



**T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TUR-YL-2014-0001**

**PROFESYONEL TURİST REHBERLERİNİN LİDERLİK
YÖNELİMLERİ: AYDIN TURİST REHBERLERİ
ODASI'NA KAYITLI OLAN PROFESYONEL TURİST
REHBERLERİ ÖRNEĞİ**

HAZIRLAYAN

Vedat ACAR

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Abdullah TANRISEVDİ

AYDIN-2014

**T.C.
ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANABİLİM DALI
TUR-YL-2014-0001**

**PROFESYONEL TURİST REHBERLERİNİN LİDERLİK
YÖNELİMLERİ: AYDIN TURİST REHBERLERİ
ODASI'NA KAYITLI OLAN PROFESYONEL TURİST
REHBERLERİ ÖRNEĞİ**

HAZIRLAYAN

Vedat ACAR

TEZ DANIŞMANI

Doç. Dr. Abdullah TANRISEVDİ

AYDIN-2014

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

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Programı öğrencisi Vedat ACAR tarafından hazırlanan "Profesyonel Turist Rehberlerinin Liderlik Yönelimleri: Aydın Turist Rehberleri Odasına Kayıtlı Olan Profesyonel Turist Rehberleri Örneği" başlıklı tez, 13.05.2014 tarihinde yapılan savunma sonucunda aşağıda isimleri bulunan jüri üyelerince kabul edilmiştir.

Unvanı, Adı ve Soyadı :

Doç.Dr. Abdullah TANRISEVDİ

Doç.Dr. Osman E. ÇOLAKOĞLU

Doç.Dr. Atilla AKBABA

Kurumu :

ADÜ Turizm Fakültesi

ADÜ Turizm Fakültesi

İzmir Katip Çelebi Ü. Turizm Fak.

İmzası:



Jüri üyeleri tarafından kabul edilen bu Yüksek Lisans tezi, Enstitü Yönetim Kurulununsayılı kararıyla tarihinde onaylanmıştır.

Doç.Dr. Fatma Neval GENÇ
Enstitü Müdürü

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

Adı Soyadı : Vedat ACAR

İmza : 

Vedat ACAR

**PROFESYONEL TURİST REHBERLERİNİN LİDERLİK YÖNELİMLERİ:
AYDIN TURİST REHBERLERİ ODASI'NA KAYITLI OLAN PROFESYONEL
TURİST REHBERLERİ ÖRNEĞİ**

ÖZET

Araştırmanın temel amacı; turizm sektörünün önemli bir parçasını oluşturan profesyonel turist rehberlerinin liderlik özelliklerini “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlar bağlamında inceleyerek, liderlik alanında yeterince araştırma konusu yapılmamış profesyonel turist rehberlerine ve konuyla ilgili gelecek araştırmalara katkıda bulunmaktır.

Çalışmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anket, Şubat 2014 tarihi itibarıyla Aydın Turist Rehberleri Odası'na kayıtlı olan ve aktif olarak çalışan 431 eylemli turist rehberlerine uygulanmıştır. Örneklem seçimine gidilmeyerek ana kütle içerisinde yer alan tüm eylemli rehberlere ulaşılmaya çalışılmıştır. Veri toplama işlemi yüz yüze ve internet yoluyla gerçekleştirilmiştir. Toplam 200 anket geri dönüşü sağlanmıştır. Elde edilen veriler betimleyici istatistikler, bağımsız örneklem için t-testi ve oneway- Anova kullanılarak analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda, profesyonel turist rehberlerinin göreve yönelik boyuttaki liderlik yönelimlerinin insana yönelik boyuttaki yönelimlerden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca, profesyonel turist rehberlerinin “acentaya bağlı olarak çalışma” haricindeki diğer tüm demografik özellikleri ile insana yönelik ve göreve yönelik liderlik yönelimlerinde anlamlı bir farklılık olmadığı ortaya çıkmıştır.

ANAHTAR SÖZCÜKLER: Liderlik, Turizm, Rehberlik

Vedat ACAR
**LEADERSHIP ORIENTATIONS OF PROFESSIONAL TOURIST GUIDES:
THE CASE OF PROFESSIONAL TOURIST GUIDES MEMBERS OF
ASSOCIATION OF AYDIN TOURIST GUIDES**

ABSTRACT

The main aim of the research is to make contribution to the professional tourist guides not having been made research subject in the field of leadership and studies about the topic in the future by analyzing leadership dimensions within the context of “people orientation” and “task orientation” of professional tourist guides forming significant part of tourism.

Questionnaire technique has been used as the technique of data collection in the research. The questionnaires were conducted to 431 professional tourist guides working actively and being members of Association of Aydın Tourist Guides as of 2014 February. Without sampling, all the professional tourist guides in the universe were tried to be reached. The questionnaires were filled out by means of face to face and online. The data collected were analyzed by using descriptive statistics, independent samples test and one-way Anova.

