter'ın Rekabet Stratejileri.....	59
3.2.2.2.2. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri	61
3.2.2.3. Çatışmaya Müdahale Etmeye Yönelik Stratejik Kararlar	62
3.2.2.4. Yenilikçiliğe Yönelik Stratejik Kararlar	65
3.2.2.5. Temel Stratejilere Yönelik Stratejik Kararlar.....	67

3.2.2.6.Risk Almaya Yönelik Stratejik Kararlar	70
BÖLÜM IV	74
4. Liderlik Tarzları İle Stratejik Kararlar Arasındaki İlişki: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma	74
4.1.Otel İşletmeleri.....	74
4.1.1.Otel İşletmeleri Tanımı ve Özellikleri.....	74
4.1.2.Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması	75
4.1.3.Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Özellikleri.....	77
4.2.Metodoloji ve Uygulama	78
4.2.1.Araştırmanın Yöntemi	78
4.2.2.Evren-Örneklem	79
4.2.3.Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması	79
4.2.4.Verilerin Analizi.....	80
BÖLÜM V	81
5.Bulgular, Sonuç ve Öneriler.....	81
5.1.Bulgular	81
5.1.1.Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular.....	81
5.1.2.Güvenirlilik	82
5.1.3.Faktör Analizleri.....	83
5.1.3.1.Liderlik Tarzlarını Ortaya Koymaya Yönelik Faktör Analizi.....	83
5.1.3.2.Stratejik Kararlara Yönelik Faktör Analizi	85
5.1.4.Araştırmanın Modeli ve Hipotezler	87
5.1.5.Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi	89
5.1.6.Değişkenlere İlişkin Regrasyon Analizi	90
5.2.Sonuç ve Öneriler.....	94
KAYNAKÇA	99
EKLER	116

TABLolar DİZİNİ

TABLO 2-1. ÖZELLİKLER TEORİSİNE GÖRE ORTAYA ÇIKAN LİDER ÖZELLİKLERİ	7
TABLO 2-2. OHİO STATE ÜNİVERSİTESİ ÇALIŞMALARI SONUCUNDA ORTAYA ÇIKAN LİDERLİK DAVRANIŞI BOYUTLARI.....	11
TABLO 2-3. MCGREGOR X VE Y TEORİLERİ	14
TABLO 2-4. LİKERT'İN SİSTEM 4 MODELİ	15
TABLO 2-5. DAVRANIŞSAL VE DURUMSAL LİDERLİK TEORİLERİ SONUCUNDA ORTAYA ÇIKAN LİDERLİK TARZLARI	33
TABLO 2-6. MODERN LİDERLİK TEORİLERİ VE SONUCUNDA ORTAYA ÇIKAN LİDERLİK TARZLARI.....	36
TABLO 2-7. GELENEKSEL BAKIŞ AÇISI VE YENİ BAKIŞ AÇISIYLA RİSK	70
TABLO 4-1. OTEL İŞLETMELERİNİN SINIFLANDIRILMASI	76
TABLO 5- 1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER.....	81
TABLO 5-2. GÜVENİRLİLİK ANALİZİ SONUÇLARI	83
TABLO 5-3. LİDERLİK TARZLARI İLE İLGİLİ FAKTÖR ANALİZİ	84
TABLO 5-4. STRATEJİK KARARLAR İLE İLGİLİ FAKTÖR ANALİZİ.....	86
TABLO 5-5. BAĞIMLI VE BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER ARASINDAKİ KORELASYON DEĞERLERİ	89
TABLO 5-6. LİDERLİK TARZLARININ YENİLİKÇİLİK VE DEĞİŞİM YÖNLÜ STRATEJİK KARARLARA ETKİSİ	90
TABLO 5-7. LİDERLİK TARZLARININ İSTİKRARI SÜRDÜRMEYE YÖNELİK STRATEJİK KARARLARA ETKİSİ	91
TABLO 5-8. LİDERLİK TARZLARININ PROBLEMİN TEŞHİSİ VE PROBLEME MÜDAHALE ETMEYE YÖNELİK STRATEJİK KARARLARA ETKİSİ	92
TABLO 5-9. LİDERLİK TARZLARININ RİSK ALMAYA YÖNELİK STRATEJİK KARARLARA ETKİSİ	93

ŞEKİLLER DİZİNİ

ŞEKİL 2-1. BLAKE VE MOUNTON'UN YÖNETİM TARZI MATRİXİ	12
ŞEKİL 2-2. TANNENBAUM VE SMİTH'İN LİDERLİK MODELİ	18
ŞEKİL 2-3. BİRLİKTE ÇALIŞMAYA EĞİLİM ÖLÇEĞİ	22
ŞEKİL 2-4. FIEDLER'İN DURUMSAL LİDERLİK MODELİ	24
ŞEKİL 2-5. AMAÇ YOL TEORİSİ.....	25
ŞEKİL 2-6. VROOM-YETTON-JAGO LİDERLİK KATILIM MODELİ	27
ŞEKİL 2-7. HERSEY-BLANCHARD'IN DURUMSAL LİDERLİK MODELİ	30
ŞEKİL 2-8. REDDİN'İN ETKİNLİK MODELİ.	31
ŞEKİL 2-9. REDDİN'İN LİDER DAVRANIŞI.	31
ŞEKİL 3-1 STRATEJİK KARARLAR	55
ŞEKİL 5-1. FAKTÖR ANALİZİ SONRASINDA OLUŞTURULAN MODEL.....	87

KISALTMALAR

PWC: PricewaterhouseCoopers danışmanlık şirketi

VYJ: Vroom Yetto Jago liderlik modeli

MLQ: Multifactor Leadership Questionnaire (Çok Fonksiyonlu Liderlik Anketi)

LMX: Lider-Üye Etkileşim Teorisi

SPSS: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin Paket Program)

BÖLÜM I

1. Giriş

İçinde bulunduğumuz yüzyıla bakıldığında ulusal ve uluslararası işletmelerin, iş yapılarının, yönetim anlayışlarının bir değişim içinde olduğu görülmektedir. Sürekli olan ve hızla gerçekleşen bu değişime ayak uydurmak işletmeleri zorlamaktadır. Aynı zamanda işletmeler çoğu zaman aynı müşterilere hitap ettiklerinden (arz ettiklerinden) dolayı bu değişimin yanında rekabet kaçınılmaz olur. Bu noktada işletmeler değişim ve rekabet ortamında rekabet avantajı yakalamak, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için değişime ayak uydurmalıdırlar. Özellikle rekabetin yoğun olduğu sektör ve pazarlarda müşteri taleplerindeki değişimi iyi bir şekilde idrak etmek, teknolojik değişimleri takip etmek, gerektiğinde işletmelere uyarlamak ve çevresel koşulları iyi analiz edip işletmeyi güçlendirecek kararların verilip uygulanması gerekmektedir. Turizm sektörü de değişimin süreklilik arz ettiği ve rekabetin her geçen gün arttığı sektörlerden biridir. Ulusal ve uluslararası siyasi, ekonomik, politik v.b. konulara karşı esnek bir yapıya sahiptir.

Otel işletmeleri turizm sektöründe konaklama, yeme içme, eğlence gibi birçok alanda hizmet sağlayan önemli işletmelerdir. Özellikle emek ve sermaye yoğun işletmeler olan otel işletmelerinde yöneticilerin karar verme ve kararları uygulatma işlevleri, değişim ve rekabetin artmasından dolayı, güçleşmektedir. Bu sebeple turizm sektöründe yöneticilerin, içinde buldukları durumu iyi analiz edebilme, doğru kararlar alabilme, işletmeyi yönlendirebilme uzun dönemli bakış açısı ortaya koyma gibi birçok özelliğe sahip olması gerekmektedir. Ek olarak otel işletmelerinde özellikle müşteri ile bire bir iletişim, etkileşim halinde olunması çalışan motivasyonunun üst düzeye çıkarılmasını gerektirmektedir. Bu yüzden çalışanların çok iyi motive olmasını sağlayacak, onlara işi benimsetecek yöneticilerin olması otel işletmeleri için önemlidir.

İşletmelerde özellikle üst yönetim tarafından alınan kararlar işletmeye yön veren, işletmeyi geleceğe taşıyan (ve ya kötü bir karar ise işletmenin gerilemesine neden olan) ve genellikle riskin yüksek olabileceği stratejik kararları içerir. Bu bağlamda işletmeler üstlenmiş oldukları misyonla ulaşmak istedikleri vizyona ulaşmak için stratejik kararlar alarak işletmeyi rakiplerine göre avantajlı konuma getirerek, rekabette bir adım önde olmaya çalışırlar. Peki, rekabetin yoğun olduğu, değişimin sürekli olduğu bir pazarda her yönetici ve her çalışan başarılı olabilir mi? Değişimi sevmeyen veya istemeyen, işletmenin iç ve dış çevresini iyi analiz edemeyen ve buna yönelik kararlar alamayan yöneticilerin başarı olma ihtimali nedir? Bu noktadan bakıldığında işletmede alınan kararların, özellikle de stratejik kararların birçok unsurdan etkilendiği ve bu unsurlardan bir tanesinin de karar vericiler (lider/yönetici) olduğunu söyleyebiliriz. İşletme içerisinde reaktif bir tutum sergileyen, daha çok iş odaklı ve klasik yönetim anlayışına sahip karar vericilerin değişen çevre şartlarında işletmeyi rekabet ortamında ayakta tutması kolay olmayacaktır. Bu sebeple işletmelerin, özellikle karar vericileri başta olmak üzere, çalışanları seçerken geleceği gören değişimi takip eden kişileri seçmeleri işletmenin faydasına olacaktır.

Bu tez çalışmasında yukarıda kısaca belirtilen hususlar çerçevesinde liderlik tarzları ile stratejik kararlar arasındaki ilişki otel işletmelerinde araştırılmıştır. Bu bağlamda toplamda beş bölümden oluşan çalışmada; öncelikle literatür taraması yapılmış daha sonra araştırma metodolojisi sunulmuştur. Yapılan analizler sonucunda ortaya çıkan bulgular verilmiş ve son olarakta sonuç ve önerilerle araştırma tamamlanmıştır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın temel amacı; Otel işletmelerinde ortaya çıkan liderlik tarzları ile uyguladıkları stratejik kararlar arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır.

Öte yandan araştırmanın alt amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir;

- Otel işletmelerinde uygulanan liderlik tarzlarını belirlemek,
- Otel işletmelerinde alınan stratejik kararları belirlemek,
- Araştırma sonucunda literatüre katkı sağlamak
- Araştırma sonuçlarında işletmelere önerilerde bulunarak onları bilinçlendirmek.

1.2. Araştırmanın Önemi

Araştırma; literatür düzeyinde teorik ve işletmeler düzeyinde pratik öneme sahiptir. Literatür düzeyinde bakıldığında liderlik tarzları ile stratejik kararlar arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmaların kısıtlı olması; araştırmanın literatüre katkısını arttırmaktadır. Bunun yanında araştırma sonuçlarının işletmelerle paylaşılması ve onlara öneriler sunulması işletmelere faydalı olması açısından önemlidir. Araştırma sonucunda ortaya çıkacak olan stratejik karar türlerinin işletmeler için bir ölçek olarak kullanılması ile birlikte daha hızlı ve daha sistematik bir şekilde karar almaları sağlanabilir. Ayrıca araştırmanın sonuçlarının işletmelerle paylaşılması ayrıca üniversite-sektör etkileşimine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

1.3. Araştırmanın Sayıltıları

Araştırmanın sayıltıları şu şekilde belirtilmiştir;

- Araştırmaya katılan otel işletmeleri üst düzey yöneticilerinin aynı zamanda birer lider oldukları varsayılmıştır.
- Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin anket sorularını cevaplayabilecek düzeyde bilgi ve deneyime sahip oldukları kabul edilmiştir.

Araştırma esnasında liderlik özelliklerine sahip olan ve stratejik kararlarda rol oynayan üst düzey yöneticilerin olması gerektiği işletmelere belirtilmiştir.

1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde belirlenmiştir;

- İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapılan araştırmamızın en önemli kısıtı; stratejik karar alma ile ilgili önceden hazırlanmış bir ölçeğin olmamasıdır
- Araştırma, araştırmanın yapıldığı dönemde ve sadece İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinin katılımı ile sınırlıdır.
- Ayrıca zaman ve maddi olanakların eksikliği araştırmayı sınırlayıcı unsurlar olarak rol oynamıştır.

BÖLÜM II

2. Liderlik Tanımı ve Kapsamı, Liderlik Teorileri ve Tarzları

Bu bölümde konunun daha iyi anlaşılması açısından liderliğin tanımı, kapsamı hakkında bilgi verilmiş ve daha sonra liderlik teorileri ele alınmıştır. Son olarak liderlik teorileri sonucunda ortaya çıkan liderlik tarzları ve sahip oldukları nitelikler ortaya konmuştur.

2.1. Liderlik Tanımı ve Kapsamı

Liderlik, üzerinde en çok araştırma yapılan yönetim, işletme konularından biridir (Akbaba ve Erenler, 2008; Taşkiran, 2006; Doğan ve Şahin, 2008). Bass (1990) liderlik üzerine yapılan birçok araştırmada farklı tanımlamalar yapıldığını fakat bu tanımların birçoğunun da gereksiz olduğunu ayrıca atıfların orijinalinden saptırılarak ele alındığını belirtmiştir. Burns (1978) liderlik kavramının dünyada en fazla araştırılan, ancak en az anlaşılabilen bir olgu olduğunu belirtmiştir. Luthans (1995) ise liderliğin fazlaca araştırıldığını ve bu araştırmaların ilk başlarda başarılı olan liderlerin doğum günleri üzerinde durulduğunu belirtmiştir (Edward G. Jefferson Du Pont Corporation'un kurucusu ve Irving S. Shapiro Temmuz 15'inde doğmuşlardır gibi).

Lider ve liderlik, buldukları ortama göre farklı anlamlar taşımaktadırlar. Örneğin, askerlikte lider, genelde, yol gösteren, kumanda eden kişileri ifade etmektedir. Biyolojide ise liderlik, hayvan sürüsünün önünde giden, sosyal ilişkileri düzenleyen, yiyecek toplayan hayvanlara ilişkin bir faaliyettir. Burada liderin, büyük olma, hızlı hareket etme ve atik davranma gibi özellikleri bulunmaktadır. Yönetim alanında ise lider, birey, grup ve organizasyonları etkileyen, yönlendiren kişileri ifade etmektedir (Aykan, 2004).

Lider, sosyal bir grubun parçasıdır ve liderlik, liderin grup üyesi olan diğer kişilerle ilişkileri, statü ve rol ilişkileri ile oluşmaktadır. Bu ilişki içerisinde lider, grup

davranışı ve inançları üzerinde en etkili olan kişidir. Lider bu etki ile başkalarına iş yaptırma gücüne sahip olmaktadır. Liderler girişim yeteneği, düşünüş özgürlüğü, adalet duygusu, benzerlerine yardım isteği ve bu gibi nitelikleri ile diğer grup üyelerinden farklıdırlar (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009).

Liderlerin, diğer grup üyeleri ile olan ilişkileri liderlik davranışı olarak ortaya çıkmaktadır. Ancak geçmişte liderlik yeteneğinin sonradan kazanılan bir yetenek değil Allah vergisi bir yetenek olduğuna inanılıyorken 20. Yüzyılda liderliğin sanat mı, yoksa bilimsel temelleri olan, sonradan kazanılan bir beceri mi olduğu konusundaki tartışmalar başlamış ve hala günümüzde de devam etmektedir (Leblebici, 2008: 63; Wart, 2003).

Fatt'in (2000) aktardığına göre Conger ve Kanungo liderlerin örgütleri idare edebilmesi için a) O anki durum ile gelecekteki durumu iyi analiz etmesi (kullanılan kaynaklar, başarı engelleri v.b.), b) Amaçları belirlemesi ve c) Amaçları başarabilmek için yöntemleri geliştirmesi gerekir.

Liderlikle ilgili araştırılan konuların, liderlik teorileri çerçevesinde, liderlerin ne tür özellikler taşıdıkları, neler yaptıkları, nasıl davrandıkları, nasıl karar verdikleri, liderin örgütsel süreçlerde ne kadar etkin oldukları gibi konular olduğu görülmektedir (Acar, 2002). Ancak liderliğin kavramlaştırılması ve tanımlanması için yapılan çalışmalarda tam bir uzlaşma bulunmamaktadır. Bu durumun kökeninde liderliğin lider, takipçiler ve koşulları içeren karmaşık bir fenomen olması yatmaktadır (İbicioğlu v.d., 2009). Stodgill de liderlik tanımının tam anlamıyla yapılamamasını; "liderliği tanımlamaya çalışan ne kadar çok insan varsa, orada o kadar çok liderlik tanımı vardır" ifadesiyle açıklamıştır (Gregoire ve Arendt, 2004).

Liderlik ile ilgili bazı tanımlara baktığımızda bu yazılanların doğruluğunu görebiliriz. Eren'e (2003; 2010) göre liderlik; bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirmek için onları harekete geçirebilmek için sahip olunan bilgi ve yeteneklerinin toplamıdır. Koçel (2003) ise liderliği belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek için bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlamaktadırlar. Aioanei'ye (2006) göre liderlik; grup üyelerinin görevlerini ve faaliyetlerini ortak amaçlara erişmek için koordine eden ve o sorumluluğu alan kişidir. Liderliği bir süreç olarak tanımlayan Yukl

(2002), liderliği amaçların başarılmasında gerekli olan faaliyetlerin nasıl ve niçin yapıldığını anlamaları için astları eğitme ve etkileme süreci olarak tanımlamaktadır. Aynı şekilde liderliği bir süreç olarak ele alan Adeyemi'ye (2010) göre ise liderlik; liderin çabaları ile amaçların gerçekleşmesi için gruptaki bireylerin faaliyetlerini etkileme ve yönlendirme sürecidir. Liderliği ast st arasındaki iletişimi göz önünde bulundurarak düşünen Powers (2006) ise liderliği; grup amaçlarının gerçekleşmesi için grup üyelerini pozitif yönde etkileme ve onları harekete geçirme olarak tanımlamaktadır. Tanımlamalardan anlaşıldığı üzere bazı araştırmalar liderliği bir süreç olarak tanımlanmışken bazıları da kişileri anlamaya odaklanma olarak tanımlanmıştır (Horner, 1997). Ayrıca liderliğin, lider ile izleyicileri arasında belirli durumlarda ortaya çıkan ve etkileşim şeklinde ifade edilen karşılıklı ilişkilerin bir fonksiyonu olarak düşünülebileceğini ifade eden şimşek (2008), bu fonksiyonun lider, izleyiciler ve liderin içinden çıktığı durumun sentezi olarak ortaya çıktığını vurgulamıştır. Tanımlamalara bakıldığında genel olarak;

- Amaç belirleme,
- Yönlendirme,
- Etkileme,
- Süreç,

kavramlarının daha çok kullanıldığını söyleyebiliriz. *Dolayısı ile liderlik için bir işletme veya grubun amaçlarını belirleme ve grup üyelerini etkileyerek onları amaçlara yönlendirme sürecidir diyebiliriz.*

2.2. Liderlik Teorileri ve Liderlik Tarzları

Liderlerin izleyicilerini (astlarını) nasıl etkileyebileceğini açıklayan birçok teori ve model vardır. Hangi teorinin, modelin daha etkili olduğu sorusuna bir yanıt vermek gerekirse; bu sorunun cevabı net bir şekilde verilememekte, teorilere göre farklılık göstermektedir. Liderlikle ilgili geliştirilen teoriler temelde 4 grupta incelenmektedir, bunlar (Ataman, 2001: 456);

- Özellikler teorisi,
- Davranışsal liderlik teorileri,
- Durumsal liderlik teorileri,
- Modern liderlik teorileri'dir.

2.2.1. Özellikler Teorisi (Great Man Theory)

1900'lü yılların başından itibaren ve özellikle 1940'larda popüler olan özellikler teorisi en eski liderlik teorisidir (Boone ve Kurtz, 2002). Bu teoriye göre, bir grupta bir kişinin lider olması için gruptaki diğer kişilerden farklı bir takım kişisel özelliklere sahip olması gerekir. Özellikler teorisi etkin liderlerin sahip olduğu kişisel özellikleri ortaya çıkarmayı amaçlamıştır (Horner, 1997; Tekarslan, Kılınç, Şencan ve Baysal, 2000). Bu yaklaşım çerçevesinde çalışmalar yapan teorisyenler, liderin etkinliğindeki birincil faktörün liderin kişisel özellik ve niteliklerinden kaynaklandığını ileri sürmüşlerdir (Bakan, 2008; Koçel, 2003). Ayrıca bu teori temelde "lider olunmaz lider doğulur" düşüncesini savunmuştur (Turner ve Muler, 2005; Boone and Kurtz, 2002; Luthans, 2005; As-Sadeq ve Houry, 2005). Dolayısı ile bu teori liderlerin doğuştan bazı özelliklere sahip olduklarını vurgulamaktadır. Charles Byrd liderliğe katkıda bulunan çeşitli araştırmalardan elde ettiği yirmi özelliği incelemiş ancak bu özelliklerden bir tanesinin bile bütün listelerde yer almadığını görmüştür (Kıngır ve Şahin, 2005). Ancak araştırmalar sonucunda daha çok aşağıda yer alan özellikler üzerinde durulmuştur (Şimşek, 2008).

Tablo 2-1. Özellikler teorisine göre ortaya çıkan lider özellikleri (Şimşek, 2008: 198).

- | | |
|---------------------------|---------------------------------------|
| • Yaş, | • Kişilerarası ilişki kurma yeteneği, |
| • Boy, | • Hissel olgunluk, |
| • Cinsiyet, | • Dürüstlük, |
| • Irk, | • Samimiyet, |
| • Yakışıklılık, | • Doğruluk, |
| • Başkalarına güven, | • Açık sözlülük, |
| • Konuşma yeteneği, | • Kendine güven duyma, |
| • Zekâ, | • Kararlılık, |
| • Bilgi, | • İş başarıma yeteneği, |
| • İnisiyatif sahibi olma, | |

Özellikler teorisi başarılı liderliği, bireyin sahip olduğu kişisel karakteristik özellikleri açısından incelemektedir. Temel problemi; birey hakkında iyi liderliği belirten özellikler nelerdir? sorusunun cevabını bulmaktır. Bu çerçevede liderlerin sahip oldukları fiziksel (boy, kilo, yakışıklılık, çekicilik v.s.), sosyal (eğitim, iletişim v.s.) ve kişisel (zekâ, kabiliyet v.s.) özellikler belirlenmeye çalışılmış fakat bu mümkün olmamıştır. Çünkü bu özelliklerin her durumda her liderde bulunmadığı görülmüştür.

İlk çağlardan beri insanlar başarılı liderlerin sahip olmuş olduğu özellikleri ortaya çıkarmaya çalışmışlardır. Ancak her liderin özellikleri araştırılıp analiz edildiğinde liderlerin sahip olduğu özellikler listesi gittikçe uzamıştır. Bu nedenle kişisel özelliklere dayanarak liderliği açıklamak için düşünürler arasında açık bir görüş birliği sağlanamamıştır (Erol, 2003). Ayrıca liderlik sürecini sadece lideri ele alarak inceleyen özellikler teorisi eleştirilere uğramıştır. Araştırmalarda etkin liderlerin bazen aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiş, bazen de grup üyeleri arasında liderlik vasıflarına sahip olanların lider olarak ortaya çıkmadıkları görülmüştür (Koçel, 2003: 589). Bu durum özellikler teorisine ters düşmektedir. Bu durumda liderliği açıklarken sadece liderin özelliklerine bakmak yanlış olur.

Liderliği belirlediği varsayılan özelliklerin çoğunun aynı anda bir kişide bulunmasının mümkün olmaması ve bazen izleyiciler arasından liderin özelliklerinden çok daha fazlasına sahip olanlar bulunduğu halde bunların lider olarak ortaya çıkmaması ve bu özelliklerin kolaylıkla ölçülememesi, liderlikle ilgili yeni yaklaşımları gündeme getirmiştir (Akbaba ve Erenler, 2008; 24).

2.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Davranışsal liderlik teorisine göre, liderin kişisel özellikleri yerine, gösterdiği davranışlar önem kazanmaktadır (Şimşek, 2008). Liderlerin sergiledikleri davranış tarzlarını araştıran birçok çalışma yapılmış olup, bu çalışmaların bulgularından hareketle değişik liderlik tanımlamalarını içeren farklı kuramlar geliştirilmiştir. Davranışsal liderlik teorisi kapsamında yapılan araştırmalar şunlardır;

- Kurt Lewin'in klasik ayrımı
- Ohio State Üniversitesi liderlik çalışmaları
- Michigan Üniversitesi liderlik çalışmaları

- Blake ve Mouton' un yönetim tarzı matriksi
- McGregor' un x ve y teorileri
- Likert'in sistem 4 modeli
- LMX Lider-üye etkileşim teorisi
- Tannenbaum ve Schmit liderlik modeli
- Gary Yukl
- Harvard üniversitesi araştırmaları.
- Grup dinamikleri çalışmaları
- Detroit- Edison araştırmaları

Yukarıda belirtilen davranışsal liderlik teorileri aşağıda başlıklar altında açıklanmıştır.

2.2.2.1. Kurt Lewin'in Klasik Ayrımı

Farklı liderlik tarzları altında ve muhtelif tipteki grup içinde faaliyette bulunan grupların bazı yönlerini incelemek amacıyla Ronald Lippitt ile Ralph K. White, Kurt Lewin'in yönetimi altında çocuk grupları ile 1938'de deneyler yapmışlardır. Deneylerin amacı, otoriter ve demokratik gibi iki belirli lider tipine göre hareket eden çocukların deneyicilerin idaresi altında, küçük çocuk grupları oluşturmaktır. Grup faaliyetleri maskeler ve buna benzer şeylerle ortaya konmuştur (Baysal ve Tekarslan, 2004). Toplantılara muntazam olarak haftalarca devam edilmiştir. Belirtilen araştırmada elde edilen sonuçlar, otoriter gruplarda iş miktarının, demokratik gruplarda ise niteliğin en yüksek olduğu, laissez-faire yaklaşımın ise ne nitelik ne de verim açısından etkin olduğudur. Ayrıca otoriter lider gruptan ayrıldığında çalışma tümüyle dururken, demokratik grupta performansta küçük bir düşme olduğu gözlenmiştir. Demokratik liderin grup tatmini ve morali açısından da olumlu sonuçlara yol açtığı, otoriter gruplarda ise üyeler arasında tatminsizlik, geçimsizlik ve saldırganlığın yaygın olduğu saptanmıştır. Bu bulgulardan hareketle sonraki deneyler çerçevesinde uzun dönemde demokratik yaklaşımın en etkin ve verimli tarz olduğu sonucuna varılabilir (Tekarslan v.d., 2000).

Kurt Lewin ve arkadaşlarının çalışmaları, liderleri sadece otokratik ve demokratik olmak üzere iki ayrı uç kategoriye ayırmıştır. Diğer yandan Tannenbaum ve Schmidt yaptıkları araştırma sonucunda, bir liderin hem otokratik, hem de demokratik

olabileceği bulunmuştur. Bu durum liderin farklı durumlarda farklı davranış özelliklerinin olabileceğini gösterir. Örneğin, zamanın dar olduğu bir durumda astlar karar vermekte gecikiyorsa lider otokratik tarzı kullanır. Liderin hangi tarzı benimseyeceğini gösteren bir başka nokta ise astların yetenekleridir. Astların yetenekleri düştükçe lider otokratik tarzı daha çok kullanmaya başlar (Başkonak, 2006).

2.2.2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio üniversitesi liderlik çalışmaları, liderlerde görülen belirli davranış kalıplarının ortaya çıkarılmasını amaçlamıştır. Ohio Üniversitesi' ne bağlı çalışan İş Araştırmaları Bürosu tarafından 1945 yılında başlatılan araştırmalar 5 yıl kadar sürmüş ve liderlik boyutlarıyla ilgili olarak 1800 kadar çeşitli boyut geliştirilmiştir. Bu boyutlar anlam kaybına uğramadan 150 boyuta indirilmiştir. Bu 150 boyut ile Lider Davranışını Tanımlama Anketi'nin ilk şekli verilmiştir. Ankete verilen cevaplardan elde edilen sonuçlara göre lider davranışının iki boyut etrafında yoğunlaştığı belirlenmiştir (Tekarslan v.d.,2000, Koçel, 2003: 590). Birbirinden bağımsız oldukları düşünülen bu iki boyut; işe yönelik (yapıyı harekete geçirme) ve çalışana yönelik (anlayış) olarak isimlendirilmiştir (Şimşek, 2008).

İşe yönelik boyutu veya yapıyı harekete geçirme; liderin amaçlara ulaşması ve bu sebeple yerine getirilmesi gereken görevlere yoğunlaşmasını ifade eder. Ayrıca yetersiz işçileri cezalandırır, astlarından işletmenin amaçlarına uygun bir şekilde çalışmalarını ister ve onları amaçlara ulaşmaları için motive eder, astlarına sormadan bazı şeyler üstlenebilir (Tekarslan v.d., 2000). Lider, grubun önceden belirlenen amaçlara ulaşabilmesi için yapıyı tanımlar, bu yapı içerisinde kendi rolünü ve diğer bireylerin rollerini ortaya koyar.

Çalışana yönelik veya anlayış boyutu; liderin grubunda çalışan diğer bireylerin ilgi duydukları şeylere, duygularına, düşüncelerine karşı duyarlı olduğunu ifade eden bir boyuttur. Lider çalışanlarının arzu ve ihtiyaçlarını önemser onlara değer verir (Akbaba ve Erenler 2008).

Ohio Üniversitesi çalışmalarında elde edilen sonuçlara göre liderin kişiyi dikkate alan davranışları arttıkça personel devir hızının ve devamsızlığın azaldığı görülmüştür. Ayrıca lider işe yönelik tutum geliştirdiğinde astların performansı artmaktadır (Koçel, 2003: 591).

Tablo 2-2. Ohio state üniversitesi çalışmaları sonucunda ortaya çıkan liderlik davranışı boyutları (Tekarslan v.d., 2000: 125).

Çalışana Yönelik (Consideration)	İşe Yönelik (Initiating Structure)
Astların kendisi ile görüşmesini kolaylaştırır.	Astlardan bölümün parçalarına uygun olarak hareket etmeleri ister.
Değişikliklere hazırdır.	Yetersiz işi cezalandırır.
Astı azarlamak yerine, yapılan işi cezalandırır.	Astlarına sormadan bazı şeyler üstlenir.

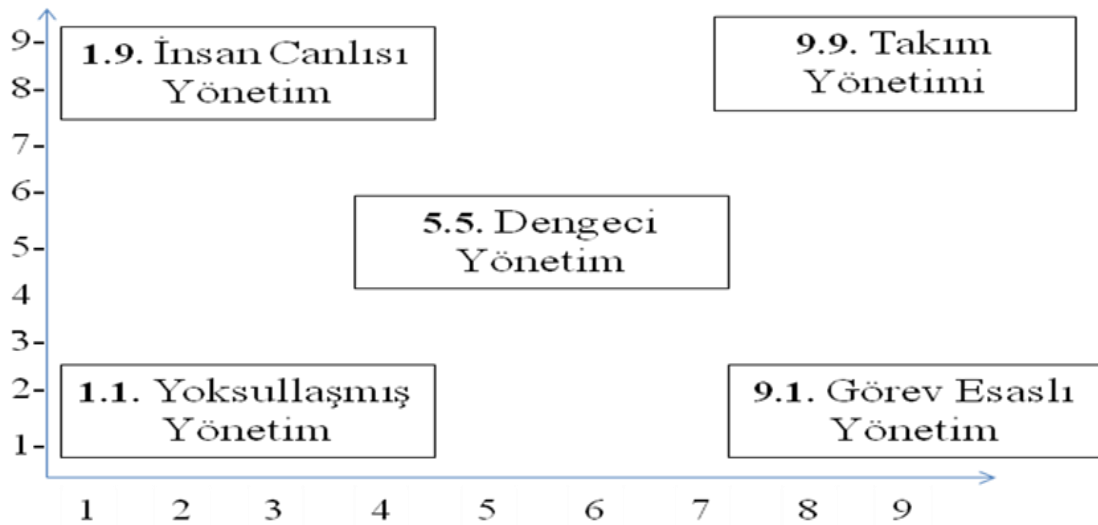
Tablo 2-2’de de görüldüğü gibi, liderlik biçimleri genel olarak iki tür tanımlanmaktadır: ilkinde çalışanları merkeze koyan bir eğilim ki bunlar demokratik ve katılımcı liderlik olarak tanımlanırken, ikinci türde ise, görev merkezli bir liderlik modelidir ki burada otokratik liderlik karşımıza çıkmaktadır (Tağraf ve Çalman, 2009).

2.2.2.3. Michigan Üniversitesi Araştırmaları

Michigan Üniversitesi’nde de Ohio Üniversitesi’ndekine benzer bir çalışma yapılmıştır. Çalışma Rensis Likert’in University of Michigan Araştırma Merkezi tarafından 1947 yılında R. Likert yönetiminde gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmanın amacı; grup üyelerinin tatminine ve grubun verimliliğine katkıda bulunan faktörleri belirlemektir (Ataman, 2001; Kingır ve Şahin, 2005). Yüksek ve düşük verimliliğe sahip işletmelerdeki liderlerin davranışlarını inceleyen bu araştırmalar önemli ayrılıklar bulmuştur. Yüksek verimliliğe sahip birimlerdeki liderlerin üstleri tarafından yakından değil, uzaktan denetlendikleri, kendilerinin de astlarını aynı şekilde uzaktan yönettikleri, yürütme işlevine daha çok zaman ayırdıkları ve üretime dönük değil kişilere dönük oldukları görülmüştür (Tekarslan v.d., 2000).

2.2.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Teorisi

Yukarıda sözü edilen araştırmaların varsayımları ve ulaştıkları sonuçlar Robert Blake ve Jane Mouton tarafından yönetim tarzı matriksi olarak adlandırılarak yöneticilerin davranışlarını açıklamak ve değiştirmekte kullanılacak bir matris haline getirilmiştir (Koçel, 2003: 593).



Şekil 2-1. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matrisi (Boone ve Kurtz, 2002: 389).

Şekil 2-1' de Blake ve Mouton modellerinde iki boyutu dikkate almaktadırlar. Boyutlardan biri insana ilgi (concern for people), ikincisi ise üretime (iş, sonuç) ilgi (concern for production). Bu iki boyutun çeşitli kombinasyonları kullanılarak beş türde liderlik davranış biçimi belirlenmiştir.

1.1. Yoksullaşmış yönetim; Luthans (1995) 1.1. yönetim tarzını yoksullaşmış yönetim tarzı olarak ifade etmektedir. Yoksullaşmış yönetim tarzında liderin gerek sorumluluğunu taşıdığı işleri başarmak ve gerekse yönettiği grubun arzu ve ihtiyaçlarını dikkate almak bakımından çok yetersiz kaldığı, sadece örgüt içinde kalabilmek ve hatta tutunabilmek için asgari çaba gösterdiği ifade edilebilir. Belli bir düzeyde üretim sağlanamadığı gibi lider, çatışmaların önüne de geçemez. Türkiye'de kamu yönetiminde en çok görülen tarzıdır (Tekarslan, 2000).

1.9. İnsan canlısı yönetim; bu yönetim tarzında üretime az ilgi, çalışanlara çok ilgi gösterme vardır ve önemli olan çalışanların mutluluğu, arzu ve isteklerinin yerine getirilmesidir (Luthans, 1995). Bu yönetim tarzına sahip olan işletmeler güvene dayalı bir ortam oluştururlar (Ataman, 2001). Üretimdeki başarı çalışanlar arasındaki sıkı dostluğa ve çatışmaların olmayışına bağlıdır, bu tarz bir yönetim biçiminin işletmeyi başarıya taşıması zayıf bir ihtimaldir (Baysal ve Tekarslan, 2004).

5.5. Dengeci yönetim; bu yönetim tarzı hem üretime hem de insana olan ilgiyi orta düzeyde tutmaya çalışan bir yönetim tarzıdır. Üretime önem verdiği kadar insana da önem verir ve çalışanların mutluluğunu da önemser (Kıngır ve Şahin, 2003).

9.1. Görev esaslı yönetim; üretim için 9 (yüksek) derece önem verirken çalışanlara insan için sadece 1 (düşük) derece önem vermektedir. Bu tür yöneticiler için hedefe ulaşılmış ise başarı sağlanmış demektir (Luthans, 1995). Tekarslan v.d. (2000)'ne göre göre bu tarz yönetim tarzında sadece üretim esastır ve önemli olan çıktıdır. İnsan unsuru bir makine gibi görülmektedir. Türkiye'de özel sektörün şimdilik çoğunda uygulanan tarzıdır.

9.9. Takım yönetimi; bu lider davranış biçiminde, örgütte işe kendini vererek belirlenen amaçlara ulaşmaya istekli kişiler işe alınarak, örgütsel amaçlar etrafında toplanmak amaçlanır. Onların bu arzu ve hırsları sayesinde hem etkin ve verimli biçimde örgütsel başarılar elde etme hem de yönetim olarak insan arzu ve ihtiyaçlarını eksiksiz biçimde karşılayarak karşılıklı güven, saygı ve dayanışma ortamı meydana getirerek örgütsel mutluluğu gerçekleştirme olanağı sağlanmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 2004).

Blake ve Mounon'un bu lider davranış modelinin en büyük yararı yöneticiler ve önderlere, gösterdikleri davranışı kavramsallaştırma imkânı vermektedir. Böylece kendi yönetim tarzının ne olduğunu kavrayan yönetici, çeşitli eğitim ve geliştirme programları ile bu tarzda değişiklik yapabilir. Ancak uygulamalı araştırmaların bu modeli fazla desteklememesi, onu araştırmacılar ve teorisyenler nezdinde tartışmalı hale getirmiştir (Koçel, 2003).

