

**T.C.  
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI  
TUR-YL-2017-001**

**OTEL İŞLETMELERİNİN MUTFAK DEPARTMANINDA  
ÖRGÜTSEL İKLİM VE LİDERLİK STİLLERİ  
İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ “BİR ZİNCİR OTEL  
İŞLETMESİ ÖRNEĞİ”**

**HAZIRLAYAN  
Ozan GÜNGÖR**

**TEZ DANIŞMANI  
Yrd. Doç. Dr. Hakan ATAY**

**AYDIN, 2017**



**T.C.**  
**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Ozan GÜNGÖR tarafından hazırlanan “Otel İşletmelerinin Mutfak Departmanında Örgütsel İklim ve Liderlik Stilleri İlişkisinin İncelenmesi “Bir Zincir Otel İşletmesi Örneği” başlıklı tez, 16/12/2016 tarihinde yapılan savunma aşağıda bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

Unvanı, Adı ve Soyadı	Kurumu	İmzası:
Başkan: Yrd. Doç. Dr. Hakan ATAY	ADÜ	.....
Üye : Yrd. Doç. Dr. Tuğrul AYYILDIZ	ADÜ	.....
Üye : Yrd. Doç. Dr. Ece ÖMÜRİŞ	AKÜ	.....

Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans Tezi, Enstitü Yönetim Kurulunun .....Sayılı kararıyla .....tarihinde onaylanmıştır.

Doç. Dr. Ahmet Can BAKKALCI  
Enstitü Müdürü V.



**T.C.**  
**ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Bu tezde görsel, işitsel ve yazılı biçimde sunulan tüm bilgi ve sonuçların akademik ve etik kullara uyularak tarafımdan elde edildiğini, tez içinde yer alan ancak bu çalışmaya özgü olmayan tüm sonuç ve bilgileri tezde kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

.../.../2017

Ozan GÜNGÖR



## ÖZET

### OTEL İŞLETMELERİNİN MUTFAK DEPARTMANINDA ÖRGÜTSEL İKLİM VE LİDERLİK STİLLERİ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ “BİR ZİNCİR OTEL İŞLETMESİ ÖRNEĞİ”

Ozan GÜNGÖR

Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Hakan ATAY

2016, 123 sayfa

Zincir otellerde çalışma ortamındaki örgütsel iklim ile mutfak departmanı yöneticisinin sergilediği ve departman çalışanlarının algıladığı liderlik stili arasında anlamlı bir ilişki olduğu düşünülmektedir. Bu düşünceye bağlı olarak çalışmanın amacı; zincir otel işletmelerinde mutfak departmanlarındaki örgütsel iklim ve mutfak şeflerinin liderlik stilleri arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmak olarak belirlenmiştir. Bu amaç doğrultusunda zincir otel işletmelerinde örgütsel iklimin oluşumunda lider stillerinin ne derecede önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma bir tarama modeli olup ampirik yaklaşım tercih edilmiştir. Nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Veri toplama tekniği olarak anket tekniği kullanılmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu demografik sorular (10 soru), Örgütsel İklim (25 ifade) ve Liderlik Stilleri (34 ifade) ölçekleri ile toplamda üç bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın evreni bir zincir otel işletmesi bünyesindeki 16 adet konaklama işletmesinin mutfak çalışanlarıdır. Örneklem olarak ise araştırmaya katılmayı kabul eden 12 adet konaklama işletmesinin mutfak çalışanlarıdır.

Bu araştırmanın temel amacı olan, Örgütsel İklim ile Liderlik Stilleri arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını belirlenmeye yönelik olarak yapılan Pearson Korelasyonuna Analizi sonucuna göre, Örgütsel İklim ile Liderlik Stilleri arasında pozitif ve orta düzeyli bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır.

**ANAHTAR SÖZCÜKLER:** Örgütsel İklim, Liderlik Stilleri





## **ABSTRACT**

### **INVESTIGATING THE RELATION BETWEEN ORGANIZATIONAL CLIMATE AND LEADERSHIP STYLES IN KITCHEN DEPARTMENT AT HOTELS: SAMPLE OF CHAIN HOTEL GROUP**

Ozan GÜNGÖR

Department of Tourism Management

Thesis Advisor: Asst. Assoc. Dr. Hakan ATAY

It has been thought that there is a significant relation between organizational climate and leadership style which is performed by the executive chef and is perceived by the kitchen staff at work place in hotel chains. Depending on this thought, the aim of this research is whether there is a significant relation between organizational climate at kitchen departments and leadership styles of executive chefs at chain hotels.

Empirical approach has been preferred and the research has screening model. Quantitative research methods have been used. Survey method has been preferred as data collecting method. Survey form has 3 parts which are demographical questions (10 questions), Organizational Climate Scale (25 statements) and Leadership Styles Scale (34 statements). The universe is kitchen staff at 16 hotels of chain hotel Group. The sample is kitchen staff at 12 hotels of chain hotel Group which accepted to participate to the research.

According to result of Pearson Corelation Analysis to determine whether there is a significant relation between organizational climate and leadership styles which is the main aim of this research, it has been determined that there is positive and middle level relation between organizational climate and leadership styles.

**KEY WORDS:** Organizational Climate, Leadership Styles



## ÖNSÖZ

Tez çalışmasının başlangıcından bitimine kadar, benden yardımlarını esirgemeyen pek çok kişiye teşekkür borçluyum. Tez çalışmamda tecrübeleriyle yoluma ışık tutan danışman hocam Yrd. Doç. Dr. Hakan ATAY'a teşekkürlerimi sunarım.

Turizm sektöründe işini layıkıyla yapan bu araştırmanın uygulama kısmında verilerin toplanmasında bana destek olan Genel Müdürü Özgür EROL Bey'e ve otel çalışanlarına, zaman zaman tezimin yürütülmesi sırasında bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım Öğr. Gör. Dr. Seden DOĞAN'a çok teşekkür ederim.

Hayatımın her alanında beni yalnız bırakmayan, maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman eksik etmeyen aileme ve eşim Öğr. Gör. Mehtap Yücel Güngör'e sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ozan GÜNGÖR



# İÇİNDEKİLER

KABUL ONAY SAYFASI.....	iii
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI... ..	v
ÖZET.....	vii
ABSTRACT .....	ix
ÖNSÖZ .....	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xix
TABLolar DİZİNİ .....	xxi
EKLER DİZİNİ.....	xxiii
GİRİŞ.....	1
1. ÖRGÜTSEL İKLİM .....	3
1.1. Örgütsel İklim Kavramı .....	3
1.2. Örgütsel İklimi Oluşum Süreci .....	6
1.3. Örgütsel İkliminin Nitelikleri.....	7
1.4. Örgütsel İklimin Boyutları .....	8
1.5. Örgütsel İklimin Sınıflandırılması .....	9
1.5.1. Yönetim ve Davranış Tarzlarına Göre Örgütsel İklim .....	9
1.5.2. Liderlik Özelliklerine Göre Örgütsel İklim.....	11
1.6. Örgütsel İklimi Etkileyen Faktörler .....	11
1.6.1. Örgütsel İklimi Etkileyen İşletme İçi Faktörler .....	12
1.6.2. Örgütsel İklimi Etkileyen İşletme Dışı Faktörler .....	12
1.7. Örgütsel İklimin Öğeleri .....	13
1.8. Örgütsel İklimin Benzer Kavramlarla İlişkisi .....	14
1.8.1. Örgütsel İklim ve Örgütsel Kültür İlişkisi.....	14
1.8.2. Örgütsel İklim ve Liderlik Davranışı İlişkisi .....	16
1.9. Örgütsel İklimin Yarattığı Etkiler .....	17

1.9.1. Örgütsel İklimin Duygu Durumlarına Etkileri .....	17
1.9.2. Örgütsel İklimin İş Tatmini Üzerine Etkileri: .....	18
1.9.3. Örgütsel İklimin Verimlilik Üzerine Etkileri: .....	18
2. LİDERLİK.....	19
2.1. Liderliğin Tanımı .....	19
2.2. Liderliğin Önemi ve Yönetimdeki Yeri .....	24
2.3. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Fark.....	25
2.4. Liderliğin Güç Türleri .....	27
2.5. Liderlik Tarzının Seçiminde Rol Oynayan Unsurlar.....	29
2.6. Liderlik Teorileri .....	30
2.6.1. Özellikler Teorisi:.....	30
2.6.2. Davranışsal Liderlik Teorileri .....	31
2.6.2.1. Iowa Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	31
2.6.2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları: .....	32
2.6.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları: .....	34
2.6.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matriksi .....	34
2.6.2.5. McGregor'un X ve Y Teorisi: .....	35
2.6.2.6. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli: .....	36
2.6.3. Durumsal Liderlik Kuramları .....	38
2.6.3.1. Fred Eduard Fiedler'in Durumsallık Modeli .....	39
2.6.3.2. Amaç – Yol Teorisi .....	41
2.6.3.3. Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton'un Katılnmalı Liderlik Yaklaşımı.....	43
2.6.3.4. Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi.....	46
2.6.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi .....	48
2.7. Geleneksel Liderlik Stilleri ve Modern Liderlik Stilleri Anlayışında Yükselen Trendler .....	52
2.7.1. Geleneksel Liderlik Davranışları.....	52

2.7.1.1. Otokratik Liderlik.....	52
2.7.1.2. Demokratik Liderlik .....	53
2.7.1.3. Başboş-Tam Serbestlik Taniyan Liderlik:.....	54
2.7.2. Modern Liderlik Anlayışında Yükselen Trendler .....	55
2.7.2.1. Dönüşümcü (Dönüştürücü) Liderlik .....	56
2.7.2.2. Etkilesimci Liderlik.....	60
2.7.2.3. Karizmatik Liderlik .....	62
2.7.2.4. Öğrenen Liderlik .....	64
2.7.2.5. İlham Verici Liderlik.....	64
2.7.2.6. Süper Liderlik.....	64
2.7.2.7. Simbiyotik Liderlik .....	66
2.7.2.8. Hizmetkâr Liderlik .....	66
2.7.2.9. Kültürel Liderlik.....	67
2.7.2.10. Vizyoner Liderlik .....	67
3. 5 YILDIZLI İŞLETMELERİN MUTFAK DEPARTMANINDA ÖRGÜTSEL İKLİM VE LİDERLİK STİLLERİ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ “CRYSTAL OTELLERİ İŞLETMELERİ ÖRNEĞİ” .....	69
3.1. Araştırma İle İlgili Genel Bilgiler .....	69
3.1.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı .....	69
3.1.2. Araştırmanın Problemi .....	69
3.1.3. Araştırmanın Varsayımları .....	69
3.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	70
3.1.5. Araştırmanın Modeli .....	70
3.1.6. Araştırmanın Önemi .....	71
3.2. Araştırma Yöntemi .....	72
3.2.1. Veri Toplama Tekniği .....	72
3.2.2. Anketin Tasarlanması.....	73

3.2.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	73
3.2.4. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler .....	74
3.2.5. Araştırmanın Hipotezleri .....	75
3.3. Bulgular ve Değerlendirme .....	77
3.3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	77
3.3.2. Örgütsel İklimi Belirlemeye Yönelik Faktör Analizi .....	80
3.3.3. Liderlik Stillerini Belirlemeye Yönelik Faktör Analizi.....	81
3.3.4. Demografik Değişkenler Açısından Algılanan Örgütsel İklimin Değerlendirilmesine Yönelik Yapılan Analizlere İlişkin Bulgular .....	83
3.3.4.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Algılanan Örgütsel İklim .....	83
3.3.4.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Algılanan Örgütsel İklim .....	83
3.3.4.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Algılanan Örgütsel İklim ....	84
3.3.4.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Algılanan Örgütsel İklim ....	84
3.3.4.5. Katılımcıların Aldığı Eğitimin Turizmle Alakalı Olup Olmadığına Göre Algılanan Örgütsel İklim .....	85
3.3.4.6. Katılımcıların Çalışma Şekline Göre Algılanan Örgütsel İklim.....	86
3.3.4.7. Katılımcıların Günlük Çalışma Sürelerine Göre Algılanan Örgütsel İklim .....	86
3.3.4.8. Katılımcıların Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Algılanan Örgütsel İklim.....	87
3.3.4.9. Katılımcıların İşletmelerinde Çalışma Sürelerine Göre Algılanan Örgütsel İklim.....	88
3.3.4.10. Katılımcıların İşletmelerinden Aylık Gelirlerine Göre Algılanan Örgütsel İklim.....	88
3.3.5. Demografik Değişkenler Açısından Liderlik Stillerinin Değerlendirilmesine Yönelik Yapılan Analizlere İlişkin Bulgular .....	89
3.3.5.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Algılanan Liderlik Stilleri .....	89
3.3.5.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Algılanan Liderlik Stilleri .....	90



3.3.5.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Algılanan Liderlik Stilleri ..	91
3.3.5.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Algılanan Liderlik Stilleri ....	92
3.3.5.5. Katılımcıların Aldığı Eğitimin Turizmle Alakalı Olup Olmadığına Göre Algılanan Liderlik Stilleri .....	93
3.3.5.6. Katılımcıların Çalışma Şekline Göre Algılanan Liderlik Stilleri .....	94
3.3.5.7. Katılımcıların Günlük Çalışma Sürelerine Göre Algılanan Liderlik Stilleri .....	95
3.3.5.8. Katılımcıların Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Algılanan Liderlik Stilleri .....	97
3.3.5.9. Katılımcıların İşletmelerinde Çalışma Sürelerine Göre Algılanan Liderlik Stilleri .....	98
3.3.5.10. Katılımcıların İşletmelerinden Aylık Gelirlerine Göre Algılanan Liderlik Stilleri .....	99
3.3.6. Algılanan Örgütsel İklim ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki .....	101
TARTIŞMA VE SONUÇ .....	102
KAYNAKLAR .....	107
EKLER.....	119
ÖZGEÇMİŞ .....	123



## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1 Örgütsel İkliminin Öğeleri .....	13
Şekil 1.2. Örgütsel İklim ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki.....	16
Şekil 2.1. Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Model .....	22
Şekil 2.2. Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Çerçeve .....	23
Şekil 2.3. Ohio State Üniversitesi Liderlik Modeli .....	33
Şekil 2.4. Yönetim Tarzı Ölçeği.....	35
Şekil 2.5. Durumsal Liderlik Kuramları.....	39
Şekil 2.6. Fiedler Liderlik Modeli .....	40
Şekil 2.7. Yol Amaç Modelinin Şematik Açıklaması .....	42
Şekil 2.8. Vroom ve Yetton'un Liderlik Modeli .....	45
Şekil 2.9. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Model Liderlik Tarzı .....	47
Şekil 2.10. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı .....	49
Şekil 2.11. Süper Liderliğin 7 Aşamalı Süreci .....	65



## TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1. Örgütsel Kültür Tanımları.....	14
Tablo 2.1. Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar .....	26
Tablo 2.2. Likert'in Dörtlü yaklaşım Modeli .....	37
Tablo 2.3. Etkililik ve Etkisiz Lider Karşılaştırması.....	51
Tablo 2.4 Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranışsal Bileşenleri.....	63
Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Çalışma Özellikleri.....	78
Tablo 3.2. Örgütsel İklim Faktör Analizi.....	80
Tablo 3.3. Liderlik Stilleri Faktör Analizi.....	81
Tablo 3.4. Cinsiyetin Örgütsel İklim Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik t Testi.....	83
Tablo 3.5. Yaşın Örgütsel İklim Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi.....	84
Tablo 3.6. Medeni Durumun Örgütsel İklim Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik t Testi.....	84
Tablo 3.7. Eğitim Durumunun Örgütsel İklim Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi.....	85
Tablo 3.8. Alınan eğitim turizmle alakalı olup olmadığı Örgütsel İklim Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik t Testi.....	85
Tablo 3.9. Çalışma Şeklinin Örgütsel İklim Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik t Testi.....	86
Tablo 3.10. Günlük Çalışma Süresini Örgütsel İklim Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi .....	86
Tablo 3.11. Turizm Sektör Tecrübesinin Örgütsel İklim Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi .....	87
Tablo 3.12. Hangi Turizm Sektör Tecrübesi Grupları Arasında Farklılık Olduğunu Belirlemeye Yönelik Tukey Testi .....	87
Tablo 3.13. Mevcut işletmedeki Çalışma Süresi Örgütsel İklim Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi .....	88

Tablo 3.14. Hangi Mevcut işletmedeki Çalışma Süresi Grupları Arasında Farklılık Olduğunu belirlemeye Yönelik Tukey Testi .....	88
Tablo 3.15. Aylık Gelirin Örgütsel İklim Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi .....	89
Tablo 3.16. Cinsiyetin Liderlik Stili Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik t Testi .....	90
Tablo 3.17. Yaşın Liderlik Stili Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi .....	91
Tablo 3.18. Medeni Durumun Liderlik Stili Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik t Testi .....	92
Tablo 3.19. Eğitim Durumunun Liderlik Stili Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi .....	93
Tablo 3.20. Alınan Eğitimin Liderlik Stili Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik t Testi .....	94
Tablo 3.21. Çalışma Şeklinin Liderlik Stili Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik t Testi .....	95
Tablo 3.22. Günlük Çalışma Süreleri Liderlik Stili Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi.....	96
Tablo 3.23. Hangi Günlük Çalışma Süresi Grupları Arasında Farklılık Olduğunu belirlemeye Yönelik Tukey Testi .....	96
Tablo 3.24. Sektör Tecrübeleri Liderlik Stili Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi .....	97
Tablo 3.25. İşletmedeki Tecrübeleri Liderlik Stili Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi .....	98
Tablo 3.26. Hangi işletmedeki Tecrübe Süresi Grupları Arasında Farklılık Olduğunu belirlemeye Yönelik Tukey Testi .....	99
Tablo 3.27. Aylık Gelirin Liderlik Stili Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi .....	100
Tablo 3.28. Hangi Aylık Gelir Grupları Arasında Farklılık Olduğunu belirlemeye Yönelik Tukey Testi .....	100
Tablo 3.29. Örgütsel İklim ile Liderlik Stili Arasındaki Korelasyon Analizi .....	101

## **EKLER DİZİNİ**

Ek-1.....	119
-----------	-----





## GİRİŞ

İnsanların gelir seviyelerinin artması, teknolojik gelişmelerin sağladığı kolaylık ile tatil temel ihtiyaçlardan biri haline gelmektedir. Tatil ihtiyacının artmasıyla konaklama tesisleri de rakipleri karşısında başarılı olmak ve varlığını etkili bir şekilde sürdürebilmek için işletmenin güçlü bir örgütsel iklime sahip olması gerekmektedir.

Örgütsel iklim, çalışanların psikolojik ortamına ilişkin algısıdır. Çalışanların başarı güdülerinde, verimlilik ve etkinliklerinde Örgütsel iklimin olumlu algılanması önemli bir yere sahiptir. Bu nedenle örgütsel iklim algılaması ile çalışan performansı arasında bir ilişkinin olduğu varsayılabilir. Çalışanların performansı, başka birçok yönetsel ve örgütsel faktörün yanında, örgütsel iklimin olumlu algılanmasına bağlıdır (Tutar ve Altınöz, 2010: 196). Otel işletmeleri örgütsel iklimi güçlendirmek için personel geceleri, personel doğum günü kutlamaları, ayın elemanı seçme ve çeşitli aktiviteler ile çeşitli organizasyonlar düzenlenmektedirler. Bu iklimi yönetebilmek içinde örgütsel iklimi benimseyen liderlere ihtiyaçları vardır.

Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup hedeflerine ulaşmak üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi olarak tarif edilebilir.(Koçel, 2007: 445). 1980'li yıllarda yeni dünya düzeninde liberalliğin ve küreselleşmenin getirmiş olduğu yeni ihtiyaçlarla birlikte, yeni liderlik akım ve kavramlarının türediği görülmektedir (Sayılı ve Baytok, 2014: 39). Lider kelimesi daha yaygın olarak kullanılsa da koç, mentor gibi yeni kavramlarda yavaş yavaş organizasyonlarda yerini almaktadır (Koçel, 2007: 445).

Otel işletmelerinde iyi bir örgütsel iklim oluşturmak için iyi bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Otel işletmelerinde iyi bir örgütsel iklimin yaratılması, personelin belirlenen hedeflere götürülebilmesi ve bu hedeflere ulaşılabilmesi için onlara sağlanacak kişisel arzu ve ihtiyaçlarının neler olduğunun takip edilebilmesi, daha sonra da bu insanları bir grup etrafında toplayarak güçlerinin, cesaretlerinin, arzu ve enerjilerinin arttırılması etkin bir liderlikle mümkün olabilir (Hocaniyazov, 2008: 1).

Günümüzde iyi yemek yapan bir mutfak yöneticisinin iyi bir aşçıbaşı olduğu anlamına gelmemektedir. Bu alanda iyi bir yönetici olabilmek için yönetim

ve pazarlama bilgisine sahip olmak gerekmektedir. Menü planlama, maliyet kontrol gibi hesaplamalar için muhasebe bilgisine, mutfak organizasyonu, sevk idaresi için yönetim bilgisini; müşterinin istek ve ihtiyaçlarını algılayıp karşılayabilmek için pazarlama becerisini barındırması gerekmektedir. Mutfak bölümü sürekli üretim halinde olan bir alan olduğu için çalışanların yönetilmesi ve ortamdaki iş entegrasyonu işletmenin örgütsel atmosferi ile gerçekleşmektedir. Mutfak ekibinin performansı, çalışma ortamındaki motivasyonu örgütsel iklim ile doğru orantılıdır.

Mutfakta usta-çırak ilişkisi olması diğer bölümlere göre farklı bir çalışma atmosferi yaratmaktadır. Kalitesiz hammadde, yetersiz donanım, uygun çalışma koşullarının olmaması, maaşların geç ödenmesi, sezonluk çalıştırılma gibi zorlukların hem mutfak yöneticisinin liderlik stillerini hem de çalışanların örgütsel iklimini etkilediği ve bunlarla ilişkisi olabileceği düşünülmektedir. Bu çalışmada bu denli olumsuzluklara rağmen mutfak personelinin yöneticisine bağlı olması, bu bağlılığı oluşturan dinamiklerin neler olduğunun araştırılıp bu farklı örgüt atmosferinin nasıl çalıştığının ortaya çıkartılması amaçlanmaktadır.

# 1. ÖRGÜTSEL İKLİM

Çalışmanın bu bölümünde yapılan literatür taraması sonucunda Örgütsel İklimin kavramı, oluşum süreci, nitelikleri, boyutları, sınıflandırılması, etkileyen faktörleri, öğeleri, benzer kavramlarla ilişkisi ve yarattığı etkileri sonucu elde edilen bilgilerine yer verilmiştir

## 1.1. Örgütsel İklim Kavramı

Etimolojik yönden Yunancadan gelip eğilim (temayül) anlamını taşıyan iklim, kelime anlamı olarak atmosfer ve havadır. Bu sözcük, ısı ve basınç gibi fiziksel olayları anlatsa da örgüt üyelerinden birinin iç çevreyi nasıl betimlediğini anlamını taşıyan başka anlamları da vardır. (Karcıoğlu, 2001: 268).

“Örgüt” ve “İklim” kelimeleri ayrı ayrı incelendiğinde; Leavitts örgütün; görev, yapı, bireyler ve teknolojik boyutlardan meydana geldiğini ifade ederken (Hellriegel ve Slocum, 1974: 261), Mc Gregor ise iklimi, yönetsel bir faaliyet, yönetici ve astları arasındaki ilişkiler olarak tanımlamıştır (Gül, 2012: 34).

Örgütsel iklim ve örgüt havası kavramları Türkçe araştırma ve yayınlarda çok kullanılan bir kavramdır. Hatta günlük hayatta “havasına giremedi”, “havası bozuk” gibi örgüt havası kavramına ilişkin deyimlerin veya “çok soğuk davranılıyor”, “fırtınalı günler yaşıyoruz”, “aramızda ki buzlar çözüldü” ve “hava bulutlu” gibi örgütsel iklim kavramını çağrıştıran deyimlerin çokça kullanıldığı görülmektedir (Gül, 2012: 33-34).

Örgütsel iklim kavramı ilk kez Lewin, Lippitt ve White’ın 1939’daki makalesidir. Bu çalışmada genç erkeklerden oluşan bir grup üzerinde deneysel olarak yaratılan sosyal iklim üzerine odaklanmıştır. Fakat yazarlar, örgütsel iklimi ölçme ve boyutlandırmada başarısız olmuşlardır. Yazarlar bu makalelerinde sosyal iklim ile liderlik stilleri arasındaki ilişkiyi vurgulamıştır. 1939 yılında örgütsel iklim Fleishman tarafından tekrar başka bir makalede ele alınmıştır. Bu makalede liderlik davranışlarının geliştirmesi ve davranışların ölçülmesi üzerinde durulmuştur. Fleishman, liderlik iklimini bir yapı olarak görmesine rağmen, iklim kavramını ayrıntılı bir şekilde açıklayamamıştır. 1958’de örgütsel iklim ilk defa Argyris tarafından kapsamlı şekilde tanımlanmıştır. Argyris çalışmasında örgüt ikliminin bir grup dinamiği içerisinde ele alınması gereken kavram olduğunu ifade etmiştir. Bu araştırmasında Argyris, iklimi biçimsel örgüt politikaları, iş gören

ihtiyaçları, değerleri ve kişiliği ile ilgili bir kavram olarak tanımlamıştır (Kundu, 2007: 100).

Örgütsel iklim üzerine yapılan araştırmalar 1960'lı yılların başında önem kazanmıştır (Schneider ve Barbera, 2014: 4). 1968'de Lewin ve Stringer'in "motivasyon ve örgütsel iklim" konusunda birlikte çalışmalara başlamış ve Tiguiri ve Litwin'in "örgütsel iklimin kavramı" başlıklı araştırmalarıyla çalışmalarına devam etmiştir. Litwin ve Stringer iklimin kendisinden önceki davranış eğilimlerini elde etmekten daha zor olduğunu ispatlamışlardır. Bunun sonucunda da grup üyelerine yönelik örnek bir liderlik davranışın iklimi değişebileceğinin farkına varmışlardır (Hocaniyazov'un 2008: 18)

Örgüt kuramcıları, araştırmacılar ve uygulamacılar tarafından genellikle Örgütsel İklimi olarak, bazen de "örgüt havası" diye adlandırılan ve örgütün psikolojik yanını oluşturan bu boyuta, "örgüt iklimi" de denilmektedir. Örgütsel ikliminin değişik araştırmacılar tarafından farklı tanımları yapılmıştır. Bu tanımlardaki farklılık iklimin çok boyutlu özelliğinden ileri gelmektedir. (Gül, 2012: 34)

Karcioğlu (2001:269), araştırmasında örgütsel iklimin dört bir tarafımızı çevreleyen bir hava, elle tutulamayan bir duygu gibi olduğunu ve örgütün bütününe etki ettiğini belirtirken, Campbell, Dunnette, Lawer ve Weick, örgütsel iklimi örgütlerin, üyeleri ve çevreleri ile ilgilenme biçimlerinden türetilen ve belirli bir örgüte özgü olan tutumlar takımı olarak ifade etmiştir (Varol, 1993: 217).

James ve James 1989'daki araştırmasında örgütsel iklimi; çalışma ortamındaki bireysel değerlendirmeleri kapsayan çok boyutlu bir yapı olarak açıklamıştır (Neal, Griffin ve Hart'ın 2000: 100). 1994'de Cherrington ise, örgütsel iklimi tanımlarken, "iklim terimi, bir örgütü diğer bir örgütten ayıran özellikler veya nitelikler setini ifade eder" der ve devamında, "bu tanım, kişilik kavramına benzemekte olup, gerçekte örgüt iklimi, sık sık örgütün kişiliği olarak ima edilir" ifadesini kullanır (Karcioğlu, 2001: 269).

Gilmer, örgüt iklimi ile örgütü öteki örgütlerden ayıran ve örgütteki insan davranışlarını etkileyen özelliklerin anlaşılması gerektiği üzerinde durmaktadır. Gilmer, örgüt ikliminin, gerçekte tepki gösterilen şey olduğunu, iklimin yalnız

bireylerin davranışları değil, örgütlerin öteki örgütlerle nasıl etkileştiklerini de gösterdiğini söylemektedir (Ertekin, 1978: 5).

Campbell, Dunnette, Lawer ve Weick, örgütsel iklimi şöyle tanımlamaktadır: Örgütlerin, üyeleri ve çevreleri ile ilgilenme biçimlerinden türetilen ve belirli bir örgüte özgü olan tutumla takımı olarak ifade etmişlerdir (Varol, 1993: 217).

Forehand ve Gilmer'ın çalışmalarına göre örgütsel iklimin karakteristik özelliklerini şu şekilde tanımlamıştır; (a) örgütü tanımlayan ve başka örgütlerden ayıran (b) belli bir süre ilişkili olarak devam eden (c) örgütün içindeki insan davranışlarını etkileyen özellikler olarak görülür (Kundu, 2007: 100).

Örgütsel iklim teriminin çok boyutluluğu araştırmacılar tarafından geniş çapta kabul edilmiştir. En iyi bilinen örgütsel iklim boyutları Jones ve James ile James ve James tarafından geliştirilmiş olup iş basitleştirme, hedef vurgusu, büyüme ve ilerleme fırsatları ve profesyonel takım ruhunu içermektedir (Bellou, ve Andronikidis, 2009: 296).

İklim, Lewin'in bütünlük teorisi ve insanların yaşadığı mekândaki psikolojik yaşamındaki alanına olan ilgisinden meydana gelmiştir. Bu psikolojik yaşam alanı insanların liderlik uygulamalarına olan tepkilerinin dışındadır ve sosyal atmosfer ve sosyal iklim terimleri ile yaşam alanını ima etmektedir (Schneider and Barbera, 2014: 3-4).

Örgüt ikliminin, iş görenin görevlerini yaparken zevkle ve isteyerek çalışmasına etkisi büyüktür. Her örgütün kendine has belli bir iklimi vardır. Örgütsel iklimi; örgütü diğer örgütlerden ayırarak ona belli bir kimlik kazandıran, örgütteki iş görenler tarafından algılanan ve onların davranışları üzerinde etkide bulunan bireysel, örgütsel ve çevresel nitelikteki özellikler bütünü olarak ifade edilir. (Arslan ve Halis, 2000: 63).

Araştırmacıların örgütsel iklim ile ilgili yaptığı tanımları özetlersek örgütsel iklim; örgütü diğer örgütlerden ayıran kendine has tarzı olan, örgüt içinde ve dışındaki olaylardan etkilenen bir yapıya sahip ve örgüt üyelerinin yarattığı etkileşim sonucu örgütü sarmalayan, elle tutulamayan bir duygu tabakasıdır.

## 1.2. Örgütsel İklimi Oluşum Süreci

Örgütsel iklimin oluşumu sistemli bir döngüdür. Bu döngü sistemli ilişkileri ve bunların geribildirimlerinin oluşturduğu etki sonucunda oluşan ilkeleri kapsamaktadır. Örgütsel iklim kavramı en az üç değişken grubu kapsamaktadır. Bunlar aşağıda açıklanmıştır (Halis ve Uğurlu, 2008: 106):

**Çevresel Değişkenler:** Örgüt üyelerinin dış etkenlerden etkilenmesidir. Kişinin kendisinden kaynaklanmayan çevresel değişkenlere örnek olarak örgütün hacmi ve yapısı ekonomik koşullar ve sendikalaşma oranı vb. örnek gösterilebilir.

**Kişisel Değişkenler:** Örgüt üyelerinin bireysel olarak sahip olduğu yetenek, işe karşı alaka, karakteristik nitelikleri, becerileri, yaklaşımları gibi sahip olduğu özellikleri ya da değerleri ifade etmektedir.

**Sonuç Değişkenler:** Çevresel ve kişisel değişkenler olan işe teşvikin, memnuniyetin ve verimliliğin bir araya gelmesi sonucunda oluşmaktadır.

Örgütsel ikliminin oluşumu, analizin esas öğeleri olan girdi, süreç, çıktı ve geribildirim çerçevesinde ifade edilmektedir. Örgütsel hedefler yönetimin kararlarını etkilemektedir. Bu kararlara yön verdiren üç farklı norm vardır.

Bu normlar; İşletmenin teknolojisi, fonksiyonel alt birimler ve iş görenin davranışlarıdır. Bu üç unsur sonucunda, yeni iş görenlerin yani üyenin toplumsallaşmasını etkileyen örgütün ast-üst yapılanması oluşmaktadır. Daha sonra yeni üye belirli bir rol üstlenmekte ve bu rol iş göreni üstleri, astları ya da ekip arkadaşları ile bir etkileşim içine dâhil etmektedir. Role dayalı ilişkiler, üyenin verimliliğini etkilemektedir. Bu biçim de ödüllerin paylaşımına etki ettiği gibi toplumsallaşma sürecinde, takınan tavır ilişkileri ve rol performansı çevresinde bölümler arası ilişkinin türünü de etkilemektedir. Çalışanların edindikleri tecrübeler ve aldıkları ödüller, örgütün karakterini değerlendirmeye yönlendirmektedir. Bu değerlendirme süreci üyelerin algıladıkları örgütsel iklimin oluşumu ile sonuç bulmaktadır. Örgütsel İklim ise grubun verimliliğini etkilemez. Çalışanların verimliliğinin kalite düzeyi de hedeflere ulaşma derecesini belirlemede etkin rol oynamaktadır. (Halis ve Uğurlu, 2008: 106).

### 1.3. Örgütsel İkliminin Nitelikleri

Örgütsel iklimin niteliği, çalışanların örgütle olan ilişkileri, liderlik stilleri, yönetim sürecinin birbirleriyle olan etkileşmesi ve hiyerarşi yapısı tarafından belirlenir. Sağlıklı bir örgütsel iklimin niteleyici özellikleri göstermesi beklenmektedir. Bu özellikler aşağıda verilmiştir (Tınaz, 2013: 117-118);

- Örgüt amaçları ile bireysel amaçların uyumu,
- Sosyo-teknik sistemin taleplerine göre örgüt yapısı,
- Örgütün demokratik işleyişi için tam katılım olanaklarının sağlanması
- Örgütün içinde karşılıklı güven, ilgi ve destek,
- Çatışmaların engellenmek için açık tartışma imkanı,
- Belirli iş durumlarına uygun liderlik tarzı ve yönetim
- Birey ve örgüt arasında psikolojik anlaşma,
- Bireylerin iş ile ilgili beklentileri ve gereksinimleri,
- Adil ödül sistemi,
- İş yaşamı ve iş tasarımı kalitesine ilgi,
- Kişisel gelişim ve kariyer imkânları,
- Örgüte aitlik ve kimlik duygusu;

Bu maddeler bağlamında Dünya'nın önde gelen işletmelerinin çalışanlarla yaptıkları görüşmeler neticesinde bireylerin kendilerini değerli, desteklenmiş ve başarılı hissettiklerini kanıtlamışlardır. Araştırmacıların, bu işletmelerde farklı mevkilerde çalışanların tecrübelerinden edindikleri izlenimler sonucunda çıkardıkları sonuç; güçlü örgüt ikliminde tanımlanan her şey destekleyicidir. (Tınaz, 2013: 119).

#### 1.4. Örgütsel İklimin Boyutları

Yönetim ve özellikle yönetim psikolojisi kitaplarında örgütsel iklim ile ilgili olarak birçok boyut ifade edilmektedir. Boyutlar, bir bakıma araştırmacının dikkat ettiği ve örgütsel iklimi etkilediği varsaydığı etmenler olarak ifade edilmektedir. İlk bakışta örgütsel iklimin, örgütün birçok farklı yönlerine, yapılan işe, örgütsel yapıdaki mevkie, üyelerin eğitim durumlarına ve mesleklerine, örgütsel teamüle, yöneticilerin seçimine, siyasal etkilere ve tüm topluma bağlı olarak değişen bir nitelik taşıdığı söylenebilir. (Ertekin, 1978: 18-19).