As a result of the research, it has been determined that leadership dimension of “task orientation” of the professional tourist guides was higher than leadership dimension of “people orientation”. Furthermore, it has been found out that there were not significant differences between all the demographical characteristics of the professional tourist guides except for “working in the travel agency” and the leadership dimensions of “people orientation” and “task orientation”.

KEYWORDS: Leadership, Tourism, Tourist Guides.

ÖNSÖZ

Tez çalışmasının başlangıcından bitimine kadar yardımlarını esirgemeyen, her zaman için yanımda olan Sayın Doç. Dr. Abdullah TANRISEVDİ'ye, zaman zaman tez ile ilgili konularda danıştığım Sayın Yrd. Doç. Dr. Tuğrul AYYILDIZ ve Öğr. Gör. Ergün EFENDİ'ye; tezimin yürütülmesi sırasında bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım Sayın Yrd. Doç. Dr. Öznur BOZKURT'a çok teşekkür ederim.

Diğer taraftan araştırmada verilerin toplanmasına destek veren Aydın Turist Rehberleri Odası Başkanı İsa Levent GÜRÇAVDI, Başkan Yrd. Ozan SAYIN, yönetim kurulu üyelerinden Cenk CENGİZ ile ankete katılım gösteren Aydın Turist Rehberleri Odası'na kayıtlı olan tüm rehberlere teşekkür ederim.

Anket formlarını doldurulmasında bana yardımcı olan Turizm Rehberliği Bölümü öğrencilerinden Göksu PAMİR; Seyahat İşletmeciliği ve Turizm Rehberliği Bölümü öğrencilerinden Gizem DİRENÇ, Mert ÖKSÜZ ve Yağmur YILDIRIM ile Seyahat İşletmeciliği Bölümü öğrencilerinden Özgün CAN'a; desteğini her zaman için eksik etmeyen saygıdeğer arkadaşlarım Mehmet Doğan ÖZ ile Suat ARPACI'ya teşekkürü bir borç bilirim.

Hayatımın her alanında beni yalnız bırakmayan, maddi ve manevi desteğini hiçbir zaman eksik etmeyen aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Mayıs 2014
Vedat ACAR

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ	iii
İÇİNDEKİLER	iv
EKLER LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
TABLolar LİSTESİ	ix
KISALTMALAR	xi
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

TURİST REHBERLİĞİ

1.1. TURİST REHBERLİĞİ'NİN TANIMI.....	4
1.2. TÜRKİYE'DE TURİST REHBERLİĞİ.....	5
1.3. TURİST REHBERLİĞİ MESLEĞİ'NİN ÖZELLİKLERİ.....	7
1.4. TURİST REHBERİNDE OLMASI GEREKEN NİTELİKLER.....	9
1.5. 6326 SAYILI TURİST REHBERLİĞİ MESLEK KANUNU İLE TURİST REHBERLİĞİ LİTERATÜRÜNE GİREN YENİ KAVRAMLAR.....	10
1.5.1. Çalışma Kartı.....	10
1.5.2. Ruhsatname.....	11
1.5.3. Eylemli Turist Rehberi.....	11
1.5.4. Eylemsiz Turist Rehberi.....	12

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

2.1.LİDERLİĞİN TANIMI	14
2.2. LİDERLİK İÇİN GEREKLİ OLAN BECERİLER VE BİR LİDERDE OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER.....	15
2.3. LİDER İLE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR.....	18
2.4. LİDERLİK TARZLARI.....	19
2.4.1. Otokratik Liderlik.....	20
2.4.2. Demokratik Liderlik.....	21
2.4.3. Laissez Faire (Tam Serbestlik Tanıyan) Liderlik.....	21
2.5. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	22
2.5.1. ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI	23
2.5.2. DAVRANIŞSAL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	25
2.5.2.1. Kurt Lewin'in Klasik Ayrımı.....	27
2.5.2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	28
2.5.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları.....	30
2.5.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagram Model (Managerial Grid)....	32
2.5.2.5. McGregor'un X, Y ve Ouchi'nin Z Teorisi.....	34
2.5.2.6. Likert'in Sistem 4 Modeli.....	36
2.5.2.7. Bale'nin Harvard Üniversitesi Çalışmaları.....	38
2.5.3. DURUMSAL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	38
2.5.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli.....	39
2.5.3.2. Yol-Amaç Teorisi.....	41
2.5.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı.....	44
2.5.3.4. Vroom-Yetton-Jago'nun Yönetimde Olası Durumlar Modeli.....	47
2.5.3.5. Reddin'in Etkililik Teorisi.....	52
2.5.4. LİDERLİKTE YENİ YAKLAŞIMLAR.....	56
2.5.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	56
2.5.4.2. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı.....	59
2.5.4.3. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı.....	62
2.6. İNSANA YÖNELİK VE GÖREVE YÖNELİK BOYUTLARDAKİ LİDERLİK YÖNELİMLERİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR.....	63