2.2.2.5. MC Gregor X ve Y Teorileri

Liderin davranışları üzerine odaklanan çalışmalardan bir diğeri Douglas McGregor'un X ve Y Teorisi'dir. Teoriye göre, yöneticilerin davranışlarını belirleyen en önemli faktörlerden birisi, onların insan davranışları hakkındaki varsayımlarıdır. McGregor'un X ve Y teorilerinin temel varsayımları tabloda gösterilmiştir.

Tablo 2-3. McGregor X ve Y teorileri (Koçel, 2003: 594-595).

X Teorisi	Y Teorisi
Vasat bir insan yönetilmeyi tercih eder.	Kişi için iş, oyun ve dinlenme kadar doğaldır.
Ortalama bir insan sorumluluk yüklenmek istemez, fazla istekli değildir ve güvenceyi her şeye tercih eder.	Kişi doğuştan tembel değildir, onu bu hale getiren tecrübeleridir. Kişi belirlediği amaç doğrultusunda kendi kendini kontrol ederek çalışır.
Bunlardan dolayı insanları çalıştırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve amaçları gerçekleştirmeleri için cezalandırmalıdır.	Dolayısıyla liderin yapması gerek uygun bir ortam oluşturarak, insanın kendini geliştirmesini sağlamaktır.
İnsan doğası gereği çalışmayı sevmez ve mümkün mertebe işten kaçır.	Her insanın potansiyeli vardır. Uygun şartlar altında kişi bunları geliştirir ve daha fazla sorumluluk yüklenmeyi öğrenir.

Tablo 2-3'ten anlaşıldığı gibi X teorisinde; liderler otoriterdir, astlarına onlardan ne beklediklerini söylerler, yol gösterirler ve patronun kim olduğunun bilinmesini isterler. Y teorisinde ise, liderler katılımcı-demokratik tarzdadırlar, astlarına danışır, fikir alışverişinde bulunur ve kararlara katılmaları konusunda onları cesaretlendirirler (Ataman, 2001).

2.2.2.6. Likert'in Sistem 4 Modeli

Rensist Likert'in Michigan Üniversitesi araştırmaların devamı olarak geliştirdiği modele göre, liderin davranışları tabloda da görüldüğü gibi dört sistem içinde sınıflandırılmıştır. Tablo 2-4'te modelin değişkenleri ve özellikleri kısaca belirtilmiştir.

Tablo 2-4. Likert' in sistem 4 modeli (Luthans, 199

Liderlik Değişkeni	Sistem 1 (Otokratik, Sömürücü)	Sistem 2 (Yardımsöver, Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı, Danışmacı)	Sistem 4 (Demokratik)
Astlara olan güven	Astlara güvenmez. Denetim üst kademenin elindedir.	Efendi-köle ilişkisine benzer bir güven söz konusudur.	Kısmen güvenir fakat kararları ilgili kontrole sahip olmak ister. Çok önemli olmayan konularda astlar karar verebilir.	Liderlerin astlara güvenleri tamdır. Karar verme yetkisi tüm işletmede dağıtmıştır.
Astların algıladığı serbesti (yetki devri)	Astların iş ile ilgili konularda tartışma- fikir alışverişinde bulunma gibi serbestileri yoktur.	Astlar fazla serbest değildir. Denetim sürecinde bazı yetkilerin orta kademeye verildiği görülür.	Astlar kendilerini oldukça serbest hisseder.	Dikey ve yatay iletişim açıktır. Güdülemde temel amaç kararlara katılımıdır.
Üst- ast ilişkisi	İşle ilgili sorunlarda astların fikirlerini nadiren alır	Bazen astların fikrini alır.	Genel olarak astların fikrini alır. Güdülemde daha çok ödül sistemi çalışır.	Daima astların fikrini alır. İlişkiler arkadaşça ve yaygındır.

Luthans (1995); sistem 1 tipi lider davranışının çok otoriter olduğunu ve grup üyelerini sömürdüğünü, sistem 2'nin de otokratik fakat daha babacan bir davranış sergilediğini ancak grup üyelerine yetki vermediğini belirtmektedir. Sistem 3 lider davranışı danışman rolünde olup, ilk iki sistemden daha modern bir davranış sergilemekte ve üyelerine danışmayı tercih etmektedir. Ancak danışırken son sözü kendisi söyler ve alınacak son kararı kendisi alır. Likert sistem 4 liderlik davranışında demokratik bir lider profili çizmekte ve lider bazı talimatlar verdikten sonra grup üyelerinin kararlara katılımını sağlamaktadır. Lider katılım sonucunda oy birliği ile çoğunluğun istediği kararı uygular.

2.2.2.7. Lider-Üye Etkileşim Teorisi (LMX)

Dansereau, Graen ve Haga tarafından 1975 yılında ileri sürülen ve önceleri Dikey İkili Bağlantı Modeli (Vertical Dyad Linkage Model) olarak adlandırılan liderlik teorisi, lider/yönetici ve üyeler/astlar arasındaki etkileşimi dikey ikili bir yaklaşım

çerçevesinde ele alarak geliştirilmiş ve literatürde “Leader-Member Exchange Theory (LMX)” olarak yeniden adlandırılmıştır (Luthans, 2005; Krishnan, 2005; Sparrowe ve Liden, 1997; Özutku, Ağca ve Cevrilioğlu, 2008: 194). Lider üye etkileşimi teorisinin arka planında Blau tarafından geliştirilen “Sosyal Takas” teorisi yer almaktadır (Hoffmann, Morgeson ve Gerras, 2003). İç grup ve dış grup tanımlamaları sosyal takas teorisindeki ekonomik etkileşim ve sosyal etkileşim kavramları ile örtüşmektedir. Ekonomik etkileşim, özü itibariyle resmi sözleşmelere dayalıdır; taraflar arasındaki etkileşimin kuralları ve yaptırımları, kişilerin görev ve sorumlulukları net olarak belirlenmiştir, güvene değil yükümlülükler dayalı bir ilişki vardır (Graen & Uhl- Bien, 1995; Uhl Bien, 2006). Sosyal etkileşimde ise, aynen iç grup ilişkilerinde olduğu gibi, ilişkinin temelini güven oluşturmaktadır. Taraflardan birisi diğerinden bir ödül veya sonuç beklemezsin hizmet görmektedir. Taraflar, sözleşmelerindeki yükümlülüklerin dışında karşılıklı hizmet ve destek vermektedirler. Liderler, çalışanlarının örgütsel ortamda sorumluluk almaları için çalışanlarını cesaretlendirirler ve çalışanlarının amaçlarına ulaşabilmeleri için onlara gerekli kaynak ve desteği temin ederler. Lider ve üye arasındaki sosyal etkileşim lider üye ilişkisinin kalitesini arttırmaktadır (Çalışkan, 2009).

Lider-Üye etkileşim teorisi, liderlerin çalışma grubu içindeki tüm grup üyeleriyle, benzer bir liderlik tarzı çerçevesinde etkileşimde bulunmadığı varsayımını ortaya koyar. Ayrıca lider ile üyeler arasındaki karşılıklı ilişkilere odaklanarak diğer liderlik teorilerinden farklı bir yaklaşım sergilemektedir (Lee, 2007). Lider üye etkileşiminde lider ve üyeler arasında yüksek ve ya düşük kaliteli ilişki söz konusudur (Pellegrini and Scandura, 2006). Bu etkileşimde, ilişkinin kaliteli olması demek, lider ve astı arasında karşılıklı güvene dayalı ve daha verimli, faydalı bir etkileşimin yaşanıyor olması demektir. Düşük kaliteli bir ilişkide ise, ast-üst arasındaki iletişim az olduğundan güven, destek ve ödül daha az olur (Çalışkan, 2009).

Graen ve Uhl-Bien, lider-üye etkileşim teorisinin gelişimini dört evreye ayırmışlardır. Birinci evrede, dikey ikili ilişkilere ağırlık verilmiştir. Liderlerin astları ile farklı ilişkiler geliştirdikleri saptanmıştır. Bu evrede, “grup içi” (in-group) ve “grup dışı” (out-group) biçiminde farklı iki grubun tanımlanması üzerine odaklanılmıştır. İç grup (in group) ve dış grup (out group) zaman baskıları nedeniyle, yöneticiler ya da amirler bazı kilit noktada bulunan astları ile daha yakın ilişkiler geliştirirler (Davis ve

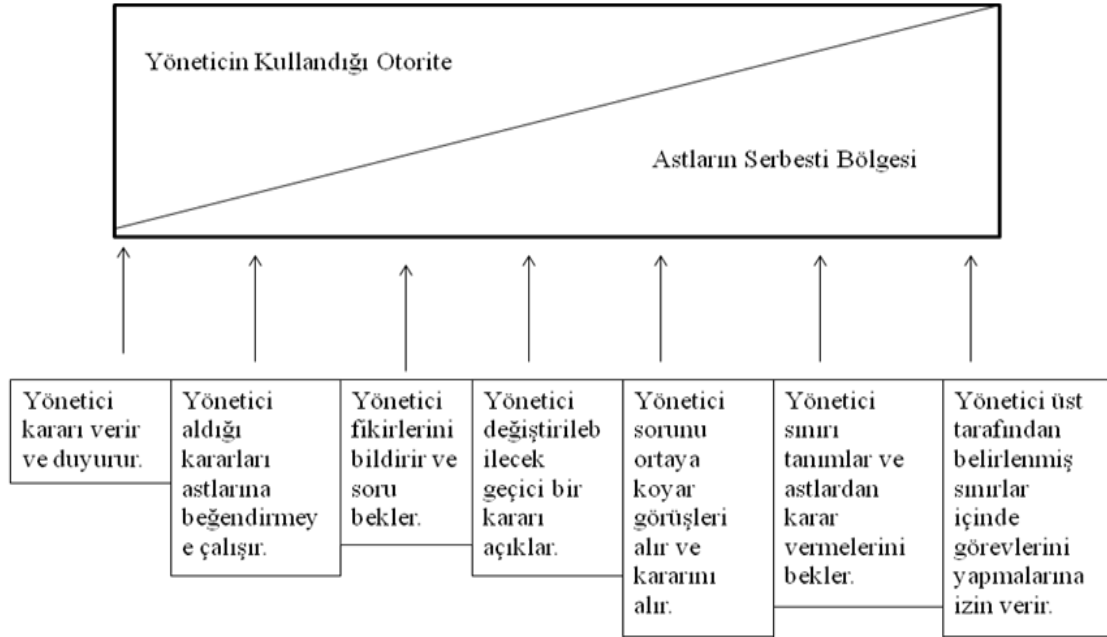
Gardner, 2004). İç grupların üstleri ile ilişkileri sadece resmi sözleşmelere ve bir sözleşmedeki borç yükümlülüklerine dayalı değildir. Bu nedenle iç gruplar lider-üye etkileşimi açısından yüksek kaliteli gruplar olarak da adlandırılırlar. İç gruptan olanlar, üstlerinden yüksek düzeyde etkileşim, destek, güven alırlar; üstleri onları resmi ve gayri resmi olarak daha çok ödüllendirir. Dış grupta iletişimlerinde ise üstler, resmi kurallara, politikalara, otorite ilişkileri ve sözleşmelere dayalı olarak ilişki kurarlar. Bu nedenle dış gruplar, ilişkilerinin kalitesi açısından düşük kaliteli gruplar olarak da adlandırılırlar (Sparrowe ve Liden, 1997: 523; Krishnan, 2005: 15).

İkinci evrede, lider-üye ilişkilerinin niteliğine ve bununla ilgili sonuçlara odaklanılmıştır. Üçüncü evrede, yüksek nitelikli lider-üye ilişkilerinin gelişiminin araştırılması ve tanımlanması dikkati çekmektedir. Böylece dikey ikili işbirliği oluşturmaya yönelik tavsiye edici bir yaklaşım ön plana çıkmıştır. Dördüncü evrede lider-üye etkileşiminin analizi, dikey ikiliden grup ve örgüt düzeylerine doğru kayarak sistem düzeyinde bir bakış açısı ortaya çıkmıştır. Bu evrede, önceki aşamalardan elde edilen bulguların bütünleştirilmesi ile örgütsel sistem içinde ikili ilişkilerin nasıl organize edilebileceği araştırılmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 226, Aktaran: Çalışkan, 2009). Lider-üye etkileşim teorisinin gelişimini temsil eden son iki evre yakın dönemde olan gelişmelerdir ve bu evrelerle ilişkili çalışmaların çoğu teoriktir. Yüksek nitelikteki etkileşimlere katkıda bulunduğu düşünülen faktörlerin değerlendirildiği ve lider-üye etkileşimi ile işle ilgili sonuçlar arasındaki bağlantıların analiz edildiği ampirik çalışmaların büyük çoğunluğu ikinci gelişim evresinde yapılmıştır (Özutku v.d., 2008).

2.2.2.8. Tannenbaum ve Scmith'in Liderlik Modeli

Tannenbaum ve Schmidt' in ortaya attığı bu model, liderliğin iki uç noktası olarak “otokratik liderlik” ve “demokratik liderlik” olduğu kabul edilmektedir. İki ucun arasındaki doğru (liderlik doğrusu) üzerine yedi ayrı lider davranış biçimi yerleştiren Tannenbaum ve Schmidt, modeli yetki kavramı üzerine kurmuşlardır. Belli bir durumdaki liderlik davranışı, liderin kullandığı yetki miktarı ile asta devredilen yetkinin derecesinin bir kombinasyonunu meydana getirmektedir (Başkonak, 2006). Uygun liderlik tarzını belirleyen faktörler; astların kişilik değişkenleri, liderin nasıl hareket edeceği konusunda astların ne düşündüğü, grubun sorunları çözme yeteneği ve astların sorumluluk almayı isteme dereceleridir (Aysel, 2006). Tannenbaum ve Schmit

daha sonra yazmış oldukları makalelerde modele eklemeler yapmışlardır. Yöneticiler ile astlar ve durumun özellikleri arasındaki karşılıklı bağımlılığa ağırlık vermişler ve bu arada toplumsal ve örgütsel çevrenin etkisini de incelemiştir (Şimşek, 2008). Liderlik davranışı doğrusu modeli aşağıdaki Şekil 2-2’de gösterilmiştir.



Şekil 2-2. Tannenbaum ve Smith’ in liderlik modeli (Şimşek, 2008; 202; Boone ve Kurtz, 2002: 389).

Şekil 2-2’ye bakıldığında, temelde yöneticinin yetki derecesi ve astların karar vermedeki serbestlik oranları ile ilişkilidir. Sol taraf, yüksek derecede kontrolü kendisinde toplayan yöneticinin, sağ taraf ise kontrolün büyük bir kısmından vazgeçen yöneticinin niteliklerini belirtmektedir. Bu nedenle sol tarafta göreve yönelik liderlik, sağ tarafta ise insana yönelik liderlik söz konusudur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

2.2.2.9. Gary Yukl Liderlik Teorisi

Yukl tarafından ortaya atılan bu teorinin amacı, liderlik davranışı, durumsal değişkenler ve ara değişkenler ile çalışanların verimliliği ve iş tatmini arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmaktır. Yukl, Ohio ve Michigan Üniversitelerindeki araştırmalarında iki eksen (insan ve görev) ele alınan lider davranışlarına karar merkeziliği (katılımcılık) boyutunu da ilave ederek, çalışanların kararlara katılma haklarının lider tarafından uygulanma düzeyini belirlemektedir (Yukl, 2002).

Yukl'un ortaya atmış olduğu teoriyi iki ana model oluşturmaktadır. Biri ayrılık modeli diğeri çoklu bağlama modelidir.

Ayrılık modeli; insana ve göreve dönüklük ve katılımcılık liderlik boyutları ile üstün davranışlarından memnun olma arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışır. Astın memnuniyeti; bekleyişi ile gerçek tecrübesi arasındaki fark ne kadar küçükse, o kadar büyük olur.

Çoklu bağlama modeli; çoklu bağlama modelinde lider davranışı, tatmin ve grup başarısı arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışır. Grup tatmini, insana dönüklük, gruba dönüklük ve karar merkezietçiliğinin ötesinde ara değişkenlerin etkisi ile ortaya çıkar. Ara değişken olarak, çalışanın güdülenmesi (motive edilmesi), görev-rol uyumluluğu ve çalışanın yetenek seviyesi sıralanmaktadır (Tekarslan v.d., 2000).

2.2.2.10. Bales'in Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Robert Bales, Harvard'da yapmış olduğu araştırmada, liderlik davranışının herhangi bir grup üyesi tarafından yerine getirilebileceği, ancak grup ilk oluştuğu andan itibaren belli bireylerin diğerlerine göre daha fazla liderlik davranışı bulunduğunu ileri sürmektedir. Bales, ayrıntılı bir gözlem tekniği kullanmak suretiyle üniversite öğrencilerinden meydana gelen yeni kurulmuş grupların davranışlarını gözlemlemiş ve liderlik davranışı ile ilgili üç boyutun varlığını belirlemiştir. Bunlar; a) Faaliyet seviyesi b) Görevi başarabilme yeteneği c) Üyeler tarafından sevilme derecesi şeklindedir. Bu bulgulara göre hem en iyi fikirleri ortaya atan hem de grup tarafından en fazla sevilen üye en iyi lider olabilmektedir (Kıngır ve şahin, 2005).

Bales, yaptığı araştırmalarda iki liderin, aynı anda bulunabileceğini tespit etmiştir. Bunlardan birisi, grup içindeki duygusal (ya da sosyal) özellikler ile ilgilenmekte, grubun rahat ve huzurlu çalışmasını sağlama yönünde çaba göstermektedir. Diğerisi ise, işin başarıyla yapılması yönünde çaba sarf etmektedir. Bu noktada, Ohio ve Michigan üniversitelerindeki araştırmaların bulgularında olduğu gibi, iki eksen üzerinde ortak bulgular olduğu dikkat çekmektedir. Ancak bu araştırmalarda "işe yönelik" ve "insana yönelik" davranışlar tek bir lider tarafından yapılırken, Bales'in araştırmasında iki ayrı lider tarafından davranışsal boyuta dönüştürölmektedir. Bales'in tespitlerinden bir diğerisi de şudur: bu iki değişik rol (davranış) bir grup üyesi tarafından benimsenip sergilenemez, ancak iki ayrı grup üyesi tarafından sergilenenebilir. Bu iki

davranış türü birbirine zıt gibi gözükmektedir. Birisi sosyal, duyarlı, anlaşmacı, arabulucu ve katılımcı özellikler taşıırken diğeri, yönlendirici, zamanı etkin kullanan, katı tepkiler verebilen ve üst düzey performans bekleyen türde özellikler taşır (Aysel, 2006). İki zıt davranışı sergileyen iki liderin işletme içinde olumsuz yönde çatışma ortaya çıkarabileceklerini ve bununda işletmenin performansına olumsuz yansıyabileceğini göz ardı etmemek gerekir.

2.2.2.11. Grup Dinamikleri Araştırmaları

Darwin Cartwright ve Alvin Zander, Grup Dinamikleri Araştırma Merkezi'nin yaptığı çok sayıdaki araştırmaların bulgularını temel alarak, tüm grup hedeflerinin a) Birkaç özgün grup amacının başarılması, b) Grubun kendisini devam ettirmesi (koruması) ve güçlendirilmesi olmak üzere iki kategoriden birine gireceğini öne sürmüşlerdir (Taşkırın, 2006).

Cartwright ve Zander' e göre, amacın başarılmasında söz konusu olan örnek davranış türleri, yöneticinin, “faaliyetleri başlatması, grup üyelerinin dikkatlerini amaca doğru yönlendirmesi ve sorunu ortaya koyarak işlemsel bir plan geliştirmesi” olarak sıralanmıştır. Diğer taraftan, grubun kendisini devam ettirmesi ve güçlendirmesini gösteren karakteristik davranışları ise, yöneticinin, “kişilerarası ilişkileri hoş tutması, çatışmalarda hakemlik etmesi, teşvik etmesi, harekete geçirmesi ve üyeler arasındaki karşılıklı bağımlılığı arttırması” olarak belirlemiştir. Buna göre, grubun kendini devam ettirmesi ve güçlendirmesi, ilişkilere yönelik davranışlara benzerken amaçların başarılması ise daha önceki teorilerde belirtilen işe yönelik davranışlar ile örtüşmektedir (Kıngır ve Şahin, 2005: 416).

2.2.2.12. Detroit- Edison Araştırmaları

Detroit araştırmaları, çevresel ve örgütsel değişimlerde liderlik konusunun önemine odaklanmıştır. Bunlardan elde edilen bulgulara göre değişim sırasında yöneticinin teknik ve idare yetenekleri insan faktörüne ilgi ya da beşeri ilişkiler yeteneklerine nazaran-astlarının gözünde daha büyük bir önem kazanmaktadır. Bu gerçek organizasyonların kriz ya da fevkalade hallerde otoriter liderliği müsamaha ile karşılayabildiklerini ve hatta bunu arzulayabildiklerini de kısmen açıklamaktadır. Uzun bir süre hiçbir değişmeye maruz kalmamış gruplarda ise yöneticinin beşeri ilişkiler

alanındaki yetenekleri önem kazanmaktadır. Bu gibi hallerde yapıyı harekete geçirilmesi ya da teknik-idari fonksiyonlar ile ilgili bilgiler artık iyice öğrenilmiştir dolayısı ile astlar tarafından da yeterince ifa edilebilmekte ve önem taşıyan yegâne husus insan faktörüne gösterilen ilgi olmaktadır (Kıngır ve Şahin, 2005: 418).

Detroit-Edison bulgularına göre, değişme olayı karşısında yöneticinin teknik ve yöneticilik yetenekleri, astların gözünde insan faktöründe daha çok önem kazanması, kriz anlarında otoriter liderliğin tercih edilmesini açıklar mahiyette görülmektedir (Korkut, 1992: 96).

2.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Durumsal liderlik teorileri, önceki özellikler teorisi ve davranışsal teorilerin iddia ettiği tek bir ideal liderlik tarzı vardır görüşü yerine, liderlik davranışının duruma ve koşullara göre değişebileceğini savunmuştur. Lider ortamın özellik ve gereksinimlerine göre ortaya çıkar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 209). Bu teoriye göre lider, işin durumuna göre çeşitli davranış biçimleri göstererek çalışanları güdülemeye ve onları başarılı olmaya yöneltir. Durumsallık teorileri aşağıdaki gibidir (Kozak, 2008: 495).

- Fred Fiedler' in Etkin Liderlik Modeli
- Amaç-Yol Teorisi (Path- Goal Theory Of Leadership)
- Vroom-Yetton-Jago Modeli
- Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Model
- Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Stogdill, liderin kişilik özelliklerinin "durumsallık" yaklaşımı dâhilinde düşünülmesi gereken önemli bir faktör olduğunu vurgulayarak durumsallığın; kültür ve çevre, kişiler arası farklılıklar, örgütler arası farklılıklar ve görevler arası farklılıklar olarak dört ayrı kategoriden oluştuğunu ileri sürmüştür (Bass, 1990).

2.2.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fred Fiedler ve yardımcıları liderlik süreci ile ilgili ilk durumsallık modelini geliştirmişlerdir (Kırel, 2004: 189). Liderin etkin olabilmesinin ortama bağlı olduğunu vurgulayan Fiedler çalışmalarında, bütün durum ve koşullar için geçerli tek liderlik tarzının olmadığını belirtmiş ve içinde bulunulan duruma göre etkili olabilecek çeşitli liderlik davranışının olabileceğini vurgulamıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Fiedler liderin kişisel özelliklerini, ilişkiye yönelik (person oriented) lider ve işe yönelik (task oriented) liderlik olarak tanımlamaktadır (Hollander and Offerman, 1990). İşe güdülenmiş lider daha çok işin yapılmasına ağırlık verir (Kırel, 2004: 189). Kişilerarası ilişkiler ikinci plandadır. İlişkiye yönelik lider ise, izleyicilerle arasında iyi, samimi ilişkiler söz konusudur. İşin başarılması ikinci plandadır. Teoriye göre bu iki liderlik davranışından biri diğerine göre daha iyi değildir, en iyi liderlik diye bir şey yoktur, en iyi liderlik tarzı içinde bulunulan duruma göre en iyi bir şekilde hareket etmektir (Kozak, 2008).

İş veya ilişkiye yönelik olma, en az tercih edilir iş arkadaşı puanına göre ölçülür (LPC: Least Preferred Co-Worker: en az tercih edilen iş arkadaşı) (Kırel, 2004: 150, Tekarslan v.d., 2000: 136). Bu ölçekte Fiedler en az tercih edilen iş arkadaşı ölçeği için üç boyut belirlemiştir. Bu boyutlar; memnuniyet/memnuniyetsizlik, etkin olan/olmayan, arkadaş olabilen/olamayan şeklindedir.

MEMNUNİYETSİZLİK	1	2	3	4	5	6	7	8	MEMNUNİYET
	---	---	---	---	---	---	---	---	
ETKİN OLMAYAN	1	2	3	4	5	6	7	8	ETKİN
	---	---	---	---	---	---	---	---	
ARKADAŞ OLMAYAN	1	2	3	4	5	6	7	8	ARKADAŞ OLABİLEN
	---	---	---	---	---	---	---	---	

Şekil 2-3. Birlikte çalışmaya eğilim ölçeği (Kırel, 2004: 150).

Şekil 2-3'te yüksek numaralar, en az tercih edilebilir oranının pozitif bir değerlemesidir. Ankete cevap verenlere göre Fiedler, yüksek LPC ile düşük LPC'li liderleri çeşitli ortamlarda incelemiş ve hangi liderlik özelliğinin hangi ortamlarda etkin olduğunu bulmaya çalışmıştır. Sonuçlara göre yüksek LPC'li lider ilişkilere önem veren, düşük LPC'li lider ise işe önem veren lider olarak belirlenmiştir. Fiedler bu anketin durumsallığı açıklamada yetersiz olduğunu belirtmiştir. Bu nedenle durumsallık teorisini açıklamak için 3 faktör belirlemiştir. Durumsallık teorisi konusunda en çok bilinen bu modele göre liderlerin davranışlarının etkinliğini belirleyen üç önemli durumsal değişken vardır (Saruhan ve Yıldız, 2009: 246). Bunlar;

Lider ile izleyiciler arasındaki ilişki; Lider ve astlar arasındaki karşılıklı ilişkileri ifade eder. Lider ve astlar arasında karşılıklı sevgi, saygı, güven varsa, bunlar iyi ilişkilerin işaretidir. Aksine eğer saygı, sevgi ve bağlılık söz konusu değilse kötü ilişkilerin olduğunu gösterir. Kısacası bu boyut liderin grup tarafından kabul edilebilme derecesi ile ilgilidir (Tekarslan, 2000).

Liderin yetki derecesi (güç durumu); liderin mevkiye dayanan otoritesinin derecesidir. Liderlerin elinde bulundurduğu yetkinin fazla olması lideri daha güçlü kılar. İşe alma işten, çıkarma, cezalandırma ve ödüllendirme gibi önemli yetkiler liderin sahip olduğu güce güç katar (Koçel, 2003: 598).

Başarılabacak işin niteliği, yapısı; iş süreçlerini sistematik halde işi yürüten lider, iş süreçleri sistematik halde olmayan liderlerden daha fazla güç kazanır. Fiedler' e göre iş niteliğinin 4 tamamlayıcı unsuru vardır (Kirel, 2004: 151). Bunlar;

Yol amaç çeşitliliği; işin farklı yapılaş biçiminin olması,

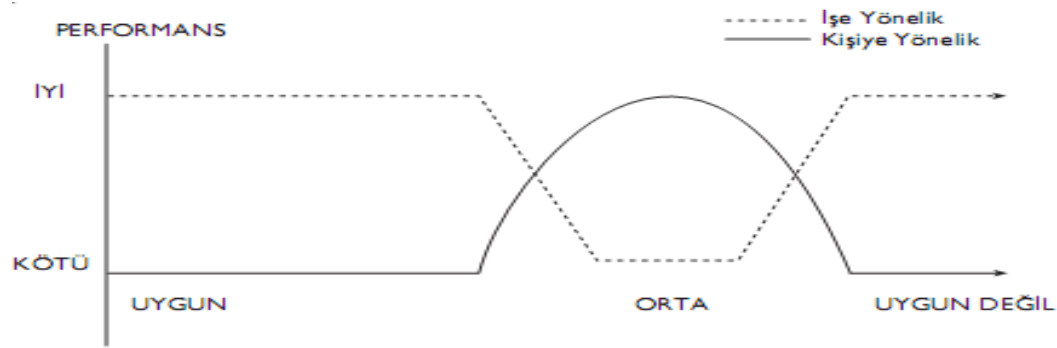
Kararların doğruluğu; geribildirimlerin yeteri kadar iyi olup olmadığı,

Kararların özellikleri; uygun bir sonuç ve çözüme ulaşma,

Amaçların açıklığı; işten beklentilerinin açıkça belirtilmesi durumu.

Fiedler'e göre lider-üye ilişkileri uyumluysa, işin yapısı belirginse ve liderin mevkii gücü yeterliyse lider için en uygun ortam var demektir (Kirel, 2004).

Şekil 2-4'te görüldüğü gibi Fiedler yaptığı araştırmalarda en olumsuz durumlarda ve en olumlu durumlarda iş eğilimli, düşük LPC'li lider daha etkin olmakta, orta dereceli uygun durumlarda ise, kişiye (ilişkiye) yönelik, yüksek LPC'li lider daha fazla başarı göstermektedir. Çünkü en olumlu ortamda grup yönetilmeye hazırdır ve liderin yapılması gerekenleri söylemesini beklemektedir. En olumsuz durumda ise liderin kişiye yönelik davranış göstermesi hiç sonuç alamaması ile sonuçlanmaktadır. Nispeten olumlu ve nispeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik liderlik davranışı etkin ve uygun olacaktır (Kurt, 2010).



Kategori	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Lider-Üye İlişkileri	İyi	İyi	İyi	İyi	Kötü	Kötü	Kötü	Kötü
Görev Yapısı	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük	Yüksek	Yüksek	Düşük	Düşük
Mevkii Gücü	Kuvvetli	Zayıf	Kuvvetli	Zayıf	Kuvvetli	Zayıf	Kuvvetli	Zayıf

Şekil 2-4. Fiedler'in durumsal liderlik modeli (Kirel, 2004: 151).

Görüldüğü gibi Fiedler hangi durumlarda ne tür liderlik davranışının uygun olacağını araştırmıştır. Bu yönü ile davranışsal liderlik teorilerinden farklıdır. Bu teorik çalışma hakkında birçok araştırma yapılmıştır. Fakat bu araştırma sonuçlarından bazıları bu sonuçları desteklememiştir. Bu yüzden geçerliliği sürekli eleştiri konusu olmuştur. Diğer bir eleştiri konusu, çalışmanın daha çok akademik olduğu uygulayıcıların fazla uygulayamadığı belirtilmiştir (Koçel, 2003: 602).

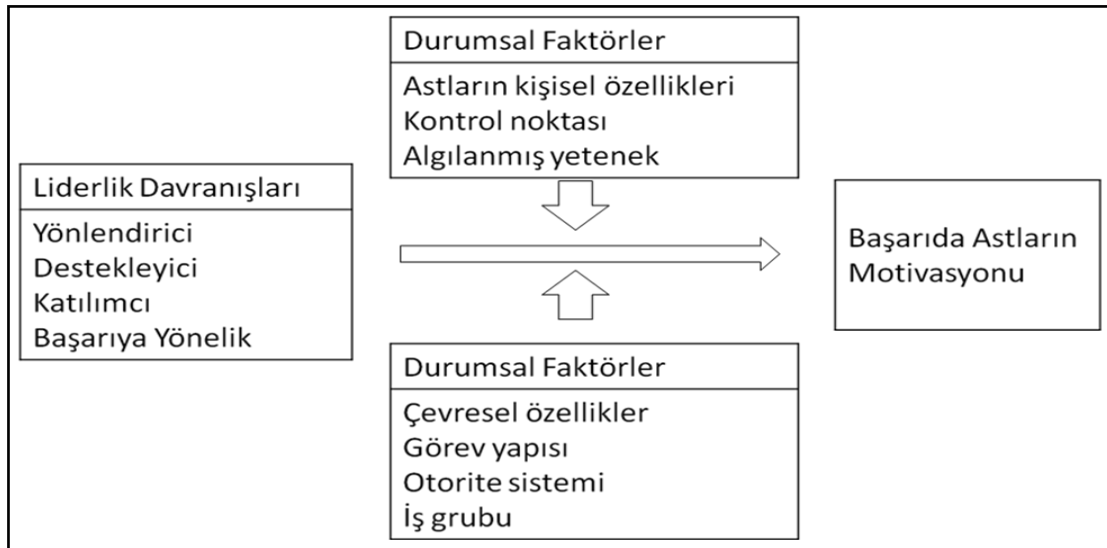
2.2.3.2. Amaç-Yol Teorisi

Robert House ve Martin Evans tarafından 1970 yılında geliştirilen amaç-yol teorisi motivasyon teorilerinden beklenti kuramına dayanmaktadır (Baysal ve Tekarslan, 2004: 275; Eren, 2003: 539; Tekarslan, 2000: 147; Saruhan ve Yıldız, 2009). Amaç-yol

teorisi liderin farklı durumlarda farklı davranış göstereceğini ileri sürer (Hollander ve Offerman, 1990). Bu teoriye göre insan davranışını etkileyen iki boyut bulunmaktadır;

- Kişilerin belirli davranışlarla belirli sonuçlara ulaşacaklarına dair beklentileri (Bekleyiş),
- Bu sonuçlara kişilerin verdiği değer (Valens).

Bu durumda liderin örgüt içerisinde iki önemli görevi olduğu belirtilmektedir. Birincisi örgütsel amaçları belirleme ve böylece izleyicilere hangi davranışlarının ödüllendirileceğini bildirme durumudur. İkincisi ise arzulanan davranışlar için izleyicileri destekleyerek amaca ulaştırarak ödülleri arttırmaktır. Öyleyse lider davranışının izleyicilere kabul edilmesi ancak bu davranışın derhal tatmin edici olmasına veya onların gelecekteki erişebilecekleri bir tatmin için araç olabilme koşuluna bağlıdır (Eren, 2008: 455).



Şekil 2-5. Amaç yol teorisi (Kırel, 2004: 192).

Yol amaç teorisi, liderlik davranışlarının astların tatminini nasıl etkilediğini iki durumsal faktörle açıklamaya çalışmıştır. Bunlar astların kişisel özellikleri ve çevrenin özellikleridir. Astların kişisel özellikleri de, kendini kontrol ve algılanmış yetenek olarak belirlenmiştir. Çevresel özellikleri ise işin yapısı, formal otorite sistemleri ve iş grupları oluşturmaktadır.

Şekil 2-5'te de görüldüğü gibi amaç-yol teorisinde dört liderlik davranışı belirlenmiştir (House, 1996: 326; Hoffman and Morgeson, 2003: 17). Bunlar;

Emredici liderlik (otokratik); lider, yapılacak işleri belirler ve astlarına dağıtır. İlkeler ve standartları belirler, astlarından standart kural ve düzenlemelere uymalarını bekler (Kırel, 2004: 192).

Destekleyici liderlik (demokratik); lider, astlarına dostluk ve ilgi gösterir. Onların refah ve mutluluğu önder için önemlidir (Şimşek, 2008).

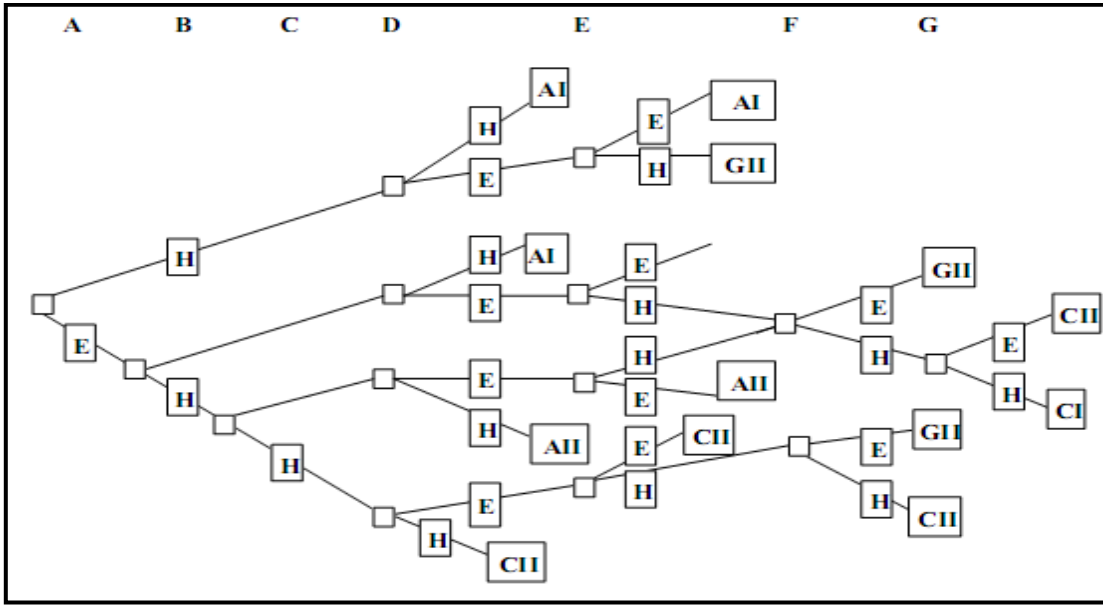
Katılımcı liderlik; grup kararı alınır. Lider karar vermeden önce iş görenlerin düşüncelerini almakta ve onları karar verme sürecine katmaktadır (Koçel, 2003).

Başarı yönelimli liderlik; lider, önemli ve yüksek hedefler belirler. Astlarının, bu işleri en iyi şekilde başaracaklarına güveni tamdır (Sökmen ve Boylu, 2009).

House'un liderlik modeli farklı değişkenlerle süreci açıklamakla birlikte temelde durumsaldır. Ancak, yeni geliştirilmiş bir model olması nedeniyle yaygınlık kazanması daha geniş ölçüde ampirik destek görmesine bağlı olacaktır (Tekarslan v.d., 2000).