1968'de Litwin ve Stringer, örgütsel iklimi dokuz boyutta incelemiştir (Holloway,2012:14; Kuei, Madu, Lin, ve Lu, 1997:124 ve Bal ve Berkin, 2010: 116):

**Yapı:** İş görenlerin örgütteki yönetmelikler, sınırlılıklar, kuralların uygulanmasında gevşek yada daha serbest bir havanın mı egemen olduğuna yönelik iş görenin algılarını içermektedir.

**Sorumluluk:** Bir görev verildiğinde kararları birden fazla denetlemek yerine kendi işinin patronu gibi olduğunu hissedebilmek vurgulanmaktadır.

**Ödül:** İş görenin başarılı bir iş yaptığında ödüllendirildiğini hissini uyandırmaktır. Ücret ile terfi gibi cezadan çok ödül politikasının eşit olduğuna ilişkin algılarını kapsamaktadır.

**Risk:** İş görenin işle ilgili organizasyonda bir tehlike anında inisiyatif kullanabilmesidir.

**Sıcaklık:** Çalışma ortamında sevgi ve arkadaşlık havasında sosyal grupların varlığı vurgulanmaktadır.

**Destek:** Ast- üst arasındaki algılanan yardımseverlik davranışları vurgulanmaktadır.

**Standartlar:** İşin iyi yapılabilmesi için kişisel ya da grup hedeflerini ile temsil edilen performans standartlarının öneminin algılanmasıdır.



**Çatışma:** Yöneticilerin örgütlerinde, problemler üzerinde hep beraber tartışabileceği farklı düşüncelere sahip iş görenlerinin olduğunu görme istemeleri duygusudur.

**Kimlik:** Bir gruba ait olma duygusudur. Bu tip bir ruh haline önem verildiği altı çizilmektedir.

Yukarıda açıklanmış olan örgütsel iklim boyutları Litwin ve Stringer'ın geliştirilmiş olduğu örgütsel iklim ölçeği birçok araştırmacı tarafından revize edilerek kullanılmıştır (Bal ve Berkin, 2010: 117). Hsui 1972'de, Litwin ve Stringer'in örgütsel iklim ölçeğini modifiye etmeden uyguladığı takdirde örgüt çevresindeki değişim ve kültürlerarası farklılığı göz ardı edebileceği endişesiyle Çince konuşulan bir çevrede ölçeğin değiştirilmiş bir versiyonuna geçerlik ve güvenilirlik testi uygulayarak; genel tutum, rekabet baskısı, plato beklentisi, personel yönelimi, ben merkezilik, etkin örgüt, proaktif beklenti, proaktif çaba, performansı vurgulama, merkezileştirilmiş liderlik ve yönetim hileleri olarak toplam da 11 örgüt iklimi boyutunu ifade etmiştir. Waters, Roach ve Batlis 1974'te, örgütsel iklim boyutu üzerine yaptıkları araştırmaların faktör analizi sonucunda dört ile yedi bağımsız faktör elde etmişlerdir. Sims ve LaFollette'a 1975 yılında yaptığı araştırmada, Litwin ve Stringer'in tarafından geliştirilen dokuz boyutlu ölçeğin sekiz boyutu insan odaklı, sadece yapı boyutunun diğerlerinden farklı olduğunu araştırmalarında ifade etmişlerdir (Kuei vd., 1997: 125). Hangi yaklaşımın kabul göreceği genel olarak araştırmaya bağlı olarak değişkenlik gösterebilir (Patterson, vd., 2005: 382).

## **1.5. Örgütsel İklimin Sınıflandırılması**

Yapılan literatür taramasında örgütsel iklimle ilgili iki farklı yaklaşıma göre sınıflandırmaya gidildiği görülmüştür. Bu yaklaşımlardan ilkinde, yönetim ve davranış tarzları dikkate alınarak 6 farklı örgütsel iklim sınıflandırması yapılırken, ikincisinde ise liderlik özellikleri dikkate alınmış ve 3 farklı örgütsel iklim sınıflandırmasından bahsedilmiştir.

### **1.5.1. Yönetim ve Davranış Tarzlarına Göre Örgütsel İklm**

Araştırmacılar örgütsel iklim tiplerini daha iyi analiz edebilmek için liderlerin yönetim ve davranış tarzlarına göre sınıflara ayırmışlardır. Örgütsel iklim sınıflandırması aşağıdaki gibidir:

**Açık iklim:** Davranış bilimcilerinin üzerinde en çok durdukları iklimdir. Bu iklimin özellikleri astlara güven, iletişimde şeffaflık, destekleyici liderlik, çalışanların özerkliği olarak sıralanabilir. Açık iklimde yöneticiler ve iş görenler senkronizedir. İş görenlerin morali yüksek olduğundan görevlerini büyük istekle yaparlar. Eleştirilere açık ve anlayışlı olan yöneticiler çalışanların yönetim kararlarına katılmalarını desteklerler. (Hocaniyazov, 2008: 35).

**Otonom iklim:** Çalışanların kendi kendilerini yönetme ve karar vermede yöneticilerinin onlara imkân verdiği bu iklimde, sorunları birlikte çözmeye ve örgütün hedeflerine ulaşma konusunda yeterli motivasyona sahiptirler (Tutar ve Altınöz, 2010: 200).

**Kontrollü iklim:** Bu iklimde, iş gören görev ve sorumluluklarını yerine getirirken esneklik kontrollü bir şekilde izin verilir. Bu esneklik iş görende yüksek bir motivasyona neden olur. Hem yönetim hem de iş görenler işe odaklanmasında sonucunda çalışanların birbirinin duygularıyla ilgilenme zamanı yoktur. (Tutar ve Altınöz, 2010: 200).

**Samimi iklim:** Sosyal gereksinimlerin giderilmesi ön planda olan bu iklim türünde çalışanlar ile yöneticiler birbirleriyle arkadaşça ilişkiler kurarak mutlu aile imajını verilmeye çalışılmaktadır. (Halis ve Uğurlu, 2008: 107).

**Babacan iklim:** Çalışanlarla birlik olmak ve onları kontrol etmek isteyen başarısız yönetici ile moralleri düşük iş görenlerin bulunduğu bir iklim türüdür. Yöneticiler iş görenlerinin sosyal ihtiyaçlarını yeterince karşılayamaması, çalışanların çalışma arzusunun ve işe dönüklük boyutlarının düşük olmasından dolayı yöneticiler iş görenle birlikte çalışmaktan pek keyif almazlar. (Özdoğan, 2014).

**Kapalı iklim:** Verimlilik vurgusu yüksek fakat uygulamada verimliliğin düşük olduğu bu iklim türünde yönetici çalışanların başarılı olması için kolaylık sağlamaz. Emredicidir. Buna karşın iş görenlerin motivasyonu, iş tatmini ve çalışanlar arasındaki samimiyet oldukça düşüktür. Örgüt içinde tartışma ve çatışma görülür. (Çakır, 2010: 16).

## 1.5.2. Liderlik Özelliklerine Göre Örgütsel İklim

Litwin ve Stringer'in 1968'deki yaptıkları araştırmalar sonucunda liderlik özelliklerinin örgütsel iklime göre farklılık gösterdiğini ifade etmişlerdir (Halis ve Uğurlu, 2008: 107-108):

**Otokratik Yapılı İklim:** Yöneticiler, resmi yapının sürekliliğine vurgu yaparlar. İş çevreleri kesin çizgilerle çizilmiş, rolleri tanımlanmış olan örgüt üyelerinin bu çerçeve içerisinde görevleri ile ilgili olarak tam performans göstermekle sorumludurlar. İletişim dikey biçimde resmi olarak yapılır. Pozisyonun gerektirdiği otoritedeki ciddiyet ve emir yönetimin bütün kademelerinde uygulanır ve bu kurallara uymayanlar cezalandırılır. Bu tip iklimin örgütte uygulanması iş görenlerin formal yapıya tepki göstermesi neticesinde iş tatmini düşer.

**Demokratik Yapılı İklim:** Bu tip iklim de örgüt üyeleri arasında dayanışma duygusu ön plandadır. Takım ruhu, grup toplantıları, gruba bağlılık öne çıkar. Yöneticiler bu tür değerleri benimserler. Bütün aşamalarda kararlara katılım açıktır. Ceza yerine kişisel gelişime ve cesaretlendirme desteklenir. Bireylere saygı işten önce gelir. İş tatmini yüksektir ancak etkinlik orta derecededir.

**Başarıya Yönelik İklim:** Bu iklim tipinde yüksek verimlilik vurgulanmaktadır. Yönetim, hedeflere giden yolda yaratıcı geri dönüşleri ve düşünceleri desteklenir. Çalışanların kendi hedefleri belirlemesine yönelik teşvik edilir. Ödül sistemi interaktif şekilde kullanılır. Bu iklim tipinde çalışanların hep daha iyisini gerçekleştirme eğiliminde olacakları düşüncesinden birbirlerinin yardımına koşması ve daha hızlı etkileşim sağlamak için resmi olmayan iletişim dili kullanılması istenir.

## 1.6. Örgütsel İklimi Etkileyen Faktörler

Cherrington 1994 yaptığı araştırmalar sonucunda örgütsel iklimi etkileyen çeşitli dâhili (işletme içi) ve harici (işletme dışı) değişken faktörler olduğunu açıklamıştır (Karcıoğlu, 2001: 275-276):

### 1.6.1. Örgütsel İklimi Etkileyen İşletme İçi Faktörler

**a. Yönetimsel Değerler:** Yönetimsel değerleri iş görenlerin algılaması, gruba karşı diktatör veya demokratik olup olmadığı konusu yönetici değerleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olmuştur.

**b. Liderlik Tipi:** İş görenlerinin örgüt ile ilgili alınan kararlara katılmasını isteyen liderler kontrolü elinden bırakmak istemeyen yöneticilere göre çok farklı bir iklim yaratabilirler.

**c. Örgüt Yapısı:** Örgüt yapısının birkaç özelliği, örgütsel iklim üzerinde etkiye sahip olmasıdır. Katı kurallara ve prosedürlere sahip dışa kapalı bir örgütsel iklim yaratmaya yönelir.

**d. Üyelerin Özellikleri:** Örgüt üyelerinin kişilikleri ve demografik özellikleri örgütün farklı bir iklim oluşmasına etken olacaktır. Daha sosyal faaliyetlerine katılan örgütlerde iklimde dostça davranışlar görülmektedir

**e. Örgütün Hacmi:** Büyük örgütlerde karar manevra mekanizması bürokratik nedenlerden dolayı süreç daha uzun olur. Küçük örgütlerde bu mekanizma daha hızlı hareket ettiğinden çoğu yenilikler ve yaratıcı icatlar, küçük örgütlerden ortaya çıkmıştır

**f. İşin Yapısı:** İşin türünün farklı olması farklı iklim oluşmasına etkindir. Kırsal toplumlardaki çiftçilik veya gıda üretimine, metropolit yerlerdeki bankacılık veya finansal yatırım iş türleri farklı olan bir iklim içerisinde yönlendirilir..

### 1.6.2. Örgütsel İklimi Etkileyen İşletme Dışı Faktörler

**a. Ekonomik Şartlar:** Ekonomi büyümede ve işletme başarılı olduğunda, yöneticiler daha büyük risklere girmeye istekli olmaya cesaretlendirilirler. Tam tersi durumda ise yöneticiler daha çok tutucu kararlar almaya zorlanırlar.

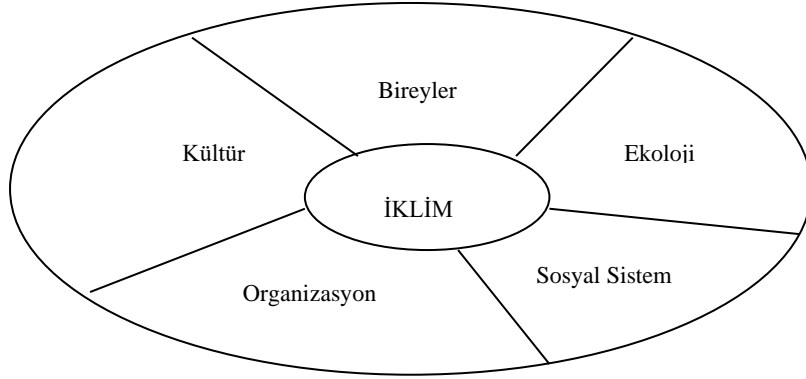
**b. Sendikalaşma:** Sendikaların varlığı veya yokluğu, örgüt üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Yöneticiler ile işçiler arasında bir işçi anlaşması imzalandığında, sendikanın olması daha formel ve muhalif olmaya meylederler.

İşletmenin örgütsel iklimi etkileyen faktörleri yönetebilmesi için, örgütsel iklimi oluşturan öğeleri yani; bireyi, kültürü, ekolojiyi (çevrebilimi), sosyal sistemi

ve organizasyonu doğru şekilde algılaması gerekmektedir. Aşağıdaki bölümde bu öğeler detaylıca incelenmiştir.

### 1.7. Örgütsel İklimin Öğeleri

İklimi oluşturan öğeler; bireyler, kültür, ekoloji, sosyal sistem ve organizasyon (örgüt) olarak beş başlık altından incelenebilir ( Taymaz, 2000:7 0-71). Bu sınıflandırma şekil 1.1’de görülmektedir.



**Kaynak:** Taymaz, H. (2000) “Okul Yönetimi”, Ankara: Pegema Yayıncılık, s:70-71.

Şekil 1.1 Örgütsel İkliminin Öğeleri

**Birey:** Örgütte görev alan ihtiyaçları, beklentileri, olan insanlardır.

**Ekoloji:** Örgütün tesis, bina, araç, kaynaklarıdır.

**Sosyal sistem:** İnsanların oluşturduğu girdi, üretim, çıktı sistemidir

**Organizasyon:** Örgütteki etkileşim ve ilişkiler yetkilerin dağılımıdır.

**Kültür:** Örgütteki insanların normları ve değerler yargıları algılarıdır.

Örgütsel iklim, yukarıdaki şekilde görünen beş temel öğeyi etrafında barındırması gerekmektedir. Bireyin ihtiyaçları karşılanma derecesi, binanın yapısı, teknik donanımı, yapılan işin sonucu, örgüt içi yetki görev ve dağılımı, çalışanların inançlarına veya normlarına verilen değer bir işletmede örgütsel iklimi oluşumunu etkiler.

## 1.8. Örgütsel İklimin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Örgütsel iklimin, örgütsel kültür ve liderlik davranışı gibi benzer kavramlarla ilişkisi vardır. Bu ilişkiler; Örgütsel İklim ve Örgütsel Kültür İlişkisi ve Örgütsel İklim ve Liderlik Davranışı İlişkisi olarak aşağıda alt başlık olarak incelenmiştir.

### 1.8.1. Örgütsel İklim ve Örgütsel Kültür İlişkisi

1980’li yıllarda yönetim kavramın da örgütsel kültür ve davranışa ilişkin tanımlar, konuyla ilgilenen araştırmacıların çalışma alanlarına göre farklı anlam ve işlevler yüklemektedir. (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 35-36):

Tablo 1.1. Örgütsel Kültür Tanımları

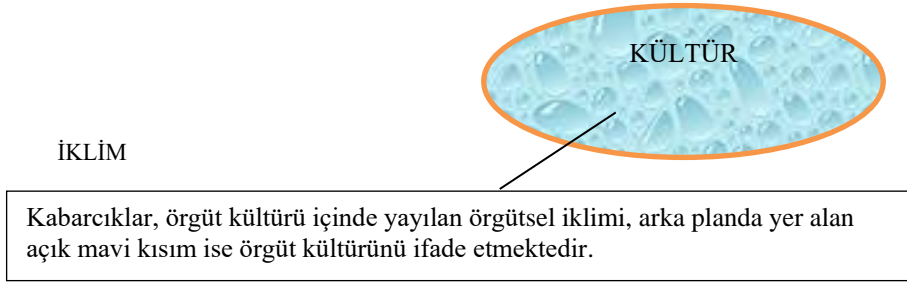
“Kolektif olarak programlanmış düşünceler”	G. Hofstede (1980)
“Organizasyonun çalışanlarına verdiği değer ve inançlarla ilişkili semboller, törenler ve mitler bütünü”	W. G. Ouchi (1981)
“İşler burada böyle yürür biçiminde ifade edilen yargılar”	T. Deal A. A: Kennedy (1982)
“Güçlü geniş ölçüde paylaşılan temel değerler (core values)”	C. O’Reilly (1983)
“Bir organizasyon üyeleri tarafından paylaşılan değerler sistemi”	J. C. Spender (1983)
“İş yaşamında yaratılan ve sürekli semboller aracılığı ile iletilen inançlar ve değerler”	J. M. Kouzes (1983)
“Bir grubun, içsel ve dışsal uyum problemlerine ilişkin olarak devraldığı, keşfedip geliştirdiği temel kavrayış kalıpları”	E. H. Schein (1985)
“Öyküler, mitler kahramanlar, sloganlar gibi sembolik anlamları içeren baskın ve iç tutarlılığı sahip, paylaşılan değerler bütünü”	T. Peters – R. H. Waterman (??)
“Kollektif anlamlandırmalar (understandings)”	J. Van Maanen (??)

**Kaynak:** Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003). “Örgütsel Psikoloji” Bursa: Alfa kitap, Aktüel baskı.

Belmont ve CA Wadsworth, araştırmacıların anlam olarak örgütsel kültürü ve örgütsel iklimi birbirine karıştırdıklarını; oysa örgütsel kültürün, antropoloji ve sosyolojinin temel ilkeleri ile örgütsel ikliminde liderlik, motivasyon ve iş tatmini unsurlarını kapsadığını ve bu unsurların örgütsel iklim ile bağlantılı ifade etmişlerdir. (Kemeriz, 2014:20).

Örgütsel iklim ile örgütsel kültür kavramlarını ayrı ayrı ifade edilmesi gerekmektedir. Herhangi bir örgütteki söz konusu türden davranışlar grubun ikliminin kendisi veya bileşenleri değildir. Örgütsel iklim, örgüt kültürünün örgütte yarattığı hava veya ortamdır. Onu yaratan koşullar, iklim koşulları olabilir. Hava bileşenlerinden değil, hava koşullarından söz edilir. Örgüt kültürü ise örgütsel iklimin koşullarını ortaya koyar ya da tayin eder. (Varol, 1993: 205).

Örgüt kültüründe örgütün politikaları, uygulamaları ve hakkındaki algılamaları çalışanların inanç ve değeri ile orantılıdır (Aydoğan: 2004:13). Örgüt kültürünün güçlü veya zayıf olmasını bireyler arası ilişkiler, iş görene verilen değer, yetki devri ve personel güçlendirme, astların kararlara katılımı, bilgi akışı, yönetim stili ve ödüllendirme sistemi gibi örgütsel yapının değişkenleri önemli rol oynar (Akıncı, 2002:5). Örgütsel iklim ise örgüt kültürüyle yakından ilgilidir ve iş görenlerin değerleri ile örgüt kültürü arasındaki uyumu ölçen, işletme içindeki çalışmasının nasıl olması gerektiğine dair beklentilerin ne ölçüde gerçekte olduğüne dair algılarının sonunda oluşan genel bir havadır (Dinçer, 1998: 211-212). Örgütsel İklim daha çok deneysel ve dış gözlemlere dayanan, iş görenlerin davranışsal özelliklerini ortaya koymaktadır. Kültür ise, daha çok grubun görünen öğelerini sergilemektedir. Örgütsel kültür de üyelerine mecazi ve paylaşılmış örgütsel düşünce ve mesajlarını iletir. Örgütün dışındakiler bu durum kolayca anlayamazlar. (Çelik, 1993: 142-143). Çalışanlar örgütsel iklimi kahve molaları esnasında yada işle ilgili yaptıkları sohbetlerde bile örgütün özel dili içinde bulunur. (Schauber, 2001: 30).



**Kaynak:** Schaubert A. (2001) “ Effecting Extension Organizational Change Toward Cultural Diversity: A Conceptual Framework”. Journal of Extension, S:30

### Şekil 1.2. Örgütsel İklim ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki

Kültür ve iklim, örgütün insani boyutuyla ilgili kavramlardır. Bir örgütte insan kaynağı, en değerli kaynak olarak kabul edildiğine göre, her şeyden önce insanların içinde kendilerini mutlu ve güvenlikte hissedecekleri bir örgüt ortamının oluşturulması gereklidir. Bunu sağlayacak iki temel etkende örgüt ve iklim olarak görülmektedir. Kültür ve iklim eşleşmesinde iklim, daha çok bağımlı bir değişken olarak nitelendirilebilmektedir (Hocaniyazov, 2008: 49).

### 1.8.2. Örgütsel İklim ve Liderlik Davranışı İlişkisi

Lider, birey ve grupları örgütün amaçlarına ulaşmak için güdüleyen ve yönlendiren, onların çalışmalarını eşgüdümle yetkisine sahip kişilerdir. Simon, Smithburg ve Thompson’a göre lider, izleyicileri tarafından üstün niteliklerinin onanması ve bu niteliklerin onlara güven vermesi veya benimsemeleri gerekmektedir. Liderin ilk ve en önemli sorumluluğu denetlemek, yöneltmek ve örgütün türlü kısımları arasındaki ilişkileri eşgüdülemektir. Bunları sağlamak isteyen bir lider birçok biçimde davranır, karmaşık bir ilişkiler düzeni içinde görülebilir. Liderin bu davranışları örgütsel iklimin oluşmasında önemli oranda etkili olur. Örgütteki denetim biçimi, örgütte egemen olan liderlik türüne bağlıdır. Gerçekten yönetici hangi tür önderliğin uygulanacağına karar verirken keyfi olmamalı, örgütü bir bütün olarak göz önüne almalıdır. Sosyal bilim yazınında liderlik, hem bir kadroyu simgeler, hem bir kişiyi belirler, hem de bir davranış biçimini gösterir (Ertekin, 1978: 15).

Örgütsel iklim kuramcıları farklı liderlik stilleri uygulamalarının örgütlerde farklı boyutlarda örgütsel iklim algılamalarına yol açtığını ifade etmişlerdir (Ergeneli, 1995: 190). Bu yapılar aşağıda açıklanmıştır:



**Otoriter yapılı iklimin;** Örgüt ortamında baskın bir erk güdüsüne, işe tatminsizlik ve örgüte karşı olumsuz davranışlara ve düşük verimliliğe neden olur.

**Arkadaşça ilişkilere dayanan iklimin;** Örgüte karşı olumlu davranışlar, yüksek düzeyde bir arkadaşlık güdüsü ve yüksek doyumluluk şeklinde ifade edilir.

**Başarıya dönük iklimde;** Örgüte karşı olumlu tutum ve davranışlar, işe karşı aşırı tatmin olma ve yaratıcılıktaki yüksek düzey ile ifade edilir.

Litwin ve Stringer çalışmalarında liderliğin örgütsel iklim üzerinde çok büyük bir etkiye sahip olduğunu ve örgütsel iklimi değiştirmek için liderliğin örgütsel iklim olmadan düşünülemeyeceği bulgusuna varmışlardır (Hocaniyazov, 2008: 50).

## **1.9. Örgütsel İklimin Yarattığı Etkiler**

Örgütsel iklim iş yaşamında duygu durumları, iş tatmini ve verimlilik üzerinde bir takım etkilere sahiptir.

### **1.9.1. Örgütsel İklimin Duygu Durumlarına Etkileri**

Örgütsel iklim, örgütsel yaşama ilişkin şu duygu durumlarını yansıtır (Varol, 1993:220);

- İnanma ve güvenlik
- Şeffaflık ve samimiyet
- Yardımseverlik
- Katılım
- Doyum ve umut/beklenti düzeyleri

Örgütsel iklim, inanma, güvenme, açıklık, içtenlik, yardımlaşma vb. gibi bu tür unsurların ve bunlara duyulan duyguların varlığı veya yokluğunun ne derece yoğun olduklarını ve ilişki düzeylerini yansıtır. Bu unsurlar ve duyguların sonucu iş tatminini ve verimliliği etkiler.

### **1.9.2. Örgütsel İklimin İş Tatmini Üzerine Etkileri:**

İş görenlerin iş tatmininin ve verimliliğinin artması, daha üretken, işini daha çok zevkle yapan, çalışma hevesi olan, iş ortamında mutlu birey olma duygusuna sahip olabileceklerinin üzerinde durulmaktadır (Çakır, 2010: 29).

İş görenin örgütsel iklimi ne şekilde algıladığı iş tatminin yüksek veya düşük olmasında etkin bir rolü vardır. Örgütsel iklimi oluşturmada ise örgütün yapısı, uyguladığı politikası ve liderlik stilleri inceleyebilir. Objektif gerçek bu unsurlardan oluşur. Bu gerçek, bireyler tarafından örgütsel iklimin algılanması ve bireylerin tatmin seviyesini belirleyen beklentilerini, isteklerini ve ihtiyaçlarını değerlendirilmesi yönünde gerçekleşir. Örgütsel iklimin, tatmin nedeni olduğu açıktır (Efil, 2013: 189-190).

### **1.9.3. Örgütsel İklimin Verimlilik Üzerine Etkileri:**

Stetzer'in (1997: 253-254) aktardığı üzere Waldman'a göre verimli bir örgüt meydana getirmeyi sağlayacak örgütsel oluşumun yaratılması için 4 iklim tipi gerekmektedir. Birincisi, kalite hedeflerini takip etmeyi teşvik eden kalite destekçisi iklim tipidir. İkincisi, bir örgüt içindeki bireyler ve grupların bir arada çalışmasını destekleyen işbirlikçi iklim tipidir. Bu durum; kaliteyle ilgili pek çok gelişmenin örgüt üyelerinin ortak çabası sonucunda ortaya çıkması açısından önemlidir. Üçüncüsü, çalışanların kalite odaklı çabalarına karşılık örgütsel desteği hissetmesi için yönetim ve çalışanlar arasında kurulması gereken güvene dayalı iklim tipidir. Son olarak, yüksek düzeyde hizmet kalitesinin sağlanması için müşteri odaklılığın kritik olması bakımından pozitif müşteri hizmetlerine dayalı iklim tipidir.

Örgütler varlığını sürdürebilmek için kendine has örgütsel iklimlerini oluşturmak zorundadır. Modern yöneticiliğin kabul gördüğü bu zamanlarda, teknolojik ilerlemeler, görevlerin daha çok beceri sahibi olmasını gerektirdiğini göstermektedir. Bunlardan ayrı olarak iş görenlerin daha sağlıklı örgütsel şartlarda çalışmak, daha çok haz elde etmek için çaba sarf etmektedirler. Kuşkusuz bu unsurların tümünü etkileyen bir unsur da örgütsel değişim ve gelişimin kendisi olmalıdır (Ertekin, 1978: 28).

## 2. LİDERLİK

Çalışmanın bu bölümünde yapılan literatür taraması sonucunda liderliğin tanımı, önemi, yöneticilik ile arasındaki fark, güç türleri, seçim kriterleri teorileri ve trendleri sonucu elde edilen bilgilerine yer verilmiştir

### 2.1. Liderliğin Tanımı

İnsanlar, toplum halinde yaşamanın getirmiş olduğu çeşitli görev ve sorumlulukları amaçlarına aykırı gelmeyecek şekilde belirli düzen içerisinde iş bölümü yaparak paylaşmışlardır. Bunun doğal sonucunda insanları sevk ve idare edecek, grup içerisinde sergileyeceği davranışlarla düzeni sağlayacak insanlara ihtiyaçları vardır. (Özel, 1998: 9). Grup içerisindeki bireyin sergilemiş olduğu bir davranış olan liderlik tarihi insanlığın tarihi kadar eskidir. Sosyal varlıklar olarak bir arada yaşama eğiliminde olan insanlar, gruplardan başlayarak toplumlara kadar farklı düzeylerde etkileşimin de olduğu birliktelik durumlarında bazı bireyler diğer bireylerden daha baskın ve ön planda yer almaktadır (İbicioğlu, Özmen ve Taş, 2009: 1).

Liderlik, İngilizce “lead” fiilinden türetilmiş “leadership” kelimesinden gelmektedir. Türkçe anlamı ise; önderlik etmek, yol göstermek, rehberlik etmek anlamlarını taşır (Eraslan, 2004). Türkçe çevirisi önderlik, yönderlik, yederlik, olarak literatüre geçmiş olmasada “liderlik” kelimesi daha kabul gören bir kavramdır (Şişman, 2004:3).

Uygarlık tarihi kadar eski bir kavram olan liderlik sosyal bilimlerin her alanında olduğu gibi örgüt ve örgütsel davranış yazınında da önemini yıllardır koruyan bir kavramdır. Her bilim dalı liderlik ile ilgili yaklaşımlar üretirken kendilerine ait özellikleri göz önünde bulundurarak tanımlamalar yapmış ve buna bağlı olarak liderlik modelleri ya da tipleri oluşturmuştur. Örgüt yazınında da kendisini hissettiren bu durum temel olarak liderlik kavramı ya da liderin önemini kabul etmekle birlikte “etkin liderlik” ve “en iyi lider” konularında farklı yaklaşımları benimsemişlerdir (Güney, 2012: 31). Liderlik çeşitli yaklaşımların gelişmesine, tanımlar da liderliğin açıklamasına katkıda bulunmuştur (Yılmaz, 2008: 164).

Araştırmacıların liderlik kavramını tanımlarken dikkatlerinin yöneldiği noktaya bağlamaları ve birbirinden farklı bireysel ve sosyal değişkenleri dikkate almaları

liderlik kavramına yeni bakış açıları kazandırmıştır (Can, Akgün ve Kavuncubası, 2001: 320). Oxford İngilizce Sözlükte, liderlik kelimesi 1300'lere dayanması bütün toplumlarda din ve kültür yapısına bakmadan toplum yaşamının herhangi bir boyutunda olduğunun göstergesidir (Eraslan, 2004). 14.yy'da araştırmacılar, liderliğin tanımını daha çok kişisel perspektiflerine ve önem verdikleri unsurlara göre ifade etmişlerdir (Zel, 2001: 90). 19. yy önce politik, dini ve askeri alanları ilgilendiren liderlik sanayi devrimiyle örgütsel alanda da önem kazanmış ve örgütlerin ihtiyaçlarına göre liderlik kavramı da gelişmiştir (Gülertekin, 2013: 40).

20.yy'da liderlik değişik alanlarda yoğun bilimsel çalışmalara konu olmuştur. Günümüzde liderlik alan yazınına yaklaşık 5000'den fazla çalışma, 350'den fazla da tanım yapılmıştır. Aşağıda liderlik tanımına ilişkin kronolojik gelişim sıralanmıştır (Erçetin, 1998: 5-10):

1902, C.H.Cooley'e göre, liderlik sosyal hareketlerin özeğinde olabilmektir.

1906, E.F. Mumford'a göre, liderlik, sosyal hareketlerin kontrol edilmesi sürecinde, grupta bir kişinin ön plana çıkmasıdır.

1911, F.W. Blackmar'a göre, liderlik, tüm grubun gücünü kendi çabalarında ortaya koyabilmektir.

1921, E.L. Munson'a göre, liderlik, en az çatışma, en güçlü işbirliği ile insanları başarıya ulaştırma yeteneğidir.

1924, F.S. Chapin'e göre, liderlik, grubun işbirliğine özel bir anlam verebilmektir.

1927, L.L. Bernard'a göre, liderlik, grup üyelerinin isteklerini fark ederek; enerjilerini bu gereksinimleri ve istekleri karşılamaya yöneltmektir.

1930, C.M. Bundel'a göre, liderlik, insanları ikna ederek, onları istediklerini yaptırabilme sanatıdır.

1935, C.E. Kilbourne'e göre, liderlik, hayranlık duyulan kişilik özelliklerinin pek çoğuna sahip olduğunu ortaya koymaktır.

1939, T.R. Phillips'e göre, liderlik, hedeflerin gerçekleştirilmesi için moral birliğini sağlamak ve sürdürmektir.

1942, N. Copeland'a göre, liderlik, insanları fiziksel, duygusal, zihinsel olarak etkileyebilme sanatıdır.

1948, I. Knickerbocker'a göre, liderlik, grup üyelerinin gereksinimlerini karşılayacak tüm araçları kontrol altında tutan kişi arasındaki işlevsel bir ilişkidir.

1950, R.M. Stogdill'e göre, liderlik, amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.

1955, H. Koonetz ve C.O'Donnell'a göre, liderlik, ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.

1960, G. Terry'e göre, liderlik, grup amaçlarını gönüllü olarak gerçekleştirmek için insanları etkileme eylemidir.

1964, J. Lipham'a göre, liderlik, örgütsel amaçlara ve hedeflere ulaşmak için yeni bir yapı ve süreç başlatmaktır.

1968, R. Dubin'e göre, Liderlik, yetki kullanarak kararlar alabilmektir.

1974, R.M. Stogdill'e göre liderlik tanımları on başlıkta toplanmaktadır:

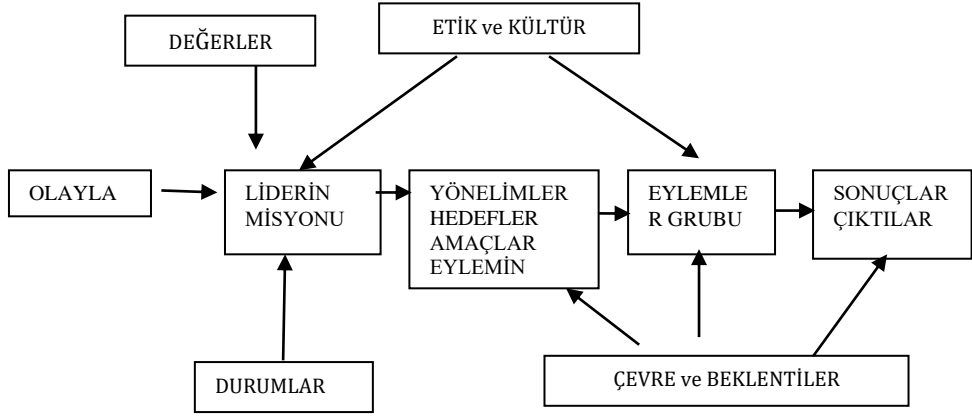
- Grup süreçlerinin odak noktası olarak liderlik,
- Kişilik ve etkileri olarak liderlik,
- Uyuma ve izlemeye ikna etme sanatı olarak liderlik,
- Etkinin kullanılması olarak liderlik,
- Eylem ve davranış olarak liderlik,
- İnancı biçimlendirme olarak liderlik,
- Hedefleri başarmanın bir aracı olarak liderlik,
- Etkileşimin etkisi olarak liderlik,

- Farklılaşan bir rol olarak liderlik,
- Başlatıcı olarak liderlik,

1978, D. Katz ve R.L. Kahn'a göre liderlik, üyelerin örgütün rutin yönelimlerine ötesinde, performansı güdüleyecek etki yaratmaktır.