2.2.3.3. Vroom-Yetton-Jago Liderlik Teorisi

Durumsal liderlik teorilerinden bir diğeri Vroom-Yetton-Jago (VYJ) modelidir. Bu model, ilk olarak Victor Vroom tarafından ortaya atılmış ve son yıllarda da Vroom ve Jago tarafından yaygınlaştırılmıştır (Kırel, 2004). VYJ durumsal liderlik davranış modeli ile etkili olmak isteyen kurumlarda ve doğru karar almada yöneticiler için çok önemli olduğunu belirten Field (1979), farklı durumsal koşullar altında örgütsel etkiliği arttırmada ve karar almada bir araç olarak kullanılabileceğini ifade etmiştir.



Şekil 2-6. Vroom-Yetton-Jago liderlik katılım modeli (Kirel, 2004).

Not: E=Evet, H=Hayır

Sözü edilen karar tarzlarını belirleyen sembollerdeki ilk harf, sürecin temel özelliğini (A: Autocratic- Otokratik, C: Consultation- Danışmacı ve G: Group- Grup); Romen rakamları ise, sürecin değişik varyanslarını ifade etmektedir. Karar tarzları otokratiklikten grup yönelimine kadar değişik lider davranışlarını göstermektedir (Baysal ve Tekarslan, 2004).

Lider, sonuca ulaşmaya kadar karar ağacını takip eder. Dalların sonunda liderin ne yapacağı belirlenir. Hoffman ve Morgeson (2003) VYJ teorisinde, liderin 5 farklı durum ve koşullarda başvurabileceği karar verme ve liderlik süreci olduğunu ifade etmiştir;

AI Tarzında; lider mevcut bilgisi ile sorunu kendi başına çözer ya da kararı kendi başına verir.

AII Tarzında; Lider, karara varabilmesi için gerekli olan bilgiyi astlarından elde edip, sorunun çözümüne kendisi karar verir.

CI Tarzında; Lider, sorunla ilgili olan astlarının fikir ve önerilerini, onları bir araya getirmeden alır ve daha sonra kararı tek başına verir.

CII Tarzında; Lider, sorunla ilgili olan astlarının fikir ve önerilerini, onları bir araya toplayarak alır ve daha sonra kararı tek başına verir.

GII Tarzında: Lider, sorunu astlarıyla bir grup olarak tartışır, alternatifleri birlikte oluşturur ve yine, çözüm üzerinde birlikte bir karara varılır.

Hollander ve Offerman (1990) liderlerin karar verirken uygulayacakları tarzın bazı durumlarda değişebileceğini ifade etmiştir. Bu değişen durumlar (Field, 1979; Hoffman ve Morgeson, 2003);

- Kararın kalitesinin önemi
- Liderin tek başına karar verebilmesi için sahip olması gereken uzmanlık, bilgi düzeyi
- Sorunun açıklığı (sorun yapılaşdırılmış mı?)
- Kararın etkin bir şekilde yürütülebilmesi için, astların kararı kabul etmelerinin ya da benimsemelerinin önemi
- Liderin tek başına verdiği kararın astlarca kabul görme olasılığı
- Astların, örgütsel hedeflere ulaşmaya güdülenme düzeyi
- Astların çözümler üzerinde anlaşmazlığa düşme olasılığı

Bu model durumun özelliklerine bağlı olarak, ne kadar astın kararların paylaşılmasında söz sahibi olması gerektiğini açıklar, başka bir deyişle sadece tek 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 miktarının çok olmasına da özen göstermelidir. Model karar ağacı kullanmayı gerekli görür (Kırel, 2004).

VYJ durumsal liderlik teorisi, Fiedler'in teorisi ile karşılaştırıldığında en önemli farklılığın, Fiedler'in "her liderin yönlendirici veya katılımcı tepkide bulunma tarzlarından sadece birisine sahip olacağını varsaymasına" karşılık, Vroom ve Yetton'un, "liderin, durumun gereksinimlerine bağlı olarak katılımcı ya da yönlendirici olabileceğini" öne sürmesi olduğu görülmektedir. Yine Fiedler'in işgören eğitimini göz ardı ederek, işe uygun kişilerin seçilme sürecine ağırlık vermesine karşılık, VYJ teorisi, iş görenlerin daha etkin işlev görebilecekleri şekilde eğitilmelerine önem vermekte ve insanların daha uygun olan çeşitli davranışlarını bu yolla öğrenebileceklerini varsaymaktadır (Baysal ve Tekarslan, 2004).

2.2.3.4. Hersey- Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli

Ohio State liderlik çalışmaları ve Blake- Mouton yönetim ızgarası çalışmalarından yararlanılarak geliştirilen model ile ilgili fazla araştırma yapılamamasına rağmen pratikte oldukça kabul görmüştür (Tekarslan v.d., 2000). Kırel (2004) bu teorinin izleyicileri hedef alarak liderin seçiminde izleyici rolünün büyük etkisi olduğunu ifade etmiştir. Lider ne yaparsa yapsın etkinlik izleyicilerin elindedir. Bu çoğu teoride gözden kaçan bir boyuttur.

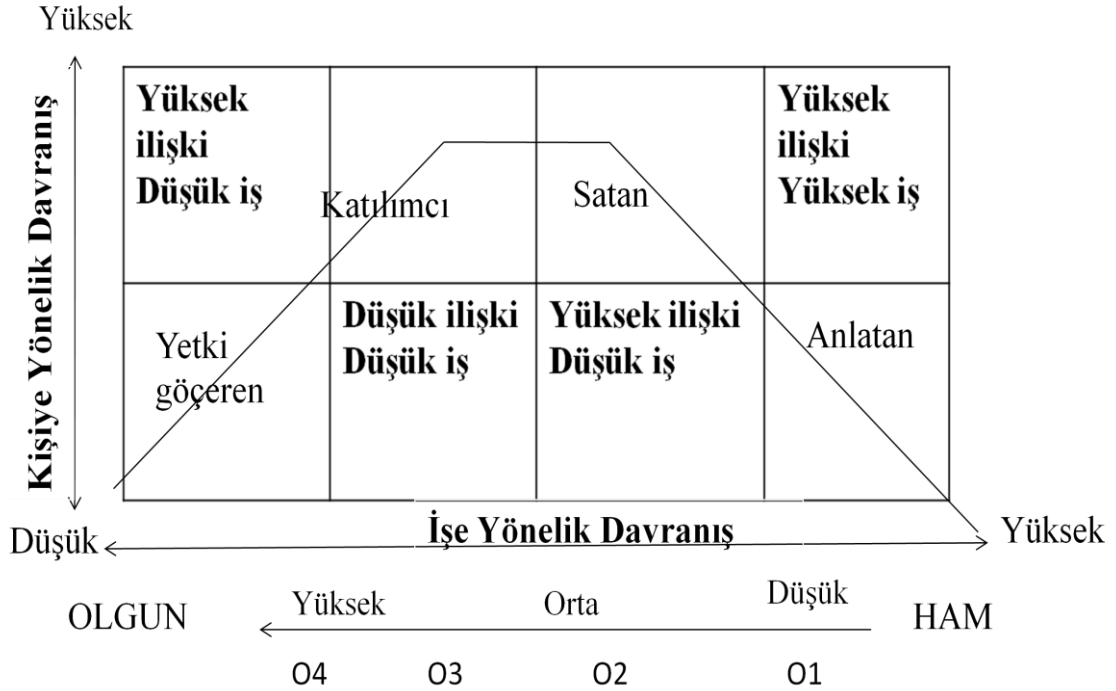
Teoride üzerinde durulan konu astların olgunluk düzeyleri ile ilgili durumsal değişkenlerdir. Olgunluktan kastedilen “iş olgunluğu” (iş ile ilgili teknik ve genel bilgilere sahip olmak) ve “psikolojik olgunluktur” (kendilerine güvenleri tam yetenekli v.b.) (Kozak, 2008). Eğer astlar düşük görev olgunluğuna sahipse yani az yetenekli veya eğitim düzeyleri düşük, kendilerine güvenleri az ise, liderlerinden görmeyi arzuladıkları, daha olgun olan yetenek eğitim ve kendine güveni, iş görme arzusu yüksek olan astların liderlerinden istedikleri davranışlardan daha farklı olmaktadır (Eren, 2008). Bu teoride önceki çalışmalarda var olan iki liderlik (göreve ve ilişkiye yönelik) davranışı 4' e bölünmüştür (Kozak, 2008).

Anlatan; Yüksek görev, düşük ilişkiye yönelik lider rolünü tanımlamakla birlikte kimin, neyi, nerede yapacağını astlara söylemektedir. Bu tarzda yukarıdan aşağıya (üstten asta) doğru tek yönlü iletişim söz konusudur. Lider, işlerin yapılması ve amaçlara ulaşmak için, üyeleri yönlendirmektedir.

Satan; Yüksek görev, yüksek ilişkiye yönelik lider, hem talimat veriyor hem destekliyor. Lider, davranış ve ifade açısından ılımlıdır. Astlarına rehberlik yapmaktadır.

Katılımcı; Düşük görev, yüksek ilişkiye yönelik lider, genellikle astlarıyla birlikte karar veren davranış biçimini sergiler. Astların katılımını sağlar, katkıda bulunmalarını ister ve onları desteklemektedir.

Yetki Göçeren; Düşük göreve, düşük ilişkiye yönelik liderlik davranışını yansıtır. Astlarıyla ilişkileri zayıftır ve onlara desteği az ve astlarla iletişimi kopuktur.



Şekil 2-7. Hersey-Blanchard'ın durumsal liderlik modeli (Luthans, 1995: 376).

Şekil 2-7'ye baktığımızda olgunluk düzeyleri ile ilgili 4 kategori oluştuğunu görmekteyiz. Bunlar (Luthans, 1995);

O1; kişilerin bir şeyler yapmak için ne uzmanlıkları ne de hevesleri var.

O2; kişilerin kabiliyetleri yok, ancak işi yapmak için hevesleri var.

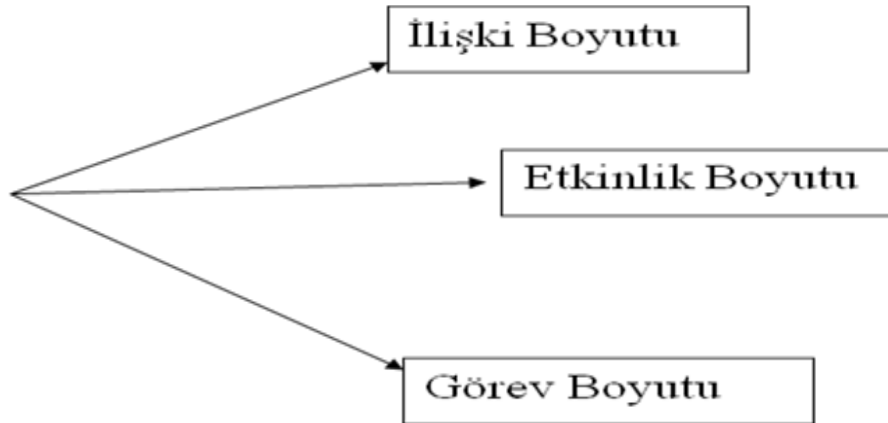
O3; kişilerin kabiliyetleri var ancak liderlerin istediğini yapmak istemiyorlar

O4; kişilerin hem kabiliyetleri hem de isteneni yapma arzuları var.

Şekil 2-7'den de anlaşıldığı gibi izleyiciler yüksek olgunluk seviyesine eriştikçe, liderin kontrol ve kişiyeye yönelik davranışları azalır. O1' de izleyicilerin açık ve özel yönlendirmeye ihtiyacı varken O2' de yüksek iş, yüksek kişiyeye yönelik davranışa gerek vardır. O3 düşük ilişki ve düşük görev de motivasyon sorunu olabileceğini göstermektedir ki bu da katılımcı, destekçi liderlik tarzını gerektirir. O4'te ise liderin fazla bir şey yapmasına gerek yoktur, çünkü izleyiciler de kabiliyet ve sorumluluğu alma arzusu vardır (Kırel, 2004).

2.2.3.5. Reddin' in Üç Boyutlu Liderlik Modeli

Yine durumsallık kuramları arasında sayılabilecek bir diğer model Reddin' in "Üç Boyutlu Önderlik Modeli"dir. Reddin liderlik konusunda birçok araştırmayı incelemiş işe ve insana dönük lider davranışları boyutlarına üçüncü bir boyut olan "etkinlik" boyutunu ilave etmiştir.



Şekil 2-8. Reddin' in etkinlik modeli (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 93).

Bu teoride önemli olan bir yöneticinin ne yaptığı değil sonuç olarak ortaya ne çıkardığıdır. Yönetici farklı durumlarda etkin davranmak zorundadır ve yöneticinin mümkün olan ölçüde bir tarz genişliğine sahip olması arzu edilir. Bu tarz genişliği yöneticiyi değişik durumlarda baş edebilmesini ve dolayısı ile etkinliğinin yüksek olmasını sağlar (Baysal ve Tekarslan, 2004).

Reddin Ohio Modelini esas alarak, lider-ast ilişkilerinin iyi veya kötü olması; liderin yetkisinin çok veya az olması ve görevin yapısının belirlenmiş olup olmadığı değişkenlerini kullanarak dört temel yaklaşım belirler (Şimşek, 2008).



Şekil 2-9. Reddin' in lider davranışı (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 94).

Kopuk yönetim tarzı; düşük insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu yönetici genellikle kurallar ve prosedürler içinde yararlı olur ve devamlı olarak hatalar düzeltmeye yönelik bir etkileşim tarzı sergiler. Yöneticinin, sosyal ilişkileri zayıf olduğundan, genellikle yazılı olarak direktif verir. Organizasyonu, onu oluşturan bireylerden ayrı olarak düşünür. Astların, kurallara uyup uymamalarına göre değerlendirirken, üstlerine iş, zekâ ve akıl ölçülerine göre değer verir. Bu tarz yönetim anlayışını benimseyen yöneticiler, çalışanlar arasında meydana gelebilecek anlaşmazlıklardan kaçınmaya çalışmaktadırlar (Şimşek, 2008).

İlgili yönetim tarzı; yüksek insan ilişkileri ve düşük görev boyutlarında yer alan bu tarz yöneticiler, insanı oldukları gibi kabul ederek, onları tanımaya yöneliktirler. Astlarıyla karşılıklı iletişim kurmaya çalışırlar. Organizasyonu bir sistem olarak görüp, fikir ayrılıkları konusunda uzlaştırıcı ve yol gösterici bir yönetim tarzı sergilemektedirler.

Adamış yönetim tarzı; düşük insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan adamış yönetim tarzını benimseyen yöneticiler, çalışanları otorite altına almaya ve hükmetmeye eğilimlidirler. Çalışanlara genellikle sözlü emirler verirler. Hatayı cezalandırma ve anlaşmazlıkları bastırma yoluna gider.

Bütünleşmiş yönetim tarzı; yüksek insan ilişkileri ve yüksek görev boyutlarında yer alan bu yöneticiler, olayların bir parçası olmayı isterler ve katılımcı bir yönetim tarzı sergilerler (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005).

Bu dört davranışa etkililik boyutunu da ekleyen Reddin 4 boyutlu etkili ve etkisiz boyutlarını da etkileyerek 8 lider davranışını ortaya koymuştur (Leblebici, 2008); Bunlar, etkisiz kopuk lider (terk eden), etkili kopuk lider (bürokrat), etkisiz adamış (otoriter), etkili adamış (babacan), etkisiz ilgili (görevci), etkili ilgili (geliştirici), etkisiz bütünleştirici (uzlaştırıcı) etkili bütünleştirici (yürütmeci) lider davranışlarıdır.

Reddin bu yaklaşımların herhangi birisinin her durumda etkili olmayacağı sonucuna ulaşarak, etkililiği farklı bir boyut olarak düşünür ve sonuçta dördü etkili, dördü etkisiz sekiz liderlik tarzı ortaya çıkar (Leblebici, 2008).

2.2.4. Davranışsal ve Durumsal Liderlik Teorileri Sonucunda Ortaya Çıkan Liderlik Tarzları

Açıklanan liderlik teorileri sonucunda demokratik, otokratik ve babacan liderlik tarzlarının ortaya çıktığı görülmektedir. Bu liderlik tarzlarının her biri birden çok farklı teoriler sonucunda ortaya çıkmıştır. Ortaya çıkan liderlik tarzlarının sahip olduğu özellikler tabloda belirtilerek açıklık getirilmiştir.

Tablo 2-5. Davranışsal ve durumsal liderlik teorileri sonucunda ortaya çıkan liderlik tarzları

Liderlik Teorileri	Liderlik Tarzları	Özellikleri
Ohio Üniversitesi Liderlik Teorisi Mc Gregor X ve Y Teorisi Likert Sistem 4 Teorisi LMX (Leader-Member Exchange) Tananbaum ve Schmit	Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı	Kararlara katılım Motive etme Sorumluluk verme, Personel güçlendirme
Gary Yukl Liderlik Teorisi Kurt Lewin'in Klasik Ayrım Teorisi Vroom Yetton Jago Liderlik Teorisi Amaç-Yol Teorisi Hersey- Blanchard Reddin'in Liderlik Teorisi Blake ve Mouton Liderlik Teorisi	Otokratik Liderlik Tarzı	Yasal güç Cezalandırma Kararları tek başına verme Ast-üst ilişkisi işe yönelik
Likert'in Sistem 4 teorisi Blake ve Mouton Liderlik teorisi Redd'in Liderlik Teorisi	Babacan Liderlik Tarzı	Karumacı rolünde, Duygusal yönlendirme, Ödüllendirme

Lewin'in 1938 yılında yapmış olduğu çalışmalar sonucu lider davranışlarında *demokratik ve otoriter liderlik tarzları* ortaya çıkmıştır. Ohio Üniversitesi'nde 1945 yılında Lider Davranışını Tanımlama anketi kullanılarak yapılan çalışmalar sonucunda işe yönelik ve ilişkiye yönelik davranış boyutları ortaya çıkmıştır. Bu boyutlarda *demokratik-katılımcı ve otokratik liderlik tarzlarıyla* örtüşmektedir. Ayrıca Blake ve

Mouton' un yönetim ızgarası teorisinde elde edilen insana ve üretime yönelik lider davranışları, McGregor'un X ve Y teorileri sonucunda ortaya çıkan X ve Y lider davranışları, Tananbaum Schmidt'in liderlik doğrusu teorisi sonucu ortaya çıkan işe yönelik ve insana yönelik lider davranışları aynı şekilde *demokratik-katılımcı ve otokratik liderlik tarzlarını* ortaya çıkarmıştır. Yine Vroom Yetton Jago liderlik teorisinde, Detroit- Edison araştırmalarında, Likert'in sistem 4 teorisinde *demokratik ve otokratik liderlik tarzlarının ortaya çıktığını* söyleyebiliriz. Fiedler'in durumsallık teorisi de duruma göre değişebilen *işe yönelik (demokratik) ve kişiye yönelik (otokratik) liderlik tarzlarını* ortaya çıkarmıştır. Amaç-Yol teorisinde üç liderlik tarzı ortaya çıkmış bunlar; *katılımcı, otokratik, demokratik liderliktir*. Hersey ve Blanchard'ın çalışmaları sonucu 4 lider davranışı ortaya çıkmış fakat onlarda temelde *işe yönelik(otokratik) ve kişiye yönelik(katılımcı-demokratik)* davranışlardan türetilmiştir. Bununla birlikte Reddin yaptığı araştırmalar sonucu *babacan, otoriter, görevci (işe yönelik) ve bürokratik liderlik tarzları* ortaya çıkmıştır. Bürokratik liderlik tarzı komuta ve kurallara hassasiyet gösterir, eşitlikçi ve dürüsttür. Aynı zamanda tamamen olmasa da otokratik liderliğe benzer bir davranış sergiler.

Michigan Üniversitesi 1947 yılında Likert tarafından düşük ve yüksek verimli işletmelerdeki liderlerin davranışlarını inceleyen araştırmalar sonucunda da *demokratik-katılımcı otokratik liderlik tarzları* ortaya çıkmıştır. Likert verimli ve verimsiz şirketlerde yapılan araştırma sonucunda ilişkiye (insana, çalışana) yönelik yani, demokratik-katılımcı liderlerin daha verimli oldukları sonucuna varmıştır. *demokratik-katılımcı liderlik tarzının*, Yukl'un liderlik teorisinde, Likert'in sistem 4 teorisinde ve Blake ve Mouton' un yönetim ızgarası teorisinde de orta çıktığı görülmektedir. Aynı zamanda Lider- üye etkileşim teorisinde liderin iç grupla olan ilişkisinin *katılımcı lider* ve dış grupla olan ilişkisinin ise *otokratik lider* tarzlarını yansıttıkları görülmektedir. Bununla birlikte Likert' in sistem 4 teorisinde ve Blake ve Mouton' un yönetim ızgarası teorisinde elde edilen sonuçlarda *babacan (paternalist) liderlik tarzı* da görülmektedir.

2.2.4.1. Otokratik Liderlik Tarzı

Bu liderlik tarzı genellikle merkezi otoriteye sahip, karar vermede danışmacı bir yaklaşım sergilemeyen ve motivasyon aracı olarak yasal güç ve zorlayıcı gücünü kullandığı bir liderlik tarzıdır. Bu tarz davranışa sahip liderlerin temel özellikleri:

takipçilerine güven konusunda tereddüt yaşama, astları ile güç mesafesini uzak tutma, fikir paylaşımı konusunda takipçilerini motive etmeme, yetkilendirme ve güçlendirmede katı davranma ve problem çözme ve karar vermede çok nadir fikir alma şeklinde ifade edilmektedir (Luthans, 1995).

2.2.4.2. Demokratik-Katılımcı Liderlik Tarzı

Demokratik liderlik biçiminde lider, yetkisini başkaları ile paylaşma eğilimi göstermektedir. Bir başka ifade ile demokratik liderlik, amaçların lider ve astların katılımı ile tespit edildiği 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). Demokratik liderlikte temelde üç unsur vardır; demokratik lider astlarını güçlendirir ve onları motive eder, astlarına sorumluluklarını ve ne yapacaklarını açıklar ve astlara düşüncelerini söyleyebilmeleri için tartışma ortamı oluşturur (Gastil, 1994).

2.2.4.3. Paternalist (Babacan) Liderlik Tarzı

Babacan liderlik tarzı, ast-üst arasında yakın sosyal ilişkiler üzerine odaklanan bir liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir. Daha çok kolektivist toplumların özelliğini yansıtan bu liderlik tarzında liderler, ikili ilişkilerin sıkı olduğu, ast-üst arasındaki ilişkinin baba ve çocuk arasındaki ilişkiye benzetildiği bir davranış sergilemektedirler (Börekçi, 2009). Bu liderlik tarzında liderler babacan bir tavır sergilerler. Korumacı rolündedirler. Bazen karar alırken orta kademe yöneticilere danışırlar. Genelde ödül sistemini kullanırlar. Duygusal yönlendirmelerle motive ederler. Zorunlu olmadıkça ceza vermezler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Sadakate ve güvene önem verirler. Bu yönüyle de Ouchi' nin Z teorisiyle benzerlik göstermektedir. Lider otoriteyi ve disiplini, babacan davranış sergileyerek sağlamaktadır. Bu liderlik tarzının Türkiye, Hindistan, Pakistan gibi birçok ülkede uygulandığı görülmektedir. Bununla birlikte Çin işletmelerinde daha etkili olduğu yapılan araştırmalarda ortaya çıkmıştır (Pellegrini ve Scandura, 2008).

2.2.5. Modern Liderlik Teorileri ve Sonucunda Ortaya Çıkan Liderlik Tarzları

Geçtiğimiz yüzyılda liderlik teorileri konusunda önemli değişimler yaşanmıştır. İşletmelerin içsel ve dışsal çevresindeki değişiklikler araştırmacıları yeni çalışmalara yöneltmiştir. Bu çalışmalar sonucunda modern liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Bunlar Burns ve Bass'ın 1978 yılında yaptıkları araştırmalar sonucunda ortaya çıkan dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorileri, Max Weber'in 1964 yılında yaptığı çalışmalar sonucu ortaya çıkan karizmatik liderlik teorisi ve stratejik liderlik teorisi (Ceylan, Keskin ve Eren, 2005; Eren, 2008: 460). Aşağıdaki tabloda modern liderlik teorileri, bu teoriler sonucunda ortaya çıkan liderlik tarzları ve bu liderlik tarzlarının sahip olduğu özellikler ortaya konmuştur.

Tablo 2-6. Modern liderlik teorileri ve sonucunda ortaya çıkan liderlik tarzları

Liderlik Teorileri	Liderlik Tarzları	Özellikleri
Dönüşümcü liderlik teorisi,	Dönüşümcü Liderlik Tarzı	İdealleştirilmiş Etki Karizma İlham Verici Motivasyon Entelektüel Uyarım Bireysel İlgi
Eylemsel liderlik teorisi,	Eylemsel Liderlik Tarzı	Ödüllendirme İstisnalarla Aktif Yönetim
Weberin yetki yaklaşımı	Karizmatik Liderlik Tarzı	Kendine saygı ve güven, Kendi gücüne ve yargı yeteneğine tam güven, Vizyon oluşturma, Vizyona tam inanç, Bugünden daha iyi bir gelecek vadeden ideal bir amaç, Yüksek risk alma isteği,

Üst kademe teorisi, Dönüşümcü liderlik teorisi, Eylemsel liderlik teorisi,	Stratejik Liderlik Tarzı	Stratejik yönü belirleme Esnek olabilme Sürdürülebilir etkin bir örgüt kültürü oluşturabilme Etik değerleri oluşturma Temel yetenekleri geliştirme (insan kaynakları v.s.)
--	---------------------------------	--

2.2.5.1. Eylemsel Liderlik-Dönüşümcü Liderlik Teorileri ve Eylemsel-Dönüşümcü Liderlik Tarzları

Dönüşümcü ve eylemsel liderlik kavramları ilk olarak Dawston'un tarafından 1973 yılında "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmasında belirtilmiştir. Sosyolojik bir tez olan "dönüşümcü liderlik" kavramı daha sonra 1978 yılında siyaset bilimci olan James McGregor Burns tarafından sistematize edilerek transformatif ve transaksyonel olmak üzere iki farklı liderlik davranışının olabileceğini belirtilmiştir (Cömert, 2004; Gümüştüoğlu ve İlsev, 2009). Burns'un siyasi liderlik davranışını Bass yönetim alanına uyarlamıştır (Ataman, 2001). Çalışmalarda eylemsel ve dönüşümcü liderlik davranışları ortaya çıkmış ve bu farklı liderlik davranışlarının boyutları oluşturulmuştur. Eylemsel liderlik teorisi sonucunda eylemsel liderlik tarzı ortaya çıkmıştır.

2.2.5.1.1. Eylemsel (Transaksyonel) Liderlik Tarzı

Eylemsel liderler temelde işe dayalı bir liderlik davranışı sergilemektedirler. Bu tarz liderler, iş yerinde iş standartlarına uyulmasını, hedeflere ulaşmak için görev odaklı çalışmayı ve çalışanların görevlerini tamamlamaları durumunda ödüllendirileceğini aksi takdirde cezalandırılacaklarını vurgulayan bir davranış biçimidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008). Bass ve Avolio tarafından geliştirilen çok faktörlü liderlik ölçeği (MLQ) eylemsel liderliği iki boyutta ele almaktadır (Saruhan ve Yıldız, 2009, Kirel, 2004).

Ödüllendirme; liderin önceden belirlenen ve tanımlanan hedefle ulaşmaları durumunda çalışanlarına soyut ödüller vermesini ifade etmektedir. Bu hedef ve amaçlara ulaşmak için lider ile çalışanları arasında zaman zaman hatırlatmalara dayanan olumlu bir pekiştirme söz konusudur. Bu anlayışla çalışanlar görevlerini amaçlar doğrultusunda yaparlar ve bunun karşılığında ödül alırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

İstisnalarla aktif yönetim; liderlerin, işletmede herhangi bir hatanın ortaya çıkması ve ya bir problemin düzeltilmesi gerektiği durumlarda harekete geçmelerini ifade etmektedir. Lider harekete geçtiğinde sonuçta yıkıcı eleştirilerde bulunabilir, cezalandırmaya veya işten çıkarmaya teşebbüs edebilir. Bu lider davranışı olağanüstü bir durum olmadığı takdirde harekete geçmemeyi tercih eder (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

Dönüşümcü liderlik teorisi sonucunda ise eylemsel liderlik tarzını da kapsayan dönüşümcü liderlik tarzı ortaya çıkmıştır.

2.2.5.1.2. Dönüşümcü (Transformational) Liderlik Tarzı

Eylemsel liderlik özelliklerine sahip ve bu özelliklere ek olarak gelecek odaklı bir yönetim tarzını benimserler. Ayrıca izleyicilerine olaylara yeni bakış açısı kazandıran, grubun amaçlarına kendi kişisel amaçlarından daha çok önem vermeleri konusunda izleyicilerini ikna edebilen, örgütlerinde gerekli değişim ve yenileşmeyi gerçekleştirerek üstün performans düzeyine ulaşabilmesi için mevcut ilkeleri sorgulayıp yeni ilkeler koyan liderlerdir (Bakan, 2008). Ancak transformasyonel liderleri sadece geleceğe odaklanmış lider olarak düşünmemek gerekir. Astlarından onlara örnek olarak ve ilham vererek vizyon sahibi olmalarını kişisel gelişim, irade ve güven boyutundaki ihtiyaçlarının farkına varmalarını ve gerçekten neyin önemli olduğunu bilmelerini isteyen liderler de transformasyonel liderler olarak kabul edilmektedir (Topaloğlu ve Avcı, 2009; Rafferty ve Griffin, 2004). Dönüşümcü liderlik davranış özellikleri Bass ve Avolio tarafın yapılan çalışmalar sonucunda 4 temel boyut etrafında toplanmıştır (Bass, 1990).

İdealleştirilmiş Etki ve Karizma; bu boyut liderin izleyenlerinin güvenini ve saygısını kazanıp onların davranışlarını etkilemeyi ve böylelikle örgüt hedeflerine ulaşılmasını sağlamayı kapsar. Etik ve moral değerlerine önem verirler ve kendi ihtiyaçlarının ötesinde izleyenlerinin ihtiyaçlarını karşılamaya çalışırlar (Kirel, 2004).

İlham Verici Motivasyon; lider amaçlara ulaşmak için çalışanları motive ederken işlerini sahiplenmelerini sağlamalıdır. Lider izleyenlerine arkadaşça davranır, onlara tavsiyede bulunur, destekler ve başarılı olmaları için cesaretlendirir (Saruhan ve Yıldız, 2009).

Bireysel Düzeyde İlgi; lider astlarını tek tek tanır istek ve ihtiyaçlarını yerine getirmeye çalışır. Ayrıca lider, astlarının eksikliklerini bilir ve kişisel gelişimlerine yardımcı olur. Bu sayede her çalışanın işletme için değerli olduğunu gösterir ve çalışanların çalışma performansının artmasını bu şekilde işletme performansının artmasını sağlar (Tichy ve Devanna,1986: 30-32).

Entellektüel Uyarım; dönüşümcü liderler, yenilikçi düşüncüyü destekler ve değişimi benimser. Dönüşümcü lider için yenilikçilik işletmeyi sürekli geliştiren, çalışan performansını artıran önemli bir etkidir. Belki de yıllarca ortaya çıkmamış fikirlerin ortaya çıkarılmasını destekler ve çalışanları bu konuda motive eder (Mitchell ve Boyle, 2009).

Dönüşümcü liderler, özellikle günümüzdeki hızlı değişim ortamında ihtiyaç duyulan liderler olarak görülmektedir. Gelişmekte olan teknoloji, iş yapma biçimleri, rekabet faktörleri ve insan ilişkileri gibi şartlar, liderlerinde dönüşümcü ve değiştirici özelliklere sahip olmalarını zorunlu kılmaktadır (Kozak, 2009).

2.2.5.2. Karizmatik Liderlik Teorisi ve Karizmatik Liderlik Tarzı

Karizmatik liderlik kavramının kullanımı Max Weber'in yaptığı araştırmalara dayanmaktadır. Weber, karizma terimini "karizmatik yetki" şeklinde kullanmıştır. Yetkiyi,"belirli bir grubun, belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı" şeklinde tanımlayan Weber, geleneksel yetki, karizmatik yetki ve ussal-yasal yetki olmak üzere üç tür yetkiden söz etmektedir. Karizmatik yetki, lidere yönelik kişisel bir özelliktir. İzleyicileri karizmatik liderin insanüstü, süper bir kişi olduğuna ya da en

azından istisnai güçlere sahip olduğuna inanırlar. Bu güçlerin, izleyicilerin (grubun) yararına olacak biçimde lider tarafından sık sık sergilenmesi gerekir. Lider ile izleyiciler arasında ussal olmayan (duygusal) bağlar bulunur.

Daha sonraki yıllarda Bass'ın geliştirdiği "Çok Fonksiyonlu Liderlik Anketinde"(MLQ) dönüşümsel liderliğin bir boyutu olarak ele alınan karizmatik liderlik; Fiedler ve House'un çalışmalarında da vizyon ve misyon oluşturarak izleyicilerin zihninde olumlu bir izlenim yaratma olarak ifade edilmiştir. Bu teori sonucunda karizmatik liderlik tarzı ortaya çıkmıştır (Kozak, 2009).

2.2.5.2.1. Karizmatik Liderlik Tarzı

Karizma, çekiciliği ifade eder. Bir kişinin sahip olduğu karizma, başkalarını etkilemede, önemli bir rol oynamaktadır. Karizmatik lider; sahip olduğu karizmatik liderlik özellikleri ile başkalarını kendi istediği yönde davranılmasını ve üstün performans gösterilmesini sağlayan kişidir (Akın ve Ünsar, 2007). Liderin kapasitesi (kendine güven, irade gücü, ahlaki değerleri), liderin davranışları (başkalarının inanç ve değerlerine uygun başarılı bir model oluşturma, hedef ve vizyon geliştirme, beklentileri yönetme, takipçileri motive etme), takipçilerin karakteristikleri ve durumsal faktörlerin (kriz ve sosyal değişim ihtiyacı gibi) etkileşiminden kaynaklanan bir liderlik tarzı olarak ifade edilmektedir (Conger ve Kanungo, 1987). Karizmatik liderler, izleyicilerin değer, hedef ve ihtiyaçlarında değişiklik oluşturan; planlama, motive etme ve gerçekleştirme ile başarı sağlayan; kişilerin normalde yapacaklarının üzerinde çaba göstermeleri için, onları teşvik ve motive eden ve bir değişim sistemi oluşturup, izleyiciler üzerinde duygusal etkiler oluşturan liderlerdir (Bakan, 2008).

Klein ve House (1995) çalışmalarında karizmatik liderliği bir ateşe benzetmişler ve buradan üç unsur vurgulamışlardır. Karizmatik liderler, örgüt çalışanlarını ateşleyen bir kıvılcıma, bu kıvılcımı ateşleyecek ve devamını getirecek bir ateş malzemesine, kıvılcım ve ateşin oluşmasına yardımcı olan oksijene benzetilmiştir. Yani karizmatik liderler örgütü yüksek motivasyon ve performans için tetikleyen çalışanları yüksek performans düzeyini sürekli hale getiren liderlik tarzıdır diyebiliriz. Aykan (2004) karizmatik liderliğin, çalışanların duygularını ve problemlerini dinleyip, anlayarak çalışanların kendi amaçlarını gerçekleştirmeleri için onlara yardımcı

olduğunu belirtmiştir (Klein ve House' un "oksijen" unsuru gibi). Çalışanlar bu lidere karşı sevgi ve şefkat duygusu beslerler, işlerini şevkle yapar ve örgüt misyonu ve amaçlarının başarılmasına bireysel katkıda bulunabileceklerini düşünürler.

Yukl (2002)'a göre; karizmatik liderliğin her zaman faydasının görülemeyeceğini ve örgüt üzerinde sahip olabileceği zararlı etkilerin olabileceğini belirtmiştir. Başarılı işletme kuran çoğu girişimcinin, işletmesini adeta bir kale olarak görmekte olduğunu ve bu kalenin düşmemesi adına girilen her tür faaliyette oldukça zalim ve ego düşkünü olduklarından bahsetmiştir. Yukl, karizmatik liderlerin bu tip bireysel güç eğilimleri, liderleri düşüncesiz, çıkarıcı, zorba, itici ve sürekli durumu korumaya çalışan bir yapıya yöneltmektedir. Bu tip liderlerin elinde bulundurduğu formel yetki, şiddetli bir krizden dolayı örgütün üzerindeki stres arttığında geleneksel değerleri ve inançları ele almada zayıflamaktadır. Dolayısıyla karizmatik bir liderlik modeli konusunda bir kısım insanlar oldukça olumlu yaklaşırlarken, bir kısım insanlarda olumsuz duygular gelişebilmekte ve bu konuda bir kutuplaşma görülebilmektedir.

2.2.5.3. Stratejik Liderlik Teorisi ve Stratejik Liderlik Tarzı

Bir liderin değişim konusunda doğru bir anlayışa sahip olduğu söylenebiliyorsa, onun stratejik düşünme yeteneğine sahip olduğu düşünülebilir. Bir örgütün çevresindeki her şey devamlı değişiyorsa, etkili bir lider veya yönetici için manzara sürekli değişmek zorundadır. Değişen koşulları görebilmek, algılayabilmek ve geleceğe ilişkin düşünebilmek için liderin önünde ufkunu kapatan engellerin olmaması beklenmektedir. Dolayısıyla, stratejik düşünmek liderin geleceğe ilişkin sürekli yenilenen düşüncelere sahip olmasını ve bunun için onun en önde olmasını gerektirir. İleriye dönük bir vizyona uygun bir misyonun gerçekleştirilmesi, kısa vadeli planlarla veya anlık kararlarla ulaşılabilecek bir şey değildir (Leblebici, 2008).

İşletmeleri oluşturan bireyler farklı görüş düşünce ve eğitimlerle farklı çevrelerden edindikleri bilgi becerilere sahiptirler. Bu durum onların farklı amaçlara, inançlara ve tutumlara sahip olmaları sonucunu doğurur. Bu farklı kültürel mozaği oluşturan bireyleri bir arada tutma, onları belirli amaçlar doğrultusunda çalıştırma liderlik bilgi ve becerisini gerektirir. Belirli amaçları gerçekleştirmek için örgüt

üyelerinin tümünün kabullenebileceği bir strateji seçme ve stratejiyi uygulama beceri ve yeteneğine sahip olma liderliğin ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Bu kapsamda liderlikte stratejik düşünceye sahip, vizyonu olan, değişimi yönetebilen ve daha birçok özelliğe sahip olan stratejik liderlerin önemi artmaktadır (Eren, 2010).

Stratejik liderlik teorisinin ortaya çıkışı ile ilgili çeşitli görüşler vardır. Vera ve Crossan (2004), Lee ve Chen (2007) stratejik liderlik teorisinin Hambrick ve Marison tarafından ortaya atılan “Üst Kademe Teorisi”den geliştirildiğini belirtmiştir. Bu teoride üst kademedeki liderlerin sahip olduğu kişisel bilginin, deneyimin, tercihlerinin ve sahip olduğu değerlerin çevresel değerlere etki ettiğini öne sürmektedir. Boal ve Hooijberg (2000) stratejik liderliği faaliyet ve kararlar silsilesi içerisinde ele almış ve belirsizlik, karmaşıklık ortamlarında daha çok ortaya çıktığını belirtmiştir. Öte yandan Neumann ve Neumann (1999) gibi yazarlar ise stratejik liderliğin, dönüştürücü liderlik teorisinden türetildiğini vurgulamaktadırlar (Aktaran Ağraş, 2007). Stratejik liderlik teorisi sonucu stratejik liderlik tarzı ortaya çıkmıştır.

2.2.5.3.1. Stratejik Liderlik Tarzı

Farklı yazarların değişik tanımlamalarına bakıldığında stratejik liderliğin karmaşık bir liderlik tarzı olduğunu görebiliriz. Ülgen ve Mirze (2004), Kılınç ve Ağraş (2008)’a göre stratejik lider; geleceği görebilme, vizyon oluşturabilme, esnek olabilme ve diğer kişileri güçlendirebilme yetenekleri aracılığı ile gerektiği zamanlarda stratejik değişimleri yapabilen kişidir. Sütçü (2008)’ye göre stratejik liderlik, geleceği öngörerek şekillendirebilmek, bunun için gerekli stratejik yönetim anlayışını oluşturabilmek ve bu doğrultuda diğer yönetici ve çalışanları yetkilendirerek, onları kuruluş vizyonu doğrultusunda yenilikçi hedeflere yönlendirerek, karmaşık küresel rekabet ortamında, gerektiğinde hızla stratejik değişimi sağlayabilmektir. Ireland ve Hitt (2005) ise stratejik liderliği; geleceği görebilme ve tasarlayabilme, esnek olabilme, stratejik düşünebilme, çalışanlarla değişimi başlatabilme, işletme için uygun bir gelecek kurabilme yeteneği olarak ifade etmektedir.

Özellikler teorisi, davranışsal ve durumsal liderlik teorileri hedef ve ast-üst arasındaki davranışlara odaklanırken stratejik liderlik işletme amaçlarını belirleme ve karar verme üzerine odaklanır (Lee ve Chen, 2007). Vera ve Crossan (2004) genel

liderlik teorileri ile stratejik liderlik teorilerinin iki önemli farklılığını ortaya koymaktadırlar; bu farklılıklardan birincisi genel liderlik teorileri liderliğin işletmelerin her hangi bir kademesinde olabileceği fakat stratejik liderlerin üst kademelerde olduğudur. İkincisi ise önceki liderlik teorilerinin daha çok astların ve üstlerin ilişkisel düzeyde araştırıldığını fakat stratejik liderliğin ast ve üst ilişkisinin yanında liderin üst kademedeki stratejik çalışmaları ve sembolik aktiviteler bazında da incelendiğidir. Bazı araştırmacılar ise sadece üst düzey yöneticilerin değil stratejik kararlara katılan bütün yöneticilerin dâhil olduğunu belirtmişlerdir. Adair'de (2004) liderliğin işletmenin bölümleri için çalışan fakat stratejik liderliğin ise işletmenin bütünü için çalışan kimseler olduğunu belirterek liderlik ve stratejik liderlik arasındaki farka değinmiştir.

Etkili stratejik liderlerin hangi özelliklere sahip olmaları gerektiği konusunda kesinlik olmaması ile birlikte içe dönük veya dışa dönük, uyumlu veya uyumsuz, kendini beğenen veya beğenmeyen, makyavelist¹ veya etik kişilik özelliklerine sahip olabilmektedir. Tanımlar ve açıklamalar dikkate alındığında genel olarak etkili bir stratejik liderde olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.

- Geleceği görebilmek,
- Vizyon yaratabilmek,
- Esnek olabilmek,
- Belirsizliklerle baş edebilmek,
- Çalışanları güçlendirebilmek,
- Başkalarının duygu, düşünce ve davranışlarını anlamlı ve olumlu etkileyebilmek,
- İnsan kaynaklarını etkili yönetebilmek,
- Paydaşlarla iyi ilişkiler kurabilmek,
- Kendi paradigmalarını ve yeteneklerini sürekli sorgulamak ve geliştirmek,
- Çevresel koşullara uygun cesur kararlar almak,

¹ Niccola Machiavelli'nin (1469–1527) literatüre kazandırdığı Makyavelizm felsefesinin temel düşüncesi, “Amaca ulaşmak için kullanılacak her türlü araç mubahtır”. Bu kişiler amaç odaklı ve soğukkanlıdırlar. Olaylara objektif ve duygusal etkilenmelerden uzak olarak bakabilme, iyi pazarlık yapabilme, karşısındaki kişileri kendi amaçları doğrultusunda etkili bir şekilde kullanabilme yeteneğine sahiptirler (Solmaz ve Uçmaz, 2010).

Stratejik lider, liderliğin daha spesifik ve karmaşık tipidir. Bu nedenle; liderlik için gerekli olduğu belirtilen çoğu özellik stratejik liderlik için de geçerlidir. Ancak stratejik liderin en önemli sorumluluğu, tanım gereği, işletmenin yaşamını veya rekabet üstünlüğü sürdürmesi ile ilgili olduğundan, tüm paydaşlara yarar sağlayacak, geleceğe dönük, yönlendirici yetenek ve özelliklere sahip olması diğer özelliklerine göre daha fazla önem taşımaktadır (Ülgen, ve Mirze, 2004).

BÖLÜM III

3. Strateji, Stratejik Yönetim ve Stratejik Karar Alma

Bu bölümde strateji, stratejik yönetime değinilmiş daha sonra karar almanın stratejik yönü üzerinde durularak stratejik karar alma konusu irdelenmiştir. Çalışmanın bu bölümündeki amaç, genel olarak alınan kararların stratejik yönü üzerinde durularak bu stratejik kararların neler olabileceğini ortaya koymaktır.

3.1. Strateji ve Stratejik Yönetim

Strateji misyon, vizyon, hedef ve amaç gibi bazı kavramlarla yakından ilişkilidir. İşletmenin misyonu, varoluş nedenidir ve strateji oluşturma sürecinin başlangıç noktasıdır. İşletmelerin vizyonu, gelecekte olmasını arzuladıkları durumdur. İşletmenin misyonu ve vizyonu belirlendikten sonra, stratejilerine yön verecek, amaçlar ve hedefler belirlenmelidir (Ülgen ve Mirze, 2004). İşletmenin amaçları, işletmenin ulaşmayı istediği uzun dönemli sonuçlardır. İşletmenin hedefleri ise, amaçlara ulaşmak için gereken kısa dönemli aşamalardır. Stratejiler, tespit edilmiş amaçlara ulaşmak için oluşturulan araçlardır (Karabulut, 2005).

İşletmelerde esas olan arzuladığımız ve istediğimiz sonuçlara ulaşmak olduğundan strateji aynı zamanda bir plandır denilebilir. Dahası strateji belirli bilgilere sahip olarak ya da bilgilerin son derece yetersiz olduğu ileri derecede belirsizlik altında oluşturulur. Fakat stratejinin daha dinamik olması ve işletmenin ulaşmak istediği sonuçları etkileyebilecek rakipleri de göz önüne alması stratejiyi planlamadan ayırmaktadır (Ülgen ve Mirze, 2004).

Katsioloudes (2006) stratejinin kapsamlı tanımı yapılırken işletmelerin amaç, hedef ve misyonu kapsamlı bir şekilde belirlemiş olmaları gerektiğine vurgu yapmaktadır. İşletmelerin ancak misyon, vizyon ve hedeflerini belirledikten sonra stratejiyi ortaya koyabileceklerini ve stratejinin uygulamada başarı getirebileceğini belirtmiştir.

3.1.1. Strateji

Strateji kelime anlamı itibariyle, "sevk etme, yöneltme, gönderme ve gütmeye" demektir (Dinçer, 2007). İşletme açısından strateji, işletme ile çevresi arasındaki ilişkileri analiz ederek işletmenin istikametinin ve amaçlarının belirlenmesi, bunları gerçekleştirecek faaliyetlerin tespiti ve örgütün yeniden düzenlenerek gerekli kaynakların tahsis edilmesidir. Strateji, amaçlara ulaşmak için belirlenmiş, sonuç odaklı, dinamik kararlar topluluğudur (Tarakçı, 2010: 14). Aynı zamanda strateji, fark yaratmaktır. Müşteri tercihlerindeki değişiklikleri görebilmek, çalışma alışkanlıklarındaki ve düzenlerindeki değişimleri algılayabilmek ve tüketicilere rakiplerin sunamayacağı çok farklı yararlar sunabilmektir. Bunun için işletmelerin mevcut iş tasarımlarını yeniden gözden geçirmeleri ve rekabet koşulları için kendilerini diğer işletmelerden farklı kılmaları gerekmektedir (Şimşek ve Aydoğan; 2000). Strateji, yapılacak faaliyetlerin işletmeler için rekabet avantajı sağlayacak şekilde planlanmasını düşündürmektedir, buda kazanmak demektir (Grant, 1998).

Strateji kaynakları misyon doğrultusunda nerelere, ne miktarlarda dağıtacağını gösteren somut bir kavramdır. Dinçer'in (2007: 18) Chandler'den (1962) aktardığına göre strateji; işletmede uzun dönemli amaç ve hedefleri belirleme ve amaçları gerçekleştirebilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları bir araya getirerek uygun faaliyet programlarını hazırlamaktır. Jauch ve Glueck (1988) stratejinin değişen çevre koşullarında, daha çok belirsizlik ve riskli ortamlarda, işletmeye rekabet avantajı sağlayan ve kapsamlı bir şekilde ele alınmış planlar olduğunu belirtmiştir. Stratejik yönetim ile ilgili literatür incelendiğinde, strateji ile ilgili en kapsamlı tanımlamalardan birinin Mintzberg (1996) tarafından yapıldığı görülmektedir. Yazara göre strateji, bir plan, bir manevra, bir davranış biçimi, bir bakış açısı ve rakiple ilgili pozisyon alma gibi dinamikleri içeren çok boyutlu bir kavramdır. Özetle stratejiyi, Ülgen ve Mirze (2004: 33)'nin belirttiği gibi, rakiplerin faaliyetlerini de inceleyerek, amaçlara varmak için belirlenmiş, nihai sonuca odaklı, uzun dönemli, dinamik kararlar topluluğu olarak tanımlayabiliriz.

3.1.2. Stratejik Yönetim

1980'li yıllarda ortaya çıkan stratejik yönetim, tüm organizasyonlarda (özel, kamu, kâr amacı gütmeyen) geleceğe yönelik amaç ve hedeflerin belirlenmesine ve bu

hedeflere ulaşılabilmesi için yapılması gerekli işlemlerin tespit edilmesine imkân sağlayan bir yönetim tekniğidir (Aktan, 2008). Başarı veya başarısızlıkları içeren ve özellikle üst yönetimin odaklandığı (Karakaya, 2004) stratejik yönetim, işletmelerin ayakta kalabilmelerini sağlayacak bir tercihtir.

Stratejik yönetim, şirket hedeflerine veya etkili stratejilerin geliştirilmesine yardımcı olan faaliyet ve kararların bir kombinasyonudur (Jauch ve Glueck, 1988; Şimşek ve Aydoğan, 2000). Rumelt, Schendel ve Teece (1991)'e göre stratejik yönetim, amaçların belirlenmesi, sunulacak ürün veya hizmetin seçilmesi, örgütsel yapının planlanması, rekabet stratejilerinin belirlenmesi, uygun faaliyet alanının belirlenmesi, işletme sisteminin ve işlerin koordine edilmesi gibi konuların plan ve politikalarını içermektedir. Bütün bunlar işletmenin başarısında etkili olan faktörlerdir. Başka bir deyişle stratejik yönetim; etkili stratejileri geliştirmeye, uygulamaya ve sonuçlarını değerlendirerek kontrol etmeye yönelik kararlar ve faaliyetler bütünüdür (Dinçer, 2007). Stratejik yönetim ile ilgili tanımlamaların genel olarak 4 temel unsurdan bahsettiğini görebiliriz, bunlar(Ülgen ve Mirze; 2004: 26);

- Uzun dönemli nihai sonuç,
- Uzun dönemde yaşamın devam ettirilmesi,
- Sürdürülebilir rekabet üstünlüğü,
- Ortalamanın üzerinde kar.

Stratejik yönetimin işletmelere uzun dönemli nihai sonuç, uzun dönemde yaşamın devam ettirilmesi, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü ve ortalamanın üzerinde getiri getirmesi gibi yararları yanında en önemli yararı yöneticilere uzun vadeli düşünme ve stratejik bakış açısı sağlamasıdır (Eren, 2010). Bununla birlikte stratejik yönetim, işletme yöneticilerine gelecekte olabilecek sorunları ve doğabilecek fırsatları görmelerini sağlamakla birlikte işletme için açık hedeflerin belirlenmesine yardımcı olur (Jauch ve Glueck, 1988).

Analitik açıdan bakıldığında stratejik yönetim üç aşamadan oluşur (Dinçer, 2007);

- 1) Örgütün uzun dönemli başarısını belirleyecek karar ve planların yapılması, diğer bir ifade ile stratejik planlamanın oluşturulması,

- 2) Stratejinin yürürlüğe konulması için organizasyonu, program, bütçe ve faaliyet süreçlerinin yapılıp uygulanması,
- 3) Başarı için amaçlar ve misyonlarda belirtilen sonuçlara ulaşıp ulaşılmadığının her evrede sürekli olarak kontrol edilmesi ve düzeltici önlemler alınması.

Sürecin ilk safhasında planlama ve karar alma vardır. Fakat karar almadan önce stratejik analizlerin yapılması gerekir. Bu analizler sonucunda fırsat ve tehditler göz önünde bulundurularak ne olacağı konusunda fikir ortaya konur. Özellikle ikinci evrede stratejik planların yürürlüğe konmasında oluşturulacak uygulama planları programlar ve bütçelerinin pazarlama, üretim, finansman, tedarik, insan kaynakları gibi çeşitli işletme fonksiyonları ile ilişkisinin kurulması ve dengelenmesi önemlidir (Dinçer, 2007). Fonksiyonlar arası kararların dikkatlice ve kaynaklara uyumlu biçimde verilmesi stratejik yönetim beceri ve sanatının bir ürünüdür. Sürecin son safhasında uygulama süreci gözden geçirilir ve planlara göre kontrol edilerek, sonuçlar sisteme geri besleme yapılacak şekilde devam ettirilir (Eren, 2010).

Stratejik yönetimde başarı büyük oranda üst düzey yöneticilerin vereceği etkin stratejik kararlarına bağlıdır. Etkin (hızlı, doğru ve amaca yönelik) stratejik kararlar örgüt başarısını etkiler. Stratejik kararların etkinliği ise birçok faktöre bağlıdır. Bununla birlikte stratejik kararların etkinliğini, karar süreci ve yöneticinin kontrolü dışında kalan çevresel faktörler, önemli ölçüde kısıtlayabilmektedir. Bu nedenle stratejik kararlarda çevresel faktörlere ait bilgilerin kullanılması gereklidir (Karakaya, 2004). Ayrıca yöneticinin liderlik tarzlarının, alınacak stratejik kararlarda etkili olduğu unutulmamalıdır. Özellikle uluslar arası stratejileri uygulayan işletmelerin bu konuda daha fazla dikkatli olması gerekir. Her bölgenin kendine özgü işleyişi, kültürel değerleri söz konusudur. Hangi liderlik tarzının ve yönetim tekniğinin hangi bölge için uygun olduğunun bilinmesi başarıyı daha da kolaylaştırır (Jauch ve Glueck, 1988).

Hoskinson, Hitt, Wan ve Yiu (1999), özellikle Chandler (1962-Strategy and Structure), Ansoff (Corporate Strategy) ve Andrews(1971- The Concepts of Corporate Strategy) tarafından yapılan çalışmaların çok önemli olduğunu vurgulamışlardır. Ayrıca stratejik yönetimle ilgili yapılan çalışmaların strateji konusunun kavramsal açıdan tanımlanmasına önemli katkısı olduğunu ve stratejinin performansa etkisi, işletmenin

sahip olduğu yetenekler ve fırsatların belirlenmesi, planlar ile uygulamalar arasındaki farkın belirlenmesi ve yöneticilerin stratejiler üzerindeki aktif rolleri gibi konular üzerinde durulduğunu ifade etmişlerdir.

3.2. İşletmelerde Karar Alma ve Stratejik Kararlar

En önemlisinden en önemsizine, hayatımız karar almayla geçmektedir. Bu yüzden karar alma birçok bilim dalının (psikoloji, sosyoloji, ekonomi, pazarlama vs.) araştırma konusu olmuştur. Bundan dolayı kararların nasıl alındığı, niçin alındığı, kararların sonuçları gibi konularda bilgi sahibi olmamız gerekmektedir. Geçmişte aldığımız kararlar şu anda uyguladığımız kararlar ve gelecekte uygulamamız gereken kararları iyi analiz etmemiz gerekmektedir (Johnson, Jerome ve Busemeyer, 2010).

3.2.1. İşletmelerde Karar Alma

İşletmelerde alınan kararlar üstlenilen görevlere göre değişebilir. Üst yönetim daha çok işletme amaçlarını, hangi ürün ve hizmetin sunulacağını, finansal kararlar v.b. kararlar verirken, orta kademe yöneticileri üretim programlarını, eleman seçimleri v.b. gibi faaliyetlerde karar verirler (Robbins, 2001). Üst yönetim tarafından verilen kararlar işletme için büyük öneme sahip olan belirsizlik ve daha fazla risk taşıyan stratejik kararlardır. Yöneticiler belirsizlik ve risk altında verecekleri kararların işletmeler için en ekonomik olmasına dikkat ederler. İşletmeler aldıkları kararları uygular ve onun sonucunda kar-zarar durumu ortaya çıkar. Dolayısı ile karar alma işletme için bir başarı faktörü olmakta ve bundan dolayı önemli bir işletme fonksiyonu haline gelmektedir (Tekin, 2008).

Karar alma, “bir amacın veya çok sayıda amaçların elde edilebilmesi için mevcut çok sayıda alternatif arasında bilinçli olarak yapılan bir seçimdir” biçiminde tanımlanmaktadır (Otlu ve Demir, 2005). Karar alma bir veya daha fazla alternatif arasından birinin seçilmesidir. Bir başka deyişle karar alma, çeşitli amaçlar, bunlara ulaşılmasını sağlayacak yollar, araçlar ve imkânlar arasından doğru seçim ve tercih yapma eylemi olarak tanımlanabilir (Öz ve Baykoç, 2004; Erdamar, 1981: 45). Bu yapılan tanımlara bakıldığında karar alma, bir amaca ulaşabilmek için, var olan olanak

ve koşullara göre çeşitli olası eylem biçimlerinden en uygun görüneni seçmektir diyebiliriz (Moorhead ve Griffin, 1992; Luthans, 1995).

Yukarıda tanımlanan karar alma bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Karar alma süreci; amacın belirlenmesi, kontrol edilebilen ve edilemeyen değişkenlerin belirlenmesi, elde edilen muhtemel olasılıkların belirlenmesi, her stratejiye uygun tahminlerin yapılması, uygun kararın verilmesi, sonuçların değerlendirilmesi ve sapma varsa onların karşılaştırılması gibi dinamik bir süreçten oluşur (Zeleny, 1982). Temelde bu süreç problemin tanımlanması, çözümün belirlenmesi ve kararın verilmesi şeklinde olmaktadır (Tekin, 2008).

Literatürde karar alma ile ilgili bazı yaklaşımlar söz konusudur. Bunlar; rasyonel yaklaşım, davranışsal yaklaşım, pratik yaklaşım ve kişisel yaklaşımdır.

Rasyonel yaklaşım (The Rational Approach); sistematik olarak ve adım adım ilerleyerek alınan kararları içermektedir. Bu doğrultuda yönetici, içinde bulunan durumu tespit etme, problemi belirleme ve daha sonra problemin hangi karar tipine uygun olduğunu (programlı veya programsız) belirleme, programlıysa uygun kararı seçme ve alternatifleri (işletme içi işletme dışı çevresel alternatifler) belirleme, bir alternatifi seçme, uygulama ve kontrol aşamalarını adım adım uygular.

Davranışsal yaklaşımda (The Behavioral Approach); bu yaklaşımda yönetici rasyonel yaklaşım yerine sınırlandırılmış rasyonel yaklaşımı uygulamayı tercih eder. Sınırlayıcı rasyonel yaklaşımda da yönetici olasılıklarla, problem ile ilgili bilgilerle ve bütün alternatiflerle fazla ilgilenmez sadece konuya ilişkin uygulanabilir uygun araçları kullanarak karar vermeye çalışır.

Pratik yaklaşım (The Practical Approach); rasyonel yaklaşımın adımları ve davranışsal yaklaşımı birleştirerek daha mantıklı bir süreci ortaya koymaya çalışan bir yaklaşımdır. Pratik yaklaşım, süreç olarak rasyonel yaklaşımla aynı süreç olmasına karşın davranışsal yaklaşıma göre daha mantıklı bir süreç sağlamaktadır. Bu yaklaşımda günlük kararlarla işletme yürütülür. Bazı yöneticiler alınacak kararlardan önce problemle ilgili bilgileri, alternatifleri ve astlarından gelen nerileri kullanarak son kararı alır. Ama bazı yöneticiler de bir karardan diğer bir karara uuşup durur ve kararları alırken görünüşe göre hızlı kararlar alır ve astlarına karara uymalarını ister.

Kişisel yaklaşım, (The Personal Approach); daha önceki modeller karar alma ile ilgili önemli bilgiler içerse de tam olarak açıklamak için yeterli değildir. Çünkü yöneticiler karar verdiklerinde korku, umut, sevinç, üzüntü gibi duygusal durumlarda karar verebiliyorlar ve buda onları etkilemektedir. Kişisel yaklaşım karar vericilerin içinde buldukları içsel (psikolojik) durumlarının verecekleri kararlara etki ettiğini varsaymaktadır (Moorhead and Griffin, 1992).

Bütün bunların yanında karar alma tanımlarına bakıldığında işletmenin içinde bulunduğu koşullar yani faktörlerin de alınacak kararları etkilediğini görebiliriz. İşletmenin içinde bulunabileceği karar ortamını açıklamaya çalışan karar teorisine göre çevresel durumlar kararın tutarlılığı için çok önemlidir. Karar teorisine göre kararlar; **a)** Belirsizlik ortamında **b)** Belirlilik ortamında **c)** Risk ortamında alınır (Tekin, 2008).

Belirsizlik ortamında karar alma; riskten farklı olarak belirsizlik, bir tür olasılığı barındırır. Ancak olasılık, daha önce sınıflandırılmış türden geçerli bir temele sahip değildir. Aksine daha önce karşılaşılmamış bir durumu yansıtır. Bu nedenle belirsizlik durumundaki kararlar, hem bir tahmin hesaplamasına hem de bu tahminin değerine bağlıdır. Yani liderlerin karşı karşıya olduğu belirsizlik durumunda olasılık tanımlanabiliyorsa bu durum risk, tanımlanamıyorsa belirsizlik olarak adlandırılmaktadır (Bozkurt ve Baştürk, 2009). Belirsizlik durumunda karar vermek zordur ve probleme ilişkin eksik bilgi vardır. Bu durumda verilen kararların başarılı olma olasılığı belirlilik durumuna göre düşüktür. Belirsizlik durumunda karar alınırken karar vericiler analitik olarak karar verdiklerinde en kötü olasılığı, en iyi olasılığı, kaçırılan fırsatı düşünme gibi bazı kriterleri göz önünde bulundururlar. Kararların tutarlılığında karar ortamının yanında, amaçların belirli olması, seçeneklerin fazlalığı veya azlığı, doğru seçim ve en önemlisi yönetici/lider etkili olmaktadır (Tekin, 2008: 18). Gerçek iş dünyasında sanıldığı gibi aksine çoğu zaman hesaplanabilir olasılıklar ile karşılaşılmaz. İşte bu noktada liderlerin sahip olmuş olduğu özellikler, yetenekler devreye girer. Dolayısı ile liderlerin belirsizlikle baş edebilmesi alacakları kararlarda etkili olmaktadır (Bozkurt ve Baştürk, 2009).

Belirlilik ortamında karar alma; belirlilik ortamında karar almada seçeneklerin hangi koşullar altında gerçekleşeceği kesin olarak bilinmektedir. Bu durumda en yüksek

getiriyi sağlayacak alternatif seçilir. Yani ortaya çıkacağı beklenen olayın olasılığı birdir. Örneğin elimizde birkaç yatırım seçeneği var. Söz konusu yatırımların maliyetleri sağlayacak gelirleri kesin olarak bilinmektedir. Amaç gelirin maksimum olması ise en fazla gelir sağlayan yatırım seçilir. Bu tip karar problemi deterministik yani belirli bir yapıya sahiptir (Üreten, 2006).

Risk ortamında karar alma; karar verici, karar alternatiflerinin sonuçlarını etkileyecek çevre koşullarının ortaya çıkma olasılıklarını bilmekteyse, riskli koşullarda karar verme durumundan bahsedilebilir. Örneğin, yarın karın yağıp yağmayacağını kesin olarak bilemeyebiliriz fakat geçmiş analizlere bakarak %20 olasılıkla kar yağabilir diyebiliriz. Olasılık bilgisi analiz sonuçlarından, geçmiş raporlardan veya subjektif bir temele dayanabilir. Burada da karar vericinin olasılık bilgisinin kalitesi önem taşır. Riskli koşullarda karar verirken genelde karar verici beklenen değeri en yüksek olanı seçer. Bu karar vericinin sahip olduğu özelliklere bağlı olarak değişebilir (Üreten, 2006).

Risk ve belirsizlik genellikle karıştırılmaktadır. Risk, değişik girişimlerin içerdikleri risklere göre sınıflandırılmasına dayanan bir sigorta sistemi yardımıyla, bir dereceye kadar, kontrol altında tutulabilecek bir unsurdur. Belirsizlik ise, hiçbir hesaplama yapmaya konu olamaz (Knight, 1921). Ayrıca, risklerin deneysel ve istatistiksel tahmin yöntemleriyle azaltılmasının mümkün olmasına karşılık, işletmeye ait bilgi kopuklukları olarak tanımlanan belirsizliğin, tamamen bertaraf edilmesi mümkün değildir. Belirsizlik 'eksik bilgi'den farklı olarak 'bilgi ile yeri doldurulamayacak olan bir faktör' şeklinde düşünülebilir. Belirsizlik durumlarında karar verilirken genelde riskten kaçılır (Aksoy ve Şahin, 2009).

Kararlar, problem olmadığında ve/veya problem olduğunda alınır. Her problem bir karar almayı gerektirir fakat her karar alma bir problemi düzeltmek için olmayabilir. Karşılaşılan problemlerin çözümü programlı veya programsız karar alma olarak iki şekilde olabilir. Programlı karar alma yönteminde karşılaşılan sorunla ilgili önceden belirlenmiş olan kurallar kullanılır. Tekrarlanan bir sorun varsa bunun çözümü belirlenmiş olup tekrar bu sorun ortaya çıktığında sorunu çözmek için belirlenmiş olan kurullarla çözüme gidilir. Bir karar kuralı geliştirebilmek için karar programının sık sık

nüksetmesi ve tekrarlanması yeterlidir. Eğer ki yöneticinin karar alacağı konuyla daha önceden karşılaşmamış ise karar kuralından yararlanması güvenilir olmayabilir. Karar kuralı bir karar alma durumunda yöneticiye sahip olduğu bilgileri kullanarak alternatiflerden birini seçmesinde yardımcı olur. Yönetici karşılaştığı bir durumda uygun karar kuralını kullanarak kararı alır. Programlı karar genellikle oldukça iyi planlanmayı gerektirir; iyi bilinen ve açık bir amaç, karar alma prosedürlerinin düzenlenmiş olması, araştırmaların ve elde edilmiş bilgilerin açık bir şekilde ortaya konmuş olması gerekir. Programlı olmayan karar almada karar kuralına gerek kalmaz. Ortaya çıkan sorun, problem sık ortaya çıkmıyor ise ortada bir karar kuralında oluşmamış demektir. Bu durumda sorun ile ilgili detaylı bilgi yoktur. Bu durumlar genelde belirsizlik ve risk ortamlarında görülmektedir. Buda yöneticiyi sorunu çözmede zorlayabilir. Dolayısı ile yönetici öncede belirlenen bir çözüm olmadığı için detaylı bilgileri elde etmeye çalışarak doğru kararı vermelidir (Moorhead ve Griffin, 1992).

Eren'in Ansoff'tan (1971: 14-15) aktardığına göre işletmedeki karar yapıları stratejik kararlar, yönetsel kararlar ve eylemsel kararlar olmak üzere üçe ayrılmıştır. Yönetsel kararlar, stratejik kararlar yönünde, örgüt yapısını, işletmedeki görevleri, sorumlulukları, ilişkileri, haberleşme kanallarını oluşturma; kaynakları elde etme, koruma ve geliştirmeye ilgilidirler (Ackoff, 1971). Eylemsel kararlar, yönetsel kararlar yönünde, işlerin yürütülmesini, kaynakların etkili ve verimli biçimde üretim sürecine girmesini sağlamaktadırlar. Ürünlerin üretimi, dağıtımını ve satışıyla ilgili kararlar, eylemsel kararlardır (Karabulut, 2005: 247).

3.2.2. İşletmelerde Stratejik Karar Alma

Karar alma diğerlerinden birini seçmektir peki bir kararı stratejik kılan nedir? Schwartz, Ben-Haim and Dacso (2011) stratejik kararı, oyun teorisinden yola çıkarak, iki veya daha fazla rakibin/katılımcının olduğu ve sürekli onların yaptığı hamleleri izleyerek ne yaptıklarını bilerek onları saf dışı bırakmak ya da kendimize daha fazla kazanç elde etmek için faaliyete geçmemiz olarak açıklamaktadırlar. Quainn, Render, Higgins (1990) ve Tarakçı (2010) uzun dönemli, belirsizlik ve risk içeren kararların stratejik karar olduğunu belirtmektedirler. Bundan da risk düzeyi arttıkça kararın stratejik öneminin artacağını çıkarabiliriz. Stratejik kararlar, firmanın uzun dönemli

temel amaçları ile ilgili kararları ve üst yönetim tarafından stratejilerin oluşturulmasına kadar geçen süreci içermektedir (Alpkan, 2000a). Stratejik kararlar işletmenin iç problemlerinden çok dış problemlerine odaklanır ve hangi ürünün ve pazarın kullanılacağına ilişkin karma üretim konusunda seçim yapmakla ilgilidir (Grant, 1998).

Karar verme sürecinde, sorun tanımlanmalı veya amaç belirlenmeli, sorun veya amaç incelenmeli, organizasyonel öncelikler belirlenmeli, alternatifler belirlenmeli, incelenmeli ve değerlendirilmeli, seçim (karar) kriterleri belirlenmeli ve karar alınmalıdır (Karabulut, 2005; Alpkan ve Doğan, 2008). Jauck ve Glueck (1988) stratejik kararlar alınırken yönetimin dış çevreyi algılaması, risk ile ilgili tutumu, geçmiş iş stratejilerinin farkında olması ve ilişkilerinin güçlü olmasının etkili olduğunu belirtmiştir.

Stratejik bir durumda yöneticiler karışık ve sürekli değişen çevre koşullarında zorlu görevlerle karşılaşır. Bundan dolayı kararlar işletme performansı için kötü sonuçlar verebilir bu sebeple yöneticilerin bilgi ve deneyimi, özellikle stratejik kararlarda, çok önemlidir. Bilgi ve deneyim işletmenin içinde bulunduğu değişen çevresel koşulları etkileyebilmek, kontrol edebilmek ve pazar davranışlarını anlayabilmek için gereklidir (Fuglseth ve Grønhaug, 2003).

Stratejik karar almada yöneticiler genel olarak belirsizlik (karmaşıklık) ve fikir çatışması içindedirler. Fikir çatışmalarının ve karmaşıklığın sebebi gelecekte ne tür ekonomik, sosyal ve teknolojik faktörlerin oluşacağı ve çıktılarını ne gibi faktörlerin nasıl etkileyeceği konularındaki bilgilerin eksikliğidir. İşletme içindeki karmaşıklık olayların birbiri ile alakası olmasından ve pek çok yönetici arasındaki etkileşimlerden kaynaklanır. Çatışma ise kararları alan ve uygulayan yöneticilerin farklı tercihlere sahip olmalarının bir sonucudur. Karmaşıklığı azaltmak için ise stratejistler mevcut bilgi yapıları ve algısal filtreler yoluyla verileri basitleştirmeye ve yapılandırmaya çalışırlar. Stratejik kararlar rasyonel karar niteliğindedir bu yüzden bilgiler daha önemli hale gelmektedir. Belirsizlikle baş edebilmek için yöneticiler daha fazla bilgi toplar ve daha iyi yorumlamaya çalışırlar (Rindova, 1999). İşte bu noktada yönetici konu ile ilgili astlarına danışma gereksinimi duyar. Çünkü artık çevre şartları hızla değişmekte, işletme daha hızlı hareket etmek zorunda ve dolayısı ile herkes her alanda yeteri kadar bilgi ve beceriye sahip olamamaktadır.

Stratejik kararlar ile ilgili literatür taramasında, otel işletmelerine yönelik kapsamlı bir stratejik karar ölçeğinin olmadığı görülmektedir. Bu sebeple stratejik kararlar ile ilgili daha önce yapılan çalışmalar dikkate alınarak stratejik kararların neler olabileceği araştırmalarda irdelenmiş ve *yenilikçiliğe yönelik* (Hambrick ve Mason, 1984), *değişime yönelik* (Appelbaum, 1998, Kezar, 2001), *temel işletme stratejilerine yönelik* (Ülgen ve Mirze, 2004), *rekabete yönelik* (Porter, 2007) *çatışma yönetimine (problem teşhisi ve müdahale) yönelik* (Rahim v.d., 2002), *risk almaya yönelik* (Jauck ve Glueck, 1988) stratejik kararların olabileceği literatür araştırması sonucunda ortaya çıkmıştır.



Şekil 3-1 Stratejik kararlar

3.2.2.1. Değişim Yönlü Stratejik Kararlar

Değişim insanlar için, işletmeler için değişmez bir durum olmaktadır. Bu yüzden değişimi anlamak, anlatmak ve ona göre adım atmak işletmelerin devamı için önemlidir. Bu sebeple değişimin iyi bir şekilde yönetilmesi gerekir. Değişimin yönetilmesi, mevcut durumun çevre koşullarının ihtiyaçları karşısında çaresiz ve yetersiz kalması durumunda, yeniden yapılandırılarak o ihtiyaçları giderebilecek düzeyde yeni fikirler üretebilmesine karar verme ve bunu uygulama sürecini kapsar (Appelhaum, Pierre ve Glavas, 1998; Karamazakcadık, 2007; İnce, 2005).

Günümüzde, sosyal, kültürel, siyasal, ekonomik, teknolojik ve daha birçok alanda sürekli ve hızlı bir değişim yaşanmaktadır. Gelişmelerin hızı ve önemi karşısında, örgütler değişmeye azami ölçüde ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerin varlığını sürdürmelerinin tartışılmaz yolu, bu hızlı değişime ayak uydurabilmeleri, hatta bu değişimlerin önüne geçebilmeleri, bu süreci yaşarken de değişimi kendi lehlerine çevirebilmeleridir. Örgütleri bu denli değişime zorlayan başlıca faktörler ise rekabet, müşteri, teknoloji ve yeni düzenlemelerdir (Güçlü ve Şehitoğlu, 2006).

Değişim, planlı veya plansız herhangi bir sistemin, bir süreç neticesinde belli bir durumdan başka bir duruma dönüşmesi olarak ifade edilebilir. Bu değişim süreci kimileri için kaos ve kriz anlamına gelirken, kimileri içinde yenilik, rekabet avantajı, ortalamanın üzerinde kar anlamına gelir.

Değişim süreçte, dağıtımda, örgüt yapısında kısacası yönetimin her fonksiyonunda meydana gelebilir. Değişime başlayan işletmelerde bir tür kaotik ortam ortaya çıkar. Belirsizlik ve risk düzeyi yüksek olur. Bu durumlarda işletmelerin karar alması zorlaşır. Bu da yukarıda da bahsettiğimiz stratejik bir karar alma sürecini gerektirir. Bu süreçte özellikle değişime karşı direnç ortaya çıkar. Bu direnci daha çok orta düzey yöneticiler gerçekleştirir. Çünkü değişimden daha çok orta düzey yöneticilerin etkilendiği söylenebilir. Bazen işten çıkarmalar söz konusu olduğunda orta düzey yöneticilerin, değişim sırasında, işten çıkarılma olasılığının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu yüzden değişim sırasında orta düzeye “Ölü Bölge” denmektedir (Hammer ve Steven, 1998).

Appelbaum v.d., (1998) yöneticilerin değişim ile ilgili iki türlü strateji uygulayabileceğini belirtmiştir. Birincisi yönetici/lider işletme içinde değişim ihtiyacını görür ve değişime karşı olan unsurları yok ederek değişimi işletmede gerçekleştirmek için gerekli adımları atar. İkincisi ise yönetici değişime direnir ve değişime karşı mücadele ederek ayakta durmaya çalışır ve dış çevrenin etkisi arttığı zaman değişimi kabullenip gerçekleştirir.