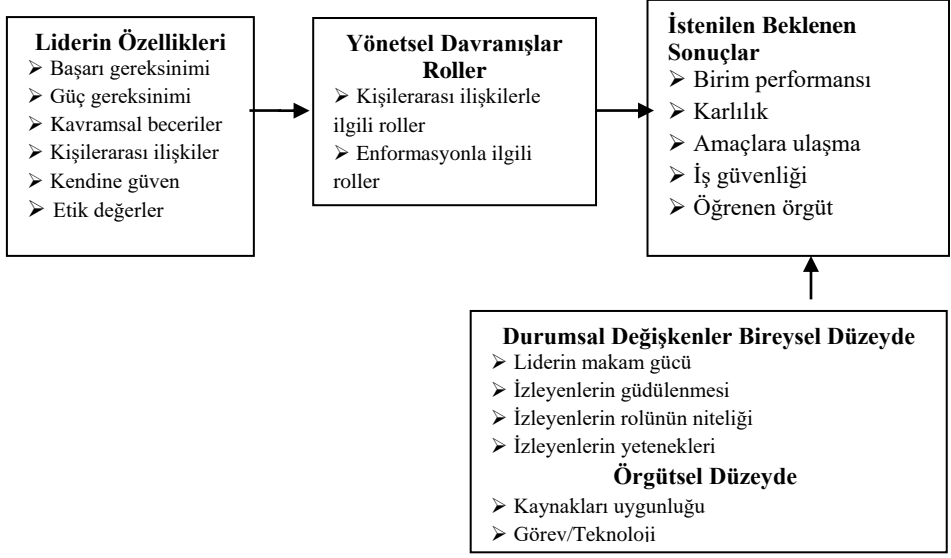
1986, R.R. Krausz'a göre liderlik, diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç seklidir.

1988, Immagert, liderliği tanımlamanın güçlüğüne vurgulamış, liderliği açıklamak için de şekil 2.1'de verilen kavramsal bir model geliştirmiştir.



Şekil 2.1. Liderliğe İlişkin Kavramsal Bir Model

1989 Yukl'da liderliği şekil 2.2 de verilen kavramsal çerçevede açıklamıştır.



Şekil 2.2. Liderliğe ilişkin kavramsal bir çerçeve

1990, C. Norris'e göre liderlik, sezgisel ve analitik düşüncüyü tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır.

1991, E. Jaques ve S.D. Clemnt'e göre liderlik, birden çok sayıda kişiyi tüm bağlılık ve yeterlilikleriyle, ortak amaçlar doğrultusunda harekete geçirebilme ve başarıya ulaştırabilme sürecidir.

1992, W. Pagonis'e göre liderlik, insanları belli bir amacı gerçekleştirmek için uzmanlık,

empati gibi aktif, önemli ve birbirleriyle bütünlenen davranışlar sergileyerek etkileyebilmektir.

1993, T.J. Kowalski ve U.C. Reitzig'e göre liderlik, karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilmektir.

1994, R. Heifetz'a göre liderlik, farklı durumlarda davranışlara, farklı anlamlar yükleyebilmektir.

1995, R.T. Ogawa & S.T. Bossert'a göre liderlik, örgüt üyelerinin etkileşim görüntülerini olaylara bağlı olarak anlamlı kılıp, şekillendirmektir.

1996, G.R .Sullivan & M.V. Harper’a göre liderlik, amaç, kültür, strateji, temel kimlikler ve kritik süreçler gibi örgütü var eden ussal ve iyi düşünülmüş eylemleri yönetmek, geleceği yaratmak ve ekip kurmaktır.

1997, K. Gallagher’e göre liderlik, tüm potansiyelleri ve isteklilikleriyle amaca ulaşma çabası sarf etmek için insanları etkileme sürecidir.

Ortak payda durumundaki tanımların birleştiği noktalar belli bir amacın etrafında toplanmış bir grup insanın olması ve bu grubu yönlendirebilecek bir liderin bulunmasıdır. Bu doğrultuda liderlik; belirli amaçların etrafında toplanan bir grup insanı bu amaçların gerçekleşeceğine inandırma ve etkileme yeteneklerine sahip bireyler olarak tanımlanabilir (Zel, 2001: 91).

## 2.2. Liderliğin Önemi ve Yönetimdeki Yeri

Yönetim bilimi literatüründe lider/yöneticiye duyulan ihtiyaç görüşlerinde nedenler genellikle birkaç ortak noktada toplandığı görülmektedir. Dünya siyasal, ekonomik ve sosyal alanlardaki hızlı değişim sürecini içindedir. Bu süreçte, zamanı iyi değerlendirebilmek, toplumsal talepleri karşılayabilmek, örgüt içindeki motivasyonu sağlamak ve yönetim işlevlerini yerine getirebilmek gerekmektedir. Bütün bunları uygulayabilmek için iyi bir yönetim sistemine yani “lider-yönetici” niteliğinde yöneticilik anlayışına ihtiyaç vardır. Bu kişiler, lider-yöneticiler, liderlik karizması ile yönetsel yetenekleri olan iletişimi güçlü olan, önsezisi kuvvetli, fırsatları en iyi şekilde değerlendiren, ileri görüşlü, insanları en iyi şekilde idare edebilen özellikleri kendilerinde birleştiren insanlardır. Küreselleşmenin arttığı son zamanlarda görev ve sorumluluklarının niteliği açısından da bu özelliklere sahip olmaları zorunludur (Balkan ve Bulut, 2004 : 154).

Liderliğin iş hayatında öneminin artmasını aşağıdaki şekilde özetlenmiştir (Selimoğlu, 2004):

- Bilgi toplumuna doğru ilerlediğimiz şu zamanlarda yaşanan değişimlere ayak uydurmak ve örgüt içinde çalışanları bu değişimlere senkronize etmek, bu yeniliklere karşı olanları ikna etmek önemli bir yetenektir.
- Bürokratik engelleri hızlıca aşabilen, sorumluluk alabilme yeteneğine sahip olunabilmesi gerekir



- Çalışanları bir takımın parçası olduğuna inandırıp takım olarak çalışmayı seven, onların yaratıcı girişken fikirleri destekleyen, enerjik yöneticiler iş hayatında sayıları her geçen gün artmaktadır.

Liderliğin yönetimdeki yeri oldukça önemlidir. Yöneticilerin astlarını hedeflerine ulaştırmalarında gösterdikleri davranışlar liderlik sıfatlarının en önemli ve vazgeçilmez bir parçasıdır. Bu yüzden, yönetim üzerine çalışan birçok araştırmacı liderliği yönetimin en önemli unsuru olarak ifade etmektedir. (Taşkiran, 2005:39).Günümüzde işletmeler kendi bünyelerinde oluşturdukları “liderlik geliştirme programlarını uygulayarak iş görenlerinin liderlik sıfatlarını kazanmalarını ve becerilerini artırmalarını amaçlamaktadır (Kenner ve Isaak, 2004: 106).

Sonuç olarak, yıllarca birçok insan liderliğin önemi ve liderlik yeteneğinin kaynağı üzerinde tartışmışlardır. Yönetimde başarılı olanların doğuştan liderlik yeteneğine sahip olduğunu savunmuşlardır. Bu bilgi kısmen doğru olsa da yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda doğuştan gelen bu yeteneklerin eğitim ve çalışma ile geliştirilebileceğini, olmayan yeteneklerin de çalışarak zamanla kazandırılabilceğini ifade edilmiştir. Bu gerçekleştiği takdirde liderlik yönetim içindeki gerçek yerini bulabilecektir (Taşkiran, 2005: 41).

### **2.3. Liderlik ve Yöneticilik Arasındaki Fark**

Liderlik kavramı yöneticiliğin en önemli araçlarından biridir. Bireyin sosyal değişimi için bir araç olarak kabul edilen liderlik, aslında yöneticiler tarafından üstlenilmiş bir kavramdır (Jose M.C., 2002:312). Yönetici ve lider kavramları genel hatları ile birbirine benzese ve çoğu zaman birbirinin yerine kullanılsa da aynı anlamı taşımamaktadır (Kılınç, 2009: 99).

Bazı yönetim bilimciler yönetim fonksiyonu ile liderlik arasındaki farka işaret eder. Liderlik, insanları firmanın amaçları doğrultusunda işe istekli olarak getirme yolunda etkilemek veya teknik olarak insanlara yol göstermek olarak ifade edilmektedir. Bu şekilde, çalışanlar patronun yalnızca otoritesine karşılık vermekte fakat bu karşılık sadece idare etmeye yetecek kadar olmaktadır. Yetkili olmak, kişiyi otomatik olarak lider yapmamaktadır (Clayton W. Barrows Tom Powers ve Dennis Reynolds, 2012: 640).

Rekabetten kaynaklı sorunların üstesinden gelinmesinde liderlik yapabilecek bireylerin yanında etkin ve yüksek performanslı yöneticilerin de bulunması gereklilik haline gelmiştir. Aşağıdaki tabloda, yönetici ve liderin özellikleri arasındaki farklar açıklanmıştır (Küçükaltan ve Karalar, 2014: 171). Tablo 2.1’de lider ile yönetici arasındaki farklara değinilmiştir.

Tablo 2.1. Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar

YÖNETİCİ	LİDER
Yöneticidir.	Yenilikçidir.
Yönetici, kopyadır.	Lider, kendine özgüdür.
Yönetici, düzeni devam ettirir.	Lider, geliştirir.
Yönetici, sistem ve yapı odaklıdır.	Lider, insan odaklıdır
Yönetici, gücünü kontrolden alır.	Lider, gücünü güvenden alır.
Yönetici, kısa bakış açısında sahiptir	Lider, uzun bakış açısına sahiptir.
Yönetici, nasıl ve ne zaman sorularını sorar.	Lider, ne ve niçin sorularını sorar.
Yönetici, sonuç ile ilgilenir.	Lider, gelecek ile ilgilenir.
Yönetici, taklit eder.	Lider, üretir / meydana getirir.
Yönetici, mevcut durumu kabul eder.	Lider, mevcut duruma meydan okur.
Yönetici, klasik bir iş görendir.	Lider, kendi başına buyruk hareket eder.
Yönetici, işi doğru yapar.	Lider, doğru işi yapar.

**Kaynak:** Bennis, W. (1991) “Managing the Dream: Leadership in the 21th Century”, *The Antioch Review*, 49(1), 22-28.

Bir olayda ve kara alama aşamasında yöneticiler üstlendikleri role göre bağlantı kurarken liderler ise düşüncelere önem verirler. Yöneticinin ilgisi işlerin nasıl yapıldığındadır, liderin ilgisi ise olaylar ve kararların çalışanlar için ne anlama geldiğindedir. Yöneticilik eğitimi almış kişiler güçlü birer lider olmayabilirler. Ya da “güçlü bir lider de iyi bir yönetici değildir” kavramı aslında birbirlerinden farklı fakat aynı anda birbirlerini tamamlayan kavramlardır. Her ikisinin de kendine has özellikleri ve fonksiyonları bulunmaktadır. Özellikle iş dünyasında başarı için her ikisi de vazgeçilmez bir zorunluluk halini almıştır (Ören, 2006:14).

Hem yöneticiler hem de liderler, ne yapılacağına karar verir, sonra insanların bu işlerini yapmaları için gerekli insan ilişkilerini kurar. Lakin bu üç iş, farklı yöntemlerde gerçekleştirilmektedir. Yönetici karmaşıklığı yönetebilmesi için

ileriye dönük hedefler koyarak planlama ve bütçelemeden geçmektedir. Bu hedeflere ulaşmak için ayrıntılar adım adım planlanmakta ve kaynak aktarılması sağlanmaktadır. Oysa lider, şirketin geleceği vizyon oluşturarak için bir yön belirler ve hedeflenen bu yola ulaşabilmek için değişim stratejisini belirlemektedir. Yönetici, işte böyle bir çerçevede yönetim planını gerçekleştirmek için organizasyonu ve iş gücünü kullanmaktadır. Bunun için; bir organizasyon şeması düzenlenmekte, iş tanımları kâğıda dökülmekte, iş tanımlarına uygun yetkinlikte iş görenler seçilmekte, planlanan hedefler onlara en iyi şekilde anlatılmakta, yetki devredilmekte, gelişmeleri kaydetmek için sistemler oluşturulmaktadır. Sonra yönetici hedeflerine sorunları çözerek ulaşmaktadır. Sonuçlar izlenmekte ve kaydedilmektedir, bunu da sık sık toplantılar yaparak ve kayıtlar tutarak sağlamaktadır. Liderlik ise, insanları değerlendirmeyi ve doğru yerlere yerleştirmeyi gerektirmektedir (Acar, 2002: 107-108).

Yönetmek; organizasyonun plan, fonksiyon, program ve faaliyetlerinin uygulandığından emin olmak iken liderlik ise vizyon oluşturma ve insanları motive etmeyle ilgilenir (Çetin, 2008: 25). Liderlik başarıya ulaşmak için izleyenlere vizyonu anlatabilmek, isteklendirerek onları teşvik etmektir. Liderin vizyona ulaşabilmesi ancak insanları motive ederek ve ilham vererek olabilmektedir. Özetle liderlik, bir vizyon yaratma ve ilham verme sürecidir. Yöneticilik işlevi ise örgüt içinde yaşanan sorunların giderilmesiyle ilgilidir. (Acar, 2002: 108).

İyi yöneticiler, her zaman iyi lider olamaz ve iyi liderler de vasat yönetici olabilir. Bunun nedeni, iki işin benzer karakteristikleri – esasen insani (ve dolayısıyla organizasyonel) kapasiteyi yönlendirme ihtiyacı – paylaşmasına rağmen aynı olmamasıdır. Warren Bennis ve Burt Nanus’un 1985’te ifade ettiği gibi “ yöneticiler işleri doğru yapar, liderler ise doğru işi yapar.” Liderler, vizyon ve strateji aracılığıyla çevrelerine – rekabetçi olma – “hükmeder” ve bu stratejileri etkin bir şekilde uygulamak yöneticilerin işidir (Marcouse, 2014: 68).

#### **2.4. Liderliğin Güç Türleri**

Güç, başkalarını etkileme yeteneğidir. Liderler gücü kullanırlar ve etkili liderler bunu nasıl kullanacaklarını bilirler (Ataman, 2001: 455). Güç kavramı, üstün yetenekler, organizasyon içinde kıdemli durumda bulunma ve güç sahibi kişilerle yakın arkadaşlık içinde olma gibi kaynaklar yoluyla elde edilebilir (Hicks ve Gullett 1981: 46). Burada dikkat edilmesi gereken gücün, astlar üzerinde

denenen, zorlayıcı bir güç değil, aksine onları yönlendirmek ve etkilemek için liderlere tanınan bir etkileme fırsatı olmasıdır (Hogg, 2001: 186). Beş tip güçten söz edilir. Etkili lider bu beş tür gücü gerekli gördüğü zamanlarda kullanır (Ataman, 2001: 455):

**a) Yasal Güç:** Liderin organizasyon ast üst ilişkisi içinde bulunduğu mevkiye, dayanan etkilemedir (Ataman, 2001: 455). Bu güç, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için kullanılmaktadır (Holdford, 2003). Örneğin, otel işletmelerinde genel müdür pozisyonunda bulunan bir yöneticinin sahip olduğu yasal güç, bir bölüm müdürüne kıyasla daha fazla etki yaratıcı olacaktır (Taşkıran, 2005: 49).

**b) Ödüllendirme Gücü:** Liderin izleyicilerin ihtiyaçlarını karşılayabilme yeteneklerinden kaynaklanan etkileme gücüdür. Bir başka deyişle, iş görenler yöneticilerinin taleplerine göre hareket ederse, bu davranışların karşılığında ödül alacağı hissiyatı sahiptir. Uygun atamalar-terfi, övme, tatil izni vermek ve ücret artışları şeklinde ödüllendirme yapılabilir. Eğer lider bunları dağıtabiliyorsa; örgüt bireylerini etkilemek için çok kuvvetli bir kaynağa sahiptir (Ataman, 2001: 455).

**c) Zorlayıcı Güç:** Grup üyelerini korkutan her şey zorlayıcı güçtür (Koçel, 2007: 543). Liderin ücret kesintileri, istenmeyen atamalar, ödenmeleri askıya alma ve hatta işten kovma gibi korkutma ve cezalandırmada başvuruda bulunduğu gücüdür (Ataman, 2001: 455).

**d) Karizmatik Güç:** Liderin (yöneticinin) sahip olduğu karakteristik özellikleri ve karizması ile astlarını etkileyebilme kabiliyetidir (Taşkıran, 2005: 51). Liderlikte Karizma unsuru insanları heyecanlandırır, liderlerin etkisinin temelini oluşturur (Kets de Vries, 2007: 238). Grup içindeki bireyler, kendi özellikleri ile diğer üyeleri etkileyemediği için liderin çekici özelliğine benzemeye çalışarak liderden daha kolay etkileneceklerdir (Ataman,2001: 455).

**e) Uzmanlık Gücü:** Lider veya yöneticinin sahip olduğu bilgi ve deneyimleridir. (Koçel, 2007: 434). Astlar, lideri bilgili ve deneyimli olarak algılıyorsa; astları etkilemesi daha basit olacaktır. (Ataman,2001: 455).

## 2.5. Liderlik Tarzının Seçiminde Rol Oynayan Unsurlar

Yönetimsel liderlik stilleri seçiminde önem taşıyan kriterler şunlardır (Werner, 1988/1993: 111-112):

**1- Yöneticinin Kişiliği:** Kendi tecrübelerinin bir ürünü olan yönetici, belli tip davranışlara daha yatkınken, belli tür davranışları yerine getirmede zorlanmakta ya da kendini hiçbir zaman rahat hissetmemektedir.

**2- Yöneticinin Hayat Felsefesi:** Yöneticinin kılavuzu inandığı değerler ve uyguladığı davranışlardır. Ahlaki açıdan daha sert olan birisi, duyarlı bir kişinin düşünemeyeceği şeyleri yapabilmektedir.

**3- Çalışma Grubunun Karakteristiği:** Yönetici grup üyelerinin grup içinde ayırt edici niteliklerini iyi tanımalıdır.

**4- Yönetici-Ast İlişkisi:** Lider ile izleyicileri arasındaki etkileşim özel bir yaklaşım gerektirmektedir.

**5- Yöneticinin Amirleri ve Örgütsel Yetkiye Sahip Diğer Kişiler Üzerindeki Etkisi:** Liderlik çabaları boşa çıkmaması için Amirlerinin kararların arkasında durması ve önemli örgütsel personelin desteği olması gerekir.

**6- Yöneticinin Diğer Bölümlerle İlişkisi:** Karmaşık şirketlerde müzakere, uyum sağlama günlük işler içindedir.

**7- Görevin Gereklere ve Çalışma Çevresi:** Etkili liderliğin önündeki imkânlar ve zorluklar koşullara göre değişiklik göstermektedir.

**8- Örgütün Gereklere:** Örgütün felsefesi ve iklimi liderlik stilini belirlemektedir.

**9- Grubun Arzuladığı Liderlik Tipi:** Grup üyelerinin isteği doğrultusunda yönetici ve lider ayakta kalabilir.

Liderin, kendine uygun liderlik tarzını belirlemesini sağlayan unsurların ortaya çıkmasında geçmişten günümüze kadar pek çok teori ortaya atılmıştır. Bu teorilerin bazıları aşağıda açıklanmaya çalışılmıştır.

## 2.6. Liderlik Teorileri

Liderlik sürecinde lider olabilecek kişilerin önceden hangi koşullarda ne tür liderlik gerektiğinin tahmin edilmesi gibi sorulara cevaplar bulunması için liderlik ile ilgili farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir. Ancak, liderliğin ne olduğu hakkındaki araştırmalar, yönetim biliminin gelişmesi ile başlamıştır (Kozak, 2008:490). 1930'lardan bu yana liderlik ile ilgili sosyal psikoloji ve yönetim alanlarında en fazla araştırma yapılan konuların başında gelmektedir (Doğan, Demir ve Çalmaşur 2015:1). Yapılan çalışmalar sonucu farklı liderlik teorileri ortaya çıkarılmıştır. Bu teoriler; özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsal liderlik teorileri ve modern liderlik teorileridir (Akman, Hanoğlu, ve Kızıl 2015: 133).

### 2.6.1. Özellikler Teorisi:

Özellikler teorisinde, kişinin lider olarak üzerinde barındırması gereken özellikler üzerinde durmaktadır (Hodgetts, 1979/1999: 534). Bu yaklaşımda liderlerin entelektüellik, duygusallık, sosyallık gibi kişisel ve fiziksel özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Liderin fiziksel özellikleri olarak; yaş, boy, kilo, güçlülük, fiziksel olgunluk, yakışıklılık, sağlık durumu, gibi faktörlerin önemi tartışılmaktadır. Kişisel özellikler olarak da; hitap yeteneği, zekâsı, iletişimi, güven verme, girişimcilik ve riskleri göze alma vecesaret gibi faktörlerin önemi vurgulanmıştır (Eren, 2011: 433).

Cawthon Bennis ve Nanus'un "lider doğulmaz lider olunur", " Her insanın içinde liderlik yeteneği vardır." "İnsanlar dünyaya sıra dışı kişiye özel yetenekler ile gelmezler" görüşlerinin; insanların dünyaya eşit yetenek ve kabiliyet ile geldiği sonucunu ortaya çıkardığını belirterek eleştirmektedir. İnsanların kabiliyet düzeylerinin aynı olmadığını, insanların istekleri kadar çok fazla arzulara bile yeteneklerini ve kabiliyetlerinin geliştiremeyeceklerini belirtmektedir. Bu nedenle, bireylerin sadece çok arzu etmelerinin ve öğrenmek istemelerinin onları başarılı lider yapmayacağını vurgulamaktadır. Araştırmacılara göre, lider ve izleyicileri arasında doğuştan gelen bir farklılık bulunmaktadır (Saylı ve Baytok, 2014: 44).

Özellikler teorisine göre, bir kişinin lider olarak kabul edilebilmesi için bu kişinin grup üyelerinden farklı bir kişi olması gerekir. Yani grup üyeleri arasında,

başarılı liderleri başarısız liderlerden ayıran özelliklere sahip olması gerekir. Bu teoriye göre lider kişilik özellikleri ve fiziksel açısından izleyicilerden farklıdır. Liderlerin hangi açılardan izleyicilerden farklı olduğunu açıklayabilmek için farklı araştırma yapılmıştır (Koçel, 2007: 449).

Bu özellikleri belirlemeye çalışan araştırmalar başarılı olmamıştır. Çünkü bu özelliklerin her durumda etkin lideri etkin olmayan liderden ayırmadığı anlaşılmıştır. Fiziksel özelliklerin, genelde elle yapılan, insan gücü gerektiren işlerle bağlantısı olabileceği ancak bunların liderlikle tam olarak bir ilgisi olmayacağı belirlenmiştir. Eğer özellikler kavramının geçerliliği ispatlanmış olsaydı, tüm liderlerin sahip olduğu spesifik özellikler bulunmalıydı. Ancak sonuçlardaki bu eksiklik ve hatalar demek değildir ki belirli bazı özelliklerin etkin liderliğe etkisi yoktur. Belirlenen bu özellikler diğer faktörler incelenirken yardımcı faktörler olarak değerlendirmelidir (Ataman, 2011: 456).

## **2.6.2. Davranışsal Liderlik Teorileri**

Liderlerin belirgin olarak aynı özellikleri göstermediğinin ortaya çıkmasından sonra, 1940'ların sonlarında bazı araştırmacılar gözlemlenebilir süreç veya aktivite olarak liderlik davranışlarını incelemeye başlamışlardır (Ataman, 2011: 457, Kırel, 2011: 148). Davranış bilimcilerine göre liderlik, karşılıklı etkileşim süreci içinde olan lider ve izleyicisinin oynadığı role ve bu rolün diğer izleyicilerin beklentilerini biçimlendirmesiyle oluşmaktadır (Seçkin, 2011: 38). Davranış yaklaşımlarında liderlerin davranışlar araştırılarak neyi nasıl yaptığı açıklanmaya çalışılmıştır (Saylı ve Baytok, 2014: 44). Liderlik sürecini açıklamaya çalışan bu teorinin ana fikri, liderin özelliklerinden çok, liderin liderlik yaparken sergilediği davranışlar olduğudur (Koçel, 2007: 450). Davranışsal Liderlik Teorileri çalışmaları alt başlıklar altında açıklanmıştır.

### **2.6.2.1. Iowa Üniversitesi Liderlik Çalışmaları**

1930'ların sonlarına doğru, Kurt Lewin'in liderliğinde Ronald Lippitt ve Ralph K. White'tan oluşan araştırmacılar Iowa Devlet Üniversitesinde liderlik üzerine çalışmaları ile bu alanda öncülük etmişlerdir (Luthans, 2011: 416). Yapılan bir araştırmada 10 yaşındaki çocukların gittikleri hobi kulüpleri tercih edilmiştir. Yapılan bu çalışmayla otoriter, demokratik ve serbestlik liderlik tiplerine göre davranan yetişkinlerin bu çocuklar üzerindeki davranışları

incelenmiştir (Polat ve Arabacı, 2015: 210). Otoriter lider katılıma olanak vermeyen ve emirlerle işlerini yürüten bir özellik göstermektedir. Kişileri överken ve eleştirirken bireysel özen göstermekte, açıkça düşmanlık sergileme yerine arkadaşıya ya da kişilik dışı davranmaktadır. Buna karşılık demokratik lider grupça tartışma ve karar vermeyi teşvik etmekte, Övme ve eleştirilerinde nesnel davranmakta ve grup ruhuna uygun hareket etmektedir. Son olarak hiç bir şeye karışmayan (laissez-faire) lider ise gruba tam bir özgürlük tanımıştır. Bir başka deyişle liderlik davranışı göstermediği söylenebilir (Aşan ve Aydın, 2006: 300)

Araştırmadan elde edilen önemli sonuçlar, otoriter gruplarda iş miktarının, demokratik gruplarda niteliğin en yüksek olduğu, serbest bırakıcı (laissez-faire) yaklaşımın ise ne nitelik ne de verim açısından etkin olduğudur. Ayrıca, otoriter lider gruptan ayrıldığında çalışma tümüyle dururken, demokratik grubun performansında çok az bir düşme olduğu gözlemlenmiştir. Otoriter gruplarda grup üyeleri arasında saldırganlık, geçimsizlik ve tatminsizlik yaygın iken demokratik liderlikte grup üyelerinin tatmin ve moral açısından daha pozitif olduğundan bu yaklaşımın daha verimli stil olduğu sonucuna varılmıştır (Taşkiran, 2005: 65).

#### **2.6.2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları:**

Ohio State Üniversitesi Araştırma Merkezi araştırmacılarından başta Fleishman olmak üzere Halpin, Winer, Hempill, Stogdill, Seeman, Bass gibi pek çok ekonomist, psikolog ya da sosyolog tarafından 1945 yılında gerçekleştirilen bu çalışmalarda özellikle orduda, bir liderin başarılı olabilmesi için hangi davranışların ön planda olduğunun araştırılması amaçlanmıştır (Aşan ve Aydın, 2006: 300).

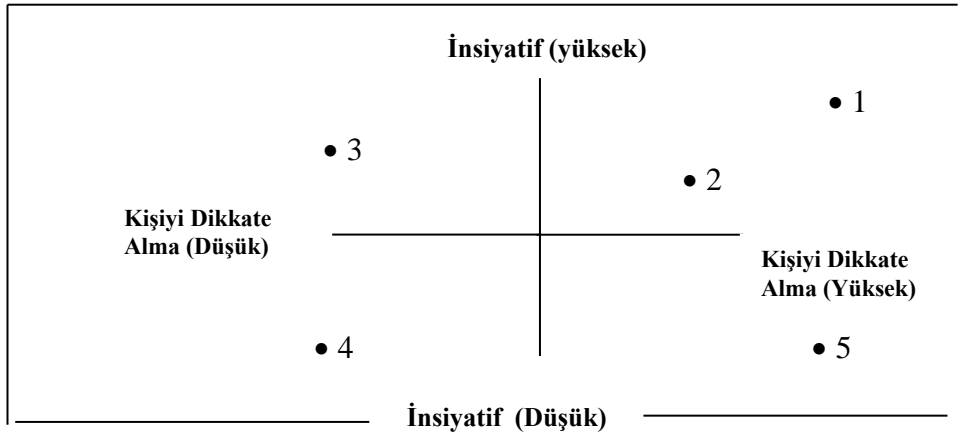
Ohio State liderlik araştırmalarında amaç liderlerde görülen belli davranış şekillerini ortaya çıkarmaktır. (Seçkin, 2011: 38). Farklı alanlardan olan çeşitli araştırma ekibi farklı durum ve gruplarda görülebilecek lider davranışını ortaya çıkarmak üzere geliştirdikleri “Lider Davranışını Tanımlama Anketi (Leader Behavior Description Questionnaire)”ni gerek sivil gerekse askeri alanda çalışan yöneticiler üzerinde uygulamışlardır. (Taşkiran, 2010: 46).

Yapılan çeşitli çalışmalar sonucunda lider davranışlarını tanımlayan iki temel etmen bulunmuştur (Aşan ve Aydın, 2006: 301):



Kişiyi Dikkate Alma: Liderin örgütsel hedefler için başarılacak işin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrolüdür.

İnisiyatif: Liderin izleyenlerin duygu ve düşüncelerini anlaması ve de karşılıklı güven duyulmasıdır.



**Kaynak:** Koçel, T. (2007) “ İşletme Yöneticiliği”, İstanbul: Arıkan Basım Yayım.

### Şekil 2.3. Ohio State Üniversitesi Liderlik Modeli

Yukarıdaki şekil, beş liderin davranışlarını ifade etmektedir. Bu örneğe göre lider 1 hem grubun başarmaya çalıştığı işe hem de grup izleyenlerine birey olarak değer gösteren bir davranış gösterirken; lider 4 grup izleyenlerinin isteklerine önem vermeyen fakat grubun hedeflediği işe de fazla yoğunluk vermeyen bir davranış sergilemektedir. (Koçel, 2007: 451).

Ohio Sate araştırmaları aşağıdaki bulguları ortaya koymuştur (Şimşek vd., 1998: 144-145):

1. Lider çalışanlarını daha fazla dikkate alırsa çalışan devir oranı artar.
2. Liderin inisiyatif oranı ile çalışanların performansı doğru orantılıdır.

Ohio State Üniversitesinin liderlik çalışmalarına katkıları oldukça fazladır. Liderliğin değerlendirilmesinde hem görev hem de insan boyutunun önemini vurgulayan ilk çalışmalar olarak gösterilmektedir. Konuyu iki boyutlu yaklaşım olarak ele alırsak, özellikle insan ilişkileri yaklaşımındaki insan boyutunun önemi

ile bilimsel yönetim yaklaşımındaki işin önemi arasındaki vurguyu kuvvetlendirmiştir (Luthans, 2011: 418).

### **2.6.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları:**

Davranışsal Liderlik Teorisinin gelişmesinde katkıda bulunan diğer önemli bir çalışma, 1947 yılında Michigan Üniversitesi'nde Rensis Likert yöntemi ile yapılan araştırmadır (Koçel, 2007: 452). Bu çalışmanın amaçlanan sonucu, çalışanların tatminine ve verimliliğine katkı sağlayan unsurları belirlemektir. (Şimşek, vd., 1998: 145).

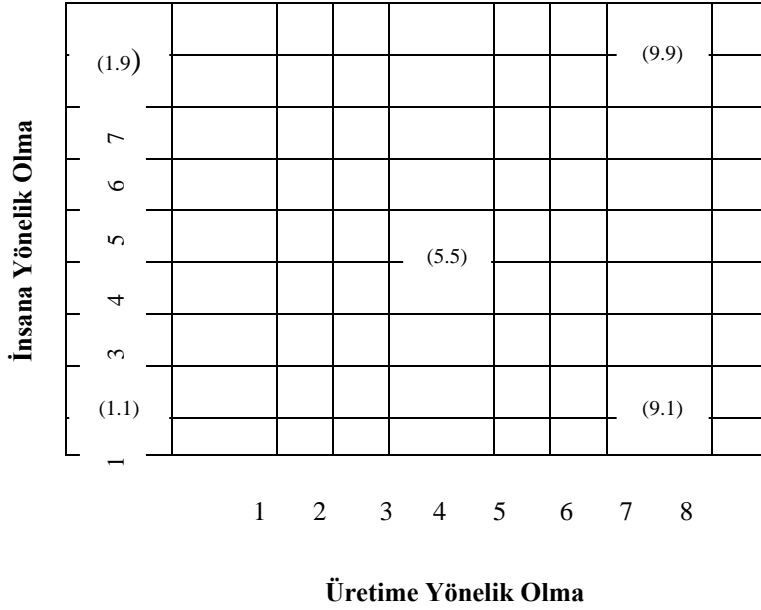
Michigan Üniversitesi çalışmalarında liderin davranışsal yaklaşımını iki faktör etrafında toplandığını görmüştür. Bu teoriye göre, kişiye yönelik lider (the employee-oriented leader) kişiler arası ilişkilere değer veren, yetki devrini esas alan ve kişisel ihtiyaçlara yönelik gelişme ve ilerlemeyle yakından ilgilenen bir davranış gösterirken, işe yönelik lider (the production-oriented leader) ise işin teknik boyutuyla ilgilenir ve üretime odaklanmıştır. Grup üyelerini örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde bir araç olarak görmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 371-372). İşe yönelik lider mevkie dayanan resmi otoritesini kullanarak iş görenlerin ilke ve yöntemlere göre davranıp davranmadığını kontrol eden bir davranış gösterirken kişiye yönelik lider ise iş görenlerin motivasyonunu arttıracak çalışma koşulların iyileştirilmesini sağlayan, yetki devrini esas alan ve kişisel gelişme ve ilerlemeleri ile yakından ilgilenen bir davranış gösterir (Koçel, 2007: 452).

Ohio ve Michigan liderlik çalışmaları, liderliğin bir özellik olmadığını ve sonradan öğrenilebilir olduğunu, yönetim faaliyetlerinin insan ve görev odaklı olarak genişletilmesini vurgulayan örgütsel düzeyde ilk çalışmalardır (Sayılı ve Baytok, 2014: 48).

### **2.6.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi**

Davranışsal liderlik yaklaşımları içinde en çok bilinen ve özellikle örgüt geliştirme çalışmalarında kullanılan, R. Blake ve J. Mouton tarafından geliştirilmiş (managerial grid) yönetim tarzları matrisidir (Taşkırıan,2010: 55). Bu model liderin “üretime yönelik olma (concern for production)” ve “ kişilerarası ilişkilere yönelik olma (concern for people)” ilgi duyduğu iki temel boyut üzerine kurulmuştur. Bu boyutlar ile ilgili olarak liderin insan ilişkilerine duyduğu ilginin derecesine dikey

boyut, üretime duyulan ilginin derecesine yatay boyut olarak adlandırılan bir matris yapı ortaya atılmıştır ( Şimşek, vd., 1998: 145).



**Kaynak:** Mandy, R. W. and Premeaux S.R. (1995) (7th ed.) “Management: Concepts, Practices and Skills” New Jersey: Prentice Hall, S:353

Şekil 2.4. Yönetim Tarzı Ölçeği

Yukarıdaki matrisde 9,1 tipi bir yönetici işe ve üretime önem veren, fakat bireye önem vermeyen bir tip doğrultusunda davranırken 1,9 tipi bir yöneticinin önem verdiği konu ise izleyenlerin hisleri ve memnun olmaları doğrultusundadır. 5,5 tipi yönetici ise hem üretime hem bireylere ortalama değer veren bir yönetici tipi doğrultusunda davranacaktır (Koçel, 2007:452). 1,1 tipi yönetici örgütte devam edebilmek için gerekli işin yerine getirilmesine en az düzeyde çaba harcamaktadır (Şimşek vd., 1998:146). 9,9 tipi yönetici ise her ikisine de en üst düzeyde alaka gösterir. Bu tip yönetici, çalışanlar arasında bağlılığa, dostluğa, güvene ve saygıya özen gösterir. (Ataman, 2001: 460).