İşletmelerdeki yönetim anlayışı işletmenin değişime karşı algısını etkilemektedir. Klasik yönetim anlayışına sahip olan kişiler değişim konusunda pasif davranırlarken, değişimin işletmeler için kaçınılmaz olduğunu düşünen modern yönetim anlayışına sahip kişiler değişimi, proaktif veya reaktif stratejileri uygulayarak,

yönetmeye çalışırlar (Kezar, 2001). Uygulamaların birçoğunda reaktif (defansif) değişim stratejileri olduğu görülmekte fakat, proaktif değişim stratejisinin daha tatmin edici ve etkili olduğu araştırmalarda ifade edilmektedir (Keen, 1981).

Reaktif strateji; reaktif stratejiler de olayları çözmeye sıkça kullanılan bir tutumdur. Fakat sadece çevresel durumların durağan olduğu durumlarda başarılı olabilir. Reaktif strateji zamanında yapılırsa daha da etkili olur. Reaktif stratejilerle birlikte sürekli gelişme anlayışı olursa çok daha verimli olur (Şafaklı, 2003).

Proaktif strateji; proaktif strateji, meydana gelebilecek çevresel olayları etkilemek ve olaylara yön vermektir. Ayrıca proaktif strateji belirsizlik ortamlarında gelecekte olabilecek durumları belirler ve bu durumları etkilemek için alternatifleri ortaya koyar (Kezar, 2001). Crant (2000) proaktif stratejinin içinde bulunduğu durumu geliştirmek, iyileştirmek ya da yeni bir şeyler ortaya koymak olduğunu ifade etmektedir. Ek olarak proaktif stratejiler rekabetin ve belirsizliğin olduğu durumlarda daha fazla uygulanır.

Değişimin işletme lehine yönlendirilmesi birçok faktöre bağlıdır. Bunlardan en önemlisi değişimde rol alacak kişilerin stratejik düşünebilmesi ve değişimi stratejik açıdan değerlendirebilmesidir. Değişimin yönetilmesi esnek stratejik planlama süreci gibi düşünülebilir aynı zamanda statik bir stratejik planlama ile zıt görülebilir. Çünkü statik stratejik planlama da olaylar, değişken durumlar önceden belirlenmiş bir takım unsurlar dikkate alınarak oluşturulur buda işletmelerin değişime ayak uydurmasını zorlaştırır. Dahası değişen durumlar eğer planlamada belirtilmemişse o plana uyulmak isteneceğinden değişim dikkate alınmayacaktır. Bu nedenle işletmeler değişen duruma karşı statik bir stratejik planlama yerine esnek olan ve değişen durumlara ayak uydurabilen stratejik planlamayı tercih etmelidirler. Liderler, yöneticiler açık ve anlaşılabilir bir vizyon oluşturulmasında, geçmişten kurtulmada, değişimi benimsetmede, iletişim kurmada, insanları ikna etmede ve kendine bağlamada v.s. yeteri kadar yetenekli olmalı ki değişimi işletme içindeki çalışanlara benimsetebilsin. (Vehicco ve Appelbaum, 1995: 291, Aktaran: Appelbaum v.d., 1998).

Değişim 21. yüzyılın örgütleri açısından temel zorlayıcı dinamik ve fırsatlar içeren bir unsur olarak görüldüğünde, bir yöneticinin bakış açısını “değişimle

boğuşmak” tan “değişimden yararlanma” ya dönüştürmesi gerektiği konusunda ortak bir anlayışa ulaşılabilir. Yöneticilerin, değişime bakış açılarını değiştirmeleri ise, kendiliğinden, yönetim anlayışlarını değiştirmeleri gerektiğine işaret etmektedir. Yönetim anlayışında meydana gelecek bir değişim ile birlikte, gelecekte yöneticilerin üstleneceği liderlik rollerinin kaçınılmaz olarak farklılaşacağı söylenebilir (Leblebici, 2008).

3.2.2.2. Rekabet Yönlü Stratejik Kararlar

İşletmeler bulunduğu yerlerde (pazar, sektör) ürettikleri benzer mal ve hizmetleri aynı müşteri kitlesine sunduğundan dolayı sürekli bir rekabet içindedirler. Rekabet, bir yönüyle müşterinin gereksinimlerini karşılarken diğer yönüyle onların beklentilerini gerçekleştiren ve onlar için değer yaratan stratejilerle pazarda mücadele etmek demektir. Değer yaratma, müşteriye düşük maliyetli veya farklı özellikli mal ve hizmet temin ederek gerçekleştiğine göre, pazarda işletmeler arası mücadele de bu konularda yoğunlaşır (Ülgen ve Mirze, 2004).

Porter (1985)’a göre rekabet stratejisi, rekabet ve strateji kavramlarının empoze edilmesiyle, işletmenin sektör ortalaması üzerinde kazanç sağlayacağı bir konum elde etmesi, beş rekabet gücüyle (ikame ürünlerden kaynaklanan rekabet, sektöre girecek potansiyel firmalardan kaynaklanan rekabet, sektördeki rakip firmalar arasında yaşanan rekabet, tedarikçi firmaların pazarlık gücünden kaynaklanan rekabet, alıcıların pazarlık gücünden kaynaklanan rekabet) başa çıkabilmesi ile ilgili uzun dönemli eylemleri kapsamaktadır.

Rekabet olmayan bir oyunda (örneğin basket potasına atılacak her serbest atışta yapılacak sayı) kişi planını yaparak (rüzgârı, güneş durumunu v.b. durumları dikkate alarak) atışlarını yapar. Ama rekabet olan oyunda (örneğin satranç, tenis, futbol veya basketbol maçı) yalnız planlar değil, rakiplerin oyununu da dikkate alarak uygulanabilecek stratejiler belirlenir (Ülgen ve Mirze, 2004: 34).

Literatürde rekabet stratejileri ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda ortaya çıkan bazı rekabet stratejileri;

- Miles ve Snow'un uyarlanma (adaptive) stratejileri,
- Abell'in iş tanımlamaları (business defination),
- Porter'ın jenerik starteajileri,
- Kaynak temelli yaklaşım,
- Bowman'ın rekabet saati yaklaşımı ve diğer alternatif yaklaşımlar olarak sıralanabilir.

Bu çalışmada rekabet yönlü stratejik kararlar ile ilgili anket soruları hazırlanırken, literatürde ve uygulamada daha fazla kabul gördüğünden, Porter'ın ve Miles ve Snow'un rekabet stratejilerinden yararlanılmış ve bu iki rekabet stratejisi ile ilgili açıklama yapılmıştır.

3.2.2.2.1. Porter'ın Rekabet Stratejileri

İşletmelerin rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamaları için Porter'ın 3 rekabet stratejisi söz konusudur:

- Maliyet Liderliği
- Farklılaştırma
- Odaklanma

Maliyet Liderliği Stratejisi (Cost Leadership Strategy); maliyet liderliği stratejisinde hedef, işletmenin faaliyette bulunduğu sektörde maliyetlerini düşürerek rakiplerine karşı maliyet avantajı elde etmesidir (Eren, 2010, 259). Stratejinin temelini kalite, hizmet ve diğer alanlar ihmal edilmeden rakiplere göre daha düşük bir maliyete sahip olmak oluşturur (Çetinkaya, 2006). Maliyet avantajı da, ölçek ekonomisinin uygulanması, sıkı gelir-gider kontrolünün yapılması, Ar-Ge, servis, satış gücü ve reklam gibi alanlarda maliyetlerin en aza indirilmesini gerektirir (Chathoth ve Olsen, 2005: 67). Maliyet konumu, işletme için rakiplerine karşı bir savunma aracıdır. Çünkü alıcılar, fiyatları ancak bir sonraki en verimli rakibin fiyat düzeyine kadar fiyat düşürmek için güç kullanabilirler. Ayrıca düşük maliyetli ürünler ikame ürünler karşısında rakip firmalara göre avantaj sağlar. Fakat maliyet liderliği stratejisi uygulamaya

konulduğunda beraberinde çok iyi donanımlara ve yüksek bir sermaye yatırımını gerektirir (Porter, 2007).

Farklılaştırma Stratejisi (Differentiation Strategy); bu stratejide, işletmenin sunduğu ürün veya hizmeti farklılaştırarak, tüm sektörde benzersiz olarak kabul edilen bir ürün veya hizmet ortaya koymaktır. Farklılaştırma, ürün veya hizmetin tasarımında, markasında, teknolojisinde, özelliklerinde v.s. olabilir (Porter, 2007). Gerçekleştirilmesi halinde, bu strateji, bir faaliyet alanında ortalamanın üzerinde getiriler elde etmek açısından uygulanabilir bir stratejidir. Maliyet liderliğinden farklı olsa da bu stratejide işletmenin savunabileceği bir konum yaratır. Bu strateji ile marka sadakati yaratılır ve sonuçta fiyatlar karşısında oluşan düşük hassasiyeti nedeniyle firmaya rekabet avantajı sağlar. İşletme sunduğu farklı hizmet veya ürettiği farklı ürün için ortalamanın üzerinde bir fiyat koyabilecektir. Üretilen mal/ hizmetlerin temel eğilimi, mamulün pazarda belirli özelliğiyle tek olmasını sağlamaktır (Dinçer, 2007). Ayrıca müşteri bu ürüne ortalamanın üzerinde ödemeyi kabul ederek diğer ürünlerle farkı algılayabilmektedir. Ortalamanın üzerinde yüksek fiyat biçildiğinden marjlar (kar, satış v.b.) artar. Ayrıca müşteri sadakati ve rakibin benzersizliğin üstesinden gelme ihtiyacı, giriş engellerini arttırır (Chathoth ve Olsen, 2005: 67).

H. Mintzberg, Porter'in farklılaşma stratejisini daha analitik bir şekilde ele alarak altı değişik türde farklılaşma yolu olabileceğini ileri sürmüştür. Mintzberg farklılaştırma stratejisini; fiyat farklılaştırma, imaj farklılaştırma, destek farklılaşma kalite farklılaştırma, dizayn farklılaştırma, farklılaştırmama stratejisi gibi kategorilere ayırarak daha analitik şekilde ortaya koymuştur (Tikici, Aksoy ve Dizlek, 2006).

Odaklanma Stratejisi (Focus Strategy); odaklanma stratejisi bir endüstri içindeki daha küçük ve özellikli müşteri guruplarına hitap etme stratejisidir (Porter, 2007). Maliyet liderliği ve farklılaştırma stratejileri hedeflerini tüm sektör çapında gerçekleştirmeyi amaçlamaktayken, odaklanma stratejisi, belirli bir hedefe çok iyi bir şekilde hizmet vermek etrafında kurulur ve her bir fonksiyonel politika, bu düşünce etrafında oluşturulur (Dinçer, 2007). Odaklanma, firmanın stratejik hedefi ile ilgili olarak düşük maliyet konumuna ya yüksek farklılaştırmaya ya da her ikisine sahip olduğu anlamına gelir (Chathoth ve Olsen, 2005). Odaklanma stratejisi her zaman

ulaşılabilir toplam pazar payına sınırlamalar getirir. Odaklanma, kaçınılmaz olarak ya satış hacminden ya da karlılıktan ödün vermeyi gerektirir (Porter, 2007).

3.2.2.2. Miles ve Snow'un Rekabet Stratejileri

Çeşitli deneysel çalışmalara ve faydalı tahminlere dayanılarak strateji, yapı ve süreçleri kapsamlı bir şekilde ifade ettiğinden Miles ve Snow'un rekabet modeli popüler rekabet modellerinden biri haline gelmiştir (McLearn, Head ve Yuan, 2004: 49). Bu yaklaşım, organizasyonun belirsizlik düzeyi yüksek rekabet çevresine başarılı bir şekilde adapte olmak için kullanmış olduğu stratejilere dayanmaktadır. Bu anlamda organizasyonların uygulayabileceği arayışçı (yenilik arama) strateji, savunmacı, analizci strateji ve tepkici strateji olmak üzere 4 temel strateji vardır (Tan, Weston ve Tang, 2006).

Tepkici (reactor) strateji; tepkici stratejiler organizasyonun, tutarlı bir stratejik planının ve uygun bir rekabet aracının olmamasından kaynaklanan çözümsüzlük nedeniyle, karşılık vermek amacıyla uygulamış olduğu stratejilerdir. Kaynak ve yetenek olarak hazırlıklı olmadığı için çevresel değişimlere hızlı bir şekilde cevap veremez. Mecburi değişikliklere gitmek zorundadır.

Taklitçi (Analyser) strateji; taklitçi stratejide, pazarda orta düzeyde bir konum elde etmek isteyen işletmeler yenilikçi stratejiyi uygulayan firmaların ve onların ortaya koydukları yenilikleri taklit eder ve aynı zamanda müşteri ve ürün istikrarını korur.

Savunmacı (Defender) strateji; savunmacı stratejide, işletme içinde bulunduğu pazarda istikrarlı ürün ve müşteri elde ederek pazarı korumaya çalışır. Savunmacı stratejiyi izleyenler, sınırlı bir ürün hattı ile mevcut faaliyetlerinin verimliliğini artırmaya yönelirler. Bu maliyet vurgusu da onların yenilikçi olmasını zorlaştırır. Oluşturulan pazarın olgunlaşmasını beklerler (McLaren v.d., 2004).

Yenilikçi (Prospector) strateji; yenilikçi devamlı yeni ürün ve market fırsatları peşine düşer ve bunları işletmede kullanmayı amaçlar. Yenilik yapmayı verimlilikten daha fazla vurgularlar. Yeni bir pazar oluştururlar ve pazara ilk giren işletmenin sahip olabileceği avantajları elde ederler (Naktiyok ve Karabey, 2007).

Miles ve Show'un yaklaşımına ilişkin yapılan araştırmalar, yaklaşımın teorik ve uygulamalı olarak geçerli olabileceğini ve organizasyonun nasıl rekabet edeceğini belirlemede yeterli olduğunu göstermektedirler (Coulter, 2005 Aktaran: Taşgit, 2008).

3.2.2.3. atışmaya Müdahale Etmeye Yönelik Stratejik Kararlar

Çatışma bireyler, gruplar bazen de işletmeler arasında gerçekleşen bir uyuşmazlığı, zıtlığı ve anlaşmazlığı ifade eder. atışmanın çok farklı seviyelerde, farklı nedenlerden ve farklı şekillerde ortaya çıkmasından dolayı çatışmayı tanımlamak kolay olmamaktadır ki yapılan tanımlamalar da bunu göstermektedir. Türk'e (2004) göre çatışma, iki veya daha fazla kişi ya da grup arasındaki çeşitli kaynaklardan doğan anlaşmazlıklardır. Bunun yanında çatışmanın toplumsal yaşamın doğal bir sonucu olduğunu belirten ngren (2008), çatışmayı bireysel ve gruplar arası farklılıkların kaçınılmaz bir ürünü olarak görmektedir. Aksoy (2005) atışmayı iki veya daha fazla kişi veya grubun; hedefler, istekler, amaçlar veya güdüler sürecinin temelde birbiri ile uyumlu olmaması şeklinde tanımlamaktadır. Tanımlara bakıldığında; sebepler ne olursa olsun, hangi seviyede ve hangi şekilde olursa olsun ortak olarak çatışmada zıtlık, uyumsuzluk ve anlaşmazlık söz konusu olup bir taraf diğer tarafa kendi isteklerini ve fikirlerini kabul ettirme çabasındadır (Ataman, 2001).

Organizasyonlarda ortaya çıkan çatışmaların genel olarak, yapıcı ve yıkıcı olmak üzere iki yaklaşım altında toplandığı görülmektedir (Pondy,1967). Fakat atışma genellikle negatif bir çağrışım ve yıkıma sürükleyici bir kavram olarak algılanmaktadır. Çatışma ne iyi ne de kötü bir anlamı ifade etmektedir. Çatışma nötr bir anlamı ifade edip yıkıcı ya da yapıcı formda olması çatışmanın yönetiminde uygulanan stratejiye bağlıdır. Çatışma kavramının negatif olarak görülmesi, çatışmanın anlamı hakkında yeterli bilgiye sahip olmamaktan ve çatışmaya sadece yıkıcı bir anlam yüklemekten kaynaklanmaktadır (Earnerst ve McCaslin, 2000). Çatışma, sosyal yaşamın normal bir boyutu olduğu gibi, örgütsel yaşamında bir gerçeğidir. Çatışma kaçınılmaz olduğuna göre, ağdaş örgütlerin ve yöneticilerin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için, çatışmadan yararlanmayı öğrenmeleri önemli görevleri arasındadır. Çatışma, birey ve örgüt gelişimi için pozitif sonuçlara ulaşmayı ve negatif sonuçları engellemeyi amaçlar (Mirzeoğlu, 2005).

Literatüre baktığımızda yapılan araştırmaların genellikle çatışmayı çözmeye ve önleme üzerine olduğu görölmektedir (Kaushal ve Kwantes, 2006). Bu araştırmalar, çatışmanın özendirilmesi ya da teşvik edilmesi şeklinde yapılarak örgüte dinamiklik kazandırmak amacıyla yönetim tarafından desteklendiği gibi, yıkıcı sonuçların oluşmasını engellemek için yapılmaktadır (Rahim ve Psenicka, 2002). Blake ve Mounon problem çözmeye olarak gördüğu çatışmayı çözebilmek için; paylaşma, çözümlenme, kaldırma, zorlama, oyalama gibi stratejilerin uygulanabileceğini savunmuştur (Özdemir, Kösecik ve Kök, 2009). Rahim, Antonioni ve Psenicka (2001) ve Rahim ve Psenicka (2002) çatışmayı yönetmede çatışmanın şiddetine göre (yüksek-düşük) stratejilerin (integrating) bütünleştirici, (avoiding) kaçınma, (dominating) hakim olma, (obligating) zorlama gibi stratejileri uygulayabileceğini belirtmişlerdir. Genel olarak bu stratejiler yöneticilerin çatışma ile ilgili;

- Her türlü çatışmaya katılmama ama ortaya çıkan sonuca yardımcı olma,
- Çatışmaya tepki gösterme ve çatışmadan kaçınma,
- Çatışmanın amaç belirlemede faydalı olacağına inanıp çatışmayı destekleme,
- Çatışmayı yeni fikirlerin önünü açmasında bir araç olarak görme,
- Çatışmayı yönetmede proaktif düşüncüyü destekleme,
- Çatışmayı yönetmede reaktif olma gibi stratejileri uygulayabileceklerini ortaya koymaktadır.

Yukarıdaki davranışların ortaya çıkmasında yöneticilerin/liderlerin sahip olduğu liderlik/yöneticilik tarzları, kültür, eğitim düzeyi, kişilik vb. faktörlerin etkisi de göz ardı edilmemekle birlikte kamu, özel sektör ve sivil toplum örgütlerinin kendilerine has amaçları, yapıları ve iklimleri sayesinde yöneticilerinin farklı stratejilerde yoğunlaşması söz konusu olabilir (Özdaşlı ve Alparslan, 2009).

Literatür incelendiğinde çatışmayı yönetme ile ilgili üç yaklaşım söz konusudur, bunlar (Demir, 2010);

Geleneksel Bakış Açısı veya Yaklaşım Tarzı; Klasik yönetim yaklaşımları çatışmaya arzu edilmeyen bir olgu olarak bakarlar. Örgütün ahengini bozan ve

karışıklık meydana getiren çatışma ortaya çıktığında hemen ortadan kaldırmaya yönelik tedbirler alınmalıdır (Şahin, Emimi ve Ünsal, 2006).

Davranışsal Yaklaşım; Çatışma örgütsel hayatta çok sık rastlanan bir durumdur. Örgüt gereksinimleri, çıkarları, amaçları ve beklentileri sürekli çatışma halinde bulunan bireylerden oluşan bir sistemdir. Bu sistemde çatışmalar azaltılabildiği kadar azaltılmalıdır. Ancak çatışma tamamen ortadan kaldırılamaz (Özdaşlı ve Alparslan, 2009).

Modern veya Etkileşimci Yaklaşım; çatışma örgütler açısından kaçınılmaz bir durumdur ve hatta bazen de gereklidir. Çatışmanın azı örgütte atalete, durgunluğa, verim düşüklüğüne ve yaratıcılığın azalmasına neden olur. Çatışmanın şiddetli olması ise, çalışanlar arasındaki işbirliğinin azalmasına, iletişim zaafiyetine, karar verme mekanizmasının bozulmasına, işlerin tıkanmasına ve hatta husumet ve düşmanlığa sebep olabilmektedir. O halde yöneticiler her iki durumda da çatışmayı etkin bir şekilde yönetmelidirler (Akçakaya, 2003).

Klasik yönetim düşüncesine sahip olan liderler, çatışmayı işletmeler için olumsuzluk oluşturacak bir tehlike unsuru gibi görüp çatışmayı temelden ortadan kaldırmayı uygun görürler. Fakat modern liderlik düşüncesine sahip olan liderler çatışmayı işletmelerin içinde bulunduğu mevcut durumu değerlendirmelerini sağlayan bir yöntem olarak görüp çatışmayı işletmenin aynası gibi kullanabilirler. Modern düşünceyle yönetilen işletmeler, bir konu ile ilgili öne sürülen fikirleri değerlendirerek işletmeyi sürekli değişen çevre şartlarında ayakta tutabilirler. Bunu fikir çatışmalarıyla gelen yeni fikirleri değerlendirerek yenilikler yapabilirler ve bu sayede diğer işletmelere karşı rekabet avantajı sağlayabilirler (Kaushal ve Kwantes, 2006).

Özdemir, Kösecik ve Kök (2009)'e göre iyi bir çatışma yönetimi işletmede yaratıcılığı geliştirmekle yenilikçiliği arttırmakta ve inovatif ürünlerin/ hizmetlerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Dolayısı ile günümüzde rekabetin en önemli unsuru olan yenilikçiliği geliştirmekte ve stratejik olarak işletmenin en önemli kozu haline gelmektedir. Bundan dolayı çatışma işletmeler için aslında bir stratejik araç olmaktadır. Ayrıca çatışma iyi yönetildiği takdirde işletmede kişilerarası etkileşimi olumlu yönde etkileyerek işletme içinde yardımlaşma ve dayanışmayı sağlayacaktır ki buda verimliliği ve örgütsel performansı önemli ölçüde etkileyebilmektedir.

3.2.2.4. Yenilikçiliğe Yönelik Stratejik Kararlar

Yenilikçilik inovasyon ile karıştırılmaktadır. Aslında inovasyon yenilikçilikten daha kapsamlıdır (Tiryakioğlu, 2004; Kavak, 2009). İnovasyon yenilik, yenilikçilik anlamında kullanılarak kolay anlaşılması sağlanmaktadır (Atasoy, 2007). Bu çalışmada yenilikçilik ve inovasyon aynı kavramlar olarak ele alınmıştır.

Yenilikçilik genellikle yeni ürün ve süreçleri ticarileştirme ve geliştirme faaliyetleri olarak tanımlanmıştır (Fischer, 1998). Yenilikçilik; yeni bir fikir, yöntem, ürün veya süreç oluşturmak için önemli bir araçtır. İcat içeren eylemin yanı sıra, bir fikir veya kavramı son haline getirmeyi gerektiren çalışmadır (Aragon, Garcia ve Cordon, 2007). Süreç olarak yenilemeyi ve yenilenmeyi, sonuç olarak ise yeniliği ifade eden yenilikçilik (inovasyon), AB ve OECD literatürüne göre, “bir fikri pazarlanabilir bir ürün ya da hizmete, yeni ya da geliştirilmiş bir imalat ya da dağıtım yöntemine ya da yeni bir toplumsal hizmet yöntemine dönüştürmeyi” ifade etmektedir (Oslo Klavuzu, 2005). Yenilikçilik (inovasyon) basit anlamı bir yenilenme olayı olmayıp, yenilenmenin kuramsal aşamasından başlayarak yenilik ürününü de içine alan ve pazarlanabilme niteliğini kabul eden bir süreçtir (Eraslan, Bulu ve Bakan, 2008).

İşletmeler için yenilikçilik faaliyetleri süreçte, üretimde, dağıtımda, iş yapış yöntemlerinde, tasarım ve pazarlama yöntemlerinde yapılabilir. Bunlarda ürün yenilikçiliği, hizmet yenilikçiliği, süreç yenilikçiliği, organizasyonel yenilikçilik, pazarlama yenilikçilik olarak adlandırılır. Yenilikçiliğin önemi, günümüzde ikame malların artması, taklitçi işletmelerin fazlalaşması, ürün yaşamının kısılması, aynı alanda birçok işletmenin var olması gibi gelişmelerden dolayı artmaktadır (Elçi, 2007; Woodman, Sawyer ve Griffin, 1993; Gemlik, Şişman ve Şişman, 2009). Adair (2008), organizasyonel anlamda yeniliğin doğal bir insan faaliyeti olduğunu ve yeniliğin olabildiğince gönüllü ve planlı yapılması gerektiğini belirtmektedir. Ayrıca planlanmada başarısız olunursa başarısızlığı planlamış olduğumuzu vurgulamıştır. Yeniliğin başarıya ulaşabilmesi için; yönetimin taahhüdü, değişime duyarlılığı, uzun süreli perspektif (stratejik bakış açısı), riskin kabulü ve doğru iç ortam gibi unsurların olması gerekmektedir. Bunun en zor yanı ise bu unsurların disiplinli ve programlı bir şekilde bir araya getirilmesidir (Adair, 2008).

Yenilikler köklü yenilikler olabileceği gibi, marjinal ve hatta yapay yenilikler de olabilmektedir. Önemli olan yeniliğin teknik özelliklerinden ziyade piyasa değeridir. Zira yeniliğin (inovasyon) işletme açısından taşıdığı değer, piyasa değeri ile ölçülmektedir. Yeniliğin piyasa değerini artırmanın en etkili yolu ise, hedef müşteri grubunu iyi tanımak, işletmenin hitap ettiği müşterilerin sorunları, şikâyetleri, gizli ve açık istekleri konusunda tam bir bilgi sahibi olmaktır. Günümüzde başarılı işletmelerin pazara sürekli yeni ürün ve hizmetler sunan işletmeler olmaları dikkat çekicidir. Yenilik, rekabet avantajı elde etmenin temel kaynaklarından biridir (Gemlik, Şişman ve Şişman, 2009).

Bir firmanın yenilikçilik ile ilgili stratejilerinin firmanın işletme stratejisi ile örtüşmesi gerekir. Yoksa yenilikçiliğin geliştirilmesi düşünülemez. Yenilikçilik stratejisi, firmanın farklılaşmasını sağlayacak hamleleri tanımlar. Bu hamleleri yapabilmek için gereken eylemlerde stratejinin bir parçasıdır. Yenilikçiliğe yatırım öncelikle işletme stratejisine bağlıdır. İşletmenin hangi yatırım için ne kadar kaynak ayıracağı stratejilerde görülebilir. Yenilik günümüzde işletmelerin rekabette en önemli kozudur. Yenilik bir rekabet avantajı olarak ele alındığında işletmelerin yenilikçilik düşünceleri rekabet stratejileri ile orantılı olarak değişebilmektedir. İşletmenin rekabet açısından hangi stratejileri izleyeceği (maliyet liderliği, farklılaştırma, tepkici, savunmacı v.s.) yenilikçilik faaliyetlerinde etkili olmaktadır. Eğer işletme maliyet liderliği stratejisini uyguluyorsa yenilik faaliyetlerinde en az maliyetle yenilik faaliyetlerini yürütmeye çalışabilir. Hatta işletme, yenilikçiliği maliyetli bir faaliyet olarak görüp hiç buna önem vermeyebilir. Aynı şekilde farklılaştırma stratejisi uygulayan bir işletme yenilikçiliği daha fazla benimseyerek ve pazarda olmayan ürünleri/hizmeti ortaya koyarak rekabet üstünlüğü sağlayabilir ve ortalamanın üzerinde kar elde edebilir. Diyebiliriz ki yenilik stratejisi, rekabet savaşında bir hücum kararı gibidir. Her hamle yeni bir yenilikçi faaliyeti için bir fırsat doğurur. Bu nedenle, yenilikçi stratejinin pazardaki, organizasyonel yetenek ve yetkinliklerdeki, iş hedeflerindeki değişimlere bağlı olarak değişmesi, yaşayan, dinamik bir doküman olması gerekir (Elçi, 2007).

İşletmelerin her geçen gün değişen müşteri taleplerine, teknolojik gelişmelere v.s. kayıtsız kalması düşünülemez. Dolayısı ile işletmelerin yenilikçiliği önemsemesi, yenilikçiliği desteklemesi gerekmektedir. Yenilikçiliğin işletmelerde uygulanması ve

önemsenmesi örgüt yapısına, çalışanlarına ve en önemlisi yenilikçiliği teşvik edebilecek, yenilikçi fikirleri yeniliğe dönüştürebilecek, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilecek yöneticilerin olmasına bağlıdır (Gemlik, Şişman ve Şişman, 2009). Yenilikçiliği hedeflere ulaşmada bir başarı aracı olarak gören yöneticiler, yenilikçiliği, çalışanlara düşünme ve fikirlerini aktarabilecekleri ortam oluşturur ve yaratıcılığı maddi ve manevi olarak teşvik eder. Dahası yenilikçiliği benimsemiş yöneticiler/liderler işletme içinde yenilikçilik kültürünü oluşturmaya çalışırlar. Prange ve Schlegelmilch (2010)'te etkili yenilik yönetiminde kritik başarı faktörlerinin strateji ve liderlik olduğunu vurgulamışlardır. Etkin bir stratejisi olmayan bir işletmenin yenilik yönetiminin gerekli adımlarını gerçekleştirmesi mümkün değildir. Aynı şekilde Tozkoparan (2010) yenilikçilikte liderlik tarzının çok önemli olduğunu belirtmiştir. Çünkü liderler, örgüte yeni fikirlerin girmesinde, açık ve net amaçların belirlenmesinde ve yeni fikirlerin desteklenmesinde doğrudan etkilidir ve karar verme rolündedir.

Yenilikçilikte önemli olan bir unsur yaratıcılıktır. Yenilikçi düşüncelerin gelişmesi için yaratıcılığında desteklenmesi gerekir. Bazı işletmelerde beyin fırtınası gibi uygulamalarla çalışanların yaratıcılık özellikleri geliştirilerek yeni fikirleri ortaya çıkarmaları sağlanır. Yöneticiler yaratıcılık sonucunda ortaya çıkacak olan yeni fikirleri destekleyerek işletmede yenilikçiliği geliştirmeye çalışır. Fakat işletmeler yenilikçilik faaliyetlerini zaman kaybı, fazla sorumluluk alma ve maddi kayıp olarak değerlendirdikleri takdirde yenilikçiliğin getirmiş olduğu avantajlardan yararlanamayabilirler (Bayraktaroğlu ve Özdemir, 2010). Oldham ve Cummings (1996), yaratıcılıkla ilgili iki lider davranışı olduğunu belirtmişlerdir: destekleyici lider ve kontrol edici lider. Yaptıkları araştırma sonucunda, kontrol edici liderlik davranışının astların yaratıcı performansları üzerinde olumsuz etkide bulunduğu görülmüştür. Araştırmalar dönüşümcü liderliğin astların yaratıcılığını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Rickard ve Moger, 2003; Gümüšoğlu ve İlsev, 2009).

3.2.2.5. Temel Stratejilere Yönelik Stratejik Kararlar

Firmaların temel amaçları esasen vizyon ve misyonları doğrultusunda işletmeyi elindeki mevcut sermayeyi kullanarak işletmenin uzun dönemde faaliyette bulunmasını ve sürekli gelişmesini sürdürmektir. Bunların dışındaki alt amaç ve stratejileri bu

varlığını sürdürme ve başarılı olma hedefi yönlendirir. Stratejide de uzun dönemli, sürekli bir gelişim söz konusu olduğu düşünüldüğünde işletmenin sürekli gelişimi, temelde, ekonomisinin sürekli güçlenmesine işaret eder ki bütün bunlar işletmenin temel ekonomik amaçlarının stratejik faaliyetlere ihtiyacını ortaya koyar (Eren, 2010; Alpkan, 2000a).

Literatürde işletmelerin temel stratejiler ile ilgili kararlar alırken; büyüme, küçülme, durağan ve karma stratejileri yönünde tercihlerde buldukları görülmektedir (Dinçer, 2007).

Büyüme stratejileri; işletmeler sektörlerinde durumlarını korumak geliştirmek ve daha fazla gelir elde etmek için elindeki kaynaklara güvenerek daha fazla gelişmek ve büyümek isteğinde olabilirler (Ülgen ve Mirze, 2004). Büyüme stratejisi topluma, paydaşlara ve stratejistlere beklentilerinin gerçekleştirilmesine yardım edebilecek, refahı arttıracak bir stratejidir. Üretim ve satış hacmini artırmak için işletmenin mevcut pazar ve ürüne yönelik faaliyetlerini yoğunlaştırması ya da yeni ürün ve pazarlara yönelmesi söz konusu olabilir.

İşletmeler büyümeyi iki farklı şekilde yapabilirler. Birincisi iç büyüme; işletme kendi sahip olduğu imkânları geliştirir. Örneğin, ürettiği ürünü çeşitlendirebilir, ürün farklılaştırmaya gidebilir v.s. İkincisi dış büyüme; dış büyüme stratejisi işletmenin başka işletmelerin kurulmuş ve çalışmakta olan tesislerini veya dağıtım kanallarını satın alma veya onlarla birleşme yolunu tercih etmesidir. Dış büyümeler müşterek yatırım ortaklığıyla, yatay veya dikey birleşmelerle veya satın almalarla gerçekleşebilir (Eren, 2010). Aynı zamanda büyüme sayısal ve niteliksel büyümeyi de ifade eder. Sayısal büyüme, satış gelirlerinde, ürün çeşitlerinde, kaynak büyüklüğünde v.s. gibi unsurlarda niceliksel bir artışı ifade eder. Niteliksel büyüme ise, işletmede bulunan unsurların kalitesinin yükselmesi ile ilgilidir. Niteliksel büyüme işletmeler tarafından fark edilebilir ancak sayısal olarak izah edilmesi güçtür. Ancak nicelik olarak büyümeye etkisinin olduğu da bir gerçektir. Kısaca büyüme stratejisi; topluma, paydaşlara ve stratejistlere beklentilerini karşılanmasına yardım edebilecek, refahı arttıracak bir strateji olup, her zaman arzu edilebilen, kabul edilen bir stratejidir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Küçülme stratejileri; işletmeler varlığını sürdürebilecek durumda olmasına rağmen rekabet üstünlüğü elde edemeyebilir ve ortalamanın altında gelir elde edebilir. Ayrıca çevresel analizler sonucunda ortalamanın üzerinde getiri sağlayacak bir takım iş fırsatları olabilir. Bu durumlarda yöneticiler çekilme veya tasfiye stratejilerini uygulayabilirler (Ülgen ve Mirze, 2004).

Küçülme veya tasfiye (yatırımları azaltma) ile ilgili stratejiler büyüme stratejilerinin tam tersi olarak üretim ve satış hacimlerinin azaltılması ve hatta üretim faktörlerinden bazılarının elden çıkarılmasıdır. Şartların zorlaması ile belki de istenmeyerek izlenen bu strateji işletmenin zarardan kurtulabilmek için küçülerek maliyetlerini azaltmaya çalışmasıdır. Küçülme yoluyla istenilen ölçüde bir tasarruf sağlanıp işletme yeniden karlı ya da istikrarlı bir hale getirilemiyorsa, iki seçenek kalır: zarar etmeye bir süre daha devam etmek ya da mevcut ürün ve pazarla alakalı faaliyetleri tasfiye etmek. İkinci seçenek tercih edilirse işletme kapatılarak varlıkları ayrı ayrı veya bir bütün olarak satılıp elden çıkarılır (Dinçer, 2007).

İstikrar (Durağan) stratejileri; işletmeler, yöneticilerinin tercihleri ve ortam şartları çerçevesinde büyüme hedeflerinden geçici olarak ya da tamamen vazgeçebilirler. Büyüme stratejilerinin haricinde de mevcut durumu koruma, küçülme ya da tamamen tasfiye gibi alternatifler mevcuttur. Mevcut durumu ya da istikrarı koruma stratejisi mevcut büyüklük seviyesini sabit tutmak ya da çok yavaş büyüme, işletme ne mevcut ürün ve pazar ile ilgili bir atılım yapar, ne de yeni ürün ve pazarlara yönelir. Bu strateji genellikle problemlili bir hızlı büyüme periyodunun sonunda işletmenin verimliliğini artırmak amacı ile izlenir (Alpkın, 2000). Dış bu stratejide işletmenin içinde bulunduğu pazarın büyüme hızı kadar ya da daha düşük düzeyde bir büyüme gerçekleşebilir. Bu büyüme tam bir büyüme sayılmaz, sadece mevcut durumu dengelemeye çalışan uyumlu bir büyüme stratejisidir denilebilir (Ülgen ve Mirze, 2004).

Temel stratejiler doğrultusunda alınacak stratejik kararlar işletmelerin fonksiyonel planlamalarını, stratejilerini destekleyici olmalıdır. Fonksiyonel stratejilerle uyumlu olmayan işletmenin temel stratejileri başarıya ulaşmada zorluklar çıkarabilir. (Kaya ve Aytakin, 2003). Yine temel stratejilerin işletme içerisinde benimsenmiş olması

gerekir. Bu stratejilerin iş görenlere benimsetilmesi ise işletme yöneticilerinin temel görevlerindedir (Daft ve Steers, 1986, Aktaran: Kaya ve AYTEKİN, 2003).

3.2.2.6. Risk Almaya Yönelik Stratejik Kararlar

Belirli bir zaman aralığında belirli bir hedefe ulaşamama ve dolayısı ile zarara uğrama olasılığı olarak tanımlanan riskin en belirgin özellikleri; tam ve net olarak bilinmemesi, zamanla değişkenlik göstermesi, olumsuz sonuçlar doğurma olasılığına sahip olması ve yönetilir olmasıdır (Küçükşahin, Şafak ve Dedeoğlu, 2009). Risk bir karar özelliğidir ve kararların uygulanmasının sonucunda elde edilecek çıktılara ilişkin belirsizliği anlatır; bu belirsizlik, kararların sonuçlarının hayal kırıklığı yaratabileceği anlamındadır. Potansiyel kayıplar, bu kayıpların anlamlılığı ve kayıpların belirsizliği risk yapısının kritik unsurlarıdır; risk arttıkça, potansiyel kayıpların belirsizliği de artmaktadır (Erdem, 2001).

Risk denilince yaygın olarak tehdit anlaşılmaktadır. Oysa risk kavramı, fırsatları da içermektedir. Son yıllarda riskin tanımı, daha geniş anlamda ele alınmaya başlanmış ve riskin ‘kayıp’ olarak tanımlanması, eski bir kavram haline gelmiştir. Risk ile ilgili yapılan geleneksel tanımlar yetersiz gelmiştir. Yeni bakış açısıyla risk, “İşletme hedeflerine ulaşmasına engel olan herhangi bir olay veya durum” olarak tanımlanabilir (PWC, 2006).

Tablo 2- 7. Geleneksel Bakış Açısı ve Yeni Bakış Açısıyla Risk (PWC, 2006).

Geleneksel Bakış Açısı	Yeni Bakış Açısı
Risk kontrol edilmesi gereken olumsuz bir faktördür.	Risk bir fırsattır.
Risk organizasyonel bölümlerde yönetilir.	Risk bir bütün olarak kurum çapında yönetilir.
Risk yönetiminin sorumluluğu aşağı seviyelere delege edilir.	Risk yönetiminin sorumluluğu üst yönetim ve kısım yönetimleri tarafından
Risk ölçümü sübjektiftir.	Risk ölçülebilir.
Yapılanmamış ve tutarsız risk yönetim fonksiyonları bulunur.	Risk yönetimi bütün kurum yönetim sistemlerine kurulur.
Yönetim kurulunun iç kontrolünü sağlayan bir denetleme komitesi vardır.	Yönetim kurulunun, etkili risk yönetimi yapısını sağlayan bir risk komitesi vardır.

Riski en özet şekilde; ‘gelecekte karşılaşılabilecek olan ve amaçların gerçekleşmesini engelleyebilecek tehditler/olumsuzluklar veya amaçlara ulaşmayı kolaylaştırabilecek fırsatlar’ olarak tanımlayabiliriz. Bu tanım, riskle ilgili iki kilit unsuru ihtiva etmektedir. Birincisi; ‘gelecekte olma ihtimali’, diğeri ise ‘fırsat veya tehdit’dir (Küçükşahin v.d., 2009).

Belli bir durumda, tanımlanmış veya tanımlanmamış çok sayıda sorun olabilir. Ancak bu sorunlar mevcut bir durumun ifadesidir ve risk kapsamında değerlendirilmezler. Çünkü risk, şu anda var olanlara değil gelecekte ortaya çıkma ihtimali olan şeylere işaret eder. Bu farklılığın önemi, mevcut sorunlar için geliştirilecek çözümler ile risklere karşı üretilecek karşılıkların farklı yaklaşım ve yöntemleri gerekli kılmasından kaynaklanır (PWC, 2006). Fırsat veya tehdit daha farklı bir durumu anlatmasındaki anlayış, risk kelimesinin Çince orijinli olması ve Çince de her iki anlamı da içeriyor olmasına dayandırılmaktadır. Ne olursa olsun, risk yönetimi kapsamında yer alan değerlendirmelerde, kelimenin fırsatları da içerdiği kabul edilmektedir. Bu açıdan bakıldığında risk, gelecekle ilgili kritik/hassas bir durumun ifadesidir. Bunu iki şekilde izah edebiliriz: Birincisi gelecekte karşılaştığımız bazı şeyler amaçlarımıza ulaşmamızı sekteye uğratabilir, ikincisi gelecekte karşılaştığımız bazı şeyler, amaçlarımıza ulaşmada bize yeni fırsatlar sunabilir ve amaçlarımıza ulaşmamızı kolaylaştırabilir. İkinci durumun risk olma özelliği, karşılaşılabilecek şeylerin değerlendirilmesiyle alakalıdır. Zira önceden hazırlıklı olma düzeyi, olumsuzluklar karşısında çaresizliğe düşme veya fırsatlardan azami ölçüde istifade edebilme düzeyini belirler (Derici, Tüysüz ve Sarı, 2007).

Yöneticilerin risk karşısındaki tutumu veya davranışı, riski farklı (tehdit/fırsat) algılamaları sonucu, farklılık gösterebilmektedir. Yöneticiler risk alma tutumları açısından üç gruba ayrılmaktadır, bunlar (Anbar ve Eker, 2009);

- a) Riskten kaçma
- b) Riske karşı kayıtsız kalma
- c) Risk arama (riski seven)

Riskten kaçınma (risk aversion) bireyin (veya karar verici birimin) riske karşı yaklaşımı ile ilgili bir kavramdır. En basit şekliyle riskten kaçınma, karşılaştırılabilir getirilere sahip seçimlerle karşılaştığında bireyin daha az riskli alternatifi tercih

etmesidir. Riskten kaçan yönetici/liderler, riski sevmezler ve risk almazlar (Taşdemir, 2007a; Taşdemir, 2007b). Bu nedenle, getirileri belli olan iki veya daha fazla karar alternatifinden daha az riskli olanı tercih ederler. Riske karşı kayıtsız olan yöneticiler riskle ilgilenmezler ve bunlar için hangi yatırımın seçileceği önemli değildir. Bu nedenle, yöneticilerin risk ve getiri arasında kayıtsız kaldıkları söylenebilir. Riske karşı kayıtsız bir yöneticinin fayda eğrisi doğrusaldır. Risk arayan yöneticiler için, riskin getireceği fayda riski almamanın getireceği faydadan daha büyük olduğunu düşünürler (Anbar ve Eker, 2009).

Günümüzde değişimin, yeniliğin süreklilik arz etmesi, rekabetin gittikçe artması dolayı işletme çalışanları (üst düzey, orta düzey ve alt düzey yöneticiler) belirli ölçülerde risk alarak hareket etmek durumundadırlar. Belirsizliğin doğurduğu bilgi yetersizliği nedeniyle zamanında verilmeyen kararlar, örgütlerin fırsatları kaçırmalarına neden olabilmektedir. Dolayısıyla belirsizlik altında çalışanların, uygun şekilde risk alarak karar vermeleri gerekmektedir. Özellikle yöneticiler, fırsatları değerlendirebilmek için, gerektiğinde planlarında büyük değişiklikler yapmak, hatta karşılaştıkları mali sınırlamaları da aşmak durumundadırlar (Basım, Korkmazyürek ve Tokat, 2008).

İşletme stratejilerinin, kısa dönemli maliyet düşürme anlayışından uzun dönemli büyüme anlayışına odaklanmasıyla beraber, risk yönetimi yükselme eğilimi gösteren en avantajlı fırsatlara odaklanarak konusunu genişletmiştir. Üst düzey yöneticiler, yeni fırsatları potansiyel riskleri gören gözlerle izlemeye ve bu fırsatları yönetebilmek için uygun mekanizmaları kurmaya başlamıştır. Bu liderler yükselen eğilim karşısında hatalı bir iyimser duyguya kapılmaktan ziyade fırsatlarla ilgili risk sonuçlarının değerlemesini yaptıktan sonra gerekli kararları vermektedirler. Bu firmalar ayrıca hangi risklerin alınabilir ve hangilerinin kabul edilemez olduğuna karar vermek ve riskin daha açık tanımlamasını yapabilmek için ortak bir “risk lisansı” kurmaya başladılar (PWC, 2006).

Riski yeni fırsatları görüp değerlendiren yöneticiler stratejik hamleler yaparak işletmeye fayda sağlayabilmektedirler. Fırsatı stratejik olarak düşünüp değerlendiren firmalar risklerden korkmaz, hatta riskli ortamlarda büyük fırsatlar yakalayan işletmeler riskli ortamları büyüme için fırsat yaratan bir ortam olarak değerlendirebilirler. Ayrıca

Drucker (2000) fırsatların değerlendirilebilmesinin var olan bir strateji ile mümkün olabileceğini savunmuştur.

Bağımlı ve bağımsız değişkenler ile ilgili yerli ve yabancı literatür taraması sonucunda yedi liderlik tarzı ve altı stratejik karar türü ortaya çıkmıştır;

Liderlik Tarzları	Stratejik Kararlar
Demokratik Liderlik Tarzı	Değişime Yönelik Stratejik Kararlar
Otokratik Liderlik Tarzı	Rekabete Yönelik Stratejik Kararlar
Babacan Liderlik Tarzı	Çatışmaya Müdahaleye Stratejik Kararlar
Karizmatik Liderlik Tarzı	Yenilikçiliğe Yönelik Stratejik Kararlar
Eylemsel Liderlik Tarzı	Temel İşletme Stratejilerine Yönelik Stratejik Kararlar
Dönüşümcü Liderlik Tarzı	Risk Almaya Yönelik Stratejik Kararlar
Stratejik Liderlik Tarzı	

BÖLÜM IV

4. Liderlik Tarzları İle Stratejik Kararlar Arasındaki İlişki: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma

4.1. Otel İşletmeleri

Otel işletmeleri turizm işletmeciliği anlayışında giderek önem kazanan bir yapıdadır. Turistik mal ve hizmet üretiminin özellikleri ve turizm sektörün yapısal bütünleşmesine hâkim olan emek-yoğun üretim tarzı nedeniyle makineleşme ve otomasyona gidilmesi sınırlıyken, otel işletmeciliğinde üretim olarak bazı istisnalar dışında “insan” faktörü ön plana çıkmaktadır. İnsan hem hizmeti alan hem de hizmeti sunan bir varlık olarak otel işletmeciliğinin öznesini oluşturmaktadır. Dolayısıyla, otel işletmelerinde hizmet kalitesi ve niteliğinin önemli bileşenlerinden birisi, hatta en önemlisi, iş görenin niteliğidir (Olalı ve Korzay, 1993). Bu nedenle, otel çalışanlarının daha kaliteli ve daha verimli hizmet sunabilecek şekilde eğitilmesi, çalışma koşullarının iyileştirilmesi, ihtiyaçlarının giderilmesi ve yönetilmesi gerekmektedir (Akova ve Işık, 2008).

4.1.1. Otel İşletmeleri Tanımı ve Özellikleri

Otel işletmeleri ile ilgili tanımlamalara bakacak olursak, Olalı ve Korzay (1993: 25)'a göre otel: yapısı, teknik donatımı, konforu ve bakım koşulları gibi maddi, sosyal değeri, personelin hizmet kalitesi gibi moral elemanları ile uygar bir insanın arzu ettiği nitelikte geçici konaklama ve kısmen beslenme ihtiyaçlarını bir ücret alarak karşılamayı meslek olarak kabul eden ekonomik, sosyal ve disiplin altına alınmış bir işletmedir. Uluslararası Turizm Akademisi'nin tanımına göre oteller; Yolcuların seyahatleri boyunca ücret karşılığında konaklayabildikleri ve mutlak olarak beslenme ihtiyaçlarını karşılayabildikleri teşekküllerdir (Binbay, 2007). Usta (2009; 2002)'ya göre ise otel; insanların konaklama, beslenme ve diğer ihtiyaçlarını karşılamayı meslek

olarak kabul eden ekonomik ve sosyal bir işletmedir. Otel işletmeleri; insanların değişik nedenlerle yapmış oldukları yer değiştirme olayı sonucu öncelikle konaklama daha sonra yeme- içme ihtiyaçlarını ve buna bağlı olarak diğer ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla mal ve hizmetleri, insanların psikolojik tatmin duygularına hitap ederek sunan ticari nitelikli işletmelerdir (Şener, 2001: 4). Çeşitli tanımları dikkate alarak bir tanımlama yapacak olursak otel; insanların seyahatleri süresince gereksinim duyduğu konaklama, yeme-içme, eğlence gibi gereksinimlerini belli bir ücret karşılığı karşılama arzusuyla, sunulan hizmetlerin niteliğinin ulusal ve uluslar arası boyutlarda standartlaştırıldığı beşeri ilişkilerin önemsendiği işletmeler şeklinde tanımlanabilir (Kıngır, 2006).

Konaklama, yeme-içme ve diğer gereksinimleri karşılayan otel işletmeleri, ticari ve endüstriyel işletme karakteri taşımakta ve bazı özellikleri nedeniyle diğer işletmelerden ayrılmaktadır. Bu özelliklerin başlıcaları şunlardır (Şener, 2001; Usta, 2009):

- Otel işletmeleri zamana duyarlıdır.
- Otel işletmeciliği insan gücüne (emek-yoğun) dayanır.
- Otel hizmetleri personel arasında yakın işbirliği ve karşılıklı yardımı gerektirir.
- Otel işletmeleri yılın 365 günü, haftanın 7 günü, günün 24 saati hizmet veren işletmelerdir.
- Otel işletmeleri dinamik bir yapıya sahiptir.
- Risk faktörü yüksek bir sektördür.

4.1.2. Otel İşletmelerinin Sınıflandırılması

Otel işletmelerinin tanımlarında olduğu gibi sınıflandırmalarında da kesin bir birlik yoktur. Farklı yazarlar otelleri farklı şekillerde sınıflandırmışlardır. Ayrıca farklı ülkeler de sahip oldukları farklı otel endüstrilerine göre otel işletmelerini sınıflandırmış veya sınıflandırmada farklı kriterler kullanmışlardır (Şentürk, 2010).

Tablo 4-1. Otel işletmelerinin sınıflandırılması

Gelişme aşamaları bakımından otel işletmelerinin sınıflandırılması (Oral ve Korzay, 1993, s.31)	Lüks oteller
	Vasat oteller
	Yan konaklama tesisleri
Karşıladıkları konaklama ihtiyacı türü tarafından sınıflandırılması (Şener, 2001: 22)	Merkezi oteller
	Kıyı otelleri
	Dağ otelleri-Spor otelleri
	Kaplıca, Kür otelleri
Büyükliklerine göre sınıflandırma (Şener, 2001)	Tatil köyleri
	Küçük oteller
	Orta büyüklükteki oteller
Faaliyet sürelerine göre sınıflandırma (Oral ve Korzay, 1993: 35)	Büyük oteller
	Devamlı oteller
Hukuki durumlarına göre sınıflandırma (Oral, 2005)	Mevsimlik otelleri
	Turizm işletme belgeli oteller
Fiyat düzeyine göre otel işletmelerinin sınıflandırması (Oral, 2005, s.38)	Belediye belgeli oteller
	Ekonomik oteller
	Orta düzey fiyatlı oteller
Ulaştırma araçları ile olan bağlantılarına göre sınıflandırma (Şener, 2001)	Lüks oteller
	Hava alanı otelleri
	İstasyon otelleri
Sahiplik ilkesi açısından sınıflandırma (Oral, 2005)	Liman otelleri
	Karayolları kavşak otelleri
	Özel mülkiyete ait oteller
	Kamu kuruluşlarına ait oteller
	Karma mülkiyetli oteller

Tablo 4-1’de görüldüğü üzere otel işletmeleri genel olarak 8 şekilde sınıflandırılabilir. Ayrıca bir otel işletmesi birden fazla sınıfa dâhil olabilmektedir. Örneğin sahil bölgesinde sezonluk çalışan beş yıldızlı turizm işletme belgeli bir otel işletmesi, karşıladığı konaklama ihtiyacına göre kıyı oteli, faaliyet süresine göre mevsimlik bir otel işletmesi özelliğini taşıyabilir.

Türkiye’de otel sınıflandırmalarının 12.03.1982 tarihli 2634 sayılı Turizm Teşvik Kanunu’nun 37. maddesinin (A) fırcasının 2 numaralı alt bendi hükmü uyarınca hazırlanmış Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliği ile düzenlenmiş olduğu görülmektedir. Bu yönetmeliğe göre, tesisin fiziksel nitelikleri ile işletme ve hizmet kalitesinin sürekliliğinin değerlendirilmesi amacıyla, turizm işletmesi belgeli tesislerde talep üzerine veya Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın gerekli gördüğü hâllerde sınıflandırma çalışması yapılır. Sınıflandırma çalışmaları için Kültür ve Turizm Bakanlığı’nca hazırlanan ve tesisin tür ve sınıfının nitelikleri, kapasitesi, fiziksel özellikleri, kullanılan malzemenin standardı, işletme ve hizmet kalitesi ile personelin nitelikleri ve eğitim düzeyi gibi kriterlerin yer aldığı, puanlama sistemine dayalı değerlendirme formları Sınıflandırma Komisyonunca tesiste işlenir. Sınıflandırma çalışmaları sonucunda; Sınıflandırma Komisyonunca belirlenen puan karşılığı esas alınarak, asgarî fiziksel niteliklere ve niceliklere bakılmaksızın tesisin sınıfı belirlenir. Sınıflandırma talepleri üst üste üç defa değerlendirilen tesislerin bir sonraki başvurusu, en son değerlendirmenin sonucunun tebliğ tarihinden itibaren en az altı ay geçmiş olması hâlinde işleme konulur (www.kultur.gov.tr, 2010).

Bu araştırmada 4 ve 5 yıldızlı otellerin sınıflandırılmasında Kültür ve Turizm Bakanlığı’nın sınıflandırılması dikkate alınmıştır.

4.1.3. Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinin Özellikleri

Bu tez çalışmasının kapsamı dört ve beş yıldızlı olmasından dolayı sadece dört ve beş yıldızlı otellerin sahip olması gereken özelliklere yer verilmesinin yeterli olduğu düşünülmüştür.

2634 sayılı Turizmi Teşvik Kanunu’na dayalı olarak çıkarılan Yönetmeliğinin 4. Kısımında 19-25. Maddelerinde Asli Konaklama Tesisleri oteller, moteller, tatil

köyleri, pansiyonlar, kampingler, apart oteller ve hosteller olmak üzere yedi ayrı şekilde sınıflandırılmıştır. 4. Kısımın 19. Maddesinde Oteller, aslı fonksiyonları müşterilerin konaklama ihtiyaçlarını sağlamak olan, bu hizmetin yanında, yeme-içme, spor ve eğlence ihtiyaçları için yardımcı ve tamamlayıcı birimleri de bünyelerinde bulundurabilen tesisler olarak tanımlanmıştır ve bir, iki, üç, dört ve beş yıldızlı olarak sınıflandırılmıştır. Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğine göre **dört ve beş yıldızlı** otel işletmelerinin özellikleri **EK1**'de sunulmuştur (www.kultur.gov.tr, 2010).

4.2. Metodoloji ve Uygulama

Bu başlık altında araştırma yöntemi, evren ve örneklem, veri toplama aracı, verilerin toplanması ve verilerin analizi, araştırmanın modeli ve hipotezleri konularında açıklamalar yapılmıştır.

4.2.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın amaç ve kapsamı dikkate alınarak nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Nicel araştırma, sosyal bilimlerin şekillenmeye başladığı 20. yüzyılın başında, fen bilimlerinin kullanmakta olduğu araştırma yöntemlerinin ve veri toplama tekniklerinin sosyal bilimlere uyarlanmasıyla oluşmuştur. Nicel araştırmaya göre, bilimle bilim dışı birbirinden kesin sınırlarla ayrılmaktadır. Bilimin nesnel (objektif) gerçeklikle, bilim dışının öznel (subjektif) gerçeklikle uğraştığı öne sürülmektedir. Nesnel gerçekliğin ise, değer yargılarından ve kişisel yorumlardan bağımsız yapılan gözlem ve/veya ölçümlerden elde edilen verilerden oluştuğu varsayılmaktadır. Dolayısıyla, niceliksel araştırma yürüten araştırmacılar, veri toplama ve analizi süreçlerine kendi değer yargılarını ve kişisel yorumlarını katmamak için yoğun çaba göstermektedirler (Kırcaali-İftar, 1999). Nitel araştırmada amaç; genellemek, tahmin etmek ve nedensellik ilişkisini açıklamak iken nicel araştırmalarda araştırmacı olay ve olgulara dışarıdan bakar ve nesnel bir tavır içerisinde yer alır (Şimşek, 2006: 49).

4.2.2. Evren-Örneklem

Araştırmanın evrenini İstanbul'da faaliyet gösteren Turizm İşletme Belgeli 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan alınan verilere göre 31 Aralık 2010 tarihi itibari ile 115 tane Turizm İşletme Belgeli otel bulunmaktadır. Alınan listeden 6 otel işletmesinin tadilatla olduğu ve hizmet vermediği görülmüş bu yüzden listeden çıkarılmıştır, dolayısı ile toplamda 109 adet otel işletmesi evrenimizi oluşturmuştur. Araştırmada kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Bu doğrultuda hem kolay ulaşılabilirlik hem de evreni temsil edebilme unsurları dikkate alınarak 109 otel işletmesinin 87'sinden (örneklem sayısı) veri alınabilmıştır (Dönüt oranı; ,79). Bu örneklem sayısı evreni temsil etmede yeterli olmaktadır (Sekeran, 2003: 294). 87 otel işletmesinin 34'ü 5 yıldızlı 53'ü 4 yıldızlı otel işletmesidir. Anket her otel işletmesinden bir genel müdür veya üst düzey yönetici tarafından doldurulmuştur.

4.2.3. Veri Toplama Aracı ve Verilerin Toplanması

Verilerin elde edilmesinde anket tekniği tercih edilmiştir. Anket soruları kapsamlı literatür taramasından sonra oluşturulmuş ve daha sonra alanında uzman iki akademisyene danışılarak ankete son şekli verilmiştir. Anket toplamda iki bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde 38 tane liderlik tarzları ile ilgili soru, 40 tane stratejik kararlar ile ilgili soru sorulmuştur. İkinci bölümde ise katılımcılar ile ilgili demografik özellikleri ortaya koymaya yönelik 4 soru sorulmuştur. Toplamda 82 soru sorulmuştur. Anketin oluşturulmasında; liderlik tarzları ile ilgili sorular; Luthans (1995), Yukl (2002), Bass (1990) kaynaklarından, stratejik kararlar ile ilgili soruların oluşturulmasında Alpkın (2000), Dinçer (2007), Eren (2010), Ülgen ve Mirze (2004), Porter (2007), Appelbaum v.d. (1998) kaynaklarından yararlanılmıştır. Otel işletmelerinde stratejik kararlar ile ilgili kapsamlı bir ölçeğe rastlanmamıştır. Dolayısı ile yerli ve yabancı literatürden yararlanılarak anket soruları oluşturulmuştur.

Araştırma verileri anket tekniği ile araştırmacı tarafından bizzat toplanmıştır. Anket yapılırken katılımcıların üst düzey kararlara katılan yöneticiler olmasına dikkat edilmiştir. Veriler 01.01.2011-30.03.2011 tarihleri arasında toplanmıştır.

4.2.4. Verilerin Analizi

Verilerin değerlendirilmesinde değişkenleri boyutlandırmak için faktör analizi, bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü, şiddetini belirlemek için korelasyon analizi ve değişkenler arasındaki etkileşimi incelemek için de regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca katılımcılara ilişkin demografik özellikleri ortaya koymak için frekans dağılımından yararlanılmıştır.

BÖLÜM V

5. Bulgular, Sonuç ve Öneriler

5.1.Bulgular

Örnekleme yer alan 87 otel işletmesinin üst düzey yöneticilerinden elde edilen veriler SPSS 18 programı ile analiz edilmiştir. Araştırma modelinde yer alan faktörler arasındaki ilişkiyi analiz etmek için betimsel analiz, faktör analizi, güvenilirlik testleri, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. Anketin formunda, dolduran kişi hakkında genel bilgiler kısmında nominal, değişkenlere ait sorular kısmında Likert ölçeği (Altunışık, v.d., 2007) kullanılmıştır.

5.1.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilere ait demografik özellikler aşağıdaki tabloda belirtilmiştir.

Tablo 5-1. Demografik özellikler

Değişkenler	Özellikler	Frekans	Yüzdeler (%)
Cinsiyet dağılımı	Bay	62	71,3
	Bayan	25	28,7
İşyerindeki pozisyon	Ön büro müdürü	29	33,3
	Satış pazarlama müdürü	6	6,9
	Muhasebe müdürü	4	4,6
	İnsan kaynakları müdürü	20	23,0
	Halkla ilişkiler müdürü	3	3,4
	Yiyecek içecek müdürü	4	4,6
	Kat hizmetleri müdürü	1	1,1
	Eğitim departmanı müdürü	3	3,4
	Genel müdür	12	13,8

5-1'in devamı			
Deneyim süresi	1-4 yıl	17	19,5
	5-9 yıl	18	20,7
	10-14 yıl	26	29,9
	15-19 yıl	9	10,3
	20 yıl ve üzeri	17	19,5
Eğitim düzeyi	Ortaöğretim	6	6,9
	Ön lisans	23	26,4
	Lisans	50	57,5
	Lisansüstü	8	9,2
Yaş grubu dağılımı	15-24 yaş	5	5,7
	25-34 yaş	46	52,9
	35-44 yaş	28	32,2
	45-54 yaş	7	8,0
	55 yaş ve üstü	1	1,1

Tablo 5-1'de demografik özellikler ile ilgili veriler incelendiğinde; cinsiyet dağılımlarının büyük çoğunluğunun (%71,3) bay olduğu görülmektedir. İşyerinde çalıştıkları departmanlar olarak incelendiğinde çoğunluğunun (%33,3) önbüro, insan kaynakları (23,0) ve genel müdür (13,8) departmanlarından oluştuğu söylenebilir. Katılımcıların deneyim sürelerine bakıldığında daha çok 10-14 (%29,9) yıllık deneyimleri olduğu ve diğer gruplarada bakıldığında katılımcıların deneyimli oldukları söylenebilir. Eğitim düzeyleri ile ilgili veriler incelendiğinde katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans (%57,5) ve önlisans (26,4) mezunu oldukları görülmektedir. Son olarak yaş gruplarına bakıldığında katılımcıların çoğunluğunun (%52,9) 25-34 yaş grubu içinde olduğu görülmektedir.

5.1.2. Güvenirlilik

Literatürde incelendiğinde sosyal bilimler de içsel güvenilirlik için Cronbach alfa katsayısının çoğunlukla kullanıldığı görülmektedir (Sekaran, 2003; 205). Cronbach alfa katsayısının 0.70 olması içsel güvenilirlik için yeterli kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2006; 171). Tabloda faktörlerin soru sayıları ve Cronbach alfa değerleri gösterilmektedir.

Tablo 5-2. Güvenirlilik analizi sonuçları

Faktörler	Soru sayısı	Cronbach alfa
Dönüşümcü liderlik tarzı	11	,921
Babacan liderlik tarzı	10	,886
Otokratik liderlik tarzı	5	,707
Karizmatik liderlik tarzı	4	,758
Yenilikçilik ve değişim yönlü stratejik kararlar	8	,819
Temel işletme stratejilerine yönelik stratejik kararlar	3	,714
Çatışmaya müdahale etmeye yönelik stratejik kararlar	5	,577
Risk almaya yönelik stratejik kararlar	4	,580

Güvenirlilik analizi sonuçlarına bakıldığında problemin teşhisi ve müdahale etmeye yönelik stratejik kararlar ve risk almaya yönelik stratejik kararlar boyutları dışında diğer boyutların güvenirlilik katsayılarının yeterli olduğu görülmektedir.

5.1.3. Faktör Analizleri

Faktör analizi, aynı yapıyı yada aynı niteliği ölçen değişkenleri bir araya getirerek ölçmeyi amaçlayan bir istatistiksel tekniktir (Büyüköztürk 2010). Literatürde faktör analizine uygunluk konusunda KMO değerinin en az 0,50 ve Bartlett testi sonucunun anlamlı olması gerekmektedir (Sekeran, 2003). Bu doğrultuda otel işletmelerinde liderlik tarzlarını belirlemek için faktör analizine tabi tutulan verilerin KMO değerinin ve Bartlett testi değerlerinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO değeri 0,827. Bartlett Testi sonucu: $p < 0,05$). Diğer taraftan faktör analizi için temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmıştır. Düşük eşdeğerlik (communalities) gösteren ifadeler (0,50'nin altında olanlar) ölçekten çıkarılmıştır.

5.1.3.1. Liderlik Tarzlarını Ortaya Koymaya Yönelik Faktör Analizi

Aşağıdaki tabloda liderlik tarzlarını ortaya koymaya yönelik faktör analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 5-3. Liderlik tarzları ile ilgili faktör analizi

Faktörler	Liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik kullanılan ifadeler	Bileşenler			
		1	2	3	4
Dönüşümcü Liderlik Tarzı	Çalışanlarımın düşüncelerine değer vererek onları yeni kararlar almaya teşvik	,848			
	Çalışanların hatalarını nedenini açıklayarak düzeltmeye çalışırım.	,803			
	İşletmede çalışanların tümü benim için değerlidir.	,797			
	Çalışanlarımın yenilikçi olmalarını teşvik ederim.	,796			
	Daha çok uzun vadede performansı artıracak stratejileri geliştirmeye çalışırım.	,745			
	Tüm birimlerde inisiyatif kullanma isteğinin oluşturulmasını sağlarım.	,743			
	İşletme içerisinde aldığım kararları açık bir şekilde bütün çalışanlarıma	,734			
	Stratejik yönün belirlenmesi konularına odaklanırım.	,717			
	Kararları astlarımla birlikte alır ve uygularım.	,595			
	Etik değerlerin baskın olduğu sürdürülebilir bir örgüt kültürü oluşturmaya önem	,558			
Temel yeteneklerin geliştirilmesi konusuna odaklanırım.	,510				
Paternalist Liderlik Tarzı	Çalışanlar tarafından benimsenmiş ortak değerlere vurgu yaparım.		,766		
	İşletme içerisinde çalışanlarımı sürekli korurum.		,736		
	Çalışanlarıma işlerin yapılması ile ilgili farklı bakış açıları sunarım.		,729		
	Çalışanların sürekli geliştirmelerine yardımcı olurum.		,710		
	Astlarım için yüksek özveri gerektiren davranışları göz önüne alabilirim.		,642		
	Her zaman saatinde işimin başında olurum.		,634		
	İş yaşamımdaki birinci önceliğim sorumluluğumdaki işlerin yapılmasıdır.		,616		
	Vizyonumu başkalarına kabul ettirebilme konusunda özel yeteneğe sahibim.		,583		
	Özellikle kriz durumlarında bana daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.		,580		
	İşletmede çalışanlarımın başarılarını ödüllendiririm.		,574		
Otokratik Liderlik Tarzı	Cezalandırmanın hataları önlemede etkili bir yaklaşım olduğunu düşünüyorum.			,824	
	İşletmedeki çalışanlarımın bana itaat etmelerini isterim.			,631	
	İşletme içerisinde astlarımla ilişkilerim iş odaklıdır.			,612	
	Kararları alırken başkalarının yardımına ihtiyaç duymam.			,601	
	İşler zamanında yerine getirilmiyorsa diğer koşulların iyi olmasını önemsemem.			,534	
Karizmatik Liderlik Tarzı	Astlarımı etkilemede ilhamsal özelliklere (özel yeteneklere) sahibim.				,746
	Astlarım ile hayranlığa dayalı bir bağlılığım söz konusudur.				,720
	Astlarım olağan üstü yeteneklere sahip olduğumu düşünürler.				,686
	Astlarım sorgusuz bir şekilde fikirlerimi kabul ederler.				,679

Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi. KMO Örneklem Yeterliliği: ,827 Bartlett Küresellik Testi: $p < 0,05$; χ^2 : 1553,895, df: 435.

Tablo 5-3 incelendiğinde analize alınan 38 maddenin düşük eşdeğerlilik gösteren ifadeleri çıkarıldıktan sonra kalan 30 maddenin 4 faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu 4 faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans % 57,029'tir. Buna göre analizde ortaya çıkan 4 faktörün birlikte varyansın çoğunluğunu açıkladıkları söylenebilir. Önemli olarak belirlenen bu 4 faktörden birincisinin ölçeğe ilişkin açıkladığı toplam varyans % 22,256, ikincisinin 16,855, üçüncüsünün %9,868, dördüncüsünün % 8,049' dur. Analiz sonuçlarına göre birinci faktör 11 maddeden, ikinci faktör 10 maddeden, üçüncü faktör 5 maddeden, dördüncü faktör 4 maddeden oluşmaktadır. Birinci faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri ,848 ile ,510 arasında değişmektedir. İkinci faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri, 766 ile 574 arasında değişmektedir. Üçüncü faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri ,824 ile ,534 arasında değişmektedir. Dördüncü faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri ,746 ile ,679 arasında değişmektedir. Faktörlerdeki maddelerin içerikleri ve yük değerleri dikkate alınarak isimlendirme yapılmıştır. Buna göre birinci faktör dönüşümcü (transformasyonel) liderlik, ikinci faktör babacan liderlik, üçüncü faktör otokratik liderlik ve dördüncü faktör karizmatik liderlik olarak isimlendirilmiştir.

5.1.3.2.Stratejik Kararlara Yönelik Faktör Analizi

Literatürde faktör analizine uygunluk konusunda KMO değerinin en az 0,50 ve Bartlett testi sonucunun anlamlı olması gerekmektedir. Bu doğrultuda otel işletmelerinde liderlik tarzlarını belirlemek için faktör analizine tabi tutulan verilerin KMO değerinin ve Bartlett testi değerlerinin faktör analizi için uygun olduğu görülmektedir (KMO değeri 0,648. Bartlett Testi sonucu: $p < 0,05$). Düşük eşdeğerlik (communalities) gösteren ifadeler (0,45'in altında olanlar) ölçekten çıkarılmıştır. Diğer taraftan faktör analizi için temel bileşenler analizi ve varimax döndürme tekniği kullanılmıştır.

Stratejik kararlara yönelik faktör analizi sonuçları tablo 5-4'te gösterilmiştir.

Tablo 5-4. Stratejik kararlar ile ilgili faktör analizi

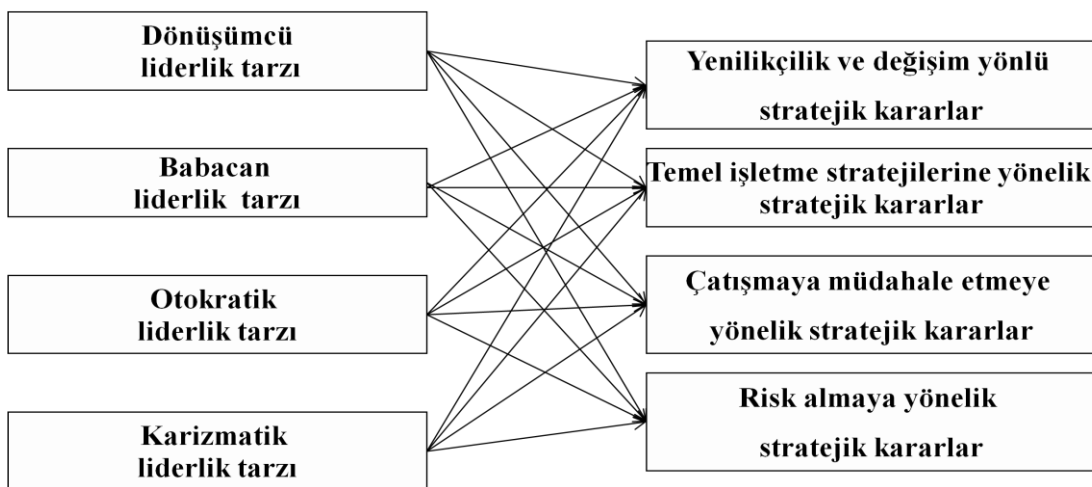
Faktörler	İfadeler	Bileşenler			
		1	2	3	4
Yenilikçilik ve değişim yönlü stratejik kararlar	Yenilikçiliğe ilişkin tercihlerimi genellikle farklılaştırmaya yönelik fırsatlardan yana kullanıyorum.	,756			
	Yenilikçiliğe ilişkin tercihlerimi genellikle değer odaklı fırsatlardan yana kullanıyorum.	,678			
	Tercihlerimi genellikle gelişme, büyüme stratejilerinden yana kullanıyorum.	,655			
	Genelde belirsizlik altında değişim ortamlarını farkımızı hissettirmek için bir fırsat olarak görüyorum.	,638			
	Genellikle küçülme stratejilerini tercih etmem.	,626			
	Değişim ortamında risk almayı işimin değişmez bir parçası olarak görüyorum.	,619			
	Değişimin işletme için büyük fırsatlar doğuracağına inanıyorum.	,603			
	Değişimin başarı için şart olduğunu düşünüyorum.	,538			
Temel işletme stratejilerine yönelik stratejik kararlar	Genelde var olan olumlu durumu korumaya yönelik kararlar almayı uygun görürüm.		,84		
	Tercihlerimi genellikle istikrar stratejilerinden yana kullanıyorum.		,77		
	İşletme içinde yenilikçiliği destekliyoruz.		,58		
Çatışmaya müdahale etmeye yönelik stratejik kararlar	Genelde işletme içerisinde kararları ben alırım, astlarıma uygulamalarını söylerim.			,66	
	Bir konu hakkında ortaya çıkan farklı fikirlerden uzak durmayı tercih ediyorum.			,63	
	Sonucu garantili işler yapmayı daha fazla tercih ediyorum.			,61	
	Olaylara karşı tercihlerimi reaktif olmaktan yana kullanıyorum.			,54	
	Bir konu hakkında karar alınacaksa, astlarıma danışırım fakat son sözü ben söylerim.			,47	
Risk almaya yönelik stratejik kararlar	Tercihlerimi genellikle küçülme (geri çekilme) stratejilerinden yana kullanıyorum.				,76
	Risk düzeyi düşük işler yapmayı daha fazla tercih ediyorum.				,76
	Genelde savunmaya yönelik stratejileri tercih ediyorum.				,56
	Yenilikçiliğin işletme için bir maliyet olduğunu düşünüyorum.				,49

Varimax Rotasyonlu Temel Bileşenler Faktör Analizi. KMO Örneklem Yeterliliği: ,648 Bartlett Küresellik Testi: $p < 0,05$; χ^2 : 527,927, df: 190. Açıklanan Toplam Varyans: % 50,141

Tablo 5-4 incelendiğinde analize alınan 37 maddenin düşük (,45) eşdeğerlilik gösteren ifadeleri çıkarıldıktan sonra kalan 20 maddenin 4 faktör altında toplandığı görülmektedir. Bu 4 faktörün ölçeğe ilişkin açıkladıkları varyans % 50,141'dir. Buna göre analizde ortaya çıkan 4 faktörün birlikte varyansın çoğunluğunu açıkladıkları söylenebilir. Önemli olarak belirlenen bu 4 faktörden birincisinin ölçeğe ilişkin açıkladığı toplam varyans %19,474, ikincisinin %11,171, üçüncüsünün %10,089, dördüncüsünün %9,409' dur. Analiz sonuçlarına göre birinci faktör 8 maddeden, ikinci faktör 3 maddeden, üçüncü faktör 5 maddeden, dördüncü faktör 4 maddeden oluşmaktadır. Birinci faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri ,756 ile ,538 arasında değişmektedir. İkinci faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri, 840 ile 589 arasında değişmektedir. Üçüncü faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri ,661 ile ,475 arasında değişmektedir. Dördüncü faktörde yer alan maddelerin faktör yük değerleri ,768 ile ,494 arasında değişmektedir. Faktörlerdeki maddelerin içerikleri dikkate alınarak isimlendirme yapılmıştır. Buna göre birinci faktör; yenilikçilik ve değişime yönelik stratejik kararlar, ikinci faktör; temel işletme stratejilerine yönelik stratejik kararlar, üçüncü faktör; çatışmaya müdahale etmeye yönelik stratejik kararlar; ve dördüncü faktör; risk almaya yönelik stratejik kararlar olarak isimlendirilmiştir.