#### 2.6.2.5. McGregor’un X ve Y Teorisi:

Douglas McGregor’a göre insan davranışı hakkındaki varsayımlar yöneticilerin tutumlarını belirleyen en önemli unsurlardan birisidir. (Ataman,

2001:457). Yöneticilerin tavır ve hareketlerinin grubun diğer bireylerinin nasıl süzdüklerine ve onları nasıl yorumladıklarına bağlı olduğudur (Saylı, 2014: 56). McGregor insan davranışı ile ilgili ilişkileri varsayımlarına daha geniş bir bakış açısı ile itiraz ederek farklı bir bakış açısı geliştirmeye çalışmıştır (Saylı, 2014: 56). Bu varsayımları X ve Y teorileri olarak adlandırılmıştır (Şimşek, vd., 1998: 146). X teorisi şu varsayımları içermektedir (Koçel, 2007:454):

- Sıradan bir insan işten mümkün olduğu kadar kaçır ve çalışmayı sevmez.
- Sıradan bir insan sorumluluk almayı sevmez.
- Bu tarz özellikleri olan insanları çalıştırmak için onları sürekli kontrol etmeli ve hedeflerine ulaşmaları için ödül ceza sistemini uygulanmalıdır.

Buna karşılık Y teorisi şu varsayımları içermektedir (Şimşek, vd., 1998: 147):

- Bireylerin bir işte çalışarak fiziksel olarak çalışmaları kadar dinlenme istekleri kadar normaldir.
- Birey bir işe başlayarak önceden belirlediği hedeflere ulaşmak için kendini yönlendirecek ve kontrol edecektir.
- Bireyin hedeflerine yönelmesi, ödülün yanı sıra başarı ihtiyacı da tatminine yöneliktir.
- Sıradan bir insan, öğrenmek arzusundadır ve şartlar uygun olursa sorumluluğu zorla isteyerek alır.
- Bireyin yaratıcılık gibi özellikleri toplumda geniş bir biçimde yayılmıştır.

Buna göre X Teorisi benimseyen yöneticiler daha çok otoriter ve müdahaleci bir davranış gösterirken; Y Teorisini benimseyen yöneticiler ise daha çok demokratik ve katılımcı bir davranış gösterecektir (Koçel, 2007: 454).

#### **2.6.2.6. Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli:**

Yönetici ve lider davranışlarının anlaşılmasına yönelik diğer bir model ise, Rensis Likert'in Dörtlü Yaklaşım Modeli veya Sistem 4 modelidir. Likert'in

Michigan Üniversitesi'nde yaptığı çalışmalarda yöneticilerin davranışları dört grup altında toplanmıştır (Şimşek, vd., 1998: 147).

Tablo 2.2. Likert'in Dörtlü yaklaşım Modeli

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

**Kaynak:** Koçel, T.(2007) “ İşletme Yöneticiliği”, İstanbul: Arıkan Basım Yayım, S:455

Likert'in Dörtlü yaklaşım Modelini özetleyecek olursak (Saylı, 2014: 58):

Sistem 1'de bulunan bir yönetici otoriterdir. Sistem ve uygulamalarını çalışanların performanslarını azami oranda yararlanma üzerine kurar ve çok sıkı kontrol sistemi vardır.

Sistem 2'de yönetici yarı otoriter bir yönetim tarzını benimser, babacan bir tutumu vardır ve yardımsaverdir. Kontrolü sıkı tutar ve otoriteyi paylaşmak istemez. Ancak çalışanların gerektiğinde sınırlarını sıvazlar ve motive etmeye çalışır.

Sistem 3'de yönetici katılımcı bir yönetim stili sergiler. Bu yöneticiler izleyenlere düşüncelerini sorar ve onlardan katılım sağlamalarını ister. Fakat yine de son kararı verme kendilerine aittir.

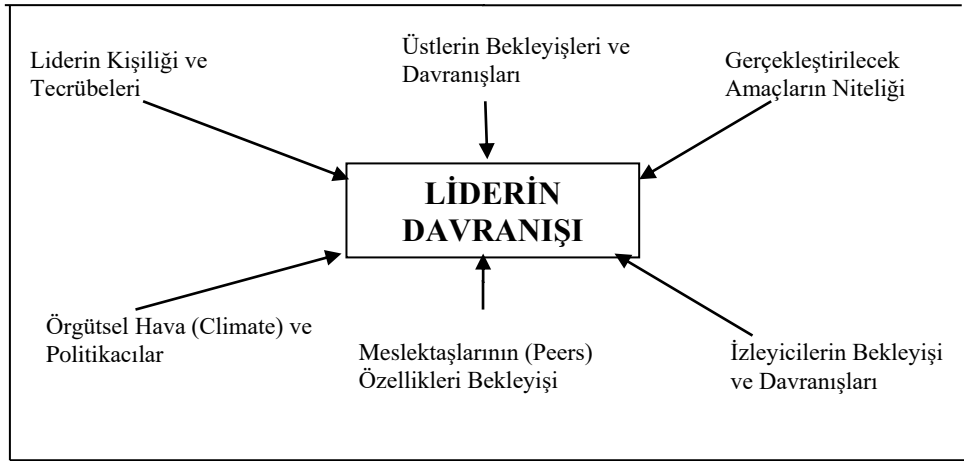
Sistem 4’de yönetici çalışanlarına güvenir ve demokrattır. Katılımcı bir yönetim tarzını tercih eder. Bu yönetici astlara bazı emirler verir ama tam bir katılım sağlar ve kararı çoğunluğun katkısı ile uzlaşma sağlayarak alır.

Likert’in araştırmaları, verimliliği yüksek grupların Sistem 3 ve Sistem 4 tipi bir yönetim altında olduklarını; verimliliği düşük grupların ise Sistem 1 ve Sistem 2 tipi bir yönetim altında olduklarını göstermiştir (Koçel, 2007: 455).

### **2.6.3. Durumsal Liderlik Kuramları**

Özellikler teorisi ve davranışsal teorisi liderlik çalışmalarına önemli katkılarda bulunmasına rağmen, birçok araştırmacı sadece liderin sahip olması gereken özelliklerin bir liste halinde sunulmasını veya tek bir liderlik stiline en uygun olabileceğini kanısına karşı gelmişlerdir (Taşkıran, 2005: 75). Davranışsal yaklaşım çalışmaları, etkili liderlik için farklı durumların değişik liderlik stilleri ihtiyacı olduğunu göstermiştir (Saylı, 2014: 68). Durumsallık yaklaşımının genel savı farklı koşulların değişik liderlik stilleri gerektirdiğidir (Sabuncuoğlu, 2003: 223). Bu bağlamda, “ne zaman ve hangi şartlarda, hangi liderlik stili tercih edilmelidir?” sorusundan yola çıkarak, durumsal liderlik teorilerini ortaya koymuşlardır (Taşkıran, 2005: 75).

Liderliği koşulları da göz önüne alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini belirleyen unsurlar; hedefin kalitesi, iş görenin becerileri, organizasyonun özellikleri ve liderin ve izleyicilerin deneyimleridir. Bu faktörler Şekil 2.5’deki gibi ifade edilebilir (Koçel, 2007:456):



**Kaynak:** James Stoner, Management, Prentice-Hall, 1978, s. 449'dan akt. Koçel, s. 456.

Şekil 2.5. Durumsal Liderlik Kuramları

Şekil 2.5'de liderlik davranışını belirleyen temel değişkenler verilmiştir. Bütün bu değişkenler, aynı zamanda birbirlerini de etkilemektedir. Durumsallık teorisi, liderlik davranışının durumlara göre farklılık göstereceği söylemektedir. Bu durum, genellikle yönetimde “tek ve en iyi” yönetim davranışı bulunduğunu savunan davranışsal teoriden ayrıldığı noktayı ortaya koymaktadır. Bu teoriye göre, hem insana yönelik hem de göreve yönelik liderlik davranışı, belirli koşullar altında en etkin yaklaşım olabilmektedir. Durumsallık teorisi, belirli durumlarda hangi şartların önemli olduğunu belirlemeye ve bu şartlara uygun liderlik stiline hangisi olabileceğini araştırmaya ağırlık vermiştir (Taşkıran, 2005: 76).

Durumsallık liderlik teorisinin en önde gelen çalışmaları, Fiedler'in Durumsal Liderlik Kuramı, Yol-Amaç Kuramı (Robert House ve Martin Evans), Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı, Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı gibi yaklaşımlardır (Şişman, 2014: 7).

### 2.6.3.1. Fred Eduard Fiedler'in Durumsallık Modeli

Durumsallık yaklaşımı farklı durumların liderlik tarzları gerektirdiğini savunmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 223). Bu modele göre; Lider kendi liderlik stilini keşfetmeli, belirli durumları tespit etmeli ve analiz yapmalıdır. Lidere uyması için ya durum değiştirilir ya da liderlik sıfatı duruma uygun lidere

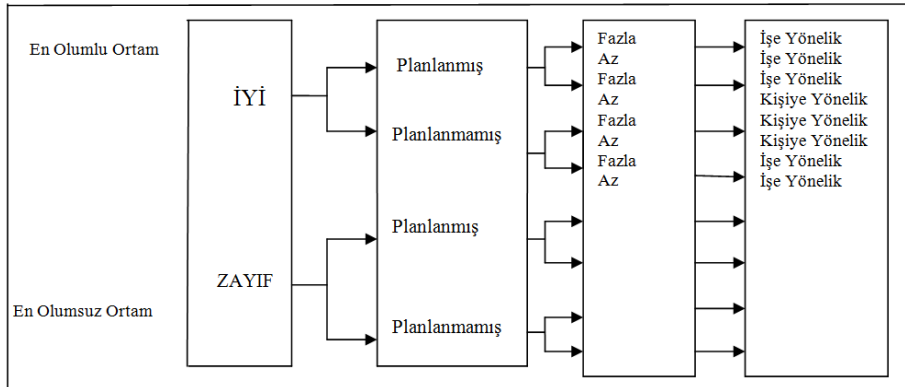
verilir (Ataman, 2001:461).Yıllar süren deneysel araştırmalardan sonra Fiedler yaygın olarak bilinen Liderlik Etkinliğinin Durumsallık Modeli'ni geliştirmiştir (Çetin ve Mutlu, 1999: 546). Bu çalışma durumsal değişkenler ile liderin kişiliği ve davranışın birbirlerini nasıl etkilediğini ortaya koyan ilk yaklaşımdır (Saylı ve Baytok, 2014: 68). Fiedler'e göre üç tip durumsal değişken vardır:

**1. Lider ile izleyenler arasındaki iliřki:** İzleyenler liderlerini arkadařça veya dūřmanca, destekleyici veya tehdit edici řekilde benimseme dereceleri farklı olabilir (řimřek vd., 1998: 148).

**2. Liderin mevkiine dayanan otoritesinin gūcü:** İzleyicilerin performanslarını liderin ödüllendirme ve cezalandırma yetkisini gösterir. Eđer liderin otoritesine dayanan gūç gūçlü ve zayıf olarak adlandırılabilir (Saylı ve Baytok, 2014: 70).

**3. Başarılacak işin niteliği:** Liderin karışık ve rutin dışı işlerde işi yapma usulleriyle ilgilidir. Yapılacak işe ilgili önceden belirlenmiş belirli yöntem varsa liderin işin olumlu, yoksa olumsuzdur (Ataman, 2001: 462).

Fiedler, liderin göstereceği davranışın etkinliği en olumlu ve en olumsuz sayılan durumlarda işe yönelik (task oriented) liderlik davranışı ve nispeten olumsuz durumlarda kişiye yönelik (person oriented) liderlik davranışı olarak ifade etmiştir (Taşkıran, 2005: 77-78).



**Kaynak:** Koçel, T. (2007) İşletme Yöneticiliği, S: 459.

şekil 2.6. Fiedler Liderlik Modeli



Bu durum, En olumlu ve en olumsuz ortamlarda neden ise işe yönelik liderlik davranışının etkin olduğunu Fiedler şöyle açıklamaktadır. “..... En olumlu durumda grup yönetilmemeye hazırdır ve liderin ne yapılması gerektiğini söylemesini beklemektedir...” , “..... en olumsuz durumlarda ise, liderin kişiye yönelik bir davranış göstermesini hiç sonuç almaması ile sonuçlanacaktır. Bu nedenle doğrudan yapılacak işe yoğunluk veren bir davranış göstermesi kendisini daha başarılı yapacaktır...”(Koçel, 2007: 459).

Fiedler’in liderlik çalışmaları ile ilgili bazı eleştiriler yapılsa da, temel olarak Fiedler’in modeli üç hususta liderlik yazınına olumlu katkılar yapmıştır. Bunlar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Taşkıran, 2010: 64):

- Durumsallık yaklaşımını ile ilgili ilk liderlik çalışmasıdır.
- Hem durumun hem de liderin karakteristik özelliklerinin Lider etkinliğinin belirlenmesinde önemli olduğunu vurgulamıştır.
- Geniş araştırma sonuçlarına dayanan ve alternatif durumsallık teorilerinden de esinlenen bütüncül bir yaklaşım izleyen bir yaklaşımdır.

### **2.6.3.2. Amaç – Yol Teorisi**

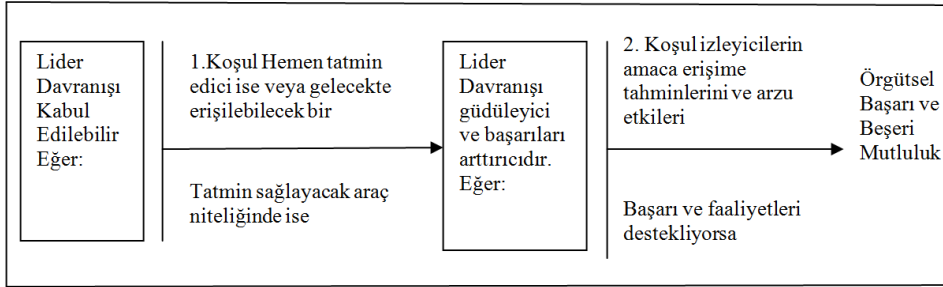
Robert J. House tarafından sunulan, House ve Terence R. Mitchell tarafından geliştirilen diğer bir durumsal teori de Amaç – Yol teorisi (Çetin ve Mutlu, 1999: 548-549). Bu teoriye göre bir insanın davranışlarını etkileyen iki faktör vardır (Şimşek vd., 1998: 149):

- Bireyin, belirli davranışlarının belirli sonuçlara ulaştıracağı inancı,
- Bu sonuçlara bireyin verdiği değer.

Bekleyiş teorisi çalışanlar ile lider tarafından iki durumda motive edicidir (Koçel, 2007: 460):

- Liderin çalışanların bekleyişlerini etkileme derecesi (yol)
- Liderin çalışanlarının verdiği değerleri etkileme derecesi (amaç).

Bu modelde, liderin çalışanları nasıl etkilediği, iş ile ilgili hedefleri nasıl algılandığı ve hedefe gidilen yollarının neler olduğu üzerinde durulmaktadır. Liderlerin, örgütsel amaçlara ulaşmak, işyerinde iş tatminin gerçekleştirmek ve çalışanları güdülemek bakımından etkinlikleri olan kimseler olduğu varsayımından yola çıkılmaktadır (Eren, 2003: 539). Bu durumu Duncan, şekil 2.7’de görüldüğü biçimde özetlemektedir:



**Kaynak:** Eren, E. (2003) Yönetim ve Organizasyon, S:540.

Şekil 2.7. Yol Amaç Modelinin Şematik Açıklaması

Amaç-Yol teorisinde ödüllerin çekiciliğinin ve çalışanların gayretlerinin performans, performansın da ödüle dönüştüğü yolundaki beklentileri, liderin nasıl etkileyeceği üzerinde durmaktadır (Taşkıran, 2005: 80). Bu teoriye göre lider dört tip liderlik davranışından birini gösterecektir:

**Yönlendirici Lider:** Çalışanlar karar vermeye katılmazlar, kararları lider verir (Şimşek vd., 1998: 149).

**Katılımcı Lider:** Lider çalışanlarının işle ilgili fikirlerini ve önerilerini dikkate alır ve değerlendirir (Sayılı ve Baytok, 2014: 81).

**Destekleyici Lider:** Katılımcı Lider: İzleyenlerine arkadaşça ve cana yakın davranarak, onların psikolojik açıdan iyi olmalarını önemseyen tarzıdır (Ataman, 2001: 465).

**Başarı Eğilimli Lider:** Lider iddialı amaçları belirler ve bu amaçların başarılmasında izleyicilere güven duyar (Şimşek vd., 1998: 149).

Wofford ve Liska 1993’de, Yukl’unda 1994 yaptığı araştırmasında, Amaç – Yol teorisinde getirilen eleştirilerden en önemlisi karmaşık olmasıdır.

Araştırmacıların bulguları ile hipotezler birbiri ile tutarsızlık göstermesi ve teorinin liderin çalışanlarının performanslarını etkilemesinde sadece motivasyon araçları üzerine odaklanması diğer önemli eleştirilerdendir. Çünkü liderlerin, izleyicilerin performanslarını etkilemede kullanabileceği diğer yolları dikkate almamıştır. Teoride önerilen liderlik davranışlarından katılımcı liderlik ve başarı eğilimli liderlik ile ilgili yeterli araştırma yapılmamış ve bu davranışlar yeterli düzeyde test dilmememiştir. (Saylı ve Baytok, 2014: 82).

### **2.6.3.3. Victor H. Vroom ve Philip W. Yetton'un Katılımlı Liderlik Yaklaşımı**

Bu modelde karar almada katılım miktarını belirleyebilmek için bir dizi sıralı kural önerilmektedir. Beş davranış ve sekiz tane durumsallık sorusu tanımlanmıştır. Bu sorulara evet- hayır cevapları verilerek davranışlardan hangisinin tercih edildiği yeni katılımın ne kadar kullanılması gerektiği bulunabilir (Ataman, 2001: 466)

Saylı ve Baytok'un (2014: 85) aktardığına göre Vroom ve Jago 1998'deki çalışmalarında, bireysel problemlerde karar yöntemleri türleri aşağıdaki gibi açıklamıştır:

**A1 (Otokratik Lider)** mevcut bilgiler ışığında sorunu kendi kendine çözer ve kararı kendisi verir.

**A2 (Otokratik Lider)** izleyenlerinden gerekli bilgileri toplar ve problemin çözümü ile ilgili kararları kendi verir. Bu noktada lider ne için bilgi istediğini hangi konuda karar vereceğini söyler veya söylemez. İzleyicilerin problem ile ilgili sağladıkları destek liderin istediğini karşılamaktadır.

**C1 (Danışan Lider)** Karar vermeden önce uygun izleyicilerle bireysel olarak problemi paylaşır, onları bir araya grup olarak getirmeden fikirlerini ve önerilerini alır. Ancak kararı kendisi verir. Bu noktada karar izleyicilerin fikirlerini içerir veya içermeyebilir.

**G1 ( Grup Lider)** problemi bir izleyicisi ile paylaşır, fikirlerin ve bilgilerin serbestçe paylaşıldığı bir atmosferde birlikte problemi analiz eder ve problemin tatmin edici bir çözümüne ulaşır. Bu süreçte liderin formal otoritesine göre değil, lider ve izleyicinin gerçek bilgilerine göre değerlendirme yapılır.

**D1 (Yetki Devreden Lider)** problemin çözümünü bir izleyenine devreder ve ona gerekli olan tüm bilgileri sağlar Bu noktada lider problemin çözümünde tüm sorumluluğu izleyicisine verir. İzleyici herhangi bir çözüme ulaştığında onu destekler.

Yukarıda belirtilen beş farklı liderlikstilinden hangisinin kullanılacağı birçok faktöre bağlıdır. Vroom ve Yetton, bu konuda karar verebilmek için sekiz soru geliştirmiştir ve bu soruların cevaplarını verdikten sonra nasıl hareket edileceğini bir karar ağacı üzerinde göstermiştir (Taşkiran, 2010: 70).

Bu sorular (Vroom and Jago, 2015: 326):

A: Bir çözümün diğerinden daha rasyonel olması gibi bir kalite gereksinimi var mı?

B: Lider, yüksek nitelikli karar verebilmek için yeterli bilgilere sahip midir?

C: Problem iyi yapılandırılmış mı?

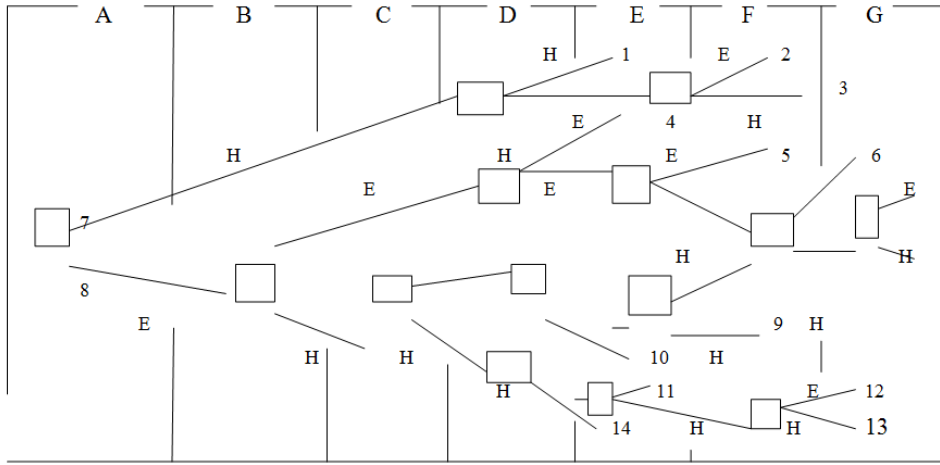
D: Kararın etkili şekilde uygulanabilmesi için izleyenler tarafından kabul görmesi önemli mi?

E: Eğer kararı lider verecek olursa, bu kararı izleyenlerin kabul edecekleri kesin mi?

F: İzleyenler, problemin çözümü ile ulaşılabilecek örgütsel hedefleri paylaşıyor mu?

G: Tercih edilen çözümler açısından izleyenler arasında çatışma ihtimali var mı?

H: İzleyenler, yüksek nitelikli karar verebilmek için yeterli bilgilere sahip midir?



**Kaynak:** Taşkıran, E. (2010) “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma” *T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi.*

Şekil 2.8. Vroom ve Yetton’un Liderlik Modeli

Dolayısı ile sorun tipinin birden fazla karar verme tarzını tanımladığı durumlar için (yazarlar bu karar tarzları grubuna “uygulanabilir set” = “feasible set” adını vermişlerdir), olası karar tarzları arasında bir seçim yapılması gerekecektir. Vroom ve Yetton, söz konusu seçimin yapılabilmesi için (kalite ve kabul kriterlerine ilaveten) “zaman” kriterini önermişlerdir. Buna göre verilecek kararın gerektirdiği “kalite” ve “astların kabulü” gerekliliklerinin her ikisini de karşılamada eşit şansa sahip olarak belirlenmiş olan bir sorun tipinin uygulanabilir karar tarzları setinden, kişi başına harcanan saat (ya da geçen süre) açısından en az yatırımı gerektiren yöntemin seçilmesi uygun olacaktır. Vroom; A Modeli adını verdikleri böyle bir zaman-yeterlilik modelinin, uygulanabilir set içindeki en otokrat alternatifin tercih edilmesi anlamına geldiğini (örneğin, I ve II no’lu sorun tipleri için uygulanabilir sette yer alan AI, AII, CI, CII ve GII karar tarzları arasında AI’in tercihi) ve krizli, aciliyet gerektiren ya da liderin, kararın verilmesine katılacak kişiler için harcanacak zamanı en aza indirme fırsatı aradığı durumlarda başvurulabilecek bir seçim şekli olduğunu ifade etmiştir. Diğer yandan, Vroom, karar verme durumunda astların katılımlarından yararlanıp, yararlanmamaya karar vermede A modelinin (zaman-yeterlilik modeli) tek boyut olarak düşünülmemesi gerektiğini; katılımın, kararın kabulünü ve kalitesini

arttırmasının yansira, kişiler ve takım gelişimine katkıda bulunma ve astları daha bilinçli ve sorumlu davranmaya yönlendirme ihtimalinin de bulunduğunun gözden uzak tutulmamasını vurgulamış ve A modeline alternatif olarak B modelinden söz etmiştir. Buna göre, B modeli, kişisel ya da grup gelişimine yönelik bir zaman yatırımı modeli olarak düşünülebilir ve uygulanabilir set içinde en fazla katılımı içeren karar verme tarzının seçilmesini önerir. Görüleceği gibi, A ve B modelleri, kararın kalitesinin ve astlarca kabulünü koruyan kurallara uygun olmakla birlikte, bu kuralların çalışma şekli açısından önemli ölçüde farklılaşmaktadırlar. Başka bir ifade ile A modeli, kısa dönem aktörü olan “zaman” ı maksimize ederken; B modeli ise, uzun dönemi bir değer olan “gelişme”yi maksimize etmeye yönelmiştir ve nihai tercih, bu modellerden hangisinin benimsendiğine bağlı olarak ortaya çıkacaktır (Kılınç, 2015).

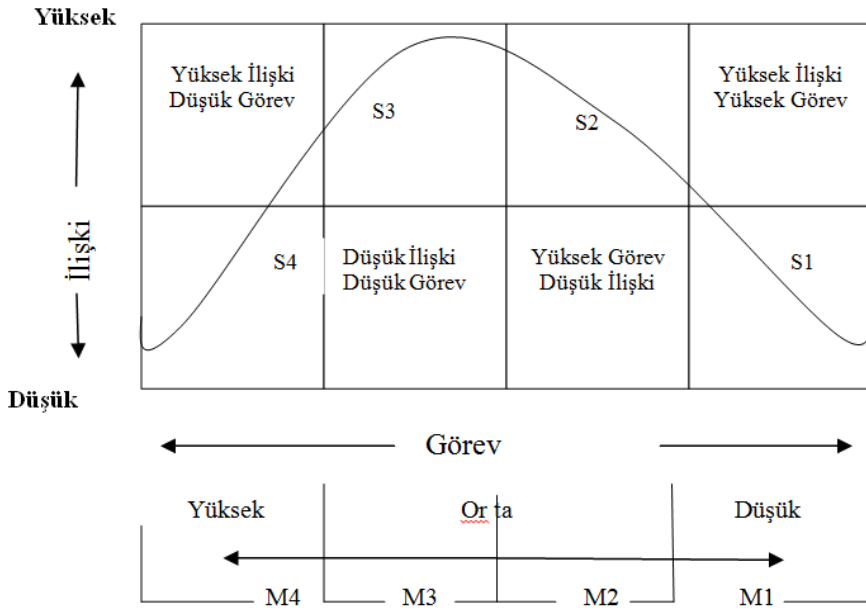
Bu model karar ağacı kullanmayı gerekli görür, lider birçok değişik durumlarda karar ağacı vasıtasıyla yolları izleyerek problem için uygun seçeneği bulur. Bu model A'dan G'ye soru ve cevaplar üzerine düzenlenmiştir. Lider kadar ağacını takip ederek sonuca ulaşır. Lider ne yapacağına dalların sonunda karar verir. Yöneticiler, üretim olumsuzlukların gidermek için yeni makineler alırlar, yeni sistemler kurar ancak devamlı etkinliği arttıramamanın sorunu insan faktöründen kaynaklanmaktadır. Bunların nedeni motivasyon düşüklüğü, eğitim eksikliği, yetersiz ücret t vb. eksilerde aranmalıdır (Şimşek vd., 1998:150). Bu model, izleyenleri ne kadar ve hangi şekilde katılımın gerektiğini saptayabilmek için çok etkili bir modeldir. Bu model ayrıca, liderlik araştırmalarının kişiye değil de duruma yöneltilmesi gerektiğinin üzerinde durmaktadır. Liderler tarzlarını belirlemeden önce, durum analiz edip, tespit etmelidir (Ataman, 2001: 467).

#### **2.6.3.4. Paul Hersey ve Kenneth Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi**

Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından "Liderlik Çalışmaları Merkezi"nde geliştirilen Durumsal Liderlik teorisi, Ohio Üniversitesi Liderlik teorisi ile Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik teorisinin birleştirilmiş ve geliştirilmiş modelidir (Zel, 2001: 124).

Durumsallık teorileri içinde yer alan bir diğer önemli teori, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı'dır. Esas itibariyle Ohio Devlet Üniversitesi'ndeki liderlik çalışmalarının geliştirilmiş biçimi olarak kabul edilen bu yaklaşıma göre, iki liderlik tarzı öne sürülmektedir. Ohio Üniversitesi

çalışmalarında “bireyi önemseme” ve “iş dikkate alma” olarak adlandırılan iki boyut, geliştirilmiş olan bu yaklaşımda “görev” ve “ilişki” olarak tanımlanmıştır. Geçerliliği ile ilgili olarak fazla araştırma yapılmamasına rağmen pratikte oldukça kabul görmüş olan bu yaklaşımın en önemli özelliği görev ve ilişki davranışı olarak ele alınan liderlik tarzlarının, astların “olgunluk” derecesine bağlı olarak incelenmesidir. Lider, kendini izleyenlerin olgunluk düzeyine göre liderlik biçimini tayin etmektedir. Buna göre izleyenlerin olgunluk düzeyini dört çeşide ayırmak mümkündür. Bu olgunluk düzeyleri ve bunlara karşılık uygulanması gereken liderlik biçimleri aşağıdaki Sekil 2.9’de gösterilmiştir (Taşkıran, 2010: 67).



Astların (izleyicilerin) Olgunluk seviyesi

**Kaynak:** Eren E. (2003) “Yönetim ve Organizasyon(Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)” İstanbul: Beta Yayınevi. S:542.

Şekil 2.9. Hersey ve Blanchard’ın Durumsal Liderlik Model Liderlik Tarzı

Şekil 2.9’a göre, olgun olmayan astlar (M1) için lider göreve dönük ilişkilere daha çok önem vermekte, ilişkilere ise daha az dönük bir davranış sergilemektedir. Olgun olmayan astlara emir verip icrasını isteme olan (S1)

davranışını sergilemektedir. Olgunluğun biraz arttığı durumlarda (M2) halinde ise yönetici yüksek görev, düşük ilişki sergilemekte, ancak davranış biçimi S2 niteliğinde olup astlara fikir ve emirlerin gerekçelerini izah etmektedir. Olgunluk düzeyinin biraz daha arttığı (M3) durumunda ise, lider, yüksek ilişki görev davranışını (S3) sergileyerek işlerin yapılmasında astların görüş ve fikirlerini alarak onların yönetime katılmalarını sağlamaktadır. Olgunluğun en yüksek düzeyde olduğu (M4) durumunda ise lider, yüksek ilişki düşük görev (S4) davranışını sergileyerek planlama ve icra yetkilerini astlarına devretmektedir (Eren, 2003: 541-542).

### **2.6.3.5. Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi**

Yönetimin temel amacı olduğunu savunan Reddin “3-D” adını verdiği kuramında temel nokta “Yönetsel Etkililik”tir. Reddin’e göre, “Yönetsel Etkililik”, bir yöneticinin pozisyonunun gerektirdiği işleri ne yaptığıyla değil (girdiye göre değil), neyi elde ettiğiyle (çıktıya göre) veya başardığıyla ölçülmesi gerektiğini söylemiştir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 92). Reddin’in Üç Boyutlu Liderlik Modeli’ne göre:

**Görev Yönelimi:** Liderin planlama ve kontrol doğrultusunda kendisinin ve izleyenlerinin eforlarını yönetmesini kapsar (Mullins, 2005: 262).

**İlişki Yönelimi:** Lider ile izleyenleri arasında kişisel ilişkililerdir. Bu iki boyuta etkinlik boyutu da ilave edilirse üç boyutlu liderlik modeli oluşur. Reddin, bu modeline çeşitli davranış biçimlerinin durum bağlı olarak etkin veya etkisiz olabileceğini göstermeye çalışmıştır. Liderin davranış biçimlerinin etkinliği, göreve yönelik veya ilişkilere yönelik davranış tiplerinden herhangi birini etkin veya etkisiz olabileceği ileri kanıtlamaz. Liderin kendisi veya kendisi olmayan davranışının Etkin veya etkin olmayan davranışlar arasındaki ayırım duruma uygunluğudur (Şimşek, vd. 1998: 150-151).



İlişki Yönelimi ↑	<b>İlgili (Related)</b> (Yüksek İlişki Yönetimi)	<b>Bütünleşmiş (İntegrated)</b> (Yüksek Görev ve İlişki Yönelimi)
	<b>Kopuk (Separated)</b> (Düşük Görev ve İlişki Yönelimi)	<b>Adanmış (Dedicated)</b> (Yüksek Görev Yönelimi)
	↓ <b>Görev Yönelimi</b> →	

**Kaynak:** Mullins, L.J. (2005: 262) Management and Organisational Behaviour (7. Baskı), Pearson Education Limited: Edinburgh.

Şekil 2.10. Hersey-Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Bu dört temel yönetim tarzları aşağıda açıklanmıştır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 94-95 ):

**Kopuk Yönetim Tarzı:** Bu tarz yöneticiler prosedürlere bağlı yaşar ve sürekli hataları düzeltmeye yönelik bir etkileşim sergilediklerinden insan ilişkileri ve görev boyutları düşüktür. Yöneticinin, yazılı olarak direktif sosyal ilişkileri zayıf olduğunu gösterir. Organizasyonu, onu oluşturan bireylerden ayrı olarak düşünür. Astların, kurallara uyup uymamalarına göre, üstlerini de iş, zekâ ve akıl ölçülerine göre değerlendirir. Bu tarz yönetim anlayışında olan yöneticiler, grup arasında meydana gelebilecek sorunlardan kaçınmayı tercih ederler.

**İlgili Yönetim Tarzı:** İnsanı oldukları gibi kabul ederek, onları tanımaya yönelik olan liderlerin insan ilişkileri yüksek, görev boyutları düşüktür. Astlarını tanımaya, anlamaya ve iletişim kurmaya çalışırlar. Üstlerini ise, çalışanlara gösterdikleri ilgi ve yakınlığa göre değer verirler. Organizasyonu, bir sosyal sistem olarak görüp, farklı fikirler konusunda uzlaştırıcı ve yol gösterici bir yönetim stili sergilemektedirler.

**Adanmış Yönetim Tarzı:** Çalışanlara genellikle sözlü emirler veren çalışanları otorite altına almaya ve hükmetmeye eğilimli stilini benimseyen yöneticilerin insan ilişkileri ve görev boyutları düşüktür. Astlarını, üretkenliklerine göre, üstlerini de güç ve otoriteyi ne şekilde kullandıklarına göre değerlendirirler. Ekip çalışmalarında aktif ve yönlendirici roller üstlenirler. Hatayı cezalandırma ve anlaşmazlıklar da baskı ile çözüme yoluna giderler

**Bütünleşmiş Yönetim Tarzı:** İletişim kurmaya ve ekip çalışmasına önem veren, olayların bir parçası olmayı seven ve hatalardan ders çıkarmaya ve sorunların kaynağına inmeye çalışan liderlerin insan ilişkileri ve görev boyutları yüksektir.

Bu 4 yönetim stiline her birinin etkili olması ya da olmaması uygulanma durumuna bağlıdır. Etkililik şu şekilde tanımlanmıştır:

- Görünen etkililik yöneticinin davranışını kastedmektedir. Dakiklik, anında yanıt verme, düzenlilik, hızlı karar verme ve iyi halkla ilişkiler görünen etkililiğe örnektir.

Kişisel etkililik, yöneticinin kişisel hedeflere ulaşmasını kastedmektedir. Örgüt hedeflerinden ziyade güç ve itibar sahibi olmak kişisel etkililiğe örnektir.