5.1.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Araştırmada elde edilen veriler faktör analizine tabi tutulduktan sonra araştırmamızın özgün modeli 4 bağımlı değişken ve 4 bağımsız değişkenden oluşmuştur.



Şekil 5-1. Faktör analizi sonrasında oluşturulan model

Modele ilişkin hipotezler aşağıda belirtilmiştir.

- H1: Dönüşümcü liderlik tarzı ile yenilikçilik ve değişim yönlü stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir.
- H2: Dönüşümcü liderlik tarzı ile temel işletme stratejilerine yönelik stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir.
- H3: Dönüşümcü liderlik tarzı ile çatışmaya müdahaleye yönelik stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir.
- H4: Dönüşümcü liderlik tarzı ile risk almaya yönelik stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir.
- H5: Babacan liderlik tarzı ile yenilikçilik ve değişim yönlü stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir.
- H6: Babacan liderlik tarzı ile temel işletme stratejilerine yönelik stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir.
- H7: Babacan liderlik tarzı ile çatışmaya müdahaleye yönelik stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir.
- H8: Babacan liderlik tarzı ile risk almaya yönelik stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir.
- H9: Otokratik liderlik tarzı ile yenilikçilik ve değişim yönlü stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir.
- H10: Otokratik liderlik tarzı ile temel işletme stratejilerine yönelik stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir.
- H11: Otokratik liderlik tarzı ile çatışmaya müdahaleye yönelik stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir.
- H12: Otokratik liderlik tarzı ile risk almaya yönelik stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir.
- H13: Karizmatik liderlik tarzı ile yenilikçilik ve değişim yönlü stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir.
- H14: Karizmatik liderlik tarzı ile temel işletme stratejilerine yönelik stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir.
- H15: Karizmatik liderlik tarzı ile çatışmaya müdahaleye yönelik stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir.
- H16: Karizmatik liderlik tarzı ile risk almaya yönelik stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir.

5.1.5. Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi

Korelasyon analizinde büyüklük bakımından yorumlanması üzerinde tam olarak ortak bir düşünceyle ortaya konan bir aralıklar bulunmamakla birlikte, korelasyonu yorumlamada şu sınırların sıklıkla kullanılabileceği literatürde yazılmıştır. Korelasyon katsayısının mutlak değer olarak, 0.70- 1.00 arasında olması, yüksek; 0.70-0.30 arasında olması, orta; 0.30-0.00 arasında olması; düşük düzeyde bir ilişki olduğunu gösterir (Büyüköztürk, 2010).

Tablo 5-5. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon değerleri

Faktörler	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8
Yenilikçilik ve değişim yönlü stratejik kararlar (F1)	1							
Temel işletme stratejilerine yönelik stratejik kararlar(F2)	,122	1						
Çatışmaya müdahale etmeye yönelik stratejik kararlar (F3)	,181	,056	1					
Risk almaya yönelik stratejik kararlar(F4)	-,104	,035	-,022	1				
Dönüşümcü liderlik tarzı (F5)	,498**	,304**	,141	-,096	1			
Babacan liderlik tarzı (F6)	,569**	,335**	,056	-,021	,569**	1		
Otokratik liderlik (F7)	,173	,031	,307**	-,139	,278**	,266*	1	
Karizmatik liderlik tarzı (F8)	,164	,061	,098	,203	,229*	,286**	,393**	1

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı. * Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlı

Tablo 5-5'te bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon ilişkisini incelediğimizde;

Liderlik tarzlarından dönüşümcü liderlik boyutu ile yenilikçilik ve değişim yönlü stratejik kararlar ve temel işletme stratejilerine yönelik stratejik kararlar arasında pozitif yönde, orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu fakat dönüşümcü liderliğin problemin teşhisi ve probleme müdahale etmeye yönelik ve risk almaya yönelik stratejik kararlar arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı korelasyon analizi sonucu ortaya çıkmıştır.

Liderlik tarzlarından babacan liderlik boyutunun yenilikçilik ve değişim yönlü stratejik kararlar ve temel işletme stratejilerine yönelik stratejik kararlar boyutları arasında orta düzeyde, pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu analiz sonucunda ortaya çıkmıştır. Ancak babacan liderlik boyutunun problemin teşhisi ve probleme müdahale etmeye

yönelik stratejik kararlar ve risk almaya yönelik stratejik kararlar boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını söyleyebiliriz.

Liderlik tarzlarından otokratik liderlik boyutunun problemin teşhisi ve probleme müdahale etmeye yönelik stratejik kararlar boyutu ile düşük düzeyde pozitif yönde bir ilişkinin olduğu ancak otokratik liderlik boyutu ile diğer değişkenler arasında bir ilişki olmadığı analiz sonucunda ortaya çıkmıştır.

Liderlik tarzlarından karizmatik liderlik boyutunun bağımlı değişkenlerle bir ilişkisinin olmadığı ortaya çıkmıştır.

5.1.6. Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi

Regresyon analizi, aralarında ilişki olan iki ya da daha fazla değişkenden birinin bağımlı değişken, diğerlerinin bağımsız değişkenler olarak ayrımı ile aralarındaki ilişkinin bir matematiksel eşitlik ile açıklamayı sağlar. Regresyon analizinde amaç; bağımlı ile bağımsız değişken(ler) arasındaki ilişkiyi açıklamak, determinasyon katsayısına bakılarak bağımsız değişken(ler)in bağımlı değişkende gözlenen değişmelerin ne kadarını açıkladığını belirlemektir (Büyüköztürk, 2010).

Tablo 5-6'da liderlik tarzları boyutlarından dönüşümcü liderlik, babacan liderlik, otokratik liderlik ve karizmatik liderlik boyutlarının stratejik karar alma boyutlarından yenilikçilik ve değişim yönlü stratejik kararlar boyutu üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 5-6. Liderlik tarzlarının yenilikçilik ve değişim yönlü stratejik kararlara etkisi

	B	Standart sapma	Beta	t	Sig.
Bağımsız değişkenler	1,542	,272		5,674	,000
Dönüşümcü liderlik tarzı	,163	,068	,260	2,404	,018
Babacan liderlik tarzı	,278	,071	,427	3,917	,000
Otokratik liderlik tarzı	-,004	,052	-,008	-,081	,936
Karizmatik liderlik tarzı	-,007	,048	-,014	-,145	,885
R= ,607 R²= ,369 F= 11,983 p< 0,05					

Bağımlı değişken: Yenilikçilik ve değişim yönlü stratejik kararlar

Liderlik tarzlarının yenilikçilik ve değişim yönlü stratejik karar almaya etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizi ile ilgili veriler incelendiğinde modelin genel anlamda

istatistiksel olarak anlamlı olduğu (Sig: 0,000) görülmektedir. Liderlik tarzları ile ilgili değişkenlerin yenilikçilik ve değişim yönlü stratejik kararlar değişkenini %36,9 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile yenilikçilik ve değişim yönlü stratejik kararlar boyutunun %36,9 oranında bu faktörlere bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik standardize edilmiş regresyon katsayısı ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi skorları incelendiğinde, babacan liderlik tarzının ($\beta=,427$ ve $t=3,917$) ve dönüşümcü liderlik tarzının ($\beta= ,260$ ve $t= 2,404$) yenilikçilik ve değişim yönlü stratejik kararlar boyutunu anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir ($p<0,05$). Diğer taraftan babacan liderlik ve karizmatik liderlik tarzlarının, yenilikçilik ve değişim yönlü stratejik kararlar boyutunu anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir ($p>0,05$). *Sonuç olarak; “H1: Dönüşümcü liderlik tarzı ile yenilikçilik ve değişim yönlü stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir” ve “H5: Babacan liderlik tarzı ile yenilikçilik ve değişim yönlü stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir” hipotezleri desteklenmiştir. Fakat “H9: Otokratik liderlik tarzı ile yenilikçilik ve değişim yönlü stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir” ve “H13: Karizmatik liderlik tarzı ile yenilikçilik ve değişim yönlü stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir” hipotezleri reddedilmiştir.*

Tablo 5-7’de liderlik tarzları boyutlarından dönüşümcü liderlik, babacan liderlik, otokratik liderlik ve karizmatik liderlik boyutlarının stratejik karar alma boyutlarından temel işletme stratejilerine yönelik stratejik kararlar üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 5-7. Liderlik tarzlarının temel işletme stratejilerine yönelik stratejik kararlara etkisi

	B	Standart Sapma	Beta	t	Sig.
Bağımsız değişkenler	2,241	,343		6,528	,000
Dönüşümcü liderlik tarzı	,126	,086	,185	1,464	,147
Babacan liderlik tarzı	,181	,090	,258	2,022	,046
Otokratik liderlik tarzı	-,046	,066	-,080	-,699	,487
Karizmatik liderlik tarzı	-,012	,060	-,024	-,207	,837
R= ,139 R² = ,139 F= 3,301 p< 0,05					

Bağımlı değişken: İstikrarı sürdürmeye yönelik stratejik kararlar

Liderlik tarzlarının temel işletme stratejilerine yönelik stratejik karar almaya etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizi ile ilgili veriler incelendiğinde modelin genel

anlamda istatistiksel olarak anlamlı olduğu (Sig: 0,000) görülmektedir. Liderlik tarzları ile ilgili değişkenlerin temel işletme stratejilerine yönelik stratejik kararlar değişkenini %13,9 oranında açıkladığı görülmektedir. Bununla birlikte değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik standardize edilmiş regresyon katsayısı ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi skorları incelendiğinde babacan liderlik tarzının temel işletme stratejilerine yönelik stratejik kararları anlamlı düzeyde etkilediği ($\beta = ,258$ ve $t=2,022$) görülmektedir. Liderlik tarzları ile ilgili diğer boyutların temel işletme stratejilerine yönelik stratejik kararları anlamlı bir şekilde etkilemediği sonucu ortaya çıkmıştır ($p>0,05$). *Sonuç olarak; “H6: Babacan liderlik tarzı ile temel işletme stratejilerine yönelik stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir.” hipotezi desteklenmiştir. Fakat “H2: Dönüşümcü liderlik tarzı ile temel işletme stratejilerine yönelik stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir.”, “H10: Otokratik liderlik tarzı ile temel işletme stratejilerine yönelik stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir.” ve “H14: Karizmatik liderlik tarzı ile temel işletme stratejilerine yönelik stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir.” hipotezleri reddedilmiştir.*

Tablo 5-8’de liderlik tarzları boyutlarından dönüşümcü liderlik, babacan liderlik, otokratik liderlik ve karizmatik liderlik boyutlarının stratejik karar alma boyutlarından problemin teşhisi ve probleme müdahale etmeye yönelik stratejik kararlar boyutu üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 5-8. Liderlik tarzlarının çatışmaya müdahale etmeye yönelik stratejik kararlara etkisi

	B	Standart sapma	Beta	t	Sig.
Bağımsız değişkenler	1,953	,359		5,441	,000
Dönüşümcü liderlik tarzı	,074	,090	,106	,824	,412
Babacan liderlik tarzı	-,058	,094	-,080	-,614	,541
Otokratik liderlik tarzı	,182	,069	,308	2,640	,010
Karizmatik liderlik tarzı	-,013	,063	-,025	-,212	,833
R= ,320 R²= ,103 F= 2,344 p< 0,05					

Bağımlı değişken: Çatışmaya müdahale etmeye yönelik stratejik kararlar,

Liderlik tarzlarının problemin teşhisi ve probleme müdahale etmeye yönelik stratejik karar almaya etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizi ile ilgili veriler

incelendiğinde modelin genel anlamda istatistiksel olarak anlamlı olduğu (Sig: 0,000) görülmektedir. Liderlik tarzları ile ilgili değişkenlerin problemin teşhisi ve probleme müdahale etmeye yönelik stratejik kararlar değişkenini %10,3 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile yenilikçilik ve değişim yönlü stratejik kararlar boyutunun %10,3 oranında bu faktörlere bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik standardize edilmiş regresyon katsayısı ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi skorları incelendiğinde, otokratik liderlik tarzının ($\beta=,308$ ve $t= 2,640$) çatışmaya müdahale etmeye yönelik stratejik kararlar boyutunu anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir ($p<0,05$). Diğer taraftan dönüşümcü liderlik, babacan liderlik, karizmatik liderlik tarzlarının, problemin teşhisi ve probleme müdahale etmeye yönelik stratejik kararlar boyutunu anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir ($p>0,05$). Sonuç olarak; “H11: Otokratik liderlik tarzı ile çatışmaya müdahaleye yönelik stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir.” hipotezi **desteklenmiştir**. Fakat “H3: Dönüşümcü liderlik tarzı ile çatışmaya müdahaleye yönelik stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir.”, “H7: Babacan liderlik tarzı ile çatışmaya müdahaleye yönelik stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir.” ve “H15: Karizmatik liderlik tarzı ile çatışmaya müdahaleye yönelik stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir.” hipotezleri **reddedilmiştir**.

Tablo 5-9’da liderlik tarzları boyutlarından dönüşümcü liderlik, babacan liderlik, otokratik liderlik ve karizmatik liderlik boyutlarının stratejik karar alma boyutlarından risk almaya yönelik stratejik kararlar boyutu üzerindeki etkisini gösteren regresyon analizi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 5-9. Liderlik tarzlarının risk almaya yönelik stratejik kararlara etkisi

	B	Standart Sapma	Beta	t	Sig.
Bağımsız değişkenler	3,221	,516		6,237	,000
Dönüşümcü liderlik tarzı	-,111	,129	-,111	-,861	,392
Babacan liderlik tarzı	,016	,135	,015	,116	,908
Otokratik liderlik tarzı	-,202	,099	-,237	-2,034	,045
Karizmatik liderlik tarzı	,248	,091	,317	2,730	,008
R= ,328 R²: = ,107 F= 2,465 p< 0,05					

Bağımlı değişken: Risk almaya yönelik stratejik kararlar

Liderlik tarzlarının risk almaya yönelik stratejik karar almaya etkisini ölçmek için yapılan regresyon analizi ile ilgili veriler incelendiğinde modelin genel anlamda istatistiksel olarak anlamlı olduğu (Sig: 0,000) görülmektedir. Liderlik tarzları ile ilgili değişkenlerin problemin teşhisi ve probleme müdahale etmeye yönelik stratejik kararlar değişkenini %10,7 oranında açıkladığı, diğer bir ifade ile yenilikçilik ve değişim yönlü stratejik kararlar boyutunun %10,7 oranında bu faktörlere bağlı olarak şekillendiği anlaşılmaktadır. Bununla birlikte değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik standardize edilmiş regresyon katsayısı ve regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin t-testi skorları incelendiğinde, otokratik liderlik tarzının ($\beta=-,237$ ve $t=-2,034$) risk almaya yönelik stratejik kararları negatif yönde anlamlı düzeyde etkilediği görülmektedir ($p<0,05$). Ayrıca karizmatik liderlik tarzının ($\beta=,317$ ve $t=2,730$) risk almaya yönelik stratejik kararları anlamlı düzeyde etkilediği söylenebilir. Diğer taraftan dönüşümcü liderlik ve babacan liderlik tarzlarının risk almaya yönelik stratejik kararları anlamlı düzeyde etkilemediği görülmektedir ($p>0,05$). *Sonuç olarak “H12: Otokratik liderlik tarzı ile risk almaya yönelik stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir.” ve “H16: Karizmatik liderlik tarzı ile risk almaya yönelik stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir.” hipotezleri desteklenmiştir.* Fakat “H8: Babacan liderlik tarzı ile risk almaya yönelik stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir.” ve “H4: Dönüşümcü liderlik tarzı ile risk almaya yönelik stratejik kararları pozitif yönde etkilemektedir.” hipotezleri reddedilmiştir.

5.2. Sonuç ve Öneriler

İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yaptığımız araştırmada üst düzey yöneticilerin liderlik tarzları ve vermiş oldukları stratejik kararlar arasındaki ilişki incelenmiştir. Bu bölümde öncelikle literatürden elde edilen sonuçlar daha sonra bulgulardan elde edilen sonuçlar eleştirel bir gözle ortaya konulacak ardından bundan sonraki araştırmacılar, otel işletmeleri için öneriler sunulmuştur.

Özellikle liderliğin tanımı, kapsamı, liderlik teorileri ve liderlik tarzları konuları ile ilgili yerli ve yabancı literatürde geniş bir şekilde ele alındığı gözlemlenmiştir. Tabi bu araştırmaların birikimsel olarak devam ettiği görülmektedir. Liderlik kavramı ile ilgili kesin bir tanımın ortaya çıkmadığı görülmektedir. Ayrıca

teorilerin özellikler teorisinden modern liderlik teorilerine kadar geçen süreçte görüş farklılıklarının liderliğin açıklanmasında önemli katkısı olmuştur. Şöyle ki özellikler teorisinde sadece liderlik özelliklerine değinilirken, daha sonra, davranışsal ve durumsal liderlik teorileri ve modern liderlik teorileri ile liderliğin açıklanmasında oldukça önemli gelişmeler yaşandığı söylenebilir.

Bağımlı değişken olarak ele aldığımız *stratejik kararlar* boyutu ile ilgili olarak yerli ve yabancı literatürde çalışmaların sınırlı olduğunu söyleyebiliriz. Özellikle otelcilik sektöründe araştırmaların daha da kısıtlı olduğu literatür taraması sonucunda görülmüştür. Bunun yanında otel işletmelerinde liderlik tarzları ile stratejik kararlar arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik çalışmalarında kısıtlı olduğu görülmektedir.

Araştırmaya katılan üst düzey yöneticilerin demografik özellikleri incelendiğinde deneyimli oldukları (%29,9 10-14 yıl) ayrıca eğitim düzeylerinin de yüksek olduğu görülmektedir (lisansüstü: %9,2 (8), lisans: % 57,5 (50), önlisans %26,4 (23).

Bağımsız değişkenlerimiz ile ilgili yapılan faktör analizi sonucunda İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde üst düzey yöneticilerinin *dönüşümcü liderlik, babacan liderlik, otokratik liderlik ve karizmatik liderlik tarzlarına* sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu liderlik tarzlarının özellikle otel işletmelerinin özellikleri ve içinde buldukları çevresel değişkenler dikkate alındığında bu liderlik tarzlarının sahip olduğu özellikler otel işletmelerini yönetmek için uygun olduğunu söyleyebiliriz. Özellikle değişimin süreklilik arz ettiği bir sektör olması dönüşümcü liderliği, çalışanların motivasyonel yönde tatmin edilmesini babacan liderlik, kararların uygulatabilmesinde ve çalışanları etkilemede karizmatik liderler gerekli olan liderlik tarzlarıdır. Otokratik liderlik ise yine otel işletmelerinin özellikleri gereği bazen ani durumlara müdahalede v.s. gerekli müdahalenin yapılması gerektiği için kullanılabilir bir liderlik tarzı olduğunu söyleyebiliriz. Tabii bu liderlik tarzının sürekli devam ettirilmesi otel işletmelerinin karakteristik özelliklerine uygun bulunmamaktadır. Bu araştırmamızda ortaya çıkan liderlik tarzları sonucunu literatürdeki bazı çalışmalar desteklemektedir Dalgın ve Topaloğlu (2010) Marmaris bölgesindeki 5 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirdikleri araştırmada otokratik liderliğin kısmen uygulandığını bunun yanında dönüşümcü liderlik ve ilişki odaklı,

eğitici (babacan liderlik) özelliklerine sahip oldukları sonucunu ortaya koymuşlar. Yine Saldamlı ve Özden'in (2010) İstanbul'daki 6 otel işletmesinde hem iş görenlerle hem de yöneticilerle yaptıkları araştırmada otel yöneticilerinin dönüşümcü ve eylemsel liderlik tarzlarına sahip oldukları görülmektedir. Akbaba ve Erenler'in (2008) Türkiye'deki 5 yıldızlı oteller üzerine yapmış olduğu araştırmada yöneticilerin daha yüksek düzeyde göreve yönelik ve düşük düzeyde insana yönelik (otokratik) lider davranışları sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Sökmen ve Boylu'nun (2009), amaç-yol teorisini kullanarak, Adana'daki 3,4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde yapmış oldukları araştırmada katılımcı ve destekleyici, yardımcı liderlik davranışları (babacan liderlik) ortaya koydukları sonucunu elde etmişlerdir. Ek olarak Tracey ve Hinkin'in (1994) Amerika'daki 6 otel işletmesi üzerinde, MLQ ölçeğini kullanarak, gerçekleştirdiği çalışmada yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzına sahip oldukları sonucu ortaya çıkmıştır.

Bağımlı değişken olan stratejik kararlar ile ilgili faktör analizi sonucunda *yenilikçilik ve değişim yönlü stratejik kararlar, temel işletme stratejilerine yönelik stratejik kararlar, çatışmaya müdahale etmeye yönelik stratejik kararlar, risk almaya yönelik stratejik kararlar* şeklinde 4 stratejik karar boyutunun ortaya çıktığı görülmektedir. Yenilikçilik ve değişim yönlü stratejik kararlarda; işletme yöneticilerinin değişime ve yenilikçiliğe stratejik olarak baktıkları, yenilikçiliği ve değişimi önemsedikleri ve işletme için fırsatlar doğurduğunu ifadelere verdikleri cevaplardan anlaşılmaktadır. Diğer yandan temel iş stratejilerine yönelik daha çok istikrar stratejilerini benimsedikleri ve istikrarı sürdürürken yenilikçiliği destekledikleri görülmüştür. Diğer yandan liderlerin çatışmaya müdahale etmeye yönelik stratejik kararlarında uyguladıkları stratejilerde daha çok reaktif bir tutum sergiledikleri görülmektedir. Riske yönelik stratejik tercihlerinde ise; risk alma düzeylerinin düşük olduğu ifadelerdeki seçimlerden anlaşılmaktadır.

Stratejik kararların net bir şekilde ifade edildiği çalışmalara rastlanmamıştır. Fakat stratejik kararları farklı bakış açılarıyla ele alan çalışmalar mevcuttur. Karabulut'un (2005) 64 sanayi kuruluşu üzerinde yapmış olduğu çalışmada yabancı sermayeli şirketlerin stratejik karar alma eğilimlerini değerlendirmiş ve yöneticilerin daha çok taktik/operasyonel karar aldıkları, üst düzey stratejik kararların bağlı

buldukları merkez tarafından alındığı ve fonksiyonel veya operasyonel alanlarda, yerel düzeyde katılımın etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Diğer yandan Zehir ve Özşahin (2006) imalat sektöründen 73 firmada yaptıkları çalışmada stratejik karar verme hızı ve performans ilişkisini araştırmış ve stratejik karar verme hızı ile firma performansı arasında bir ilişki bulunamamıştır. İraz (2004) ise karar alma da bilgi teknolojilerinin rolünün ve iletişim sürecine etkisini konu aldığı araştırmasında bilgi teknolojileriyle birlikte yöneticilerin karar almada daha etkin olduklarını ortaya koymuştur. Alpkan (2000a) hazırladığı doktora tezinde yönetici özellikleri ile stratejik tercihler arasında bazı ilişkilerin olduğunu ortaya koymuştur. Öte yandan stratejik tercihlerde başarı güdüsü yüksek olan yöneticilerin temel ekonomik amaçlar altında büyüme ve karlılığın en çok tercih edilen amaçlar olduğu, bunun yanında aidiyet ihtiyacı ve erk güdüsü yüksek olan yöneticilerin riski ve belirsizliği tehlikeden çok fırsat olarak değerlendirdikleri sonuçları ortaya çıkmıştır.

Araştırmamızda ele aldığımız değişkenler arasında anlamlı ilişkilerin çıktığı analizler sonucunda ortaya çıkmıştır. Dönüşümcü liderlik ve babacan liderlik tarzlarının yenilikçilik ve değişime yönelik ve temel işletme stratejilerine yönelik stratejik kararlar arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı ilişkinin olduğu, otokratik liderlik tarzının problemin teşhisi ve probleme müdahale boyutu arasında pozitif yönlü, orta düzeyde anlamlı bir ilişkinin olduğu görülmüştür.

Bağımlı değişkenleri etkileyen liderlik tarzlarına baktığımızda özellikle yenilikçilik ve değişim yönlü stratejik kararların dönüşümcü ve babacan liderlik tarzlarından etkilendiği görülmektedir. Dönüşümcü liderlik tarzının karakteristik özellikleri düşünüldüğünde literatürün de bunu desteklediğini söyleyebiliriz (Cömert, 2004; Bakan, 2008; Özalp ve Öcal, 2000; Topaloğlu ve Avcı, 2009). Ayrıca babacan liderlik tarzının ortaya çıkması ve stratejik kararlarda etkili olması ülkemizin içinde bulunduğu kültürel yapıdan kaynaklandığını düşünülebilir. Diğer taraftan liderlik tarzının babacan liderlik olduğu sonucu ortaya çıkmıştır.

Problemin teşhisi ve müdahale etmede daha çok otokratik liderliğin etkili olduğu ve bununla yine otel işletmelerinin özelliği gereği, problemin işletmelere çok hızlı bir şekilde olumsuz dönüşü olması sebebiyle hemen müdahale gerekebilir. Bu sebeple problemin teşhisi ve müdahalede otokratik liderliğin etkili olduğu düşünülebilir.

Risk almaya yönelik stratejik kararlarda da otokratik liderliğin ve karizmatik liderliğin etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Liderlerin otokratik davranışları arttıka risk alma eğilimlerinin azaldığı sonucu, negatif ilişkiden ortaya, çıkmıştır. Karizmatik liderliğin risk alma ve belirsizlik durumlarında daha etkili olduğu sonucu literatürce desteklenmektedir (Yeşilyurt, 2007). Araştırma sonucumuzda bunu desteklemektedir. Diğer taraftan otokratik liderliğin risk alma konusunda etkili olmasını otel işletmelerinin özelliklerinden dolayı ortaya çıkan spesifik bir sonuç olduğunu söyleyebilir.

Öneriler; İstanbul'daki 4 ve 5 yıldızlı otel işletmelerinde gerçekleştirilen bu araştırmada gelecekte buna benzer konular üzerinde çalışacak akademisyenlerin, evreni daha geniş tutmaları ve nicel araştırma yanında nitel araştırma tekniklerinden yararlanmaları çalışmaların daha iyi olmasını sağlayabilir. Literatür incelendiğinde karar alma ve stratejik karar alma konusunda kısıtlı çalışmaların olduğu bunun da akademisyenler için bir çalışma alanı olarak görülebileceği söyleyebilir.

Bu araştırma sonucunda işletmelerin yönetici ve eleman seçimlerinde ne tür lider davranışlarına sahip olduklarını araştırmaları gerekir. Çünkü her işlemede her lider başarılı olamayabilir. Özellikle değişimin, rekabetin ve riskin olduğu otel işletmelerinde dönüşümcü liderlik tarzına sahip liderleri seçmeleri daha uygun olabilir.

KAYNAKÇA

- Acar, F. (2002). Duygusal zekâ ve liderlik. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12, 53-68.
- Ackoff, R. L., (1971). The meaning of strategic planning. *The McKinsey Quarterly*, 14 (15).
- Adair, J. (2004). *Effektive strategic leadership* (2. Baskı) (çev. S. F. Güneş). İstanbul: Babıâli Kültür Yayıncılığı.
- Adair, J. (2008). *Yenilikçi liderlik* (çev. S. Uyan). İstanbul: Babıâli Kültür Yayınları.
- Adeyemi, T. O. (2010). Principals' leadership styles and teachers' job performance in senior secondary schools in Ondo. *Journal of Education Administration and Policy Studies*, 2(6), 83-91.
- Ağraş, S. (2007). *Stratejik Liderlik Uygulamalarına İlişkin Türk Turizm Sektöründeki Türk İşletmelerinde Nitel Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Aioanei, İ. (2006). Leadership in Romania. *Journal of Organizational Change Management*, 19 (6), 705-712.
- Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008). Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik yönelimleri ve işletme performansı ilişkisi. *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 19 (1), 21-36.
- Akçakaya, M., (2003). Çatışma yönetimi ve örgütsel verimliliğe etkisi. *Kamu-İş Dergisi*, 7 (2), 1-27.
- Akın, C. ve Ünsar, S. (2007). Liderlik özellikleri ve davranışlarının belirlenmesi üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 9 (3), 75-94.
- Akkirman, A.,D. (1998). Etkin çatışma yönetimi ve müdahale stratejileri. *D.E.Ü. İ.İ.B.F.Dergisi*, 13(2), 1-11.
- Akova, O. ve Işık, K. (2008). Otel işletmelerinde stres yönetimi: İstanbul' daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15 (1). 17-44.

- Aksoy, A. (2005). Örgütsel çatışma. M. Tikici (ed.). *Örgütsel davranış boyutlarından seçimler*. İçinde. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Aksoy, T. ve Şahin, I. (2009). Belirsizlik altında karar alma: Geleneksel ve modern yaklaşımlar. *Türkiye Ekonomi Kurumu Tartışma Metni*.
- Aktan, C. C. (2008). Stratejik yönetim ve stratejik planlama. *Çimento Endüstrisi İşverenleri Sendikası Yayını*, 22 (4), 4-18.
- Alpkan, L.(2000a). *Stratejik yönetimin kapsamlılığı, stratejik tercihler ve yönetici özellikleri arasındaki ilişkiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Alpkan, L., (2000b). Strateji belirleme sürecinin kapsamlılığı. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(2), 1-19.
- Alpkan, L., ve Doğan, T. (2008). Strateji belirleme sürecinin aşamaları ve bileşenleri. A. Özyılmaz ve F. Ölçer (ed.), *Güncel yönetim ve organizasyon yaklaşımları* (ss. 331-352) İçinde. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2007). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: SPSS uygulamalı. Sakarya: Sakarya Yayıncılık
- Anbar, A ve Eker, M. (2009). Bireysel yatırımcıların finansal risk algılamalarını etkileyen demografik ve sosyoekonomik faktörler. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5 (9), 129–150.
- Appelhaum, S.H., St-Pierre,N. and Glavas, W. (1998). Strategic organizational change: the role of leadership, learning, motivation and productivity. *Management Decision*, 36 (5), 289-301.
- Aragon, C.J.A., Garcia, M.V.J. and Cordon, P.E. (2007). Leadership and organizational learning's role on innovation and performance: lessons from Spain. *Industrial Marketing Management*, 36(3), 349–359.
- As-Sadeq, H. A., Khoury, G. C. (2006). Leadership styles in the Palestinian large-scale industrial enterprises. *Journal of Management Development*, 25 (9), 832-849.
- Ataman, G. (2001). *İşletme yönetimi (temel kavramlar ve yeni yaklaşımlar)*. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 453-470.

- Atasoy, Y. (2007). *Dinamik dışsallıkların inovasyon ile büyüme üzerinde etkileri ve Türkiye'nin mevcut durumu*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trabzon: Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Avalio, B., Walumbwa, F. and Weber, T.J. (2009). Leadership: current theories, research and future directions. published in annual review of psychology, 60, 421-449.
- Aykan, E. (2004). Kayseri'de faaliyet gösteren girişimcilerin liderlik özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17 (2), 213-224.
- Aysel, L. (2006). *Liderlik ve duygusal zekâ*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.
- Bakan, İ. (2008). Örgüt kültürü ve liderlik türlerine ilişkin algılamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: bir alan araştırması. *Kahramanmaraş Üniversitesi İİBF Dergisi*, 10 (14).
- Basım, N., Korkmazıyürek, H. ve Tokat, A.O. (2008). Çalışanların öz yeterlilik algılamasının yenilikçilik ve risk alma üzerine etkisi: kamu sektöründe bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 121-130.
- Bass, B. M. (1990). *Bass & Stogdill's handbook of leadership theory, research, and managerial applications* (Third Edition). New York: The Free Press, 3-21.
- Bass, B.M. (1999). Two decades of research and development in transformational leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8 (1), 9-32.
- Başkonak, S. (2006). *Otel işletmeleri açısından evrensel liderlik yaklaşımlarının uygunluğu ve kabul edilebilirlik düzeylerinin belirlenmesi: hilton otellerindeki alt ve orta düzey yöneticilere yönelik bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Bayraktaroğlu, S. ve Özdemir, Y. (2010). İnsan kaynakları yönetimi ve yenilik. N. T. Özmen, P. S. Özer, E. D. Eriş (ed.). *Örgütler ve yenilik* (ss. 189-211) İçinde. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Baysal, A.C. ve Tekarslan, E. (2004). *Davranış bilimleri*. İstanbul: Avcıol Basım Yayım, 245-294.
- Bellman, R. E. and Zadeb, L. A. (1970). Decision-making in a fuzzy environment. *Nasa Contractor Report*.
- Berson, Y., Nemanich, Waldman, D. A., Galvin, B. M. and Keller, R. T. (2006). Leadership and organizational learning: a multiple levels perspective. *The Leadership Quarterly*, 17, 577–594.
- Binbay, M. (2007). Otel işletmelerinde pazarlama stratejileri. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Boal, K. B. and Hooijberg, R. (2000). Strategic leadership research: moving on. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 515-550.
- Boone, L. E., and Kurtz, D. L. (2002). *Contemporary business* (Tenth edition). New York: Harcourt College.
- Bozkurt, V. ve Baştürk, Ş. (2009). KOBİ girişimcilerinde risk ve belirsizlik algılamaları: bursa örneği, *Ankara Üniversitesi Siyasi Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 64 (2), 43-74.
- Börekçi, D., Y. (2009). Paternalist leadership style's evolution in e-culture. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 38(2).103-109.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper & Row.
- Büyüköztürk, Ş. (2010). Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı (11.Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Ceylan, A., Keskin, H., Eren Ş. (2005). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere yönelik bir araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İİE Yönetim Dergisi*, 16 (51).
- Chathoth, P. K. and Olsen, M. D. (2005). Lodging industry competitive strategies: developing a multidimensional causal empirical model to test the relationship between strategy and performance. *Tourism and Hospitality Planning and Development*, 2 (2), 67–86.

- Conger, J.A. and Kanungo, R.N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.
- Crant, J.M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26 (3), 435-462.
- Çalışkan, S. C. (2009). Turizm işletmelerinde liderlik tarzları ve lider üye etkileşimi kalitesi (lue) üzerine bir çalışma. *Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (2), 219-241.
- Çetinkaya, Ö (2006). Rekabet stratejilerinin belirlenmesinde portföy analizi ve tariş üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 57-76.
- Dalgın, T. ve Topaloğlu, C. (2010). *Liderlik davranışları ve iş tatmini arasındaki ilişki: Marmaris'de faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinde uygulama*. XI. Ulusal Turizm Kongresi. (02-05 Aralık, Kuşadası, ss. 193-213), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Davis, W. D. ve Gardner, W. L. (2004). Perceptions of politics and organizational cynicism: an attributional and leader-member exchange perspective, *The Leadership Quarterly*, 15, 439-465.
- Demir, M. (2010). Örgütsel çatışma yönetiminde duygusal zekânın etkisi: konaklama işletmelerinde iş görenlerin algılamaları üzerine bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 11 (2), 199-211.
- Deniz, L. ve Hasançelebioğlu, T. (2003). Öğretmen liderlik stillerini belirlemeye yönelik bir ölçek çalışması. *M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, (17), 55-62.
- Derici, O., Tüysüz, Z. ve Sarı, A. (2007). Kurumsal risk yönetimi ve sayıştay uygulaması. *Sayıştay Dergisi (Nisan-Haziran Özel Sayı)*, 65, 151-172.
- Dinçer, Ö. (2007). *Stratejik yönetim ve işletme politikası* (8.Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları, 5-29.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2008). Kedi kendine liderlik ölçeğinin türkçe uyarlanması, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Hacettepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 26 (1), 139- 164.

- Drucker, P.F. (2000). *21.Yüzyıl için yönetim tartışmaları*. (çev: İ. Bahçivangil, G. Gorbon), İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Earnerst, G.W., Mccaslin, N.L. (2000). Extension administrators approach to conflict management: a study of relationship between conflict management styles and personality type. *Journay Of Agricultural Education*, 35(3), 18-22.
- Elçi, Ş. (2007). *İnovasyon: kalkınmanın ve rekabetin anahtarı* (13.Baskı). Ankara: Technopolis.
- Eraslan, İ.H., Bulu, M. ve Bakan, İ., (2008). Kümelenmeler ve inovasyona etkisi: türk turizm sektöründe uygulamalar, *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5 (3).
- Erdamar, C., (1981). İşletme kararları. *İ.Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadı Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 4 (13), 45-50.
- Erdem, F. (2001). Girişimcilerde risk alma eğilimi ve belirsizliğe tolerans ilişkisine kültürel yaklaşım. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi* 2. 43-61.
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon (çağdaş ve küresel yaklaşımlar)*, İstanbul: Beta, 35-62.
- Eren, E. (2008). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi. İstanbul: Beta Yayınları. 431-462.
- Eren, E. (2010). *Stratejik yönetim ve işletme politikası*, İstanbul: Beta Yayıncılık, 461-477.
- Fatt, J. P. T. (2000). Charismatic leadership. *Equal Opportunities International*. 19 (8), 24-28.
- Field, R. H. G. (1979). A critique of the Vroom-Yetton contingency model of leadership behavior. *Academy of Management Review*, 4 (2), 249-257.
- Fischer, M. M. (1998). The innovation process and network activities of manufacturing firms: conceptual considerations and empirical evidence from the metropolitan region of Vienna, *38th European Congress of the Regional Science Association*. 28-August- 1 September. Vienna, ss. 1-20).

- Fuglseth, A. M. and Grønhaug, K. (2003). Can computerised market models improve strategic decision-making? An exploratory study. *Journal of Socio-Economics*, 32, 503–520.
- Gastil, J. (1994). A definition and illustration of democratic leadership. *Human Relation*, 47, 953-975.
- Gemlik, N. Şişman, F. ve Şişman, N. (2009). Yenilik yönetiminde stratejinin rolü ve önemi. *Uluslararası Davraz Kongresi* (Eylül, Isparta, 24-27).
- Grant, R. M. (1998). *Contemporary strategy analysis* (Third Edition). Great Britain: Blackwell Business.
- Gregoire, M. B. ve Arendt, S. W. (2004). Leadership: reflections over the past 100 years, *Journal of The American Dietetic Association*, 104 (3), 395-403.
- Güçlü, N. ve Şehitoğlu, E. T. (2006). Örgütsel değişim yönetimi. *Atatürk Üniversitesi Kâzım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi*. 13.
- Gümüşlüoğlu, L. and İlsev, A., (2009). Transformational leadership, creativity and organizational innovation. *journal of business research*, 69. 461-473.
- Hammer, M. ve Steven, S. A. (1998). *Değişim mühendisliği devrimi*. (çev: S. Gül). İstanbul: Sabah Kitapları.
- Hoffmann, D. A. and Morgeson, F. P. (2003). The role of leadership in safety. J. Barling and M. R. Frone (ed), *The psychology of workplace safety*, Washington: American Psychological Association, 159-180.
- Hoffmann, D. A., Morgeson, F.P. and Gerras, S. J. (2003). Climate as a moderator of the relationship between leader–member exchange and content specific citizenship: safety climate as an exemplar. *Journal of Applied Psychology*, 88 (1), 170–178.
- Hollander, E.P. and Offerman, L.R. (1990). Power and leadership in organizations relationships in transition. *American Psychological Association*, 45 (2), 179-189.
- Horner, M. (1997). Leadership theory: past, present and future. *Team Performance Management*, 3 (4), 270-287.

- Hoskisson, R.E., Hitt, M.A., Wan, W.P. and Yiu, D. (1999). Theory and research in strategic management: swings of a pendulum. *Journal of Management*, 25 (3), 417–4569.
- House, R.J. (1996). Path-Goal Theory Of Leadership: lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- Ireland, R. D. and Hitt, M. A. (2005). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21. century: the role of strategic leadership. *Academy of Management Executive*, 19 (4).
- İbicioğlu, H. , Özmen, H.İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik davranışı ve toplumsal norm ilişkisi: ampirik bir çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14 (2), 1-23.
- İnce, M. (2005). Değişim olgusu ve örgütlerde insan kaynakları yönetiminin değişen fonksiyonları. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14, 319-340.
- İraz, R. (2004). Organizasyonlarda karar verme ve iletişim sürecinin etkinliği bakımından bilgi teknolojilerinin rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 11, 407-422.
- Jauch, L. R. and Glueck, W.F. (1988). *Business policy and strategic management* (Fifth Edition), Singapore: McGraw-Hill.
- Johnson, G. and Scholes, K. (1993). *Exploring corporate strategy* (Third Edition). USA: Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Johnson, J.G. and Busemeyer, J.R. (2010). Decision making under risk and uncertainty. *Cognitive Science*. 1(5).
- Karabulut, T. (2005). Türkiye'deki yabancı sermayeli şirketlerin stratejik karar alma yaklaşımlarını belirlemeye yönelik bir araştırma. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4 (7), 245-259.
- Karakaya, A. (2004). Stratejik yönetim sisteminin kriz yönetimine katkısı üzerine bir araştırma. *Teknoloji Dergisi*, 7 (2), 225-233.

- Karamazakcadık, A. (2007). Sayıştay'da değişim yönetimi. *Sayıştay Dergisi*, 65 (145. özel sayı), 43-51.
- Katsioloudes, M. I. (2006). *Strategic management: global cultural perspectives for profit and non-profit organizations*. Burlington: Butterworth Heinemann.
- Kaushal, R. and Kwantes, C.T.(2006). The role of culture and personality in choice of conflict management strategy. *International Journal of Intercultural Relations*, 30, 579–603.
- Kavak, Ç. (2009). *Bilgi ekonomisinde inovasyon kavramı ve temel göstergeleri*. XI. Akademik Bilişim Konferansı Bildirileri (11-13-Şubat, Şanlıurfa, ss. 617-628).
- Kaya, N. ve AYTEKİN, M. (2003). KOBİ'lerde stratejik hedeflerin işletme performansına etkileri ve bir saha araştırması. *Manas University Journal of Social Sciences*, 5, 153-164.
- Keen, P. G. W. (1981). Information systems and organizational change. *Communications of The ACM*, 24 (1), 24-33.
- Kezar, A.J. (2001). Understanding and facilitating organizational change in the 21st century. San Francisco: Jossey- Bass.
- Kılınç, İ. ve Ağraş, S. (2008). Türk sermayeli turizm işletmelerinde stratejik liderlik uygulamaları üzerine bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 5 (4).
- Kıngır, S. ve Şahin, M. (2005). Yönetici ve liderlik. M. Tikici (ed.). *Örgütsel davranış boyutlarından seçimler* (ss. 400-425) İçinde, Ankara: Nobel Yayınları.
- Kıngır, S., (2006). Bir hizmet işletmesi olarak beş yıldızlı otel işletmelerindeki yönetsel sorunlar. *S.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 15, 457-481.
- Kırcaali-İftar, G. (1999). Bilim ve araştırma. Bir, A.A. (ed.), *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri* (ss.1-10) İçinde. Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 1081.
- Kirel, Ç. (2004). *Liderlik ve kuramlar*. E. Özkalp (ed). *Örgütsel davranış* (ss. 145-164) İçinde. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Klein, K. J. and House, J. R. (1995). On fire: charismatic leadership and levels of analysis. *Leadership Quarterly*, 6 (2), 183-198.

- Knight, F. H. (1921). *Risk, Uncertainty, and profit* (online Ed.). Boston, MA: Hart. Schaffner and Marx; Houghton Mifflin Company. Retrieved March 23, 2011 from: <http://www.econlib.org/library/Knight/knRUP.html>.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği* (9.Baskı), İstanbul: Beta Yayınları, 583- 609.
- Korkut, H. (1992). Üniversite akademik yöneticilerinin liderlik davranışları, *Amme İdaresi Dergisi*, 25 (1), 93-111.
- Kozak, M. (2008). Turizm işletmelerinde liderlik ve liderlik tarzları. F. Okumuş, U. Avcı (ed). *Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikler* (ss. 431-461) İçinde. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Krishnan, V. R. (2005). Leader-member exchange, transformational leadership and value system, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 10 (1), 14-21.
- Kurt, B. (2010). *Liderlik davranışları, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile firma performansı ilişkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze: Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Küçükşahin,A., Şafak, İ.C. ve Dedeoğlu, Ç. (2009). Güvenlik bağlamında risk ve risk stratejileri. *Güvenlik Stratejileri Dergisi*, 5 (10).
- Leblebici, D. N. (2008). 21. yüzyılın liderlik anlayışına bir bakış. *C.Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, 32 (1),61-72.
- Lee, J. (2007). Effects of leadership and leader-member exchange on innovativeness. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (6), 670-687.
- Lee, J.D. and Chen, S.H. (2007). A study of the correlations model between strategic leadership and business execution-an empirical research of top managers of small and medium enterprises in Taiwan. *Proceedings of the 13th Asia Pacific Management Conference*. (Australia, ss. 1027-1032).
- Likert, R. (1961). *New patterns of management*, New York: McGraw-Hill,
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior* (International Edition). Mc.Graw-Hill.
- McLaren, T.S., Head, M.M. and Yuan, Y., (2004). Using competitive strategy patterns to determine ideal supply chain management information systems capabilities. *Int. J. Internet and Enterprise Management*, 2 (1), 45-61.

- Mintzberg, H. (1996). Generic business strategies in: Mintzberg, H., Quinn, J. (ed.), *The Strategy Process* İçinde, Upper Saddle River/NJ: Prentice Hall International.”
- Mirzeoğlu, N. (2005). Örgütsel çatışma ve yönetimi: spor eğitimi veren yükseköğretim kurumlarında bir uygulama, *Sportre Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 51-56.
- Mitchell, R.J. and Boyle, B. (2009). A theoretical model of transformational leadership's role in diverse teams. *Leadership & Organization Development Journal*, 30 (5), 455-474.
- Moorhead, G. and Griffin, R.W. *Organizational behavior* (Third Edition). Houghton: Mifflin Company.
- Naktiyok, A. ve Karabey, C.N. (2007). İşletmelerin maddi olmayan kaynakları ve çevresel olumsuzluk algıları ile stratejik yönelimleri arasındaki ilişki. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 62 (4), 203-225.
- Olalı, H. ve Korzay, M. (1993). *Otel işletmeciliği* (2. Baskı). İstanbul: Beta Yayınevi.
- Oldham.G.R, Cummings, A. (1996). Employee creativity: personal and contextual factors at work. *Academy of management journal*. 39 (3). 607-34.
- Oral, S. (2005). *Otel işletmeciliği ve verimlilik analizleri* (5.Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Oslo Klavuzu, (2005). Yenilik verilerinin toplanması ve uygulanması için ilkeler (3.Baskı). *OECD ve Eurostat Ortak Yayımı*, Ankara: TÜBİTAK.
- Otlu, F. ve Demir, Ö. (2005). Stratejik karar verme açısından maliyet sistemleri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 15 (1). 155-170.
- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005). Reddin' in üç boyutlu liderlik teorisinin liderlik literatüründeki yerinin irdelenmesi ve ampirik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 12 (2), 91-103.
- Öz, E. ve Baykoç, F.Ö. (2004). Tedarikçi seçimi problemine karar teorisi destekli uzman sistem yaklaşımı. *Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Dergisi*, 19 (3), 275-286.

- Özalp, İ. ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü (transformational) liderlik yaklaşımı. *Balikesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (4).
- Özdaşlı, K. ve Alparslan, A.M. (2009). Çatışma yönetimi stratejilerine ilişkin tutumlar: kamu, özel sektör ve sivil toplum kuruluşları yöneticileri üzerinde mukayeseli bir araştırma, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (2), 15-24.
- Özdemir, A., Köseci, M. ve Kök, S. B. (2009). The relationship between emotional intelligence dimensions and conflict management strategies of academics in selected Turkish Universities. *Dumlupınar Üniversitesi SBE Dergisi*, 23, 367-390.
- Özutku, H., Ağca, V. ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye etkileşim teorisi çerçevesinde, yönetici-ast etkileşimi ile örgütsel bağlılık boyutları ve iş performansı arasındaki ilişki: ampirik bir inceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22 (2), 193-210.
- Papulova, E. and Papulova, Z. (2006). Competitive strategy and competitive advantages of small and midsized manufacturing enterprises in Slovakia. *E-Leader*.
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A. (2006). Leader–member exchange (LMX), paternalism, and delegation in the turkish business culture: an empirical investigation. *Journal Of International Business Studies*, 37, 264–279.
- Pellegrini, E.K. ve Scandura, T.A. (2008). Paternalistic leadership: a review and agenda for future research. *Journal of Management*, 34, 566-593.
- Pondy, L.R. (1967). Organization conflict: concepts and models. *Administrative Science Quarterly*, 12(2), 296-320.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Porter, M.E. (2007). *Rekabet Stratejileri-Sektör ve Rakip Analizi Teknikleri* (çev: G. Ulubilgen), İzmir: Sistem Yayıncılık.
- Powers, A. (2006). An exploratory study of the impact of leadership behavior on levels of news convergence and job satisfaction. L. Küng(ed.) İçinde, *Leadership in the media industry*, Sweden: ARK Tryckaren AB.

- Prange, C. and Schlegelmilch, B. B. (2010). Heading for the next innovation archetype?. *Journal of Business Strategy*, 31 (1), 46-55.
- PricewaterhouseCoopers (PWC) Türkiye Danışmanlık Hizmetleri (2006). *Her yönüyle kurumsal risk yönetimi*, İstanbul: İnfomag Yayıncılık.
- Quain,W., Render, B. and Higgins, J. (1990). Using decision theory for strategic decision making in the convention industry. *İnt. J. Hospitality Management*, 9 (3), 237-246.
- Rafferty, E. A. ve Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15 (3). 329-354.
- Rahim, M. A., Antonioni, D. and Psenicka, C. (2001). A structural equations model of leader power, subordinates' styles of handling conflict, and job performance. *International Journal of Conflict Management*, 12, 191–211.
- Rahim, M.A. ve Psenicka, C. (2002). A model of emotional intelligence and conflict management strategies: a study in seven countries. *The International Journal of Organizational Analysis*, 10 (4), 302-326.
- Rickard, T. And Moger, S. (2000). Creative leadership processes in project team development: an alternative to tuckman's stage model. *British Journal of Management*, 11. 273-283.
- Rindova, V.P. (1999). What corporate boards have to do with strategy: a cognitive perspective. *Journal of Management Studies*, 36(7), 953-975.
- Robbins, S.P. (2001), *Organizational behavior* (Ninth Edition), New-Jersey: Prentice Hall.
- Rumelt, R. P., Schendel, D., Teece, D. J. (1991). Strategic management and economics. *Strategic Management Journal*, 12 (Special Issue), 5-29.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. V. (2008), *Örgütsel psikoloji*, Bursa: Alfa Aktüel Basım-Yayım, 203-242.
- Saldamlı, A. ve Özden, Ü.H. (2010). *Otel işletmelerinde yöneticilerin liderlik tarzı üzerine bir araştırma*. XI. Ulusal Turizm Kongresi (2-5 Aralık-Kuşadası, s.770-783).
- Saruhan, Ş.C. ve Yıldız, M.L. (2009). *Çağdaş yönetim bilimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Schwartz, B., Ben- Haim, Y. and Dacso, C. (2011) . What makes a good decision? robust satisficing as a normative standard of rational decision making. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 41 (2). 209–227.
- Sekeran, U. (2003). *Research methods for business: a skill building approach* (Fourth Edition).USA: Hermitage Publishing Services.
- Solmaz, E. ve Uçmaz, T. (2010). Bankacılık sektöründe çalışanların makyavelist eğilimlerinden yola çıkarak etik algılarını belirleme: Muğla ilinde ampirik bir araştırma. *Muhasebe ve Denetim Bakış*. Mayıs, 93-106.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2009). Yol amaç modeli kapsamında önderlik davranışlarının incelenmesine yönelik bir araştırma. *Journal of Yasar University*, 4 (15), 2381-2402.
- Sparrowe, R. T. ve Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy of Management Review*, 22 (2), 522- 552.
- Stogdill, R. M. (1990). *Handbook of leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Sütçü, O. (2008). *Stratejik liderlik*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şafaklı, O. (2003). Basic problems of the banking sector in the trnc with partial emphasis on the proactive and reactive strategies applied. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 4 (2), 217-232.
- Şahin, A., Emimi, F.T. ve Ünsal, Ö. (2006). Çatışma yönetimi yöntemleri ve hastane örgütlerinde bir uygulama. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 15, 553-569.
- Şener, B., (2001). *Modern otel işletmelerinde yönetim ve organizasyon* (3.Baskı), Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şentürk, F.K. (2010). *Otel işletmelerinde stratejik yönetim araçları kullanımı üzerine bir araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Antalya: Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şimşek, H. (2006). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (5.baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Şimşek, M.Ş. (2008), *Yönetim ve organizasyon*, Konya: Adım Ofset ve Matbaacılık, 197- 204.
- Şimşek, M.Ş.ve Aydoğan, E., (2000). Kriz ortamlarında stratejik insan kaynakları yönetimi stratejisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14, 115-128.
- Tağraf, H. ve Çalman, İ. (2009). Ohio üniversitesi liderlik modeline göre oluşan liderlik biçimlerinin işletmelerin ihracat performansı üzerine etkisi ve Gaziantep ilinde bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23 (2), 135- 154.
- Tan, H. , Weston, R., and Tang, Y. (2006) *Applying the miles and snow's business strategy typology to China's real estate development industry: A research framework*, Proceedings of the Pacific Rim Real Estate Society 12th Annual Conference, Auckland, New Zealand.
- Tarakçı, N. (2010). *Stratejik karar verme ve senaryo oluşturma*. İstanbul: Truva Yayınları.
- Taşdemir, M. (2007a). Risk altında zamanlar arası tercihler: alternatif bir fayda fonksiyonu. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 14, 94-109.
- Taşdemir, M. (2007b). Belirsizlik Altında Tercihler Ve Beklenen Fayda Modelinin Yetersizlikleri. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 307-318.
- Taşgit, Y.E. (2008). *Havayolu yolcu taşıma şirketlerinde uygulanan rekabet stratejileri: Türk şirketlerine yönelik nitel bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Düzce: Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taşkıran, E. (2006). Otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin liderlik yönelimleri; İstanbul'daki 5 yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17 (2),169-183.
- Tekarslan, E., Kılınç, T., Şencan, H., ve Baysal, A.C. (2000), *Davranışın sosyal psikolojisi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları,
- Tekin, M. (2008). *Sayısal yöntemler* (6.Baskı). Konya: Detay Yayıncılık, 20-51.
- Thomas S. Batemon, Scott A. Small (2002). *Management competing in new era* (Fifth Edition). New York: McGraw Hill Irwin.

- Tichy, N. M., ve Devanna, M. A. (1986). *The transformational leader*. New York: Wiley.
- Tikici, M., Aksoy, A. ve Dizlek, V.C. (2006). Küresel rekabet karşısında malatya'da dayanıklı tüketim malı ticareti yapan firmaların uyguladıkları rekabet stratejileri. *GOÜ İİBF İşletme Bölümü 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi* (15-17-Haziran, Tokat, ss. 330-335).
- Tiryakioğlu, M. (2004). *Yenilikçi rekabet stratejileri açısından Türk imalat sanayii ve yenilikçilik*. 3. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Eskişehir: Osmangazi Yayınları.
- Topaloğlu, C. ve Avcı, U. (2009). *Transformasyonel liderlik algısı: alt ve orta kademe otel yöneticiler üzerine bir uygulama*. 10. Ulusal Turizm Kongresi (21-24 Ekim, Mersin, ss. 1097-1112).
- Tozkoparan, G. (2010). Yenilik yaratma süreci. N. T. Özmen, P. S. Özer, E. D. Eriş (ed.). *Örgütler ve yenilik* (ss. 129-158) İçinde. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Tracey, J. B. and Hinkin, T. R. (1994). Transformational leaders in the hospitality industry. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. 35 (2).18-24.
- Turizmi Teşvik Kanunu-2634 sayılı (2005). Turizm tesislerinin belgelendirilmesine ve niteliklerine ilişkin yönetmelik. T.C. Resmi Gazete, 25852, (<http://teftis.kulturturizm.gov.tr/belge/143963/turizmtesislerininbelgelendirilmesine-ve-niteliklerin-.html> 01.06.2011 tarihinde erişildi)
- Turner, R. and Müller, R (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: a literature review. *Project Management Journal*, 36 (1), 49-61.
- Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing, *The Leadership Quarterly*. 17 (6), 654-676.
- Usta, Ö. (2002). *Genel turizm*. İzmir: Anadolu Matbaacılık.
- Usta, Ö. (2009). *Turizm: genel ve yapısal yaklaşım* (2. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde stratejik yönetim* (3. Baskı). İstanbul: Literatür Yayınları.

- Üngüren, E. (2008). Örgütsel çatışma yönetimi üzerine konaklama işletmelerinde bir araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 1(5). 880-909.
- Üreten, S. (2006). *Üretim/işlemler yönetimi- stratejik kararlar ve karar modelleri* (5.Baskı). Ankara: Gazi Kitapevi, 92-119.
- Vera, D. ve Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29 (2), 222-240.
- Wart, M.V. (2003). Public-sector leadership theory: an assessment. *Public Administration Review*, 63 (2).
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E. and Griffin, R. W. (1993) Toward a theory of organizational creativity. *The Academy of Management Review*, 18 (2). 293-321.
- Yeşilyurt, P. (2007). Türk ve İtalyan yöneticilerinin liderlik tarzları: Türkiye’de faaliyet gösteren Türk-İtalyan ortak girişimlerinde bir uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yukl, G. (2002). *Leadership in organizations* (Fifth Edition), New-Jersey: Prentice-Hall.
- Zehir, C. ve Özşahin, M. (2006). Stratejik karar verme hızını etkileyen örgütsel, çevresel faktörler ve firma performansı ilişkisi: imalat sektöründe bir saha çalışması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 9. 137-157.
- Zeleny, M., (1982). *Multiple criteria decision making*. London: McGraw-Hill Company.

EKLER

Ek1:Turizm Tesislerinin Belgelendirilmesine ve Niteliklerine İlişkin Yönetmeliğine göre 4 ve 5 yıldızlı otel işletmesinin özellikleri:

1. Kabul holünde telefon kabinleri,
2. Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının ikiden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü,
3. Odalarda ve genel mahallerde klima,
4. Odalarda; yatak örtüsü, mini bar, kıymetli eşya kasası,
5. 06:00-24:00 saatleri arasında oda servisi,
6. Kuru temizleme ile terzi hizmeti,
7. Her katta kat ofisi düzenlemesi,
8. Satış mağazası,
9. Çeşitli dillerde; süreli yayın, kitap gibi dokümanların yer aldığı okuma mahalli,
10. Kapasitesi yüz kişiden az olmamak kaydıyla, tesis yatak kapasitesinin yüzde ellisine hizmet veren lokanta,
11. Sürekli doktor hizmeti ve revir, müşterilerin bu konuda bilgilendirilmesi,
12. Yeterli büyüklükte bagaj odası ve bu mahalde emanet hizmeti,
13. Servis merdiveni veya asansörü, (ayrık yerleşimler şeklinde düzenlenmiş tesislerde servis merdiveni veya asansörü bulundurulmasına ilişkin esaslar Kültür ve Turizm Bakanlığı'nca belirlenir.)
14. Personel sayısının en az yüzde onbeşi oranında konusunda eğitim almış personel,
15. İdari personelin konusunda eğitilmiş veya en az beş yıl deneyim sahibi olması,

16. Telefon, faks, internet bağlantılı bilgisayar gibi büro hizmetlerine yönelik çalışma ofisi,

17. Odalara; mesaj bırakabilme sistemi ya da buna yönelik hizmet verilmesi.

18. Ayrıca;

- Kişi başına en az 1,2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik çok amaçlı salon ve fuayesi,
- Kapalı yüzme havuzu,
- Açık yüzme havuzu,
- En az yüz kişi kapasiteli kabare, tiyatro, sinema etkinliklerinin yapılabileceği kapalı salon,
- Kişi başına en az 1.2 metrekare alan düşen, en az yüz kişilik konferans salonu, fuayesi, salon ile bağlantılı en az iki çalışma odası, sekreterlik ve anında tercüme hizmetleri,
- Kişi başına en az 1,2 metrekare alan düşecek şekilde en az yüz kişilik gece kulübü, diskotek veya benzeri eğlence imkânı veren ayrı bir salon,
- En az kırk metrekare büyüklükte aletli jimnastik, aerobik veya bilardo salonu, alarm sistemi bulunan sauna, Türk hamamı, mini golf, tenis veya voleybol sahası, trampolin, bowling salonu, go-kart pisti, kayak ve deniz sporları, squash salonu veya benzeri imkânlar sağlayan ünitelerden en az üç adedi,
- Pasta ve içki servisi verilen en az yüz kişilik salon,
- Türk mutfağından en az beşer adet sıcak ve soğuk yemekler ile tatlı çeşitlerinin düşünüldüğü alakart hizmet verilen ayrı bir lokanta,
- Kafeterya ve snack bar, ünitelerinden en az üç adedi.

Beş yıldızlı oteller; yerleşme durumu, yapı, tesisat, donanım, dekorasyon ve hizmet standardı olarak üstün özellikler gösteren ve toplam personelinin en az yüzde

yirmi beş otel işletmeciliği konusunda eğitim almış personelden oluşan en az yüz yirmi odalı otellerdir. Beş yıldızlı oteller, dört yıldızlı oteller için arananlara ilave olarak aşağıda belirtilen nitelikleri taşır (www.kultur.gov.tr, 2010).

Beş yıldızlı otel işletmelerinin taşımaları gereken özellikler şu şekildedir:

1. Müşterilerin ineceği veya çıkacağı kat sayısının birden fazla olması halinde otelin kapasitesiyle orantılı müşteri asansörü,
2. Odalarda; çalışma masası, merkezi aydınlatma düğmesi ve priz, boy aynası,
3. Odalarda; bornoz, diş temizlik kiti, tek kullanımlık terlik, dikiş kiti, ayakkabı sileceği, cilası, en az beş adet amblemlerli malzeme,
4. Banyolarda; resepsiyonla bağlantılı telefon,
5. Altı odadan az olmamak üzere oda kapasitesinin asgari yüzde beşi oranında tütün ürünleri içilmeyen oda düzenlemesi,
6. Bu maddenin (d) bendinin 18 numaralı alt bendinde belirtilen ünitelerden, ilave olarak en az üç adedi,
7. Yirmi dört saat oda servisi,
8. Garaj veya üzeri kapalı otopark, bu mahallerde yirmi dört saat görevli personel,
9. Odalarda; uydu veya video yayınları ile oda sayısının yüzde onu oranında internet imkânı sağlanması,
10. Bay ve bayan kuaförü,
11. Satış mağazaları,
12. Personel sayısının en az yüzde yirmi beşi oranında konusunda eğitim almış personel, 13. Alakart lokanta,
13. Resepsiyondan ayrı bir mahalde müşteri ilişkileri, danışmanlık gibi hizmetlerin deneyimli personel tarafından sağlanması,
14. Kat koridorlarında resepsiyonla bağlantılı telefon.

Ek2: ANKET FORMU**LİDERLİK TARZLARI VE STRATEJİK KARAR ALMA ANKETİ**

Bölüm 1: Bu bölümdeki soruların amacı, “Liderlik Tarzları İle Stratejik Kararlar Arasındaki İlişki: İstanbul’daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Lütfen ölçeğin üst kısmındaki ölçütlerden yararlanarak, değerlendirmelerinizi yapınız. Değerlendirmenizle ilgili olarak yargıların karşısındaki boşluklara (x) işareti koyunuz.

İletişim: Sedat ÇELİK/ **E-mail:** sedat_c049@hotmail.com / **Tel:** 0545 561 49 49

Mail adresinizi belirttiğiniz takdirde araştırma sonuçları tarafınıza gönderilecektir.

E-mail adresiniz:.....

<u>LİDERLİK TARZLARI VE STRATEJİK KARAR ALMA</u>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Liderlik Tarzları					
Astlarımı etkilemede ilhamsal özelliklere (özel yeteneklere) sahibim.					
Astlarım ile hayranlığa dayalı bir bağlılığım söz konusudur.					
Astlarım sorgusuz bir şekilde fikirlerimi kabul ederler.					
Astlarım olağan üstü yeteneklere sahip olduğumu düşünürler.					
Kendi fikirlerimin doğru olduğuna astlarımı güçlü bir şekilde ikna edebilirim.					
Özellikle kriz durumlarında bana daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır.					
Astlarım tarafından reformcu bir lider olarak tanımlanıyorum.					
Vizyonumu başkalarına kabul ettirebilme konusunda özel yeteneğe sahibim.					
Astlarım için yüksek özveri gerektiren davranışları göz önüne alabilirim.					
Çalışanlar tarafından benimsenmiş ortak vizyona vurgu yaparım.					
Çalıştığım kişilerin güçlü taraflarına odaklanarak kendilerini sürekli geliştirmelerine yardımcı olurum.					
Çalışanlarıma işlerin yapılması ile ilgili farklı bakış açıları sunarım.					
Çalışanların farklı görüşlerini ortaya çıkarmaya çalışırım.					
İşletmede doğru işi yapmaya özen gösteririm.					
İşletme içerisinde astlarımla ilişkilerim iş odaklıdır.					
İşler zamanında yerine getirilmiyorsa diğer koşulların iyi olmasını önemsemem.					
İş yaşamımdaki birinci önceliğim sorumluluğumdaki işlerin yapılmasıdır.					
İşletmede verdiğim görevler doğru bir şekilde yerine getirilmiyorsa diğer koşulların iyi olmasını önemsemem.					
İşletme içerisinde çalışanlarımı sürekli korurum.					
İşletmede çalışanlarımın başarılarını ödüllendiririm					
İşletmede çalışanlarımın hatalarına karşılık ceza vermeyi en son iş olarak görürüm.					
İşletme çalışanlarımı duygusal açıdan motive etmeye çalışırım.					
İşletme içerisinde çalışanlarıma sürekli yardım etmeye çalışırım.					
İşletmedeki çalışanlarımın bana itaat etmelerini isterim.					
Cezalandırmanın hataları önlemede etkili bir yaklaşım olduğumu düşünüyorum.					

Her zaman saatinde işimin başında olurum.					
Kararları alırken başkalarının yardımına ihtiyaç duymam.					
Kararları astlarımla birlikte alır ve uygularım.					
İşletmede çalışanların tümü benim için değerlidir.					
Çalışanlarımın düşüncelerine değer vererek onları yeni kararlar almaya teşvik ederim					
Çalışanların hatalarını nedenini açıklayarak düzeltmeye çalışırım.					
Çalışanlarımın yenilikçi olmalarını teşvik ederim.					
Daha çok uzun vadede performansı artıracak stratejileri geliştirmeye çalışırım.					
Tüm birimlerde inisiyatif kullanma isteğinin oluşturulmasını sağlarım.					
Etik değerlerin baskın olduğu sürdürülebilir bir örgüt kültürü oluşturmaya önem veririm.					
İşletme içerisinde aldığım kararları açık bir şekilde bütün çalışanlarıma anlatırım.					
Stratejik yönün belirlenmesi konularına odaklanırım.					
Temel yeteneklerin geliştirilmesi konusuna odaklanırım.					

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
2. Stratejik Kararlar					
Rekabet stratejileri ile ilgili bir tercih yaparken genelde maliyet odaklı düşünüyorum.					
Rekabet stratejileri ile ilgili bir tercih yaparken genelde farklılaştırma odaklı düşünüyorum.					
Genelde savunmaya yönelik stratejileri tercih ediyorum.					
Genelde saldırıya yönelik stratejileri tercih ediyorum.					
Taklitçiliği her zaman rakiplerime karşı kullanabileceğim bir rekabet stratejisi olarak düşünüyorum.					
Tercihlerimi genellikle büyüme stratejilerinden yana kullanıyorum.					
Genellikle küçülme stratejilerini tercih etmem.					
Tercihlerimi genellikle istikrar stratejilerinden yana kullanıyorum.					
Tercihlerimi genellikle yatırımları çeşitlendirme stratejilerinden yana kullanıyorum.					
Tercihlerimi genellikle yenilikçi stratejilerinden yana kullanıyorum.					
Tercihlerimi genellikle küçülme (geri çekilme) stratejilerinden yana kullanıyorum.					
Değişimin bir işletme için kaçınılmaz sonuç olduğunu düşünüyorum.					
Değişimin işletme için büyük fırsatlar doğuracağına kesinlikle inanıyorum.					
Değişimin başarı için şart olduğunu düşünüyorum.					
Değişim yönlü tercihler yaparken proaktif olmanın daha etkili olduğunu düşünüyorum.					
Değişim yönlü tercihlerimi reaktif olmaktan yana kullanıyorum					
Risk almayı işimin değişmez bir parçası olarak görüyorum.					
Genelde belirsizlik altında değişim ortamlarını farkımızı hissettirmek için bir fırsat olarak görüyorum.					
Risk düzeyi düşük işler yapmayı daha fazla tercih ediyorum.					
Risk düzeyi düşük ve sonucu garantili işler yapmayı daha fazla tercih ediyorum.					
Bir konu hakkında ortaya çıkan farklı fikirlerden uzak durmayı tercih ediyorum.					
Çatışma yönetimi ile ilgili en etkili yolun daha kapsamlı amaç belirleme olduğunu düşünüyorum.					
Çatışma yönetimi ile ilgili en etkili yolun proaktif olma olduğunu düşünüyorum.					
Çatışmaların daha çok yeni fikirlerin önünü açmak olarak değerlendiriyorum					
Çatışmanın her türlü işleme zarar verdiğini düşünüyorum.					
Çatışma yönetimi ile ilgili en etkili yolun reaktif olma olduğunu düşünüyorum.					
Yenilikçiliğe ilişkin tercihlerimi genellikle maliyet odaklı fırsatlardan yana kullanıyorum.					

Yenilikçiliğe ilişkin tercihlerimi genellikle farklılaştırma odaklı fırsatlardan yana kullanıyorum.					
Yenilikçiliğe ilişkin tercihlerimi genellikle değer odaklı fırsatlardan yana kullanıyorum.					
İşletme içinde yenilikçiliği destekliyoruz.					
Yenilikçiliğin işletme için bir zaman kaybı olduğunu düşünüyorum.					
Yenilikçiliğin işletme için bir maliyet olduğunu düşünüyorum.					
Yenilikçiliğin örgütsel düzeyde gelişmesi için çalışanların manevi olarak teşvik edilmesi gerekir.					
Yenilikçiliğin örgütsel düzeyde gelişmesi için çalışanlarımızı maddi olarak teşvik ediyorum.					
Genelde işletme içerisinde kararları ben alırım, astlarıma uygulamalarını söylerim.					
Bir konu hakkında karar alınacaksa, astlarıma danışırım fakat son sözü ben söylerim.					
Bir konu hakkında karar alınacaksa, astlarıma danışırım fakat son sözü ben söylerim.					
Kararların niteliğine göre astlarıma danışırım.					

Bölüm 2: Lütfen aşağıdaki her soru için verilen cevap seçeneklerinden sizce en uygun olanını işaretleyiniz.

1. Cinsiyetiniz: Bay Bayan
2. Yaş grubunuz: 15–24 25–34 35–44 45–54
 55 yaş ve üstü
3. Mesleki unvanınız\ Deneyim süreniz: /
4. Eğitim düzeyiniz: İlköğretim(İlkokul, Ortaokul) Ortaöğretim(Lise) Ön Lisans
 Lisans Lisansüstü

Değerli zamanınızı ayırarak bu önemli konuda bize yardımcı olduğunuz için teşekkür ederim.

Ek3: Ankete Katılım Talebi**KONU:** Anket Düzenleme Talebi**Sayın Yetkili**

01.01.2011

Bu mektubun konusu, akademik bir çalışma çerçevesinde görüşlerinizi almak amacıyla anket uygulama talebimizi içermektedir.

Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana Bilim Dalındaki Yüksek Lisans öğrenimimi sürdürmekteyim. Bilimsel/akademik bir çalışma kapsamında “**Liderlik Tarzları İle Stratejik Kararlar Arasındaki İlişki: İstanbul’daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma**” konulu bir çalışma yürütmekteyim.

Çalışmanın amacı, **otel işletmelerinde uygulanan liderlik tarzlarını belirlemek ve bu liderlik tarzları ile liderlerin aldıkları stratejik kararlar arasındaki ilişkiyi** ortaya koyarak günümüz yoğun rekabet koşullarında sektör lideri olmaya veya ayakta kalmaya çalışan işletmelere ve konu ile ilgilenen araştırmacı akademisyenlere rehberlik edecek öneriler sunmaktır.

Bu amaçla **sektörde öncü kurumlar arasında yer alan işletmenizin** üst düzey yöneticisi olarak konuya ilişkin görüşlerinize ihtiyaç duyulmakta ve sizden anket formunu doldurmanız talep edilmektedir. Anketler aracılığıyla elde edilen bilgiler yalnızca akademik amaçlar için kullanılacaktır. Başka bir amaçla kullanılması söz konusu değildir. Araştırma sonuçları tarafınıza gönderilecektir.

İlginize sunulan anket formunu değerlendirdikten sonra uygun gördüğünüz takdirde 01 Ocak 2011 30 Mart 2011 tarihleri arasında doldurulması rica olunur. Çalışmanın sektör-üniversite işbirliğine yönelik iyi bir örnek oluşturması dileğiyle sağlayacağınız katkılara şimdiden teşekkür ederim.

İLETİŞİM BİLGİLERİ**Tez Danışmanı****Yrd. Doç. Dr. Arif GÜNGÖR**Düzce Üniversitesi
Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve
Otelcilik Y.O.**Tel:** 0532 571 90 61**e-mail:** arifgungor@duzce.edu.tr**Sedat ÇELİK**Düzce Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
Turizm ve Otel İşletmeciliği Ana
Bilim Dalı

Yüksek Lisans Öğrencisi

Tel: 0545 561 49 49**e-mail:** sedat_c049@hotmail.com

ÖZGEÇMİŞ

1987 yılında Muş'ta doğdu. İlk ve orta öğrenimini Muş'ta tamamladı. Lisans eğitimini 2005-2009 yılları arasında Abant İzzet Baysal üniversitesi, Akçakoca Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksek Okul'unda tamamladı. 2009 yılında Düzce Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne bağlı Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalında yüksek Lisans eğitimine başladı. Akademik ilgi alanları; yönetim ve liderliktir.