Reddin, bu liderlik tarzlarının her zaman etkili olamayacağını düşünmüş ve olaya “etkililik” boyutunu ekleyerek literatüre, yeni bir yaklaşım getirmiştir. Sonuçta, dördü etkisiz dördü etkili olmak üzere toplam sekiz liderlik yaklaşım ortaya çıkmıştır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, bu yeni sekiz liderlik tarzının, temel dört tarzın türevi eklinde olmasıdır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005:95). Reddin Etkililik boyutu üzerinde sıralanan bu sekiz tür liderlik yaklaşımını şu şekilde özetlenebilir (Can, 1981: 36-37 ):

Tablo 2.3. Etkililik ve Etkisiz Lider Karşılaştırması

Etkililik Lider	Etkisiz Lider
<b>Etkili Kopuk (Bürokrat-Bureaucrat):</b> Komuta, kural ve usullere uyar, kendisine güvenir, dürüst ve eşitlikçidir. Ussal ve öz denetim taraftarı olup ayrıntılara dikkat eder.	<b>Etkisiz Kopuk Lider (Terkeden-Deserter):</b> Kurallara uyar, en az çıktıyla yetinir, karışmaz, konuşmaz, kaçınır. Önerilerde bulunmayıp, düşüncelerini gizler, yaratıcılıktan yoksundur. İşbirliği ve haberleşmeden kaçınır. Engelleyicidir.
<b>Etkili Adamış (Babacan otoriter-Benevolent Autocrat):</b> Ne istediğini ve bu isteklerini direnç yaratmaksızın nasıl elde edebileceğini bilen bu liderlik tarzı, çalışkan, girişimci, zaman değerlendirici ve israf önleyici bir yapıdadır. Bu lider tarzı, kısa ve uzun dönemde verimliliğe yönelmiş kişidir.	<b>Etkisiz Adamış (Otoriter-Autocrat):</b> Tüm kararları tek başına veren, çelişki ve uyumsuzlukları baskı altında tutan, kendisine boyun eğilmesini isteyen eleştirici ve tehditkâr bir lider olup, başkalarına danışmaya ve aşağıdan yukarıya iletişime inanmaz.
<b>Etkili İlgili (Geliştirici-Developer):</b> Kişilere güven duyan, onlar bireyler olarak geliştirmeyle ilgilenen bu lider, dinlemeyi, haberleşme kanallarının açık tutmayı tercih eder. İşbirliğine, anlayış ve desteğe yöneliktir. Çalışanları güdüleme ve onların yeteneklerini geliştirmede etkilidir.	<b>Etkisiz İlgili (Görevci-Missionary):</b> Çelişki ve sürtüşmelerden kaçınan, benimsenmeye önem veren pasif kişilerdir. Hoş ve naziktirler. İşleri kolaylaştırarak, ahenk yaratmak isteyen bu yöneticiler çıktılarla ve denetimle ilgilenmezler.
<b>Etkili Bütünleştirici (Yürütmeci-Executive):</b> Ekip çalışmasına önem veren bu lider, amaçlara bağlılığı sağlar. Eşgüdümleyicidir. Anlaşmazlık ve çelişkileri hoş karşılayarak bunların, doğal ve gerektirdiğinde yararlı olabileceklerini düşünür. Yaratıcılığı, katılımcılığı ve potansiyellerden yararlanmayı sağlama çabası içerisindeydir.	<b>Etkisiz Bütünleştirici (Uzlaştırıcı - Compromiser):</b> Kötü kararlar veren, belirli bir durumda kendini etkileyecek çeşitli baskılara açık olan bu lider, uzun dönemde üretimi en üst düzeye çıkarma eğiliminden çok, güçlü ani baskıları en alt düzeye indirme taraftarıdır. Bu nedenle, katılımı gereğinden fazla kullanır ve direnç göstermeden hemen teslim olur. Görev ve ilişkilere yönelmenin zamanını ve yerini yanlış seçer. Kısacası kendine fazla güvenmez.

**Kaynak:** Can, H. (1981) “Önderlik Davranışında iki Model Karşılaştırması”, Amme idaresi Dergisi, 14(1):29-43.

Reddin, liderlik teorileri arasında bir konsensüs oluşturmayı amaçlamıştır. Kendisinin dönemine kadar geliştirilen liderlik teorilerinin üzerinde anlaşma sağladığı tek nokta, göreve ve insan ilişkilerine yönelik liderlik davranış biçimleridir. Üç Boyutlu Liderlik Teorisi diğer liderlik teorilerindeki boyutlara entegre etme kapasitesinden farklıdır. Reddin, ayrıca, bir yöneticinin etkililiğinin kâr odaklı bir performans kriterine maksimum üretim seviyesi, pazar payı, vb. göre ölçülmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Reddin’e göre, kendi teorisinin en önemli avantajı, sekiz farklı liderlik stilini ortaya koymuş olmasıdır. Bu teori,

kendisine göre, iyi bir sentezdir; çünkü davranış, durum ve etkililik bir araya getirilmiştir. Kendisinden önce gelen liderlik teorileri ise, sadece bir ya da iki farklı liderlik davranışını ortaya koyabilmişlerdir. Özellikle, bu teori tarafından ortaya konan etkililik boyutu, bu teoriyi, diğerlerinden keskin bir biçimde ayırmaktadır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 100).

## **2.7. Geleneksel Liderlik Stilleri ve Modern Liderlik Stilleri Anlayışında Yükselen Trendler**

Liderler, liderlik görevlerini yerine getirirken çok çeşitli tarzlarda davranmaktadırlar. İçinde yer aldıkları işletmenin faaliyet alanı, faaliyet çeşitliliği, yapısal ve çevresel sorunlar, liderin çalışma ve davranış şeklini de etkileyecektir. Ayrıca, liderin seçtiği uygun liderlik davranış tarzı, onun başarısında önemli bir rol oynayacaktır. Aynı zamanda faaliyet çeşitliliği ve faaliyet biçimindeki değişimler ve gelişmeleri liderin takip etmesi de onun başarısını etkileyecektir. Dolayısıyla, aynı işletme farklı zamanlarda ve farklı ortamlarda farklı liderlik davranışlarını uygulayabilecek kişilere ihtiyaç duyacaktır (Yıldırım, 2011: 24).

### **2.7.1. Geleneksel Liderlik Davranışları**

Liderlik dizesi (Continuum of Leadership) kuramı, Robert Tannenbaun ve Varrem H. Schmidt'in Harvard Üniversitesi'nde 1950'li yıllarda yaptıkları araştırmalara dayanır. Bu kurama göre liderlik, otokratik-demokratik-başıboş liderlik dizesinde bir yerde yer alır. Başka bir deyişle bir liderin liderlik biçimi, otokratik-demokratik-başıboş liderlik biçimi çizgisinde bir yerdedir. Liderin bu yerdeki biçimi, başkalarından farklı olabilir; ama liderlik biçimi, bu üç liderlik biçiminden biridir (Başaran, 1998: 52).

#### **2.7.1.1. Otokratik Liderlik**

Otokratik tip, baskıcı yönetimi tercih eden, astların emirlerine kayıtsız şartsız itaat etmeleri isteyen yetkilerini bu yönde kullanan yönetici tipidir. (Akat, 1984:182). Gruba danışmadan emir veren, gruba yapacağı işler hakkında bilgi vermeyen, bütün kararları tek başına alan davranış özelliği gösterir (Özkalp, 1988: 148). Genellikle bu tarz yöneticiler kendi çıkarları için hareket eder ve astlarını sürekli ezerler (Akat, 1984: 182).

Otokratik liderliğin yarar ve sakıncalarını şöyle sıralayabiliriz (Tekarslan ve Kılınç, 2000: 66):

Olumlu Yönleri;

- Tutarlı Hedefler,
- Hızlı karar alma,
- Kolay kontrol,
- Krizi kontrol edebilme,

Olumsuz Yönleri;

- Düşük motivasyon,
- Yaratıcılığı engeller,
- Grupta sorumluluktan kaçma,
- Tek yönlü iletişimden dolayı yanlış anlaşılımlar,

Otokratik liderlik de liderin aşırı bencil hareketlerde bulunması, üyelerinin duygu ve düşüncelerini önemsememesidir. Toplum, aile ve okul hayatından devlete kadar aşırı geleneksel, büyüğe aşırı saygı ve kararı büyükten bekleme alışkanlıklarına sahip toplumlarda yetişmiş ve eğitim görmüş kişilere uygun görülmektedir. (Bakan, Büyükbeşe, Erşahan ve Kefe 2013: 74).

### **2.7.1.2. Demokratik Liderlik**

Demokratik liderlik stiline, yönetimde insan ilişkilerine değer veren neo-klasik dönemde popülerliği artmıştır (Bakan vd., 2013:74). Bu kişiler yönetim yetkisini grup üyeleri paylaşma eğilimindedirler. Bundan dolayı hedef, plan ve politikaların belirlenmesinde, iş paylaşımında ve iş emirlerinin meydana getirilmesinde lider daima grup üyelerinin düşünceleri doğrultusunda liderlik davranışı sergilemeye çalışır (Eren, 2003:548). Hiçbir zaman gruba danışmadan hareket etmez. Her zaman grup üyesi gibi hareket eder, onları destekler, fikirlerine saygı gösterir (Özkalp, 1988: 148). Lider, grup üyelerini karar verme sürecine

katılmaya teşvik eder. Kararların, grup üyelerinin görüşlerinden etkilenmesine ve biçimlenmesine olanak sağlar (Başaran, 1998: 53).

Demokratik liderliğin yarar ve sakıncaları (Taşkiran, 2005: 57-58):

Olumlu Yönleri;

- bireysel motivasyon artışı,
- Astların saha deneyimlerinden karar verme sürecinde kullanma,
- Hedeflere bağlılık,
- Çift-yönlü iletişim.

Olumsuz Yönleri;

- Emeğin karşılığını almanın zaman alıcı olması,
- Üyeler, katılım sürecinde hükmedici olmaya yönelebilir,
- Tarafların karşılıklı ödün vererek anlaşmaya varmaları etkisiz bir faaliyete neden olabilir,
- Sorumlulukların net olarak belirlenmediği durumlarda anlaşmazlık çıkabilir.

Bu lider de bazı durumlar başarılı olurken bazı durumlarda başarısız olabilir (Özkalp, 1988:148). Demokratik liderin yararlarının başında kararlarda grup üyelerinin de söz sahibi olması, daha verimli ve özverili çalışmasını sağlarken; bazen de karar alma sürecinin uzamasına ve kriz durumlarda olumsuz sonuçlara da neden olabilmektedir (Çetin ve Beceren, 2007:122).

### **2.7.1.3. Başiboş-Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik:**

Başiboş liderlik, araştırmalar sonucunda otokratik demokratik liderlik dizisine sonradan eklenmiştir (Başaran, 1998: 53). Diğer bir deyimle, tam serbestlik tanıyan liderler, yetkiye sahip çıkmamakta ve yetki kullanma haklarını tamamıyla izleyenlerine bırakmaktadırlar ( Eren, 2001: 453).

Laissez-Faire (Tam Serbestlik Tanıyan) liderliğin yarar ve sakıncaları aşağıda açıklanmıştır (Taşkiran, 2005: 59):

Olumlu Yönleri;

- Serbest çalışma ortamı motive edici olabilir,
- Yaratıcılık ve yenilik yapmayı teşvik edebilir,
- Üyelerin esnek bir yapıya sahip olması değişiklikleri kolaylıkla benimseyebilir,

• Grup üyeleri arasında açık ve doğrudan iletişim vardır.

Olumsuz Yönleri;

- Grup faaliyetlerinin koordinasyonunun eksikliği olabilir,
- Grup hedefleri özümsemeye bilinir,
- Kontrol eksikliği, işleri aksatan hareketlere neden olabilir,
- Grup içinde düşük dayanışma ortamı oluşabilme olarak özetlenebilmektedir.

Geleneksel liderlik stilleri her ne kadar otokratik-demokratik-başiboş liderlik çizgisinde bir yerde olsa da teknolojik gelişmelerin etkisiyle küresel rekabet koşullarının değişimi, işletmecilik alanında yaşanan yeni gelişmeler, rekabet koşullarının yeniden şekillenmesi, bilginin yönetimine olan ilgiyi arttırması bu üç liderlik biçiminden doğan yeni liderlik stillerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu modern liderlik stilleri aşağıda açıklanmıştır.

### **2.7.2. Modern Liderlik Anlayışında Yükselen Trendler**

20. yüzyılın son çeyreğinde bütün dünyada yaşanan köklü değişimlerin, eski paradigmaların çözüm üretme yeteneklerinin zayıflamasına neden olduğu görülmektedir. Eski paradigmanın yeni ihtiyaçlara cevap vermemesi, onun gerekliliğini tartışmaya açmıştır. Bu nedenle, klasik (geleneksel) teoriler uzun zamandır tartışılmakta ve yeni dönemin ihtiyaçlarına uygun yeni yaklaşımlara

yönelik arayış da hızlanmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014:111). Toplam kalite ve çağdaş yönetim-organizasyon kavramlarının doğmasına neden olan şartlar, liderlik olayının açıklanmasına da yeni görüşlerin ortaya çıkmasına yön vermiştir (Koçel, 2007:462). Bu süreçte, klasik teoriler tamamen reddedilmemekte aksine, onların oluşturduğu bilgi birikimi, yeni teoriler ve modellerin geliştirilmesine etki yapmaktadır (Sayılı ve Baytok, 2014:111).

James MC Gregor Burns, 1974 yılında ilk Dönüşümsel ve Etkileşimci liderlik modelleri arasındaki karşılaştırmayı karizmatik liderlik üzerindeki etkileyici çalışmasıyla yapmıştır. Burns, büyüleyici özellik teriminin anlamını yitirdiğine inanıyordu. 1978’de Burns, dönüşümsel liderleri takipçilerini adalet ve eşitlik gibi yüksek moral ve güdüleme düzeylerine erişmede birbirlerine esin kaynağı olan kişiler olarak betimledi. Buna karşın Burns etkileşimci liderliği ise, lider takipçilerinin rol ve görev gereksinimlerini netleştirerek örgütsel hedeflere ulaşmada bireysel katkıda bulunan kişileri yönlendirir ya da motive eder diye açıklamıştır. Burns bu açıklamalarıyla etkileşimci ve dönüşümsel liderliğin birbirine zıt iki uçta yer aldığını ifade etmekteydi. Bernard Bass 1985 yılında Burns’un bu görüşündeki temel hatasını düzeltti. Bass ve onun yardımcısı Bruce Avolio tarafından geliştirilen Çok Yönlü Liderlik (Multifactor Leadership Questionnaire ) anketi kullanarak bağımsız ve birbirini tamamlayan iki yaklaşım bulmuştur (Korkmaz, 2007: 62-63). (Korkmaz, 2007: 62-63).

Bass’ın (1985) bağımsız boyutlar olarak dönüşümsel ve etkileşimci liderlik kavramlaştırması, farklı liderlik davranışlarını tanımlayan belirgin faktörlerin elde edildiği ampirik çalışmalarla desteklenmiştir. Çok Faktörlü Liderlik Anketinden elde edilen çoklu veri setleriyle yapılan faktör analizleri 5 dönüşümsel faktör (atfedilmiş karizma, idealleştirilmiş etki, ilham, entelektüel dürtü ve bireysel destek), 3 etkileşimci faktör (koşullu ödül, istisnaen aktif ve pasif yönetim) ve olmak üzere 8 faktöre ayrılmıştır ve 1 faktör liderlik dışı kalmıştır (Doherty and Danylchuk, 1996: 294).

### **2.7.2.1. Dönüşümcü (Dönüştürücü) Liderlik**

Dönüşümcü liderlik kavramı, 1978 yılında James McGregor Burns’ın “*Liderlik*” adlı kitabında bahsedilmiş, daha sonra Bernard Bass ve arkadaşları çalışmalarında dönüşümcü liderlik teorisi olarak geliştirilmiştir (Akbolat, Işık, ve Yılmaz, 2013: 36, Kılıç, vd., 2014: 251). Burns’e göre, “dönüşümcü liderlik; bir



ya da birkaç kişinin, izleyenleri veya birbirlerini daha yüksek motivasyona ve ahlaka teşvik etmelerine dayalı bir ilişkiye girdiklerinde gerçekleşmektedir” (Yavuz, 2009: 52).

Podsakoff ve arkadaşları, ise dönüşümcü liderliğin ne olduğunun tam olarak anlaşamadığını, ancak dönüşümcü liderlerde 1-*Vizyonun tanımlanması ve açıklanması*, liderin vizyon belirlemesini ve izleyicilerle paylaşmasını; 2-*uygun model olma*, liderin kendi davranışıyla izleyicilerine örnek olmasını; 3-*grup amaçlarının kabulünü teşvik etme*, belli bir amaç etrafında takipçileri çalışmaya yönlendirmeyi; 4-*yüksek performans beklentisi*, liderin beklentilerini takipçilerine aktarması ve bu beklentilerini gerçekleştireceklerine inandığını ve güvendiğini ortaya koymasını; 5-*bireyselleştirilmiş destek sağlama*, liderin izleyicilerine saygı duymasını ve düşüncelerini alarak ihtiyaçlarına göre bireysel gelişimlerini yönetmesini ve 6-*entelektüel uyarım*, liderin izleyicilerini işleriyle ilgili varsayımları sorgulamaları ve performanslarını geliştirmek için yaratıcı yollar bulmaları için teşvik etmesini ifade etmektedir (Akbolat, vd., 2013: 36).

Dönüşümcü liderler, izleyenlerinin yeteneklerini keşfederek ve geliştirerek onların motivasyonlarını yükselterek daha fazla verim almayı hedefler (Sabuncuoğlu ve Tüz 2003: 226). Grup üyelerinin vizyon ve misyon sahibi olmalarını sağlarlar. Çalışanların potansiyellerinin farkında olmalarını sağlayarak, işi daha iyi yapacaklarına inandırırılar (Eren, 2003: 543). Bass’a göre, dönüşümsel liderliği kapsayan 5 temel faktör bulunmaktadır:

#### **a) Atfedilmiş Karizma**

Karizma, liderlerin atfedilen idealleştirilmiş etkisi olabilir. Aynı zamanda liderlerin idealleştirilmiş etki davranışlarına istinaden ikinci bileşen olabilir. Karizma algıya bağlı olarak idealleştirilen etki olarak tanımlanmakta ve karizmatik olarak lider “yaşamdan büyük”, doğuştan olağanüstü yeteneklere sahiptir. Bu, kişinin kendi bakışına dayalı algısı olabilir. Bu anlamda atfedilen idealleştirilmiş etkidir veya sebat, kararlılık ve risk alma gibi davranışlara bağlı etki olabilir (Bass, 1997: 21).

#### **b) İdealleştirilmiş Etki**

Karizma ile eş anlamlı olan İdealleştirilmiş etki, liderin takipçilerini birleştirmek üzere aşladığı gurur davranışlarını kapsar. Lider grubun iyiliği için

kendi çıkarları göz ardı eder ve başkalarının yararına kişisel fedakârlıklarda bulunur. Etkileşimci liderliğin idealize nitelikleri olan güç ve güven duygusu engelleri aşmak için güvence verir. Takipçiler önem verdikleri değerler ve inançlar hakkında konuşma eğilimindedirler. Bu değer ve inançlar, ortak amaç ve önem duygusunu vurgularlar.

İdealleştirilmiş Etki şunları içermektedir (Hughes, 2014: 8):

- Takipçilere gurur aşılacak (karizmatik)
- Örgütün iyiliği için kendi çıkarlarını göz ardı etmek
- Güç ve güven duygusu göstermek
- Çalışanların değerleri ve inançları hakkında konuşmak
- Ortak görevi vurgulamak

### c) İlham Verici Motivasyon

İlham Verici Motivasyon birbiriyle yüksek düzeyde ilişkili olsa da kavramsal olarak idealleştirilmiş etki veya karizma ile aynı değildir. Liderler basit bir dil, semboller ve görüntüler kullanarak takipçilerine bir amaç ve zorlu bir görev sunacak şekilde onlara ilham vermektedir. Liderler iyimserlik ve coşku sunmaktadır. Aynı zamanda takipçileri için çekici bir gelecek öngörmekte ve yüksek beklentiler koymaktadır (Bass, 1997: 21). İlham Verici Motivasyon şunları içermektedir (Hughes, 2014: 8):

- Gelecek hakkında iyimser konuşmak
- Gelecek için zorlayıcı bir vizyon dile getirmek
- Nelerin yapılmasının gerekli olduğu hakkında konuşmak, hedeflerin gerçekleştirilmesi için duyulan güveni dile getirmek
- Düşünülmesi gereken şeyi gözünün önünde canlandırabilmek
- Takım ruhunu ve genel coşkuyu cesaretlendirmek

#### **d) Entelektüel Uyarım**

Entelektüel Uyarım takipçilerin canlanmasını ve problemlere karşı dikkatli olması için değişmesini ifade etmektedir. Takipçiler problem çözmek için düşüncelerini, yaratıcılıklarını, inanç ve değerlerini değiştirmektedir. Entelektüel dürtü (Hughes, 2014: 8):

- Farklı perspektifler aramaktadır.
- Diğerlerinin, probleme farklı açılardan bakmasını sağlamaktadır.
- Geleneksel olmayan düşünceleri cesaretlendirmektedir.
- Görevlerin tamamlanması için yeni yolların denenmesini tavsiye etmektedir.
- Kritik varsayımları yeniden incelemektedir.

#### **e) Bireysel Destek (bireyselleştirilmiş destek sağlama)**

Bireysel destek sağlayan liderler, her bir takipçisinin ihtiyaçlarını bir koç veya mentor gibi dikkate almaktadır. Takipçileri için yeni öğrenme ve gelişme olanakları yaratmaktadır. Birebir olarak çift yönlü iletişim teşvik edilmektedir. Etrafta dolaşmayı tercih eden bir yönetim ve yetkilendirme uygulanmaktadır. Bireysel düşünceye sahip liderlikte (Hughes, 2014: 8);

- Koçluk ve takipçileri eğitmeye zaman ayrılmaktadır.
- Kendi kendini geliştirme desteklenmektedir.
- Takım üyelerine birey olarak davranılmaktadır.
- Takım üyelerinin birbirinden farklılık gösteren ihtiyaçları, becerileri ve arzuları tanımlanmaktadır.
- Diğerlerinin endişeleri dinlenmektedir.
- Diğerlerinin güçlü yönlerini geliştirmesine yardımcı olunmaktadır.

### 2.7.2.2. Etkileşimci Liderlik

Bass, 1985 yılında liderlikle ilgili yapılan tanımlamaların günün koşullarına cevap vermede yetersiz kaldığını ileri sürmüştür. Etkileşimci lider, grup üyelerinin beklentilerini anlayan, onların beklenen performansı sergilediklerinde karşılında alacakları ödülü açıkça anlatan bir lider tipi olarak tanımlanmıştır. (Yavuz ve Tokmak, 2009: 18).

Etkileşimci liderlik, liderin grup içinde sahip olduğu hiyerarşik yetkiye ve yasal otoriteye dayanmaktadır. Bu liderler, iş standartlarına, belirlenen görevlere ve işe yönelik amaçlara önem vermektedir (Taşkiran, 2005: 91). Etkileşimci liderlik, liderler ile izleyenleri arasında karşılıklı etkileşime dayalı süreçtir. Bu süreçte izleyenlerin kendisinden beklenen performansı göstermesi durumunda ihtiyaçları karşılanır (Wofford, 1998: 57). Bu tarz lider verilen görevin tamamlanmasına ve çalışanların buna uymasına odaklanmıştır. Çalışanların performanslarını etkilemek için örgüt içindeki ödül ve ceza sistemlerine tam olarak güvenmektedirler (Taşkiran, 2005: 91).

Bu kapsamda etkileşimci liderin amacı (Boehnke, Bontis, DiStefano, ve DiStefano, 2003: 6);

- Hedeflerin izleyenler tarafından tam olarak idrak edildiğinden emin olmak.
- Sistemde çıkabilecek engelleri gidermek.
- Önceden belirlenen hedeflerin başarılması için izleyenleri motive etmektir.

Etkileşimci liderler, izleyicilerinin içsel motivasyonuna ya da duygusal ihtiyaç ve beklentilerine pek değer vermez. Etkileşimci liderler, daha çok sonuç odaklıdır. Dolayısıyla, etkileşimci liderler, yönetim fonksiyonunun daha çok organize etme, yürütme ve kontrol fonksiyonları ile ilgilenmektedirler. Planlama fonksiyonu ise daha çok kısa dönemli işlevsel planların hazırlanması ile yerine getirilir. Etkileşimci liderler stratejik karar ve uygulamalarda daha çok geleneksel ve reaktif stratejileri tercih eder ve uygularlar. Rekabet stratejilerinde ise, iç verimliliğe yönelik maliyet liderliği stratejileri, etkileşimci liderlerin tercih ettiği

stratejilerdir. Bu tip liderlerin yaratıcı vizyon geliştirme ile ilgili belirgin bir çabaları yoktur (Taşkıran, 2010: 87).

Etkileşimci liderlik sözleşme yükümlülüklerinin yerine getirilmesine dayalı bir değişim sürecidir ve tipik hedefleri belirleme, izleme ve sonuçları kontrol etme olarak belirtilmektedir. Etkileşimci liderlik şu 3 birinci derece faktörü kapsayacak şekilde teorize edilmektedir (Antonakis, Avolio ve Sivasubramaniam, 2003: 265):

#### **a) Koşullu Ödül Lider**

Koşullu ödüllendiren liderler takipçilerin ihtiyaçlarını karşılamak için onlar tarafından neler yapılması gerektiği konusunda anlaşma veya görevlendirme yapar. Liderler takipçilerinin rızasına karşılık vaat veya ödül sunarlar (Bass, 1997: 21).

Koşullu ödül etkileşimci lider davranışı, sözleşme yükümlülüklerinin yerine getirilmesi için rol ve hedef gerekliliklerinin netleştirildiği ve takipçilere maddi ve psikolojik ödül sağlandığı lider davranışını vurgulamaktadır. Böyle bir liderlik davranışı çaba-ödül ilişkilerinin açıklığa kavuşturulması ve bir lider ve onun takipçileri arasındaki değişim üzerine odaklanır. Bir lider, olması gerekeni takipçileriyle tartışır, bu sonuçların nasıl elde edileceğini ve takipçilerin tatmin edici çaba ve performanslarına karşılık alacakları ödülün ne olacağını açıkça ifade eder. Genel olarak koşullu ödül etkileşimci liderler takipçilerinin efor ve performanslarına karşılık onlara kaynak ile soyut ve somut destek sağlar, iş görevleri ile ilgili kuralları tanımlar, standartları korur ve hedefe ulaşmanın sonuçlarını belirler. Koşullu ödül etkileşimci lider davranışını transformasyonel liderlikten ayıran rollerin ve beklentilerin açıklığa kavuşturulmasıdır (Walumbwa, Wu ve Orwa, 2008: 252).

#### **b) İstisnaen Aktif Yönetim**

İstisnaen aktif yönetim operasyonel olarak hataların aranması veya hatalardan kaçınmak için kuralların uygulanması olarak tanımlanmaktadır. Ölçek maddeleri kullanışsız olup liderin, hata veya problemleri keşfettiğinde düzeltmek için ne yapacağına dair bir açıklama yoktur (Yukl, 1999:289). Eğer aktifse, lider takipçilerinin performansını izler ve standartlarda sapmaları ve takipçilerin hatalarını düzeltir (Bass, 1997: 21).

### c) İstisnaen Pasif Yönetimin

İstisnaen pasif yönetimin operasyonel tanımlaması; liderin, performans problemlerine karşılık vermeden önce onların ciddi bir noktaya gelmesini beklemesidir. Etkileşimci liderliğin bir parçası olarak bu davranış dahil olmak üzere teorik mantık tam anlamıyla belirgin değildir (Yukl, 1999:289). Eğer pasifse, lider düzeltici adım atmadan önce hataların ve sapmaların gerçekleşmesini beklemektedir (Bass, 1997: 21).

#### 2.7.2.3. Karizmatik Liderlik

Transformasyonel - Transaksyonel liderlik paradigması liderlikle ilgili örgütsel çıktılardaki önemli parçaların varyansını açıklamada yeterli görülmesine rağmen, son zamanlar da yapılan eleştiriler bu paradigmanın yetersiz olduğunu vurgulamaktadır (Rowold, 2014: 367). Benzer bir eleştiri karizmatik liderlik teorisi için yapılabilir (Yukl, 1999: 46).

Karizma, Eski Yunan uygarlığında "ilahi ilham yeteneği (divinely inspired gift) " anlamına sahiptir (Tankılınç, 1996: 68). Karizmanın Türkçedeki karşılığı "cazibe" ya da "çekicilik"tir. Terim olarak ise "aşırı etkileme gücü" dür (Ahmetoğlu, 2010: 168-169). Bununla birlikte, bürokrasi modelinin kurucusu Max Weber kavramı yönetim ve işletme literatürüne sokan ilk kişi olduğu kabul görülür (Tankılınç, 1996: 68). Kavram Weber tarafından "kutsal özel bir güç" olarak "mucize gerçekleştirme yeteneği" veya "gelecek olayları tahmin etme" anlamlarından kullanılmıştır. Weber karizmayı, geleneksel veya yasal otoriteye değil, izleyenin algısına dayalı ve liderin olağanüstü yeteneklerine sahip olmasına bağlı bir tür "etki" olarak açıklar (Sayılı ve Baytok, 2014: 117).

Karizma, bilindiği üzere çekiciliği açıklamaktadır. Karizmatik lider, sahip olduğu karizma yaratan özellikleri ile başkalarını kendi istediği yönde davranmaya ve üstün performansa sevk edebilen kişidir (Koçel, 2007:462). Karizmatik liderler, iyi ittifak oluştururlar, izleyenleri ile empati yaparlar, ne kadar meşgul olursa olsunlar birisi kendileriyle konuşmak istediğinde zaman yaratarak onları dinler, değerli hissetmelerini sağlayarak dinlenmenin verdiği rahatlığı ve huzuru insanlara hissettirirler (Kates de Vries, 2007: 241).

Conger ve Kanungo 1987 yılında karizmatik liderlik yaklaşımın, karizmatik liderliğin davranışsal boyutlarının grup üyeleri tarafından nasıl

algılandığı üzerinde durmaktadır. Geliştirdikleri modelde karizmatik olan ve olmayan liderlerin davranışlarını gruplayan Conger ve Kanungo, her davranışın her karizmatik liderde aynı düzeyde olmadığını ve her davranışın gerçek öneminin liderlik durumunun süresine bağlı olduğunu aşağıdaki tabloda belirtmişleridir (Saylı ve Baytok: 2014: 118-119).

Tablo 2.4 Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Davranışsal Bileşenleri

	<b>Karizmatik Olmayan Lider</b>	<b>Karizmatik Lider</b>
<b>Statüko İlişkisi</b>	Genelde Statükoyu kabul eder ve bunu sağlamak için çalışır.	Statükoya karşıdır ve bunu değiştirmek için çalışır.
<b>Gelecek Hedefi</b>	Hedef statükodan farklı değildir.	İdealist vizyon statükodan farklıdır.
<b>Sevimlilik(Sevilebilirlik)</b>	Paylaşılan bakış açısı sevimli yapar.	Paylaşılan bakış açısı ve idealist vizyon sevimli kılar ve örnek alınabilir bir kahraman yapar.
<b>Güvenebilirlik</b>	İkna girişiminde ön yargısız savunma	Kişisel risk ve maliyetleri üstlenmede ön yargısız savunma
<b>Uzmanlık</b>	Mevcut düzen çerçevesinde hedeflerine ulaşmak için eldeki araçları kullanmada uzman	Mevcut düzeni aşmak için alışılmadık araçları kullanmada uzman
<b>Davranış</b>	Geleneksel, mevcut normlara uygun	Geleneksel olmayan yada normlara karşıtlık
<b>Çevresel Duyarlılık</b>	Statükoyu korumak için düşük çevre duyarlılığı ihtiyacı	Statükoyu değiştirmek için yüksek çevre duyarlılığı ihtiyacı
<b>Birleşim</b>	Liderlik için hedefler ve motivasyonun zayıf birleşimi	Liderlik için gelecek vizyonu ve motivasyonun birleşimi
<b>Güç Temeli</b>	Mevki gücü ve kişisel güç	Kişisel güç
<b>Lider – İzleyen İlişkisi</b>	Eşitlikçi, uzlaşma arayan veya yönergeci Kendi düşüncelerinin paylaşımı için başkalarına emir verir veya zorlar	Elit, girişimci ve örnek biri Radikal değişiklikleri paylaşımları için kişileri dönüştürür

**Kaynak:** Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1987) “Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings” Academy of Management Review, 12(4): 641.

Karizmanın kendisi, sistematik alt yapısı eksik olmasına rağmen örgütsel düzeyde bu alanda yapılan araştırmalar, özellikle liderlik süreci kavramının daha çok anlaşılmasına katkı sağlamıştır. Örneğin daha önceki liderlik teorilerinde ele alınmayan liderlerin sıra dışı etkileri, karizmatik liderlik yaklaşımlarından ortaya

konmuştur. Önceki teorilerde lider-izleyen etkileşimi rasyonel-ölçümlenebilen bir unsur olarak ele alınırken, karizmatik liderlik yaklaşımlarında ise izleyenlerin lidere duygusal tepkilerinin önemi üzerinden durmaktadır. İkili ilişkilerde liderin, izleyenleri yüz yüze ilişki kurmadan nasıl etkileyebileceklerini ortaya koyan karizmatik liderlik teorileri, liderin rolü ve sembolik davranışlarının izleyenler üzerindeki etkilerine dikkat çekmişlerdir (Sayılı ve Baytok, 2014: 122-123).

#### **2.7.2.4. Öğrenen Liderlik**

Modern liderlik rolleri, öğrenme ve kendini geliştirme üzerinde odaklanmış ve yöneticilerden daha çok öğrenen lider rolü beklenmektedir. Stratejilerini bilgi toplum yapısına göre düzenleyen ve grup üyelerinin öğrenmesinden sorumlu olan kişidir. Öğrenen lider, öğrenen örgüt kültürü oluşturabilen, kendisinin ve çevresindekilerin öğrenmesinden sorumlu kişilerdir. Eğer örgüt öğrenemiyorsa, yönetici boş işlerle uğraşıyor demektir (Tekin, 2007: 26).

#### **2.7.2.5. İlham Verici Liderlik**

İlham verici lider, örgütün hedeflerine ulaşmak için izleyenleri bu amaçlara ulaşılabilirliğine inandırmasıdır. Çalışanlar, liderlerine karşı güven duyduklarından örgüt misyon ve vizyonuna ulaşmak için liderlerinin gösterdiği yolda gönüllü bir şekilde yürütmektedirler. Çalışanların, geleceğe ait vizyonları anlamaları ve örgütle duygusal bir bağ kurabilmeleri için onları motive eder. İlham veren liderler, insanların özgüvenlerini yerine getirerek kendilerinden beklenen performansın üzerinde bir sonuç elde etmelerini sağlarlar. İletişimde çok yönlü olan bu tarz liderler, karizmatik liderlerle benzer özellik taşırlar (Tekin, 2007: 27).

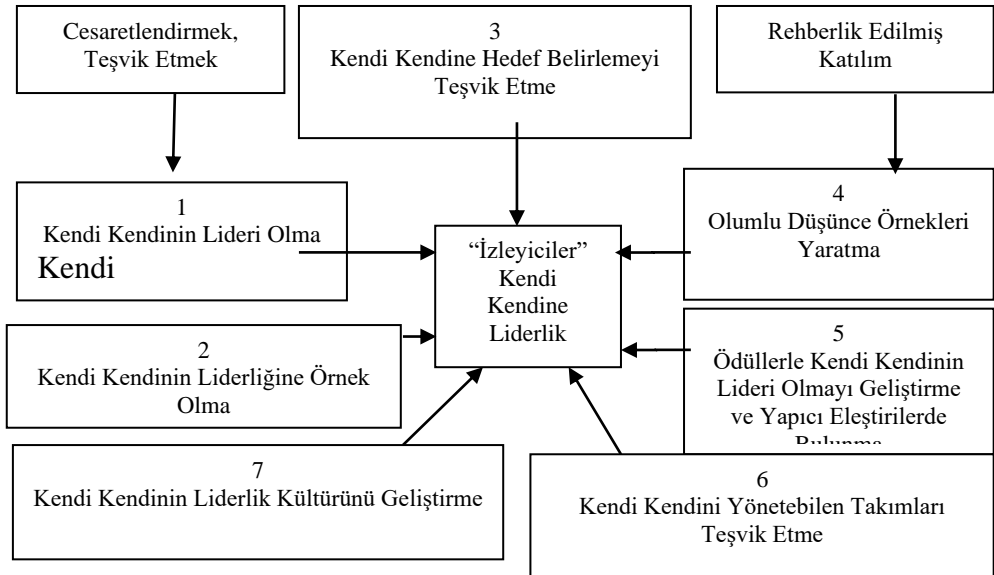
#### **2.7.2.6. Süper Liderlik**

Süper liderlikte takım üyelerinin farklı düşünceler grup üyeleri arasında olumsuz bir çatışmaya yol açmaktadır. Süper liderlikte daha çok bir fikirle gelişmenin sağlanamayacağı inancına dayalı bir anlayış egemendir. Bu anlayış çerçevesinde çatışma kaçınılmaz bir olgu olarak değerlendirilmekte ve etkin bir biçimde yönetildiğinde çatışmanın hem işletme hem de çalışan için yaratıcı bir güç olabileceğine inanılmaktadır (Yıldırım, 2011: 30).



Dolayısıyla süper liderlik yukarıda ifade edilmeye çalışılan gruplardaki bireysel liderlere liderlik etmektir. Bir başka ifade ile süper liderlik grup üyelerinin kendilerine liderlik etmelerini sağlamaya dönük bir liderlik sürecidir ve aşağıdaki unsurları kapsamaktadır (Kurtuluş, 2007: 39):

1. Olumlu ve motive edici düşünce modelleri üretmek,
2. Hedefleri kişisel düzeyde oluşturmak,
3. Gözlemde bulunmak ve bireysel değerlendirme yapabilmek,
4. Ödüllendirme sistemini takım üyelerinin oluşturmasına izin vermek,



**Kaynak:** Tekin, Y. (2007) “Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya’da Faaliyette Bulunan Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, T.C. Akdeniz Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, S:28.

Şekil 2.11. Süper Liderliğin 7 Aşamalı Süreci

Sonuçta süper liderlikte hedef izleyenleri lidere ihtiyaç duymayacakları noktaya getirmektir. Bu düşünce ya da ruh belki de en etkin biçimde M.Ö. 6. yüzyılda yaşamış Çinli bir filozofun şu sözleri ile ifade edilmektedir. “Bir lider, izleyenleri onun varlığını adeta fark etmiyorsa en iyi liderdir, izleyenlerinin kendisine koşulsuz itaat ettikleri ve onu alkışladıkları lider iyi bir lider değildir. İzleyenleri lideri hor görüp küçümsüyorlarsa durum daha da kötüdür. İyi bir lider

az konuşur, işi bittiğinde onun amacı gerçekleşir ve izleyenleri "biz işi kendimiz yaptık" derler" (Kurtuluş, 2007: 39).

### **2.7.2.7. Simbiyotik Liderlik**

Simbiyotik ilişki, benzer olmayanların birlikte yaşaması, ellerinde olanları olmayanlarla paylaşması ve bu durumun sürekli olması halinde her iki tarafın da yaşamını devam ettirebilmesidir. Simbiyotik liderlik ise, grup üyelerinin işletmeye olan katkılarını artırmalarını teşvik ederek, örgütsel performansı artırmaktadır. Yöneticiler ve çalışanlar birbirlerine güvenle bağlı ortaklardır ve birbirlerinin başarılarına destekte bulunarak işletmeyi de başarıya götürmektedirler (Tekin, 2007: 28-29).

### **2.7.2.8. Hizmetkâr Liderlik**

Hizmetkâr liderlik, ilk olarak 1977 yılında Greenleaf'ın "The Servant as Leader" isimli makalesinde, "Lider bir hizmetkârdır" ifadesini kullanmasıyla gündeme gelen ve liderlik yaklaşımlarına ev sahipliği yapan bir liderlik modelidir (Bakan ve Doğan, 2012: 3). Robert Greenleaf tarafından ortaya atılan hizmetkâr liderlik kavramı, hizmetkâr liderlik grup üyelerinin ihtiyaçlarını sağlamak ve örgütün hedeflerini gerçekleştirmeyi kapsar. Hizmetkâr liderler, insanlara değer verirler, güçlerini paylaşırlar, yaratıcılıklarının ortaya çıkması için onlar fırsat verirler, böylece yüksek bağlılık sağlarlar (Yıldırım, 2011: 34).

Hizmetkâr liderlik fikrinin gündeme gelmesi Greenleaf'in Hermann Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" isimli hikâyesini okumasıyla gerçekleşmiştir. Hesse'nin muhtemelen kendini anlattığı hikâyesinde bir grup insanın efsanevi bir yolculuğu anlatılmaktadır. Hikâyenin merkezinde yer alan ana karakter Leo, olağanüstü bir varlık olarak hizmetkârlık işlerini yapmakta ve yaşamını devam ettirmektedir. Ancak bir gün Leo'nun ortadan kaybolmasıyla üyesi olduğu grupta bir kargaşa yaşanır ve yolculuk ertelenir. Hizmetkâr Leo olmadan kimse yolculuğa devam etmek istemez. Bunun üzerine Leo aranmaya başlanır ve bulunur. Grubun lideri, aslında hizmetçi olarak bilinen Leo'nun bir rehberlik ruhu taşıdığını ve grubun asıl lideri olduğunu keşfeder. Greenleaf okuduğu bu hikâyedeki kahraman Leo'dan esinlenerek hizmetkâr liderlik kavramını ortaya çıkarmıştır. Greenleaf'e göre hizmetkâr lider, Leo örneğinde olduğu gibi öncelikle bir hizmetkârdır. Bir kimsede var olan, onun davranışlarına hâkim olan ana duygu öncelikle hizmet

etmek olmalıdır. Daha sonra alışılmadık bir yönlendirici güce sahip olan bu kişiler hizmet etmek için lider olma seçimini yaparlar ve hizmetkârlık ile liderliği birleştirirler (Bakan ve Doğan, 2012: 3).

#### **2.7.2.9. Kültürel Liderlik**

Kültürel liderliğe göre liderin iki fonksiyonu mevcuttur. ilki, var olan kültürü koruma ve sürdürme; ikincisi, gerekirse yeni bir kültür oluşturmaktır. Kültürel lider, kültürel değerleri korur ve değiştirmeye de çalışır. Liderin sahip olduğu deneyimlerini izleyenlerine aktararak daha önce bulunmadıkları dünyayı kavratmak ve tanıtmak esas görevidir. Kültürel liderler bu özellikleri yanında grupların içsel bütünleşme ve dışsal uyum sağlama sorunlarının çözümünde büyük etkiye sahiptirler. Kültürel liderler, yüksek düzeyde kendine güven duygusuna sahip olmakla birlikte, bu liderlerin dünyaya, örgütlere, insana ve insan ilişkilerinin doğasına ilişkin güçlü varsayımları vardır (Tekin, 2007: 29).

#### **2.7.2.10. Vizyoner Liderlik**

Günümüzde liderlik tanımları zamanın ve bilginin özelliğine uygun olarak değişimci, bilgi temelli, karizmatik özellikleri vurgulanarak ifade edilmeye çalışılmaktadır. Özellikle liderliğin vizyon ile özdeşleştiği günümüzde liderlik tanımları, liderin karizmatik özelliği, vizyonu oluşturma ve vizyonu sürdürme kavramları ile desteklenmektedir. Yirmi birinci yüzyıl işletme yönetimi, mevcudu korumaya yönelik zihniyetten sıyrılmayı, fırsatları küresel düzeyde yaratmayı ve köklü değişimlere hazır olmayı ön plana çıkaran dinamik bir yaklaşımdır. Klasik yöneticilik anlayışı yerini, iş görenleri harekete geçiren, yaratıcı iş birlikçilerini cesaretlendiren, global düşünen, insan ruhunu benimseyen ve geleceği öngörebilen vizyoner liderlik anlayışına bırakmaktadır (Yıldırım, 2011: 35).

Vizyoner liderlik, uzun dönemli planlar yapmak, geleceği ön görmek gibi özellikler içerir. Liderlik araştırmaları kişi ve örgütleri ayakta tutan özelliğin geleceği görmek olduğu üzerinde anlaşmışlardır. Vizyoner liderin, kendini ve örgütünü algılaması, güçlü ve zayıf yönlerini bilmesi, kendine rakip olarak bildiği kişi ve kuruluşların artı ve eksi yönlerini analiz edebilmesi, vizyonun alanını belirleme ilk aşamadır. İkinci aşama ise planladığı amaçlara ulaşabilecek şekilde hareket etmesidir. Vizyoner liderin önemi, örgüt için uzun vadeli stratejiler ve planlar kurabilmesi ve yeni fırsatlar geliştirmesi açısından önemlidir. Günümüzde

örgütlerin ayakta kalabilmeleri, gelecekte kendine yaratacağı fırsatlar ve avantajlarla mümkün olacağından uzun vadeli planlar yapmanın önemi bir kat daha artmaktadır (Kurtuluş, 2007: 34).

Sonuç olarak lider yukarıda belirttiğimiz liderlik tarzlarının hangisini benimsesin ancak aşağıdaki rolleri yerine getirmeye mecburdur (Tekarslan ve Kılınç, 2000: 67):

- İşletmenin verimliliğini yükseltecek tedbirleri almak,
- İş görenleri örgütleme,
- Kaynak kullanımı konusunda öncelikleri belirlemek,
- Haberleşme ortamını sağlamak,
- İşletmeyi başarıyla temsil etmek,
- Çalışanları tarafsız gözle değerlendirmek,
- Sahip olduğu yetki ve kuvveti dengeli şekilde kullanabilmek,
- İşbirliğini sağlamaktır.

### **3. OTEL İŞLETMELERİNİN MUTFAK DEPARTMANINDA ÖRGÜTSEL İKLİM VE LİDERLİK STİLLERİ İLİŞKİSİNİN İNCELENMESİ “BİR ZİNCİR OTEL İŞLETMESİ ÖRNEĞİ”**

#### **3.1. Araştırma İle İlgili Genel Bilgiler**

Önceki bölümlerde, araştırma ile ilgili literatür incelemesi yapılmıştır. Çalışmanın bu bölümünde araştırmanın konusu, amacı, varsayımları, sınırlılıkları, modeli ve araştırmanın öneminden söz edilmiştir.

##### **3.1.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı**

Mutfak bölümündeki uzun çalışma saatleri ve çalışma koşullarının yetersizliği, mutfak personelinin sezonluk çalıştırılması, düşük ücretlerden kaynaklı sezon ortasında daha iyi ücretler için yapılan iş değişiklikleri gibi nedenlerin örgütsel psikolojik iklimi olumsuz etkilediği ve mutfak yöneticisinin sergilediği liderlik stiline çalışma ortamındaki örgütsel iklim ile ilişkisi olabileceği düşünülmektedir.

Bu düşünceden hareketle çalışmanın amacı bir zincir otel işletmesinin mutfak departmanında örgütsel iklim ve liderlik arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmaktır. Bu amaçla mutfak departmanlarında örgütsel iklimin oluşumunda liderliğin ne kadar önemli bir etkiye sahip olduğu belirlenmeye çalışılacaktır.

##### **3.1.2. Araştırmanın Problemi**

Otel işletmelerinde görev yapan mutfak bölümündeki yöneticilerin benimsedikleri liderlik stili ile mutfak bölümündeki örgütsel iklim arasındaki ilişki düzeyi nedir?

##### **3.1.3. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmanın varsayımları şu şekilde belirlenmiştir:

**1-**Araştırmaya katılan otel işletmelerinin mutfak çalışanları ankette yer alan her bir ifadeyi doğru biçimde anlayıp cevaplandırmışlardır.

**2-**Araştırmada kullanılacak yöntemin çalışmanın amacı için uygun bir yöntem olduğu kabul edilmiştir.

3-Uygulanan anket formunun güvenilirliğini artırmaya yönelik olarak giriş kısmında ifade edildiği gibi ankete katılanların isimleri veya kimlikleri istenmemiş, bu bilgilerin sadece hazırlanan araştırmanın amacına yönelik genel değerlendirmelerde kullanılacağı deneklere belirtildiğinden gerek ölçeklerdeki ifadeleri gerekse demografik soruları ön yargısız olarak cevaplandırmışlardır.

#### **3.1.4. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Araştırmanın sınırlılıkları şu şekilde belirlenmiştir:

1-Araştırma bir zincir otel işletmesinin mutfak bölümlerinde çalışanların görüşleri ile sınırlıdır.

2- Toplanan nicel verilerin güvenilirlik ve geçerliliği araştırmada kullanılan anketin özellikleri ile sınırlıdır.

3-Araştırmanın yapıldığı dönem turizmin yüksek sezonun olması ve otellerin farklı tatil bölgelerinde olması ulaşım güçlüğü ortaya çıkarmıştır.

#### **3.1.5. Araştırmanın Modeli**

Zincir bir otel işletmesinin mutfak bölümlerinde çalışan personelin örgütsel iklimi ile mutfak yöneticilerinin liderlik stilleri ilişkisini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada izlenen yol aşağıda şu şekilde özetlenmiştir:

- Örgütsel İklim ile birlikte liderlik kavramı ve teorileri ile ilgili kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır.
- Veri toplama aracı olarak anket tekniği seçilmiş ve araştırmanın ana kütlesi kapsamındaki yer alan otel zincirinin mutfak bölümlerinde çalışan personele uygulanmıştır.
- Elde edilen veriler, bilgisayar ortamına aktarılarak SPSS 22.0 for Windows programı yardımıyla analiz edilmiştir.
- Analizler elde edilen veriler yorumlanarak bulgular bölümünde raporlanmıştır.

### 3.1.6. Araştırmanın Önemi

Günümüzde mutfak çalışanlarının iyi yemek yapabiliyor olması, iyi birer mutfak yöneticisi olabilecekleri anlamına gelmemektedir. Menülerin hazırlanmasını, sunulmasını, personelin sisteme ayak uydurmasını sağlayan mutfak şefleridir. Sabah kahvaltısı, öğle ve akşam yemeği, aperatif büfeler, çay saatleri gibi otelde 24 saat hizmet veren mutfak departmanı tesisteki en önemli birimlerden biridir. Her şey dâhil sistemin getirdiği kişi başı yemek maliyet hesaplaması, stok kontrolü, bütçe doğrultusunda personel istihdam etmek gibi sınırlılıklar ve mutfak yöneticisinin liderlik stili mutfak personelinin çalışma şeklini etkilemektedir. Çalışanların davranışları konaklayan misafiri doğrudan etkilediği için örgütsel iklimin ortamı işletme için son derece önem arz etmektedir.

Örgütsel İklim ve Liderlik ile ilgili yapılan araştırmada Ergeneli, (1995) otomotiv alanında faaliyet gösteren bir fabrikada yaptığı araştırma sonucunda lider davranışı ile örgütsel iklim arasında güçlü bir ilişki olduğunu ifade etmiştir. Diğer araştırmacı Hocaniyazov (2008)'un İzmir Narlıdere Dinlenme ve Bakımevi çalışanlarına yönelik yaptığı "Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel İklim ve Liderlik" adlı çalışması sonucunda "Liderlik" değişkeninin örgütsel iklimi etkileyen en önemli değişken olmasının sebebi, çalışanların motivasyonunu ve performansını artırmak, iyi bir hizmet sunmak hedefleri çalışanlarla beraber hazırlamak, bunlar için gerekli malzeme ve kaynakların temin etmek lider yöneticilere bağlı olduğu ve bu yüzden ağırlama işletmeleri idareci seçerken liderlik özellikleri, davranışlarını göz önünde bulundurarak seçmeleri sonucuna ulaşmıştır.

Bu çalışmanın önemi, bir zincir otel işletmesinin örgütsel iklim ve liderlik arasında bir ilişki olup olmadığını araştırmaktır. Yapılan literatür araştırmasında, turizm sektöründe örgütsel iklim ve liderlik arasındaki ilişki ile ilgili yapılan çalışmaların az sayıda olduğu gözlemlenmiştir.

Dolayısıyla bu çalışma var olan bu boşluğu doldurarak katkı sağlayacaktır. Ayrıca hangi liderlik stiline örgüt iklimi açısından daha sağlıklı olduğu saptanarak, yöneticilere pratik açıdan da katkılar sağlayacaktır.

## 3.2. Araştırma Yöntemi

Bu bölümde ise veri toplama tekniği, evren örneklem seçimi ortaya konmuş; sonrasında veriler analiz edilerek elde edilen bulgular değerlendirilmiş ve sonuç sunulmaya çalışılmıştır.

### 3.2.1. Veri Toplama Tekniği

Araştırma bir tarama modeli olup ampirik yaklaşım tercih edilmiştir. Nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılmıştır. Veri toplama tekniği olarak anket tekniği kullanılmıştır. Anket, araştırma evreni/örneklemini oluşturan kişi grup veya örgütlerden elde edilecek verilere tek tipleştirilmiş ifadelerle soru, yargı, önerme vb. ulaşılabilir amaçla oluşturulan veri toplama aracıdır (Ural ve Kılıç, 2006: 55). Araştırmanın amacına yönelik veri tekniğinin ekonomik olması, geniş kitlelere kısa sürede ulaşılması gibi özelliklerinden dolayı anket tekniği kullanılmıştır.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu demografik sorular (10 soru), Örgütsel İklim (25 soru) ve Liderlik Stilleri (34 soru) ölçekleri ile toplamda üç bölümden oluşmaktadır. Ankette yer alan Örgütsel İklim ve Liderlik Stilleri ifadelerine katılımcıların 5'li likert tipi ölçek üzerinde yanıtlamaları istenmiştir. Bu doğrultuda zincir otel işletmesinde çalışan personelin her bir davranış ile ilgili katılım derecelerini;

“5-Kesinlikle Katılıyorum”,

“4-Katılıyorum”,

“3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”,

“2-Katılmıyorum” ve

“1- Kesinlikle Katılmıyorum”

seçeneklerinden birini seçerek belirtmeleri istenmiştir. Anket çalışması, turizm sektöründeki çalışma temposunun yoğunluğu göz önüne alınarak 01-30 Ağustos 2015 tarihleri süresince uygulanmıştır. Anket formu ek-1'de görülmektedir.



### **3.2.2. Anketin Tasarlanması**

Araştırmada kullanılan veri toplama araçları, demografik faktörler, algılanan Örgütsel İklim ve Liderlik Stilleri ilişkisinin belirlenmesine yönelik ölçeklerdir.

#### **Demografik Faktörler;**

Demografik faktörler bölümde katılımcıların cinsiyetleri, yaşları, medeni durumları, eğitim durumları, alınan eğitim turizmle alakalı olup olmadığı, işletmedeki çalışma şekli, günlük çalışma süresi, turizm sektör tecrübesi, mevcut işletmedeki çalışma süresi ve aylık geliri hakkında sorular yer almaktadır.

#### **Örgütsel İklim Ölçeği;**

Robert Stringer tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel İklim Ölçeği, araştırmacı Hocaniyazov'un 2008'de yaptığı araştırmadan alınmıştır. Yapılan normallik analizi sonucunda veriler normal dağılım göstermiş ve güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.92 olarak elde edilmiştir.

#### **Liderlik Stilleri Ölçeği;**

Liderlik özelliğini ölçen anket ise 1990 yılında Bass ve Avolio tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik (Multifactor Leadership Questionnaire) anketi, araştırmacı Kılıçarslan'ın 2013 yılında yaptığı araştırmadan alınmıştır. Yapılan normallik analizi sonucunda veriler normal dağılım göstermiş ve güvenilirlik analizi sonucunda ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0.90 olarak elde edilmiştir.

### **3.2.3. Araştırmanın Evren ve Örnekleme**

Araştırmanın evreni bir zincir otel işletmesine dâhil 16 adet konaklama işletmesinin mutfak çalışanlarıdır. Örneklem olarak ise bu konaklama işletmelerin mutfak bölümünde çalışanlar gönüllük esası yetine göre seçilmiştir.

Araştırma evrenini belirlemek, verilerin hangi birimlerden elde edileceğini ve araştırma sonucunda yapılacak genellemelerin kimleri veya neleri kapsayacağını saptamak anlamını taşımaktadır. Bilimsel araştırmada çalışma evreninin tamamına ulaşılabileceği gibi çalışma evreni içerisinden belirli bir yöntem ile seçilebilecek örneklem aracılığıyla da temsil edilebilir (Ural ve Kılıç,

2006: 33). Araştırmada olasılıklı olmayan örneklem yönteminden kolayda örneklem kullanılmıştır. Olasılıklı olmayan örneklem, ana kütleyi temsil etmek amacıyla seçilecek örneğe girecek birimlerim tesadüfi olarak seçilmeyip araştırmacının kendi inisiyatifi ile seçtiği birimlerden oluşan örneklem olarak tanımlanır. Kolayda örneklem yönteminin esası, ana kütleye ait ulaşılan her birimin örnekleme dâhil edilmesidir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 65-66). Yani N tane nesne arasından n tanelik bir örneklem seçilmesi, n nesneli her örneklemin seçilme şansının eşit olmasıdır (Newbold, 2000:244).

Araştırmanın ana kütlesini oluşturan 16 adet konaklama işletmesinin mutfak çalışanlarının tamamına anket formlarının ulaştırılabileceği varsayımından hareketle bu araştırmada kolayda örneklem seçilmiştir. Zincir bir otel işletmesi olduğu için olabileceğine derin ve temsil gücü yüksek bir katılımcı grubunu çalışmaya dâhil etme amacı güdülmüştür. Zincir işletmelerinin 16 adet oteli mevcuttur. 1 otel mesafe uzaklığından ve 3 otel iş yoğunluğundan araştırmanın uygulamasına katılamamıştır. Dağıtılan toplam 480 anketten 389 adet anket analize uygun bulunmuştur.

### **3.2.4. Verilerin Analizinde Kullanılan İstatistiksel Yöntemler**

Araştırmada elde edilen verileri analiz etmek amacıyla SPSS 22 (Statistical Package for Social Sciences) paket programı kullanılmıştır.

Katılımcıların demografik özelliklerini ve işletmelerindeki çalışma özelliklerini belirlemek amacıyla frekans analizi uygulanmıştır. Ölçeklerden elde edilen verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla, “Kolmogorov-Smirnov” testi uygulanmıştır. Test sonucunda verilerin normal dağılım gösterdiği tespit edilmiştir.

Bununla birlikte katılımcıların algılanan Örgütsel İklim ile Liderlik Stilleri algılarının demografik özelliklerine ve çalışma özelliklerine göre farklılaşım farklılaşmadığının belirlenmesinde; cinsiyet (kadın/erkek), medeni durum (evli/bekâr), alınan eğitim (turizmle ilgili/turizmle ilgili değil), çalışma şekli (sezonluk/sürekli) demografik özellikleri için t testi, Yaş (18-27,28-37, 37-47, 48 ve üstü), eğitim durumu (ilköğretim, lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans), günlük çalışma süreleri (6-8,9-12,12 saat üzeri), turizm sektör tecrübesi ( 1 yıldan az, 1-3, 4-6, 7-9, 10 yıl ve üzeri), işletmedeki tecrübe (1 yıldan az, 1-3, 4-6, 7-9, 10 yıl ve

üzeri) ve aylık gelir (1000 TL'den az, 1050-1600, 1650-2200, 2250 TL üzeri) demografik özellikleri için Tek Yönlü Varyans Analizi uygulanmıştır.

Örgütsel İklim ile Liderlik Stilleri arasındaki ilişkiyi belirlemek için Korelasyon Analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi, bir değişkenin diğer bir değişken ile ilişkisinin ölçülmesine aracılık etmektedir (Kozak, 2014: 148). Korelasyon analizi sonucunda hesaplanan “Korelasyon kat sayısı” “r” ile gösterilir. Korelasyon kat sayısı olan r-1 ile +1 arasında bir değer alabilir. Korelasyon kat sayısının işareti (+ ya da – oluşu) ilişkinin doğru veya ters olduğunu gösterir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 260-261). Değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi, korelasyon katsayısının 0 – 0.29 arasında olması durumunda zayıf veya düşük, 0.30 – 0.64 arasında olması durumunda orta, 0.65 – 0.84 arasında olması durumunda kuvvetli/yüksek, 0.85 – 1 arasında olması durumunda ise çok kuvvetli/çok yüksek şeklinde yorumlanabilir (Ural ve Kılıç, 2006: 248).

### 3.2.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri şu şekilde sıralanmıştır:

**H<sub>1.1</sub>:** Mutfak çalışanlarının cinsiyetleri ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

**H<sub>1.2</sub>:** Mutfak çalışanlarının yaşları ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

**H<sub>1.3</sub>:** Mutfak çalışanlarının medeni durumları ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

**H<sub>1.4</sub>:** Mutfak çalışanlarının eğitim durumları ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

**H<sub>1.5</sub>:** Mutfak çalışanlarının alınan eğitim turizmle alakalı olup olmadığı ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

**H<sub>1.6</sub>:** Mutfak çalışanlarının işletmedeki çalışma şekli ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

**H<sub>1.7</sub>:** Mutfak çalışanlarının günlük çalışma süresi ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

**H<sub>1.8</sub>:** Mutfak çalışanlarının turizm sektör tecrübesi ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

**H<sub>1.9</sub>:** Mutfak çalışanlarının mevcut işletmedeki çalışma süresi ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

**H<sub>1.10</sub>:** Mutfak çalışanlarının aylık geliri ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

**H<sub>1.11</sub>:** Mutfak çalışanlarının cinsiyetleri ile işletmedeki bağlı buldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

**H<sub>1.12</sub>:** Mutfak çalışanlarının yaşları ile işletmedeki bağlı buldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

**H<sub>1.13</sub>:** Mutfak çalışanlarının medeni durumları ile işletmedeki bağlı buldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

**H<sub>1.14</sub>:** Mutfak çalışanlarının eğitim durumları ile işletmedeki bağlı buldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

**H<sub>1.15</sub>:** Mutfak çalışanlarının alınan eğitim turizmle alakalı olup olmadığı ile işletmedeki bağlı buldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

**H<sub>1-16</sub>:** Mutfak çalışanlarının işletmedeki çalışma şekli ile işletmedeki bağlı buldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

**H<sub>1-17</sub>:** Mutfak çalışanlarının günlük çalışma süresi ile işletmedeki bağlı buldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

**H<sub>1-18</sub>:** Mutfak çalışanlarının turizm sektör tecrübesi ile işletmedeki bağlı buldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

**H<sub>1-19</sub>:** Mutfak çalışanlarının mevcut işletmedeki çalışma süresi ile işletmedeki bağlı buldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

**H<sub>1-20</sub>:** Mutfak çalışanlarının aylık geliri ile işletmedeki bağlı buldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır

**H<sub>1-21</sub>:** Mutfak bölümündeki örgütsel iklim ile mutfak şefinin liderlik stili arasında anlamlı bir ilişki vardır.

### **3.3. Bulgular ve Değerlendirme**

Araştırmanın bu kısmında çalışanların demografik ve çalışma özelliklerine ilişkin frekans analizleri, demografik özelliklerin algılanan Örgütsel İklim ve Liderlik Stilleri üzerinde anlamlı bir farklılık yaratıp yaratmadığına ilişkin t testi ve tek yönlü varyans analizi sonuçları ile algılanan Örgütsel İklim ve Liderlik Stilleri ilişkisinin belirlenmesine yönelik korelasyon analizinin sonuçları yer almaktadır.

#### **3.3.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular**

Katılımcıların demografik ve çalışma özellikleri tablo 3.2'de açıklanmıştır:

Tablo 3.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri ve Çalışma Özellikleri

Demografik Faktörler	Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet		
Kadın	97	25.0
Erkek	291	75.0
Yaş Grubu		
18-27	158	40.7
28-37	158	40.7
38-47	52	13.4
48 ve üstü	20	5.2
Medeni Durum		
Bekâr	194	49.9
Evlî	195	50.1
Eğitim Durumu		
İlköğretim	128	32.9
Lise	206	53.0
Ön Lisans	41	10.5
Lisans	13	3.3
Yüksek Lisans	1	0.3
Alınan Eğitim		
Turizmle İlgili	246	64.1
Turizmle İlgili değil	138	35.9
İşletmedeki Çalışma Şekli		
Sezonluk	231	59.4
Sürekli	151	38.8
Günlük Çalışma Süresi		
6-8 saat	242	62.9
9-11 saat	115	29.9
12 saat ve üzeri	28	7.3
Sektör Tecrübesi		
1 yıldan az	41	10.5
1-3 yıl	109	28.0
4-6 yıl	85	21.9
7-9 yıl	56	14.4
10 yıldan fazla	98	25.2
İşletmedeki Tecrübe		
1 yıldan az	135	34.8
1-3 yıl	122	31.4
4-6 yıl	98	25.3
7-9 yıl	13	3.4
10 yıldan fazla	20	5.2
Aylık Gelir		
1000 TL'den az	27	7.1
1001-1600 TL	158	41.5
1601-2200 TL	143	37.5
2201 TL ve üzeri	53	13.9

Tablo 3.1'e göre; Araştırmaya katılan çalışanların 97'si kadın, 291'i erkektir. Bu sonuca göre kadınların oranı %25 iken erkeklerin oranı %75 olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların yaş durumuna bakıldığında 158 kişinin 18-27, 158 kişinin 28-37, 52 kişinin 38-47, 20 kişinin ise 48 yaş ve üstü yaş aralıkları içerisinde yer aldığı görülmektedir. Yapılan analize göre 18-37 yaş aralığındaki çalışanların oranı toplam%81.4'tür. Anketi yanıtlayan çalışanların medeni durumları incelendiğinde 194 kişinin bekâr, 195 kişinin ise evli olduğu görülmektedir. Evli ve bekârların oranı aynıdır. Katılımcıların eğitim durumlarına bakıldığında 128 kişinin ilköğretim, 206 kişinin lise, 41 kişinin ön lisans, 13 kişinin lisans ve 1 kişinin yüksek lisans mezunu olduğu görülmektedir. Katılımcıların % 67'si lise ve üzeri eğitim almıştır. İşletmenin personel seçerken eğitim durumlarının lise ve üzeri olmasına dikkat ettiği söylenebilir. Anketi dolduran çalışanların aldıkları eğitim türüne bakıldığında 246 kişiyi turizmle ilgili, 138 kişinin ise turizmle iliği olmayan eğitim aldıkları görülmektedir. Buna göre çalışanların %64'ünün mesleki eğitime sahip olduğu ifade edilebilir. İşletmelerin çalışma şekillerini belirlemeye yönelik sorulan soruya, anketi cevaplayan katılımcılardan 231 kişi sezonluk, 151 kişi ise sürekli çalışıyor şeklinde yanıt vermişlerdir. Sektörün en önemli sorunlarında biri sezonluk çalışma durumu burada da karşımıza çıkmaktadır. Anketi yanıtlayan çalışanların günlük çalışma sürelerine 242 kişinin 6-8 saat, 115 kişinin 9-11 saat, 28 kişinin 12 saat ve üzeri süre çalıştıkları görülmektedir. Araştırmaya katılan çalışanların sektör tecrübelerine bakıldığında 41 kişinin 1 yıldan az, 109 kişinin 1-3 yıl, 85 kişinin 4-6 yıl, 56 kişinin 7-9 yıl ve 98 kişinin ise 10 yıldan fazla tecrübeli olduğu görülmektedir. Buna göre çalışanların yaklaşık %71'i 4 yıl ve daha uzun süredir turizm sektöründe çalışmaktadır. Çalışanların halen çalışmakta oldukları tecrübeleri incelendiğinde 135 kişinin 1 yıldan az, 122 kişinin 1-3 yıl, 98 kişinin 4-6 yıl, 13 kişinin 7-9 yıl ve 20 kişinin ise 10 yıldan daha fazla çalıştığı görülmüştür. Çalışanların aylık gelirlerine bakıldığında 27 kişinin 1000 TL'den az, 158 kişinin 1001-1600 TL, 143 kişinin 1601-2200 TL, 53 kişinin 2201 TL ve üzeri gelir sahibi olduğu görülmektedir.

### 3.3.2. Örgütsel İklimi Belirlemeye Yönelik Faktör Analizi

Örgütsel İklimi belirlemeye yönelik yapılan faktör analizine yönelik sonuçlar tablo 3.2’de verilmiştir.

Tablo 3.2. Liderlik Stilleri Faktör Analizi

<b>Faktör 1:</b>	
Bu kurumda olup biten olaylara önem veririm	0.721
Başarılı çalışanların ilerlemelerini sağlayan bir terfi sistemi vardır	0.715
İyi yönetim sistemiyle verimliliğimiz artmaktadır	0.715
İyi bir takımın üyesi olduğumu hissederim	0.714
Performans için yüksek standartlar oluşturulmuştur	0.703
Yönetim karar almamı teşvik eder	0.683
İşimi kendi işim gibi sahiplenirsem yükselebilirim	0.673
Bir işi iyi yaptığımda takdir edilirim	0.670
Görevler açık bir şekilde tanımlanmıştır	0.662
Çalışanlar birbirine güvenir	0.659
İş arkadaşlarım görevlerimde bana yardımcı olur	0.651
Çalışanlar kuruma bağlıdır	0.637
Yöneticim görevlerimde bana yardımcı olur	0.631
Çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir	0.614
Bu örgüte ait olduğumdan dolayı mutluluk duyarım	0.598
Genellikle belirlenen hedeflere inanırım	0.591
Karar verme aşamasında sorumlu kişinin kim olduğu bellidir	0.585
Bireysel olarak alınan kararlar, farklı kişilerce kontrol edilir	0.546
Yapılan bir işin sürekli geliştirilmesi istenmektedir	0.544
Teşvik ve ödüller, eleştirilerden daha fazladır	0.505
Çalışanlar kendi performanslarıyla övünürler	0.442
Performansımı geliştirmem yönünde bir baskı hissederim	0.437
Çalışanlar kendi problemlerini kendileri çözer	0.390
Çalışanın hata yapması, üst yönetimin ona olan güvenini azaltır	0.355
Görev aldığım projelerde, sorumlunun kim olduğunu bilmem	0.324
<b>KMO</b>	<b>0.919</b>
<b>Bartlett's Test</b>	<b>5861.040 sig= 0.000</b>
<b>Toplam varyansı açıklama oranı</b>	<b>58.331</b>
<b>Güvenirlilik katsayı</b>	<b>0.92</b>

Örgütsel İklim ölçeği yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Örneklem büyüklüğünün yeterliliğini test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve analizde elde edilen korelasyon matrisinin birim matris olduğunu göstermek için Bartlett Sphericity testi yapılmıştır. Buna bağlı olarak, Bartlett Test's of Sphericity değeri anlamlıdır Örgütsel İklim ölçeğinin KMO değeri



0,919'dur. Analizde varimax döndürme ile 25 iterasyon gerçekleşmiş olup İklim ölçeğinin öz değeri birden büyük bir boyut belirlenmiş ve dört boyut toplam varyansın %58.331'ünü açıklamaktadır.

### 3.3.3. Liderlik Stillerini Belirlemeye Yönelik Faktör Analizi

Liderlik Stillerine yönelik algıyı belirlemeye yönelik yapılan faktör analizine yönelik sonuçlar tablo 3.3'de verilmiştir.

Tablo 3.3. Liderlik Stilleri Faktör Analizi

Faktörler	1	2	3	4	5
<b>Varyans açıklama oranı</b>	18.870	17.723	12.622	7.267	4.628
<b>Faktör 1: Karizma</b>					
Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir	0.718				
Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu açıkça belirtir	0.703				
Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir	0.701				
Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirileceği ile ilgili öneriler sunar	0.659				
Kendisine saygı duymamı sağlar	0.640				
Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur	0.638				
Bütün hataların kaydını tutar, izler	0.636				
Güvenilir ve güçlü olduğunu gösterir	0.598				
Eğer bozuk değilse, tamir etme" anlayışını kesin olarak kabul ettiğini gösterir	0.531				
<b>Faktör 2: Entelektüel   Destekleyici</b>					
Benim problemlere farklı açılardan bakmamı sağlar		0.797			
Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini ifade eder		0.727			
Kişisel istek ve ihtiyaçlarımın farkına varır		0.714			
Yeteneklerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur		0.694			
Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular		0.644			
İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak görür		0.592			
Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır		0.592			

Tablo 3.3. Liderlik Stilleri Faktör Analizi (devamı)

<b>Faktör 3: Pasifize Serbest</b>	
Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır	0.798
Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranır	0.721
Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez	0.715
Sadece kendisine ihtiyaç duyulduğu zamanlarda konuşur	0.712
Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez	0.700
Karar vermekten kaçınır	0.653
<b>Faktör 4: Karma</b>	
Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır	0.705
Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edebileceğini açıkça belirtir	0.623
Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar	0.567
<b>Faktör 5</b>	
Kendisi için önemli olan değerleri bizlere aktarır	0.837
<b>KMO</b>	<b>0.931</b>
<b>Bartlett's Test</b>	<b>6150.113, sig= 0.000</b>
<b>Toplam varyansı açıklama oranı</b>	<b>61.111</b>
<b>Güvenirlilik katsayısı</b>	<b>0.90</b>

Anketin 35 maddesine yapılan faktör analizi sonucunda liderlik stilleri ölçeği; Karizmatik (1, 2, 11, 13, 16, 20, 24, 25, 31), Entelektüel Destekleyici (18, 23, 28, 29, 30, 33, 34), Pasifize Serbest (3, 5, 7, 12, 32) ve Karma (14, 15, 17) stil olmak üzere 4 faktörden oluşmuştur. 4, 8, 9, 10, 19, 21, 22 ve 26. İfadelerin faktör yükleri birbirine yakın olduğu için faktör analizi yapılırken çıkarılmış ve değerlendirilmeye alınmamıştır. Beşinci faktör altında 1 değişken yer almaktadır. Bir faktörü bir değişken tek başına açıklayamayacağından bundan sonraki analizlerde 4 faktör değerlendirmeye alınacaktır.

Liderlik Stili ölçeği yapı geçerliliğinin sınanabilmesi için faktör analizi uygulanmıştır. Örneklem büyüklüğünün yeterliliğini test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve analizde elde edilen korelasyon matrisinin birim matris olduğunu göstermek için Bartlett Sphericity testi yapılmıştır. Buna bağlı olarak, Bartlett Test's of Sphericity değeri anlamlıdır Liderlik Stili ölçeğinin KMO değeri 0,931'dir Analizde varimax döndürme ile 7 iterasyon gerçekleşmiş olup Liderlik Stili öz değeri birden büyük dört boyut belirlenmiş ve dört boyut toplam varyansın %61,111'ünü açıklamaktadır.

### 3.3.4. Demografik Değişkenler Açısından Algılanan Örgütsel İklimin Değerlendirilmesine Yönelik Yapılan Analizlere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların, demografik ve çalışma özelliklerinin algılan Örgütsel İklim üzerinde anlamlı bir fark yaratıp yaratmadığını belirlemek için yapılan T testi ve Tek Yönlü varyans Analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir

#### 3.3.4.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Algılanan Örgütsel İklim

**H<sub>0-1</sub>:** Mutfak çalışanlarının cinsiyetleri ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmamaktadır.

**H<sub>1-1</sub>:** Mutfak çalışanlarının cinsiyetleri ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

Tablo 3.4. Cinsiyetin Örgütsel İklim Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik t Testi

Değişken	Cinsiyet	N.	S.S.	t	df	p
Örgütsel İklim	Kadın	90	0.63814	0.424	362	0.672
	Erkek	274	0.72379			

Tablo3.3’de görüldüğü üzere yapılan t Testi sonucunda cinsiyetin, örgütsel iklim algılanması üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir ( $p=0.672 > 0.05$ ).

#### 3.3.4.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Algılanan Örgütsel İklim

**H<sub>0-2</sub>:** Mutfak çalışanlarının yaşları ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmamaktadır.

**H<sub>1-2</sub>:** Mutfak çalışanlarının yaşları ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

Tablo 3.5. Yaşın Örgütsel İklim Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişken		Kareler Toplamı	df	F	p
Örgütsel İklim	Gruplar arası	0.490	3	0.328	0.805
	Grup içi	176.368	354		
	Toplam	176.858	357		

Tablo 3.5’de görüldüğü üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda yaşın, örgütsel iklim algılanması üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir ( $p=0.805 > 0.05$ ).

### 3.3.4.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Algılanan Örgütsel İklim

**H<sub>0.3</sub>:** Mutfak çalışanlarının medeni durumları ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmamaktadır.

**H<sub>1.3</sub>:** Mutfak çalışanlarının medeni durumları ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

Tablo 3.6. Medeni Durumun Örgütsel İklim Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik t Testi

Değişken	Medeni Durum	N.	S.S.	t	df	p
Örgütsel İklim	Bekâr	186	0.64616	1.363	363	0.91
	Evli	179	0.75323			

Tablo 3.6’da görüldüğü üzere yapılan t Testi sonucunda medeni durumun, örgütsel iklim algılanması üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir ( $p= 0.91 > 0.05$ ).

### 3.3.4.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Algılanan Örgütsel İklim

**H<sub>0.4</sub>:** Mutfak çalışanlarının eğitim durumları ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmamaktadır.

**H<sub>1.4</sub>:** Mutfak çalışanlarının eğitim durumları ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

Tablo 3.7. Eğitim Durumunun Örgütsel İklim Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişken		Kareler Toplamı	df	F	p
Örgütsel İklim	Gruplar arası	1.774	4	0.898	0.465
	Grup içi	177.872	360		
	Toplam	179.646	364		

Tablo 3.7’de görüldüğü üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda eğitim durumu, örgütsel iklim algılanması üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir ( $p = 0.465 > 0.05$ ).

### 3.3.4.5. Katılımcıların Aldığı Eğitimin Turizmle Alakalı Olup Olmadığına Göre Algılanan Örgütsel İklim

**H<sub>0.5</sub>:** Mutfak çalışanlarının alınan eğitim turizmle alakalı olup olmadığı ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmamaktadır.

**H<sub>1.5</sub>:** Mutfak çalışanlarının alınan eğitim turizmle alakalı olup olmadığı ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

Tablo 3.8. Alınan eğitim turizmle alakalı olup olmadığı Örgütsel İklim Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik t Testi

Değişken	Alınan Eğitim	N.	S.S.	t	df	p
Örgütsel İklim	Turizmle İlgili	234	0.73046	0.245	359	0.807
	Turizmle İlgili değil	127	0.66037			

Tablo 3.8’de görüldüğü üzere yapılan t Testi sonucunda alınan eğitim turizmle alakalı olup olmadığı, örgütsel iklim algılanması üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir ( $p = 0.807 > 0.05$ ).

### 3.3.4.6. Katılımcıların Çalışma Şekline Göre Algılanan Örgütsel İklim

**H<sub>0-6</sub>:** Mutfak çalışanlarının işletmedeki çalışma şekli ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmamaktadır.

**H<sub>1-6</sub>:** Mutfak çalışanlarının işletmedeki çalışma şekli ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

Tablo 3.9. Çalışma Şeklinin Örgütsel İklim Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik t Testi

Değişken	Çalışma Şekli	N.	S.S.	t	df	p
Örgütsel İklim	Sezonluk	214	0.71307	116	356	0.908
	Sürekli	144	0.68999			

Tablo 3.9’da görüldüğü üzere yapılan t Testi sonucunda işletmedeki çalışma şekli, örgütsel iklim algılanması üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir ( $p= 0.908 > 0.05$ ).

### 3.3.4.7. Katılımcıların Günlük Çalışma Sürelerine Göre Algılanan Örgütsel İklim

**H<sub>0-7</sub>:** Mutfak çalışanlarının günlük çalışma süresi ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmamaktadır.

**H<sub>1-7</sub>:** Mutfak çalışanlarının günlük çalışma süresi ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

Tablo 3.10. Günlük Çalışma Süresinin Örgütsel İklim Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişken		Kareler Toplamı	df	F	p
Örgütsel İklim	Gruplar arası	0.977	2	0.983	0.375
	Grup içi	177.991	358		
	Toplam	178.969	360		

Tablo 3.10’da görüldüğü üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda günlük çalışma süreleri, örgütsel iklim algılanması üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir ( $p= 0.375 > 0.05$ ).

### 3.3.4.8. Katılımcıların Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Algılanan Örgütsel İklim

**H<sub>0.8</sub>:** Mutfak çalışanlarının turizm sektör tecrübesi ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmamaktadır.

**H<sub>1.8</sub>:** Mutfak çalışanlarının turizm sektör tecrübesi ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

Tablo 3.11. Turizm Sektör Tecrübesinin Örgütsel İklim Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişken		Kareler Toplamı	df	F	p
Örgütsel İklim	Gruplar arası	7.048	4	3.675	0.006
	Grup içi	172.598	360		
	Toplam	179.646	364		

Tablo 3.11’de görüldüğü üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda Turizm sektör tecrübesi, örgütsel iklim algılanması üzerinde anlamlı bir fark yarattığı tespit edilmiştir ( $p= 0.006 < 0.05$ ).

Tablo 3.12. Hangi Turizm Sektör Tecrübesi Grupları Arasında Farklılık Olduğunu Belirlemeye Yönelik Tukey Testi

Turizm Sektör Tecrübesi	Turizm Sektör Tecrübesi	Ortalama Farkları	p
1-3 yıl	10 yıldan fazla	0.29404	0.030
4-6 yıl	10 yıldan fazla	0.36463	0.006

1-3 yıl ve 4-6 yıl turizm sektör tecrübesi olanlar 10 yıldan fazla turizm sektör tecrübesine sahip olanlardan daha olumlu görüşe sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

### 3.3.4.9. Katılımcıların İşletmelerinde Çalışma Sürelerine Göre Algılanan Örgütsel İklim

**H<sub>0-9</sub>:** Mutfak çalışanlarının mevcut işletmedeki çalışma süresi ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmamaktadır.

**H<sub>1-9</sub>:** Mutfak çalışanlarının mevcut işletmedeki çalışma süresi ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

Tablo 3.13. Mevcut işletmedeki Çalışma Süresi Örgütsel İklim Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişken		Kareler Toplamı	df	F	p
Örgütsel İklim	Gruplar arası	5.173	4	2.668	0.032
	Grup içi	174.473	360		
	Toplam	179.646	364		

Tablo 3.13’de görüldüğü üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda mevcut işletmedeki çalışma süresi, örgütsel iklim algılanması üzerinde anlamlı bir fark yarattığı tespit edilmiştir ( $p= 0.032 < 0.05$ ).

Tablo 3.14. Hangi Mevcut işletmedeki Çalışma Süresi Grupları Arasında Farklılık Olduğunu belirlemeye Yönelik Tukey Testi

İşletmedeki Tecrübe	İşletmedeki Tecrübe	Ortalama Farkları	p
1 yıldan az	10 yıldan fazla	0.52826	0.023
1-3 yıl	10 yıldan fazla	0.51981	0.028

1 yıldan az ve 1-3 yıl işletme tecrübesi olanlar 10 yıldan fazla işletme tecrübesine göre daha olumlu görüşe sahip olduklarını ifade etmişlerdir.

### 3.3.4.10. Katılımcıların İşletmelerinden Aylık Gelirlerine Göre Algılanan Örgütsel İklim

**H<sub>0-10</sub>:** Mutfak çalışanlarının aylık geliri ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmamaktadır.



**H<sub>1-10</sub>:** Mutfak çalışanlarının aylık geliri ile işletmedeki örgütsel ikliminin algılanması üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

Tablo 3.15. Aylık Gelirin Örgütsel İklim Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişken		Kareler Toplamı	df	F	p
Örgütsel İklim	Gruplar arası	0.490	3	0.328	0.805
	Grup içi	176.368	354		
	Toplam	176.858	357		

Tablo 3.15’de görüldüğü üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda aylık gelirin, örgütsel iklim algılanması üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir ( $p= 0.805 > 0.05$ ).

### 3.3.5. Demografik Değişkenler Açısından Liderlik Stillерinin Değerlendirilmesine Yönelik Yapılan Analizlere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların Liderlik Stillерine İlişkin Algılarının demografik ve çalışma özelliklerine göre farklılaşıp farklılaşmadığı belirlemek amaçlı analizler uygulanmıştır.

#### 3.3.5.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Algılanan Liderlik Stilleri

**H<sub>0-11</sub>:** Mutfak çalışanlarının cinsiyetleri ile işletmedeki bağlı buldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmamaktadır.

**H<sub>1-11</sub>:** Mutfak çalışanlarının cinsiyetleri ile işletmedeki bağlı buldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

Tablo 3.16. Cinsiyetin Liderlik Stili Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik t Testi

Değişken	Cinsiyet	N.	S.S.	t	df	p
Karizmatik	Kadın	93	0.70233	-0.257	374	0.797
	Erkek	283	0.85363			
Entelektüel Destekleyici	Kadın	93	0.82527	0.498	369	0.619
	Erkek	278	0.94745			
Pasifize Serbest	Kadın	90	0.99665	-0.261	372	0.794
	Erkek	284	104.219			
Karma	Kadın	94	0.91284	-0.382	378	0.703
	Erkek	286	128.656			

Tablo 3.16’da görüldüğü üzere yapılan t Testi sonucunda cinsiyet, Liderlik Stili algılanması üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir. Karizmatik ( $p= 0.797 > 0.05$ ), Entelektüel Destekleyici ( $p= 0.619 > 0.05$ ), Pasifize Serbest ( $p= 0.794 > 0.05$ ) ve Karma ( $p = 0.703 > 0.05$ ).

### 3.3.5.2. Katılımcıların Yaşlarına Göre Algılanan Liderlik Stilleri

**H<sub>0.12</sub>:** Mutfak çalışanlarının yaşları ile işletmedeki bağlı buldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmamaktadır.

**H<sub>1.12</sub>:** Mutfak çalışanlarının yaşları ile işletmedeki bağlı buldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

Tablo 3.17. Yaşın Liderlik Stili Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişken		Kareler Toplamı	df	F	p
Karizmatik	Gruplar arası	3.052	3	1.525	0.208
	Grup içi	248.150	372		
	Toplam	251.202	375		
Entelektüel Destekleyici	Gruplar arası	3.463	3	1.372	0.251
	Grup içi	308.792	367		
	Toplam	312.255	370		
Pasifize Serbest	Gruplar arası	4.268	3	1.344	0.260
	Grup içi	391.555	370		
	Toplam	395.823	373		
Karma	Gruplar arası	7.429	3	1.716	0.163
	Grup içi	542.780	376		
	Toplam	550.209	379		

Tablo 3.17’de görüldüğü üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda yaşın, Liderlik Stili algılanması üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir. Karizmatik ( $p= 0.208 > 0.05$ ), Entelektüel Destekleyici ( $p= 0.251 > 0.05$ ), Pasifize Serbest ( $p= 0.260 > 0.05$ ) ve Karma ( $p = 0.163 > 0.05$ ).

### 3.3.5.3. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Algılanan Liderlik Stilleri

**H<sub>0-13</sub>:** Mutfak çalışanlarının medeni durumları ile işletmedeki bağlı oldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmamaktadır.

**H<sub>1-13</sub>:** Mutfak çalışanlarının medeni durumları ile işletmedeki bağlı oldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

Tablo 3.18. Medeni Durumun Liderlik Stili Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik t Testi

Değişken	Medeni Durum	N.	S.S.	t	df	p
Karizmatik	Bekar	191	0.78567	0.325	375	0.745
	Evli	186	.85062			
Entelektüel Destekleyici	Bekar	184	0.84598	0.495	370	0.621
	Evli	188	0.98411			
Pasifize Serbest	Bekar	186	1.03129	0.147	373	0.883
	Evli	189	1.02941			
Karma	Bekar	192	0.85521	-.098	379	0.922
	Evli	189	1.47770			

Tablo 3.18'de görüldüğü üzere yapılan t Testi sonucunda medeni durumun, Liderlik Stili algılanması üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir. Karizmatik ( $p= 0.745 > 0.05$ ), Entelektüel Destekleyici ( $p= 0.621 > 0.05$ ), Pasifize Serbest ( $p= 0.883 > 0.05$ ) ve Karma ( $p = 0.922 > 0.05$ ).

#### 3.3.5.4. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Algılanan Liderlik Stilleri

**H<sub>0-14</sub>:** Mutfak çalışanlarının eğitim durumları ile işletmedeki bağlı buldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmamaktadır.

**H<sub>1-14</sub>:** Mutfak çalışanlarının eğitim durumları ile işletmedeki bağlı buldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

Tablo 3.19. Eğitim Durumunun Liderlik Stili Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişken		Kareler Toplamı	df	F	p
Karizmatik	Gruplar arası	2.364	3	1.181	0.317
	Grup içi	248.848	373		
	Toplam	251.212	376		
Entelektüel Destekleyici	Gruplar arası	1.100	4	0.324	0.862
	Grup içi	311.180	367		
	Toplam	312.280	371		
Pasifize Serbest	Gruplar arası	5.432	4	1.287	0.275
	Grup içi	390.571	370		
	Toplam	396.003	374		
Karma	Gruplar arası	0.898	3	0.205	0.893
	Grup içi	549.326	377		
	Toplam	550.224	380		

Tablo 3.19’da görüldüğü üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda eğitimin durumu, Liderlik Stili algılanması üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir. Karizmatik ( $p= 0.317 > 0.05$ ), Entelektüel Destekleyici ( $p= 0.862 > 0.05$ ), Pasifize Serbest ( $p= 0.275 > 0.05$ ) ve Karma ( $p = 0.893 > 0.05$ ).

### 3.3.5.5. Katılımcıların Aldığı Eğitimin Turizmle Alakalı Olup Olmadığına Göre Algılanan Liderlik Stilleri

**H<sub>0-15</sub>:** Mutfak çalışanlarının alınan eğitim turizmle alakalı olup olmadığı ile işletmedeki bağlı buldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmamaktadır.

**H<sub>1-15</sub>:** Mutfak çalışanlarının alınan eğitim turizmle alakalı olup olmadığı ile işletmedeki bağlı buldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

Tablo 3.20. Alınan Eğitimin Liderlik Stili Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik t Testi

Değişken	Alınan Eğitim	N.	S.S.	t	df	p
Karizmatik	Turizmle İlgili	239	0.78907	-0.583	370	0.560
	Turizmle İlgili değil	133	0.86361			
Entelektüel Destekleyici	Turizmle İlgili	236	0.84199	0.639	365	0.523
	Turizmle İlgili değil	131	1.04109			
Pasifize Serbest	Turizmle İlgili	237	1.01061	-0.420	369	0.675
	Turizmle İlgili değil	134	1.05253			
Karma	Turizmle İlgili	241	1.23060	0.703	375	0.483
	Turizmle İlgili değil	136	1.16603			

Tablo 3.20’de görüldüğü üzere yapılan t Testi sonucunda alınan eğitim, Liderlik Stili algılanması üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir. Karizmatik ( $p= 0.560 > 0.05$ ), Entelektüel Destekleyici ( $p= 0.523 > 0.05$ ), Pasifize Serbest ( $p= 0.675 > 0.05$ ) ve Karma ( $p = 0.483 > 0.05$ ).

### 3.3.5.6. Katılımcıların Çalışma Şekline Göre Algılanan Liderlik Stilleri

**H<sub>0-16</sub>:** Mutfak çalışanlarının işletmedeki çalışma şekli ile işletmedeki bağlı oldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmamaktadır.

**H<sub>1-16</sub>:** Mutfak çalışanlarının işletmedeki çalışma şekli ile işletmedeki bağlı oldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

Tablo 3.21. Çalışma Şeklinin Liderlik Stili Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik t Testi

Değişken	Çalışma Şekli	N.	S.S.	t	df	p
Karizmatik	Sezonluk	223	0.81737	-1.118	368	0.264
	Sürekli	147	0.82958			
Entelektüel Destekleyici	Sezonluk	222	0.85204	0.449	363	0.654
	Sürekli	143				
Pasifize Serbest	Sezonluk	221	0.96320	0.521	366	0.603
	Sürekli	147				
Karma	Sezonluk	225	0.94707	-0.867	372	0.387
	Sürekli	149				

Tablo 3.21’de görüldüğü üzere yapılan t Testi sonucunda çalışma şekli, Liderlik Stili algılanması üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir. Karizmatik ( $p= 0.264 > 0.05$ ), Entelektüel Destekleyici ( $p= 0.654 > 0.05$ ), Pasifize Serbest ( $p= 0.603 > 0.05$ ) ve Karma ( $p = 0.387 > 0.05$ ).

### 3.3.5.7. Katılımcıların Günlük Çalışmaya Göre Algılanan Liderlik Stilleri

**H<sub>0-17</sub>:** Mutfak çalışanlarının günlük çalışma süresi ile işletmedeki bağlı oldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmamaktadır.

**H<sub>1-17</sub>:** Mutfak çalışanlarının günlük çalışma süresi ile işletmedeki bağlı oldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

Tablo 3.22. Günlük Çalışma Süreleri Liderlik Stili Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişken		Kareler Toplamı	df	F	p
Karizmatik	Gruplar arası	6.935	2	5.294	<b>0.005</b>
	Grup içi	242.336	370		
	Toplam	249.270	372		
Entelektüel Destekleyici	Gruplar arası	3.058	2	1.814	0.164
	Grup içi	307.619	365		
	Toplam	310.678	367		
Pasifize Serbest	Gruplar arası	17.126	2	8.347	<b>0.000</b>
	Grup içi	377.526	368		
	Toplam	394.652	370		
Karma	Gruplar arası	2.267	2	0.778	0.460
	Grup içi	544.886	374		
	Toplam	547.152	376		

Tablo 3.22’de görüldüğü üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda günlük çalışma süresi, Entelektüel Destekleyici ( $p= 0.164 > 0.05$ ) ve Karma ( $p = 0.460 > 0.05$ ) liderlik faktörleri üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilirken Karizmatik ( $p= 0.005 < 0.05$ ) ve Pasifize Serbest ( $p= 0.000 < 0.05$ ) Liderlik faktörleri üzerinde anlamlı bir fark yarattığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.23. Hangi Günlük Çalışma Süresi Grupları Arasında Farklılık Olduğunu belirlemeye Yönelik Tukey Testi

	Günlük Çalışma Süresi	Günlük Çalışma Süresi	Ortalama Farkları	p
Karizmatik	6-8 saat	12 saat ve üzeri	0.52928	0.004
	9-11 saat	12 saat ve üzeri	0.51878	0.008
Pasifize Serbest	6-8 saat	9-11 saat	0.41462	0.001
	9-11 saat	12 saat ve üzeri	0.69468	0.004

Gün içinde 6-8 saat ve 9-11 saat çalışanlar 12 saat ve üzeri çalışanlara göre Karizmatik Liderlik Tipi için daha olumlu görüşe sahiptir. Pasifize Serbest liderliği algılan katılımcılar ise 6-8 saat çalışanlar 9-11 saat çalışanlara göre, 9 -11 saat çalışanlarda 12 saat ve üzeri çalışanlara göre daha olumlu görüşe sahiptir.



### 3.3.5.8. Katılımcıların Turizm Sektöründe Çalışma Sürelerine Göre Algılanan Liderlik Stilleri

**H<sub>0-18</sub>:** Mutfak çalışanlarının turizm sektör tecrübesi ile işletmedeki bağlı buldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmamaktadır.

**H<sub>1-18</sub>:** Mutfak çalışanlarının turizm sektör tecrübesi ile işletmedeki bağlı buldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

Tablo 3.24. Sektör Tecrübeleri Liderlik Stili Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişken		Kareler Toplamı	df	F	p
Karizmatik	Gruplar arası	4.058	4	1.527	0.194
	Grup içi	247.154	372		
	Toplam	251.212	376		
Entelektüel Destekleyici	Gruplar arası	5.981	4	1.792	0.130
	Grup içi	306.299	367		
	Toplam	312.280	371		
Pasifize Serbest	Gruplar arası	9.410	4	2.252	0.063
	Grup içi	386.592	370		
	Toplam	396.003	374		
Karma	Gruplar arası	8.289	4	1.438	0.221
	Grup içi	541.935	376		
	Toplam	550.224	380		

Tablo 3.24’de görüldüğü üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda sektör tecrübesi, Liderlik Stili algılanması üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir ( Karizmatik ( $p= 0. 194 > 0.05$ ), Entelektüel Destekleyici ( $p= 0. 130 > 0.05$ ), Pasifize Serbest ( $p= 0. 063 > 0.05$ ) ve Karma ( $p = 0. 221 > 0.05$ ).

### 3.3.5.9. Katılımcıların İşletmelerinde Çalışma Sürelerine Göre Algılanan Liderlik Stilleri

**H<sub>0-19</sub>:** Mutfak çalışanlarının mevcut işletmedeki çalışma süresi ile işletmedeki bağlı buldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmamaktadır.

**H<sub>1-19</sub>:** Mutfak çalışanlarının mevcut işletmedeki çalışma süresi ile işletmedeki bağlı buldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

Tablo 3.25. İşletmedeki Tecrübeleri Liderlik Stili Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	df	F	p
Karizmatik	Gruplar arası	4.046	4	1.518	0.196
	Grup içi	247.151	371		
	Toplam	251.197	375		
Entelektüel Destekleyici	Gruplar arası	21.251	4	6.700	<b>0.000</b>
	Grup içi	291.029	367		
	Toplam	312.280	371		
Pasifize Serbest	Gruplar arası	5.907	4	1.400	0.233
	Grup içi	389.139	369		
	Toplam	395.046	373		
Karma	Gruplar arası	17.753	4	3.133	<b>0.015</b>
	Grup içi	531.211	375		
	Toplam	548.965	379		

Tablo 3.25’de görüldüğü üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda işletme tecrübesi, Karizmatik ( $p = 0.196 > 0.05$ ) ve Pasifize Serbest ( $p= 0.233 < 0.05$ ) liderlik faktörleri üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilirken Entelektüel Destekleyici ( $p= 0.000 < 0.05$ ) ve Karma ( $p= 0.015 < 0.05$ ) Liderlik faktörleri üzerinde anlamlı bir fark yarattığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.26. İşletmedeki Tecrübe Süresi Grupları Arasında Farklılık Olduğunu belirlemeye Yönelik Tukey Testi

	İşletmedeki Tecrübeniz	İşletmedeki Tecrübeniz	Ortalama Farkları	p
Entelektüel Destekleyici	1 yıldan az	10 yıldan fazla	1.044827	0.000
	1-3 yıl	10 yıldan fazla	1.01454	0.000
	4-6 yıl	10 yıldan fazla	0.86268	0.001
Karma	1 yıldan az	10 yıldan fazla	0.78885	0.047
	1-3 yıl	10 yıldan fazla	0.88333	0.019
	4-6 yıl	10 yıldan fazla	0.90636	0.018

6 yıl ve daha az çalışanlar, 10 yıldan fazla çalışanlara göre Entelektüel Destekleyici ve Karma Liderlik konusunda daha olumlu görüşe sahiptir.

### 3.3.5.10. Katılımcıların İşletmelerinden Aylık Gelirlerine Göre Algılanan Liderlik Stilleri

**H<sub>0-20</sub>:** Mutfak çalışanlarının aylık geliri ile işletmedeki bağlı buldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmamaktadır.

**H<sub>1-20</sub>:** Mutfak çalışanlarının aylık geliri ile işletmedeki bağlı buldukları mutfak şefinin liderlik stili hakkındaki görüşleri üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir fark yaratmaktadır.

Tablo 3.27. Aylık Gelirin Liderlik Stili Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Tek Yönlü Varyans Analizi

Değişken		Kareler Toplamı	df	F	p
Karizma	Gruplar arası	2.008	3	2.516	0.058
	Grup içi	242.796	366		
	Toplam	247.803	369		
Entelektüel Destekleyici	Gruplar arası	4.594	3	1.815	0.144
	Grup içi	304.176	361		
	Toplam	309.176	364		
Pasifize Serbest	Gruplar arası	7.306	3	2.295	0.078
	Grup içi	385.200	363		
	Toplam	392.505	366		
Karma	Gruplar arası	16.732	3	3.882	<b>0.009</b>
	Grup içi	530.078	369		
	Toplam	546.810	372		

Tablo 3.27’de görüldüğü üzere yapılan Tek Yönlü Varyans Analizi sonucunda aylık gelir, Karizmatik ( $p = 0.580 > 0.05$ ), Entelektüel Destekleyici ( $p = 0.144 < 0.05$ ) ve Pasifize Serbest ( $p = 0.078 < 0.05$ ) liderlik faktörleri üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilirken ve Karma ( $p = 0.009 < 0.05$ ) Liderlik faktörleri üzerinde anlamlı bir fark yarattığı tespit edilmiştir.

Tablo 3.28. Hangi Aylık Gelir Grupları Arasında Farklılık Olduğunu belirlemeye Yönelik Tukey Testi

	Aylık Gelir	Aylık Gelir	Ortalama Farkları	p
Karma	10001 TL- 1600 TL	1601 TL - 2200 TL	0.36475	0.046
	1601 TL - 2200 TL	2201 TL ve üzeri	-0.59127	0.014

Karma Liderlik konusunda 1001 TL - 1600 TL aylık gelire sahip olan çalışanlar 1601 TL – 2200 TL aylık gelire sahip olanlara göre daha olumlu ifade içinde olurken 1601 TL – 2200 TL kazanan çalışanlar 2201 TL ve üzeri kazanan çalışanlara göre daha olumsuz ifadede bulunmuşlardır.

### 3.3.6. Algılanan Örgütsel İklim ile Liderlik Stilleri Arasındaki İlişki

**H<sub>0-21</sub>:** Mutfak bölümündeki örgütsel iklim ile mutfak şefinin liderlik stili arasında anlamlı bir ilişki yoktur.

**H<sub>1-21</sub>:** Mutfak bölümündeki örgütsel iklim ile mutfak şefinin liderlik stili arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Tablo 3.29. Örgütsel İklim ile Liderlik Stili Arasındaki Korelasyon Analizi

		Karizmatik	Entelektüel Destekleyici	Pasif Serbest	Karma
Örgütsel İklim	r	0.612	0.616	0.361	0.443
	P	0.000	0.000	0.000	0.000
	N	358	358	356	360

Katılımcılar tarafında algılanan Örgütsel İklim ile Liderlik Stilleri arasında istatistiksel açıdan ilişki olup olmadığını belirlemek üzere yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonucunda Mutfak departmanındaki örgütsel iklim ile Karizma liderlik stili arasında orta derecede ve pozitif yönlü ( $r=0,30<0.612<0,64$ ), Entelektüel Destekleyici Stili ile orta derecede ve pozitif yönlü ( $r=0,30<0.616<0,64$ ), Pasifize Serbest Stili ile orta derecede ve pozitif yönlü ( $r=0,30<0.361<0,64$ ) ve Karma Liderlik Stili ile orta derecede ve pozitif yönlü ( $r=0,30<0.443<0,64$ ) anlamlı bir ilişki vardır.

Örgütsel İklim ile Liderlik Stili Arasındaki Korelasyon Analizi tablosunu genel olarak değerlendirirsek; Karizma Liderlik ile Entelektüel Destekleyici Liderlik stillerinin katsayısı Pasifize Serbest ve Karma liderlik stillerinin katsayısına göre daha yüksek olması bu değişkenler arasındaki ilişkinin diğer değişkenlere göre daha güçlü olduğu göstermektedir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

İnsanlar var oluşundan beri dünyada yaşamlarını sürdürebilmek için sosyalleşmeyi öğrenmiş ve topluluk halinde yaşadıklarında dış doğaya karşı daha güçlü olduklarını keşfetmişlerdir. Toplu halde yaşamının sonucunda oluşan bazı durumlarda, bazı bireyler diğerlerinden daha baskın olmuş ve diğerleri bunu kabul etmişlerdir. Dolayısıyla bu etkileşim sonucu ön planda olan kişilerin grup içinde liderlik rolünü üstlenmiştir. Sosyalleşmenin getirdiği görevleri kendi aralarında paylaşmışlar ve birlikte çalışma ortamlarını yani örgüt iklimlerini oluşturmuşlardır.

Örgütsel İklim ve Liderlik, birçok araştırmacıya merak uyandırmış ve çalışmalarında farklı şekillerde tanımlamış ve boyutlandırmışlardır. Yapılan literatür taramasında bu iki kavramın ilişkisi turizm alanında çalışılmamış olması bu çalışmanın literatüre olan katkısı önemini göstermektedir. Örgütsel İklim ve Liderlik Stilleri arasındaki ilişkiyle ilgili çalışmanın bu bölümünde yapılan analizler yorumlanmış ve gelecekte yapılacak çalışmalar için öneriler sunulmuştur.

Araştırmanın uygulama kısmında anket dağıtımı için yüksek sezon diye tabir edilen Temmuz ve Ağustos ayları tercih edilmiştir. 16 işletme ile görüşülüp 12 işletmeden olumlu yanıt alınmıştır. 1 İşletme mesafeden dolayı, 3 işletme yoğunluk nedeniyle araştırmaya katılamamıştır. Dağıtılan 480 anketten 389 adet anket analize uygun bulunmuştur. %81 oranında olan geri dönüş ile istenilen örneklem sayısına ulaşılmış ve veriler istatistik paket SPSS 22.0 programı yardımıyla analiz edilmiştir.

Araştırmaya katılan çalışanların %25'i kadın, %75'i erkektir. Çalışanların yaş aralığına bakıldığında % 81.4'ü 18-37 yaş aralığındaki kişilerdir. Medeni durum ise yarı yarıya denilecek bir orandadır. Genelde mutfak çalışanlarının eğitim düzeyinin diğer bölümlere göre daha düşük olduğu düşünülse de %53 oranında lise mezunu olması geçmişten günümüze alaylı aşçı yetiştirme sistemi yerine yavaş yavaş eğitilmiş aşçıların tercih edildiği görülmektedir. Bu düşünceyi yapılan araştırmada aldıkları eğitimin turizmle alakalı olup olmadığı sorusuna % 64.1 oranında verilen “evet” cevabı ise desteklemektedir. Antalya ve Muğla'daki oteller yazın daha yoğun olduklarından çalışanların % 59.4'ü sezonluk, % 38.8'i sürekli çalışan personel olduğunu ifade etmiştir. Günlük çalışma saatlerine bakıldığında çalışanların % 59.4'ünün 6-8 saat aralığında çalıştığı görülmektedir.

Katılımcıların sektör tecrübelerine bakıldığında en yüksek oran 1-3 yıl arasındır. İşletmedeki personelin tecrübe oranının en yüksek 1 yıldan az çıkması çalışan personelin sezonluk oranının da yüksek çıkması bu sonuçlar desteklemektedir. Katılımcıların çalıştıkları işletmeden elde ettikleri gelire bakıldığında ise % 41.5 'in 1050 -1600 TL arası ücret karşılığında çalıştıkları görülmüştür.

Mutfak çalışanlarının demografik özellikleri olan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, alınan eğitim turizmle alakalı olup olmadığı, çalışma şekli, günlük çalışma süreleri ve aylık geliri ile örgütsel iklim algılanması üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir. Turizm sektör tecrübesi ve mevcut işletmedeki çalışma süresi algılanması üzerinde anlamlı bir fark tespit edilmiş ve karşılaştırmalı sonuçlarına bakıldığında; 1-3 yıl ve 4-6 yıl turizm sektör tecrübesi olanlar 10 yıldan fazla turizm sektör tecrübesine sahip olanlara ve 1 yıldan az ve 1-3 yıl işletme tecrübesi olanlar 10 yıldan fazla işletme tecrübesine sahip olanlara göre algılanan örgütsel iklime yönelik görüşlerin daha olumlu olduğu ortaya çıkmıştır. Sektör ve işletme tecrübesi az olan çalışanların algılanan örgütsel iklime yönelik görüşlerin daha olumlu olmasının nedenleri arasında çalışma hevesi, para kazanma hırısı, yükselme isteği gösterilebilirken, uzun yıllar çalışan personel için çalışma hayatının rutine indirgenmesi örgütsel iklimi daha olumsuz algılanmasına sebep olarak gösterilebilir. Kurumsal işletmelerde personelin tükenmişliğe düşmesini önlemek için belirli yıl çalışan personelin çalışma yerleri değiştirilerek tekrar örgütsel iklime adapte olması sağlanmaktadır.

Katılımcıların Liderlik Stilleri ile demografik özellikleri olan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, alınan eğitimin turizmle ilgili olup olamaması, çalışma şekilleri, sektör tecrübeleri algılanması üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilmiştir. Günlük çalışma süresinin Entelektüel Destekleyici ile Karma Liderlik Stili algılanması üzerinde anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Karizmatik Liderlik Stilini benimseyen çalışanlar 6-8 saat ve 9-11 saat günlük çalışma süresinin 12 saat ve üzeri çalışma süresine göre daha olumlu olduğu yönde görüş beyan etmişlerdir. Karizmatik Liderlik Stilini sergileyen yöneticilerin İş hukukundaki çalışma süresi koşullarına daha özen gösterdiğini ifade etmektedir. Pasifize Serbest Liderlik Stilini benimseyen çalışanlar 6-8 saat günlük çalışma süresinin 9-11 saat çalışma süresine göre, 9-11 saat çalışan personel 12 saat ve üzeri çalışan personele göre daha pozitif yönlü bir yaklaşım sergilemektedirler. Pasifize Serbest Liderlik Stili, karar vermekten kaçınan, çalışanları kendi haline

birakan, sorun çıkmadan müdahale etmeyen liderin çalışanların esnek bir yapıyla çalıştırmasından dolayı daha olumlu ifadeye bulunmasını sağlanmaktadır.

İşletmedeki çalışanları tecrübeleri Liderlik Stilleri Üzerinde Etkisini belirlemeye yönelik yapılan analiz sonucunda Karizmatik ve Pasifize Serbest liderlik stilleri anlamlı bir fark yaratmazken, Entelektüel Destekleyici ve Karma Liderlik Stilini benimseyen 1 yıldan az, 1-3 yıl ve 4-6 yıl işletme tecrübesi olan çalışanlar 10 yıldan fazla işletme tecrübesi olanlara göre daha olumlu görüş ifade etmişlerdir. Entelektüel Destekleyici ve Karma Liderlik Stilini sergileyen yöneticiler farklı perspektifi olan, sorunları farklı yollardan çözen ve koçluk özelliklerine sahip olan kişilerdir. İşletme tecrübesi fazla olan çalışanlar yaptıkları işleri rutine bağlaması ve edindiği tecrübe ile sorunların nasıl çözüleceğini bilmesi bu özelliklere daha az ihtiyaç duymaları sağlarken, daha az tecrübeliler için tam tersi kabul edilmektedir.

Aylık Gelirin Liderlik Stili üzerindeki etkisini belirlemeye yönelik yapılan analiz sonucunda Karizmatik, Entelektüel Destekleyici, Pasifize Serbest Liderlik Stilleri algılanması üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı tespit edilirken Karma liderliği izleyen 1001 TL - 1600 TL aylık gelire sahip olan çalışanlar 1601 TL – 2200 TL aylık gelire sahip olanlara göre daha olumlu ifade de bulunurken, 1601 TL – 2200 TL kazanan çalışanlar 2250 TL ve üzeri kazanan çalışanlara göre daha olumsuz ifadeye bulunmuşlardır. Karma liderlik tipi çalışanlarının eğitime, kişisel gelişimlerine önem veren lider stilidir. Düşük ücret alan çırak ve kalfalar, gelişime ve öğrenmeye hevesli olması para kazanma düşüncesinin önünü geçme nedeni bir üst pozisyondaki çalışanlara göre daha olumlu olmasına neden olmuştur. 1601 TL – 2200 TL ücret kazanan kısım şefleri ise, koşullu ödül liderlik sergileyen yöneticilerinin kendilerinin efor ve performanslarına karşılık vermediği düşüncesi ile daha olumsuz ifadeye bulunmuşlardır.

Bu araştırmanın temel amacı olan, Örgütsel İklim ile Liderlik Stilleri arasında ilişkinin belirlenmesine yönelik yapılan Pearson Korelasyonuna Analizine göre, Örgütsel İklim ile Liderlik Stilleri arasında pozitif ve orta düzeyli bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Araştırma bulgularında Crsytal Otelleri Mutfak şeflerinin Liderlik Stilllerinden Karizma ve Entelektüel Destekleyici boyutlarının Pasifize Sebest Yönetim ve Karma boyutlara göre daha çok anlamlı çıkması çalışanların daha çok bu liderlik davranışlarını sergileyen bir yönetici ile çalışmayı tercih ettiklerini ortaya koymuştur. Entelektüel Destekleyici ve Karizma boyutların



özellikleri olan takım ruhunu aşılama, hedeflerin gerçekleştirilmesi için duyulan güven, probleme farklı açılardan bakmayı sağlama, takipçileri eğitmeye zaman ayırma, çalışanların güçlü yönlerini geliştirmesine yardımcı olma, izleyenlerin yöneticileriyle çalışmalarında etken rol oynaması diğer liderlik boyutlarına göre tercih edilmesi desteklemektedir.

Araştırmada elde edilen bulgulardan iki önemli sonuç ortaya çıkmıştır: Birincisi, çalışanların izledikleri Liderlik Stilleri farklı olsa bile Örgütsel İklimin pozitif olması, çalışanlar açısından motive edici olumlu davranışlara sahip olduğunu göstermektedir. İkincisi, günümüz mutfak yöneticilerinin geleneksel liderlik uygulamalarından sıyrılarak modern liderlik boyutlarını sergileyen liderler olması sektör açısından oldukça sevindirici bir gelişmedir.

Örgütsel İklim ile Liderlik Stilleri ile ilgili olarak yapılan araştırmanın sonucuna dayanarak şu öneriler getirilebilir:

- Turizm Sektöründe çalışan Mutfak yöneticilerine, Örgütsel İklimin ve Liderlik Stilleri hakkında eğitim verilebilir.
- Sezon sonuna doğru işten ayrılma düşüncesi Örgütsel İklimi olumsuz etkilediği için çalışma şartları tekrar gözden geçirilebilir.
- Yapılan bu çalışmayı geliştirmek için işletmelerin diğer bölümlerine de aynı anket çalışanlara uygulanabilir ve çıkan sonuçlar karşılaştırılabilir.
- Çalışmanın sonuçları ile zincir restoranlarda da yapılacak benzer bir araştırmanın sonuçları karşılaştırmalı olarak analiz edilebilir.
- Çıkan bu sonuçlar doğrultusunda işletme yöneticilerinin örgütsel iklimi daha iyi anlayabilmeleri için yöneticilerin yansıttığı liderlik stilleri kendilerine sorulup, çalışanların algıladığı liderlik stili ile arasındaki benzerlikler ve farklılıklar irdelenebilir.



## KAYNAKLAR

- Acar, B. (2002) “Ekip Çalışması ve Liderlik” İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Ahmetoğlu, Ş. (2010) “İslam Mezhepleri Tarihinde Karizmatik Liderlik Anlayışı: Hz. Ali Örneği” Charismatic Leadership-based Understanding in the History of Islamic Sects: The Case of Ali B\ Abi Talib, Milel ve Nihal, 7 (3):167-188.
- Akat, İ. (1984) “İşletme Yönetimi” İzmir: Üç el dağıtımçılık.
- Akbolat, M., Işık, O. ve Yılmaz, A. (2013)“Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi” Sakarya Üniversitesi International Journal of Economic and Administrative Studies, ISSN 1307-9832, <http://www.researchgate.net/publication/280063309>
- Akıncı, Z. (2002) “Turizm Sektöründe İş gören Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama” Akdeniz İİBF Dergisi, 4:1-25.
- Akman, V., Hanoğlu, M. ve Kızıl, C. (2015)“Liderlik İle Personel Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Şirket İncelemesi” [www.esosder.org](http://www.esosder.org), 14(52):130-145.
- Antonakis J., Avolio B.J and Sivasubramaniam N. (2003) “Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire” The Leadership Quarterly 14, 261–295.
- Arslan, N. T. ve Halis M. (2000) “Örgüt İklimi V E Türkiye'de Örnek Olarak Seçilen İki Örgütte Uygulamalı Bir Araştırma” Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, 43-44:63-93.
- Aşan, Ö ve Aydı, E . M. (Ed.) (2006) “Örgütsel Davranış” İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Ataman, G. (2001)“İşletme Yönetimi-Temel Kavramalar-Yeni Yaklaşımlar ” İstanbul: Türkmen Kitabevi.

- Aydoğan, F. (2004) “Örgüt Kültürü ve İklimi” Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, 2:203-215.
- Bal, Y. ve Berkin, E. E. (2010) “Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Örgüt İkliminin İncelenmesi ve Bir Enerji Şirketinde Uygulama” Yıldız Teknik Üniversitesi Yönetim 21(65):107-129.
- Bakan, İ. ve Bulut, Y. (2004) “ Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamalar”, İstanbul Üniversitesi Siyasal Bilimler Fakültesi Dergisi, 31:151-176.
- Bakan, İ., Büyükbeşe T., Erşahan B., ve Kefe İ., (2013) “Kadın Çalışanların Yöneticilere İlişkin Algıları: Bir Alan Çalışması” Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 3(2):71-84
- Bakan, İ. ve Doğan, İ. F. (2012) “Hizmetkar Liderlik” Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 2(2):1-12.
- Bass, B. M. (1997) “Personal Selling And Transactional/ Transformational Leadership” Journal of Personal Selling & Sales Management, 17(3):19-28.
- Başaran, İ. E. (1998) “Yönetimde İnsan İlişkileri-Yönetimsel Davranış” (2.baskı) Ankara: Nobel Yayınevi.
- Bellou, V. and Andronikidis, A. I. (2009) “Examining organizational climate in Greek hotels from a service quality perspective”, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 21 (3):294-307.
- Bennis, W. (1991) “Managing the Dream: Leadership in the 21th C.”, The Antioch Review, 49(1):22-28.
- Boehnke. K., Bontis, N., DiStefano, J.J. ve DiStefano, A.C., (2003) “Transformational Leadership: An Examination of Cross-National Differences and Similarities”, Leadership & Organization Development Journal, 24(1):5-15.

- Can, H. (1981) “Önderlik Davranışında iki Model Karşılaştırması”, Amme idaresi Dergisi, 14(1):29-43.
- Can, H., Akgün, A. ve Kavuncubası, Ş. (2001) “Kamu ve Özel Kesimde & İnsan Kaynakları Yönetimi” (4.Baskı), Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Clayton W. Barrows Tom Powers ve Dennis Reynolds, (2012) “Introduction to Management in the Hospitality Industry” (10th ed.), Canada: John Wiley & Sons,
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1987) “Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings” Academy of Management Review, 12(4): 637-647.
- Çakır, S. Ü. (2010) “Örgütsel İklim İle İş Tatmini İlişkisi: Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi
- Cebeci Araştırma ve Uygulama Hastanesi Örneği” T. C. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Çelik, V. (1993) “Eğitim Yönetiminde Örgütsel Kültür ve Önemi” Amme İdaresi Dergisi, 26,(2).
- Çetin, C. (2008) “Yöneticilerin liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması arasındaki ilişkilerin çok yönlü olarak değerlendirilmesi” İstanbul: İTO yayınları.
- Diñer, Ö. (1998) “ Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası” İstanbul, Beta Yayınları.
- Don Hellriegel, John M. Slocum, (1976) "Organizational Climate: Measures, Research and Contingencies", Academy of Management Journal, 17(2):255-278.
- Doğan, S., Demir, D. ve Çalmaşur H. (2015) “Ortaokul Yöneticilerinin Liderlik Kavramına ve Ortaokul Yöneticilerinden Beklenen Liderlik Davranışlarına İlişkin Görüşleri” 7. Uluslararası Eğitim Denetimi Kongresi.

Doherty, A. J. and Danylchuk, K.E. (1996) “Transformational and Transactional Leadership in Interuniversity Athletics Management” Journal of Sport Management,10:292-309.

Efil, İ. (2013) “İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon” Bursa: Dora Yayıncılık.

Eraslan, L. (2004). “Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi” Milli Eğitim Dergisi, Sayı:162, erişim:08/06/2015,  
[http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli\\_Egitim\\_Dergisi/162/eraslan.htm](http://dhgm.meb.gov.tr/yayimlar/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm)

Erçetin, S. (1998) “Lider Sarmalında Vizyon”, İstanbul: Önder Matbaacılık, Ankara.

Eren E. (2003) “Yönetim ve Organizasyon(Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)” İstanbul: Beta Yayınevi.

Ergeneli, A. (1995) “Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim İle İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama” Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 50(1):187-199.

Ertekin, Y. (1978) “ Örgüt İklimi” Türkiye Ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü” Ankara: Doğan Basım.

Güney, S. (2012) “Liderlik” Ankara: Nobel Yayınevi.

Gül, Ö. (2012) “Örgütsel İklim Ve İletişim İklimi Arasındaki Etkileşim: Omu Vakfı İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma” T.C. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.

Gülertekin, S. (2013).“Duygu İklimi ve Liderlik Tarzının İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Alanya’daki Turizm İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma” T.C. Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı.

Halis, M. ve Uğurlu, Ö. Y. (2008) “Güncel Çalışmalar Işığında Örgüt İklimi” “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 10(2):102-123.

- Hayes, E. A. (1973) "A Reappraisal of the Halpin-Croft Model of the Organizational climate of schools" School of education university of North Carolina, New Orleans, Louisiana.
- Hicks H. ve Gullett C. R. (1981) "Organizasyonlar, Teori ve Davranış", (Çeviri Besim Baykal), İstanbul: İşletme Bilimleri Enstitüsü Yayınları No:1.
- Hocaniyazov, A. (2008) "Ağırlama İşletmelerinde Örgütsel İklim ve Liderlik" T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı Yüksek Lisans Tezi.
- Hodgetts, R. M. (1999) "Management: Theory, Process and Practice" (2.baskı), (çev. Canan Çetin ve Esin Can Mutlu, Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama), İstanbul: Beta Yayınevi.(eserin orijinali1979'da yayımlandı).
- Holdford, D. A. (2003) " Leadership theories and their lessons for pharmacists" Am J Health Syst Pharm 2003; 60(17):1780-1786.
- Hogg, A. M. (2001)"A Social Identity Theory of Leadership" Personality and Social Psychology 5(3):184–200.
- Holloway, J. B. (2012) "Leadership Behavior and Organizational Climate: An Empirical Study in a Non-profit Organization" Emerging Leadership Journeys, 5(1):9- 35.
- Hughes, T. A. (2014) "Idealized, Inspirational, and Intellectual Leaders in the Social Sector: Transformational Leadership and the Kravis Prize" CMC Senior Theses.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ. ve Taş, S. (2009). "Liderlik Davranışı Ve Toplumsal Norm İlişki: Ampirik Bir Çalışma" Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(2):1-23.
- Llamas, J. C. and Serrat, M. F. (2002) "Is There A Way Out? A Critical Analysis of Participation, Leadership and Management in Spanish Schools", International Journal of Leadership in Education,5(4): 303-322.

- Karcioğlu, F. (2001) “Örgüt Kültürü ve Örgüt İklimi İlişkisi” Atatürk Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 15(1-2).
- Kemeriz, Y. (2014) “Spor Örgütlerindeki Yöneticilerin Liderlik Tarzlarının Örgütsel Bağlılık Örgütsel İklim ve İş Tatmin Düzeyine Etkisinin İncelenmesi” T.C Çanakkale On sekiz Mart Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi.
- Kets de Vries, M. (2007) “ Liderliğin Gizemi” (Çev. Dicleli Z. eserin Orjinali 2006 yılında yayımlandı) İstanbul: MESS Yayın No:25.
- Kılıç, R., Keklik, B. ve Yıldız, H. (2014) “Dönüştürücü, Etkileşimci Ve Tam Serbesti Tanıyan Liderlik Tarzlarının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim Ve Ekonomi Dergisi, 21(2):249-268.
- Kılınç, M. (ed.) (2009) “ Etkin Liderlik” İstanbul: Kariyer yayıncılık.
- Kılınç, T. (1996) “Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı” İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, 25(2):67-108.
- Kılınç, T. (2015) “ Durumsal Liderliğe Vroom- Yetton Yaklaşımı” ( Erişim tarihi: 31/12/2015)[Http://www.Tanilcilinc.Com/Makaleler/12\\_Durumsal\\_Liderliğe\\_Vroom\\_Yetton\\_Yaklaşım\\_I\\_C\\_18\\_S\\_1\\_IU.Pdf](http://www.Tanilcilinc.Com/Makaleler/12_Durumsal_Liderliğe_Vroom_Yetton_Yaklaşım_I_C_18_S_1_IU.Pdf)
- Kırel, Ç. (2011) “ Örgütsel Davranış” (Edit Enver Özkalp) Eskişehir: Açık öğretim Fakültesi Yayınları: 782.
- Koçel, T. (2007) “ İşletme Yöneticiliği”, İstanbul: Arıkan Basım Yayım.
- Korkmaz, M. (2007) “Örgütsel Sağlık Üzerinde Liderlik Stilllerinin Etkisi” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 49:57-91.
- Kozak, M. (2008) “Turizm İşletmelerinde Liderlik ve Liderlik Tarzları” Turizmde Çağdaş Yönetim Teknikleri (F. Okumuş ve U. Avcı (edit)) Ankara: Detay Yayıncılık.
- Kozak, M. (2014) “Bilimsel Araştırma: Tasarım, Yazım ve Yayımların Teknikleri” Ankara: Detay Yayıncılık.



- Kurtuluş, İ. (2007) “ Dönüştürücü Liderlik-Bir Uygulama”, T.C. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Kuei, C. H., Madu, C N., Lin, C., and Lu, M. H. (1997) “An empirical investigation of the association between quality management practices and organizational climate” *International Journal of Quality Science*, 2 (2):121-137.
- Kundu, K. (2007) “Development of The Conceptual Framework of Organizational Climate”, *Vidyasagar University Journal of Commerce*, 12:98-108.
- Küçükaltan D. ve Karalar S. (2014) “Yöneticilerin Demografik Özellikleri İle Liderlik Tarzları Arasındaki İlişki: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Araştırma” *Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi*, 11(41):169-184.
- Luthans, F. (2011) “Organizational Behavior” (12th edition) New York: McGraw-Hill/Irwin.McCall, Jr. M. W. (1986) “Leadership and Performance Beyond Expectations” *Human Resource Management*, Fall,25(3).
- Mandy, R. W. and Premeaux S.R. (1995) (7th ed.) “Management: Concepts, Practices and Skills” New Jersey: Prentice Hall.
- Marcouse, I. (2014) “İşletme Kitabı” (Çeviri T. Göbekçin), İstanbul: Alfa yayınları.
- Mullins, L.J. (2005) “ Management and Organisational Behaviour” (7. Ed.), Pearson Education Limited: Edinburgh.
- Neal, A., Griffin, M. A., and Hart, P. M. (2000) “The impact of organizational climate on safety climate and individual behavior” *Safety Science* 34:99-109.
- Newbold, P. (2000) “İşletme ve İktisat için İstatistik” ( 4. Basımdan çev. Ümit Şenesen), İstanbul: Litaratür yayıncılık.

- Ömürgönülşen, M. ve Sevim, L. (2005) “REDDIN’in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi’nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma” Celal Bayar Üniversitesi İ. İ.B.F Yönetim ve Ekonomi Dergisi, 12(2):91-103.
- Ören, A. S. (2006) “Günümüzün Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi.
- Özdoğan, B. (2014) “İşe Yabancılaşma, Örgütsel İklim Ve Koçluğun İş Tatminine Etkileri Üzerine İstanbul İlinde Ampirik Bir Çalışma” T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı.
- Özel, M. (1998) “Liderlik Sanatı” İstanbul: İz Yayıncılık.
- Özkalp, E. (1988) “Örgütsel Davranış” Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açık öğretim Fakültesi Yayınları No:40.
- Patterson, M.G., West, M. A., Shackleton, V.J., Dawson, J.F., Lawthom R., Matlis, S., Robinson, D.L. ve Wallace, A., (2005) "Validating The Organizational Climate Measure: Links To Managerial Practices, Productivity and Innovation", Journal of Organizational Behavior, 26:379-408.
- Polat, M. ve Arabacı, İ. B. (2015) “A Brief History Of Leadership and Open Leadership”(Liderliğin Kısa Tarihi ve Açık Liderlik), Route Educational and Social Science Journal, 2(1):207-232.
- Robbins, S. P. and Judge, T. A. (2013) (15 ed.) “Organizational Behavior” New Jersey: Prentice Hall.
- Rowold, R. (2014) “Instrumental leadership: Extending the transformational-transactional leadership paradigm” Zeitschrift fuer Personalforschung. German Journal of Research in Human Resource Management, 28(3):367-390.

- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003) “Örgütsel Psikoloji” Bursa: Alfa kitap, Aktüel baskı yayıncılık.
- Saylı, H. ve Baytok, A. (2014) “ Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler” Ankara: Nobel Yayınevi.
- Schauber, A. (2001) “ Effecting Extension Organizational Change Toward Cultural Diversity: A Conceptual Framework”. Journal of Extension.
- Schneider, B. and Babare, K.M. (2014) “ Organizational Climate and Culture” Oxford Library of psychology, Oxford University press erişim: 29/06/2015. <http://ukcatalogue.oup.com/product/9780199860715.do>
- Seçkin, M. (2011) “Atatürk'ün liderlik sırları” İstanbul: Toplumsal Dönüşüm Yayınları.
- Selimoğlu E. (2004), “ Günümüzde Liderlik anlayışı ” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 6(2):9- 232.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci T. ve Çelik A. (1998) “Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış” Ankara: Nobel yayınevi.
- Şişman, M. (2004). “Öğretim Liderliği”, Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Şişman M. (2014) ( 5.baskı) “ Öğretim Liderliği” Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Stetzer, A. (1997). Organizational Climate and Ineffectiveness: Evidence From 25 Outdoor Work Crew Divisions. Journal of Quality Management, 2(2): 251-265.
- Stetzer, A., Morgeson, F. P. and Anderson E. L. (1997) “Organizational Climate and In effectiveness: Evidence From 25 Outdoor Work Cnew Divisions” Journal of Quality Management, 2( 2):251-263.
- Taşkıran, E. (2005) “Otel İşletmelerinde Liderlik Ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” T.C Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm ve Otel İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.

- Taşkıran, E. (2006). “Otel İşletmelerinde Çalışan Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma” *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 17 (2), 169-183.
- Taşkıran, E. (2010) “Liderlik Tarzının Örgütsel Sessizlik Üzerindeki Etkisinde Örgütsel Adaletin Rolü ve Bir Araştırma” T.C. MARMARA Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı Doktora Tezi.
- Taymaz, H. (2000) “Okul Yönetimi” Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tekarşlan, E. ve Kılınc, T. (2000) “Davranışın Sosyal Psikolojisi” İstanbul: Dönence Basım ve Yayın Hizmetleri, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, Yayın No:278.
- Tekin, Y. (2007) “Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya’ da Faaliyette Bulunan Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma”, T.C. Akdeniz Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Antalya.
- Tınaz, P. ( 2013) “Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar” İstanbul, Beta Yayınları.
- Toddkenner, P.E., Andmarka. Isaak, P.E., (2004) “Effective Leadership Development in a Civil-Engineering Culture: Finding the Balance-Point Between Experience and Experiment”, *Leadership and Management in Engineering*, 4 (3):106.
- Tutar, H., Altınöz, M. (2010) “Örgütsel İklimin İş gören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” *Ankara Üniversitesi SBF dergisi*, 65(2):219-237.
- Ural A. ve Kılıç İ. (2006) “Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS Veri Analizi” Ankara: Detay Yayıncılık.
- Werner I. (1993) “Leadership Skills For Executives”, (çev. Vedat Üner, Liderlik ve Yönetim, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi), İstanbul: Rota Yayınları, (Eserin orijinali 1988’de yayımlandı).

- Varol, M. (1993) “Halkla İlişkiler Açısından Örgütsel Sosyolojiye Giriş” (Etkili Yönetmel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine), Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- Vroom V.H. and Jago A. G. (2015) "Decision Making as a Social Process." Copyright © 1974, Decision Sciences Institute, George State University, Atlanta, (erişim tarihi:30/12/2015)[http://www.bgwomeninict.org/language/bg/uploads/files/documents\\_\\_0/documents\\_\\_ccdce0783e140b6ff1b684435f435039.pdf](http://www.bgwomeninict.org/language/bg/uploads/files/documents__0/documents__ccdce0783e140b6ff1b684435f435039.pdf)
- Walumbwa, F. O., Wu, C. and Orwa, B. (2008) “Contingent reward transactional leadership, work attitudes, and organizational citizenship behavior: The role of procedural justice climate perceptions and strength” *The Leadership Quarterly* 19,251–265.
- Wofford, J. C., Goodwin, V. L. ve Whittington, J. L. (1998) “A Field Study of a Cognitive Approach to Understanding Transformational Leadership”, *The Leadership Quarterly*,9(1):55-83.
- Yavuz, E. (2009) “İş görenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma” *İşletme Araştırmaları Dergisi* 1(2):51-69.
- Yavuz, E. ve Tokmak, C. (2009) “ İş görenlerin Etkileşimci Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma” *International Journal of Economic and Administrative Studies*, ISSN 1307-9832, 1(2):17-35.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. “ SPSS uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri” Ankara: Detay Yayıncılık.
- Yıldırım, H. (2011) “Lider Etkinliğinin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Belek Bölgesi Beş Yıldızlı Otel İşletmelerindeki Mutfak Çalışanları Üzerine Bir Araştırma” T.C. Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi.
- Yılmaz, H. (1.Baskı), (2008). “Stratejik Liderlik” İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Yukl, G. (1999) “An Evaluation Of Conceptual Weaknesses In Transformational And Charismatic Leadership Theories” *Leadership Quarterly*, 10(2), 285–305.

Yukl, G. (1999) “An Evaluative Essay on Current Conceptions of Effective Leadership”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8(1):33-48.

Zel, U. (2001) “Kişilik ve Liderlik” Ankara: Seçkin Yayıncılık.

## EKLER

### Ek-1

Sayın Katılımcı; bu anket, Adnan Menderes Üniversitesi Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı tarafından yürütülüp, yöneticilerinizin liderlik stilleri ve çalışan personelin işletmedeki örgütsel iklim düzeylerine ilişkin görüşlerini belirlemek amacı ile hazırlanmıştır. Çalışmanın sonuçları bilimsel amaçlı kullanılacaktır ve gizli tutulacaktır. Katılımınız için teşekkür ederiz.

Yrd. Doç. Dr. Hakan ATAY

hakanatay@adu.edu.tr

Adnan Menderes Üniversitesi

Turizm Fakültesi

Öğr. Gör. Ozan GÜNGÖR

ozangungor@adu.edu.tr

Adnan Menderes Üniversitesi

Davutlar Meslek Yüksekokulu

**Lütfen aşağıdaki her soru için verilen cevap seçeneklerinden sizce en uygun olanını işaretleyiniz.**

- 1.Cinsiyetiniz :  Kadın  Erkek
- 2.Yaş grubunuz :  18-27 arası  28-37 arası  38-47 arası  48 ve üstü
- 3.Medeni durumunuz :  Bekâr  Evli
- 4.Eğitim durumunuz :  İlköğretim  Lise  Ön lisans  Lisans  Yüksek Lisans  Doktora
- 5.Aldığınız eğitim :  Turizmle ilgili  Turizmle ilgili değil
- 6.Bu işletmedeki çalışma şekliniz :  Sezonluk  Sürekli
- 7.Günlük çalışma süreniz :  6 - 8 saat  9-11 saat  12 saat ve üzeri
- 8.Turizm sektörü tecrübeniz :  1 yıldan az  1-3 yıl  4-6 yıl  7-9 yıl  10 yıldan fazla
- 9.İşletmedeki tecrübeniz:  1 yıldan az  1-3 yıl  4-6 yıl  7-9 yıl  10 yıldan fazla
- 10.Aylık geliriniz :  1000 TL 'den az  1050 TL- 1.600 TL  1.650 TL- 2200 TL  2250 TL üzeri

<b>ÖRGÜTESL İKLİM</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
<u>Lütfen aşağıdaki soruları şu anki çalıştığınız iş ortamını dikkate alarak yanıtlayınız.</u>					
1. İyi bir takımın üyesi olduğumu hissedirim.	5	4	3	2	1
2. Yönetim karar almamı teşvik eder.	5	4	3	2	1
3. Çalışanlar birbirine güvenir.	5	4	3	2	1
4. Görevler açık bir şekilde tanımlanmıştır.	5	4	3	2	1
5. Çalışanlar performansları oranında ödüllendirilir.	5	4	3	2	1
6. Teşvik ve ödüller, eleştirilerden daha fazladır.	5	4	3	2	1
7. Performans için yüksek standartlar oluşturulmuştur.	5	4	3	2	1
8. Karar verme aşamasında sorumlu kişinin kim olduğu bellidir.	5	4	3	2	1
9. Görev aldığım projelerde, sorumlunun kim olduğunu bilmem.	5	4	3	2	1
10. Yapılan bir işin sürekli geliştirilmesi istenmektedir.	5	4	3	2	1
11. Genellikle belirlenen hedeflere inanırım	5	4	3	2	1
12. Performansımı geliştirmem yönünde bir baskı hissedirim.	5	4	3	2	1
13. Bireysel olarak alınan kararlar, farklı kişilerce kontrol edilir.	5	4	3	2	1
14. Çalışanın hata yapması, üst yönetimin ona olan güvenini azaltır.	5	4	3	2	1
15. Bu örgüte ait olduğumdan dolayı mutluluk duyarım.	5	4	3	2	1
16. Yöneticim görevlerimde bana yardımcı olur.	5	4	3	2	1
17. İş arkadaşlarım görevlerimde bana yardımcı olur.	5	4	3	2	1
18. Bir işi iyi yaptığımda takdir edilirim.	5	4	3	2	1
19. Çalışanlar kendi problemlerini kendileri çözer.	5	4	3	2	1
20. Başarılı çalışanların ilerlemelerini sağlayan bir terfi sistemi vardır.	5	4	3	2	1
21. İyi yönetim sistemiyle verimliliğimiz artmaktadır.	5	4	3	2	1
22. Bu kurumda olup biten olaylara önem veririm.	5	4	3	2	1
23. İşimi kendi işim gibi sahiplenirsem yükselebilirim.	5	4	3	2	1
24. Çalışanlar kuruma bağlıdır.	5	4	3	2	1
25. Çalışanlar kendi performanslarıyla övünürler.	5	4	3	2	1



<b>LİDERLİK STİLLERİ</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Ne Katılıyorum, Ne Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>
<u>Lütfen aşağıdaki soruları şu an çalıştığınızı işletmedeki sorumlu amirinizi düşünerek yanıtlayınız.</u>					
1. Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur.	5	4	3	2	1
2.Önemli kararları uygun olup olmadıklarını belirlemek için yeniden gözden geçirir.	5	4	3	2	1
3.Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez.	5	4	3	2	1
4. Dikkatini yapılan hatalar üzerinde yoğunlaştırır.	5	4	3	2	1
5.Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır.	5	4	3	2	1
6. Kendisi için önemli olan değerleri bizlere aktarır.	5	4	3	2	1
7. Sadece kendisine ihtiyaç duyulduğu zamanlarda konuşur.	5	4	3	2	1
8.Problemleri çözmeye farklı yaklaşımlar arar.	5	4	3	2	1
9.Gelecek hakkında konuşurken iyimser davranır.	5	4	3	2	1
10. Benim kendisiyle çalışmaktan zevk almamı sağlar.	5	4	3	2	1
11. Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu açıkça belirtir.	5	4	3	2	1
12.Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.	5	4	3	2	1
13.Yapılması gereken şeylerden söz ederken büyük bir ilgi ve isteklilik gösterir.	5	4	3	2	1
14.Beni yetiştirmek ve yönlendirmek için zaman ayırır.	5	4	3	2	1
15.Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edebileceğini açıkça belirtir.	5	4	3	2	1
16."Eğer bozuk değilse, tamir etme" anlayışını kesin olarak kabul ettiğini gösterir.	5	4	3	2	1
17.Grubun yararına olacak şeyleri kendi çıkarından önde tutar.	5	4	3	2	1
18.İnsanları yalnızca bir grubun üyeleri olarak değil, aynı zamanda tek tek bireyler olarak görür.	5	4	3	2	1
19.Problemler ağırlaştığında müdahale eder.	5	4	3	2	1
20. Kendisine saygı duymamı sağlar.	5	4	3	2	1
21. Bütün dikkatini çalışanların şikayetleri üzerinde yoğunlaştırır.	5	4	3	2	1
22. Bütün dikkatini çalışanların başarısızlıkları üzerine yoğunlaştırır.	5	4	3	2	1
23. Kararların ahlaki sonuçlarını dikkate alır.	5	4	3	2	1

24. Bütün hataların kaydını tutar, izler.	5	4	3	2	1
25. Güvenilir ve güçlü olduğunu gösterir.	5	4	3	2	1
26. Gelecekle ilgili olarak harekete geçirici nitelikte bir vizyon oluşturur.	5	4	3	2	1
27.Karar vermekten kaçınır.	5	4	3	2	1
28. Kişisel istek ve ihtiyaçlarının farkına varır.	5	4	3	2	1
29.Benim problemlere farklı açılardan bakmamı sağlar.	5	4	3	2	1
30. Yeteneklerimi geliştirebilmem için bana yardımcı olur.	5	4	3	2	1
31.Verilen görevlerin farklı biçimlerde nasıl yerine getirileceği ile ilgili öneriler sunar	5	4	3	2	1
32.Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranır.	5	4	3	2	1
33. Ortak bir misyon duygusuna sahip olmanın önemini vurgular.	5	4	3	2	1
34. Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini ifade eder.	5	4	3	2	1

## ÖZGEÇMİŞ

### Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Ozan GÜNGÖR

Doğum Yeri : İstanbul, 22.02.1985

### Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi :Anadolu Üniversitesi, Turizm ve Otel İşletmeciliği Yüksekokulu

Yüksek Lisans Öğrenimi : Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal bilimler Enstitüsü, Turizm Ana Bilim Dalı

### İş Deneyimi

Çalıştığı Kurumlar : Adnan Menderes Üniversitesi/Davutlar Meslek Yüksekokulu), Öğretim Görevlisi, 2013-

Unilever Food Solutions her şey dâhil Oteller kanalı Executice Chef ve Executive Customer, 2013-2011

Mardan Palace, Auqa Marine Fine-dining mutfağı Garde Manager ve Patisserie sorumlusu, 2010

Barut Hotels, Cennet & Acantus Otelleri - Antalya/Side, Cennet & Acantus Otelleri Sous Chef, 2009

### İletişim

E-posta adresi : [ozangungor@adu.edu.tr](mailto:ozangungor@adu.edu.tr)

Tarih :