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3.1. PROBLEM TANIMI.....	67
3.2. ALT PROBLEMLER.....	67
3.3. ARAŞTIRMANIN AMACI.....	68
3.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	68
3.5. SAYILTILAR.....	70
3.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI.....	70
3.7. ARAŞTIRMANIN MODELİ.....	70
3.8. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	71
3.9. VERİ ÇÖZÜMLEME YÖNTEMİ.....	73
3.10. ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM	76
3.11. ÖN UYGULAMA.....	77
3.12. GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİLİK.....	78
3.13. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR VE DEĞERLENDİRME.....	80
3.13.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	80
3.13.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	83
3.13.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	92
3.13.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular.....	96
SONUÇLAR VE TARTIŞMA.....	103
KAYNAKÇA.....	107
EKLER.....	117

EKLER LİSTESİ

EK 1: Liderlik Yönelim Anketi	117
EK 2: Özgeçmiş	120

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1: Yönetsel Diyagram.....	33
Şekil 2.2: Liderlik Etkinliğinde Amaç Yol Yaklaşımı.....	43
Şekil 3.1: Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Yönelimi Diyagramı.....	75

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 2.1: Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar.....	19
Tablo 2.2: Davranışsal Liderlik Yaklaşımları.....	26
Tablo 2.3: Ohio Araştırmaları	29
Tablo 2.4: Lider-Takipçiler Yetki İlişkisi.....	31
Tablo 2.5: Likert'in Sistem 4 Modeli	37
Tablo 2.6: Farklı İsteklilik Seviyelerine Uygun Olan Liderlik Tarzları.....	45
Tablo 2.7: Yönetici Karar Stillerinin Çeşitleri.....	49
Tablo 2.8: Vroom-Yetton-Jago Modelinde Kullanılan Sorun Nitelikler.....	51
Tablo 2.9: Reddin'in Temel Liderlik Tarzları.....	53
Tablo 2.10: Etik ve Etik Olmayan Karizmatik Liderliğin Bireysel Özellikleri.....	58
Tablo 2.11: Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderliğin Boyutları.....	61
Tablo 3.1: Araştırmaya Katılan Profesyonel Turist Rehberlerinin Rehberlik Yaptıkları Diller.....	81
Tablo 3.2: Profesyonel Turist Rehberlerinin Göreve Yönelik Puanlarının Frekans ve Yüzde Dağılımı ile Aritmetik Ortalaması.....	93
Tablo 3.3: Göreve Yönelik Liderlik Yönelim Düzeyleri.....	94
Tablo 3.4: Profesyonel Turist Rehberlerinin İnsana Yönelik Puanlarının Frekans ve Yüzde Dağılımı ile Aritmetik Ortalaması.....	95
Tablo 3.5: Profesyonel Turist Rehberlerinin İnsana Yönelik Liderlik Yönelim Düzeyleri	95
Tablo 3.6: Profesyonel Turist Rehberlerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Cinsiyetleri İtibarı ile Karşılaştırılması.....	97
Tablo 3.7: Profesyonel Turist Rehberlerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Eğitim Durumları İtibarı ile Karşılaştırılması.....	98
Tablo 3.8: Profesyonel Turist Rehberlerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik	

Yönelimlerinin Yaşları İtibarı ile Karşılaştırılması.....	98
Tablo 3.9: Profesyonel Turist Rehberlerinin Medeni Durumları İtibarı ile Karşılaştırılması.....	99
Tablo 3.10: Profesyonel Turist Rehberlerinin Turizm Eğitimini Alış Biçimleri İtibarı ile Karşılaştırılması.....	100
Tablo 3.11: Profesyonel Turist Rehberlerinin Rehberlik Mesleğini İcra Ediş Biçimleri İtibarı ile Karşılaştırılması.....	101
Tablo 3.12: Profesyonel Turist Rehberlerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Rehberlik Mesleğini İcra Ediş Yılları İtibarı ile Karşılaştırılması.....	101
Tablo 3.13: Profesyonel Turist Rehberlerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Liderlik Eğitimi Alıp Almamaları İtibarı ile Karşılaştırılması.....	102

KISALTMALAR

ATRO	Aydın Turist Rehberleri Odası
TUREB	Turist Rehberleri Birliği
Ort.	Ortalama

PROFESYONEL TURİST REHBERLERİNİN LİDERLİK YÖNELİMLERİ: AYDIN TURİST REHBERLERİ ODASI'NA KAYITLI OLAN PROFESYONEL TURİST REHBERLERİ ÖRNEĞİ

GİRİŞ

Rekabetin çok fazla olduğu günümüz dünyasında ayakta kalabilmek, insanların yeniliklere açık olmasını ve sürekli olarak kendilerini yenilemelerini gerekli kılmaktadır. Beşeri ilişkilerin yoğun biçimde işlendiği turizm sektöründe ayakta kalabilmek bir bakıma, kazanılan müşterilerin sürekli hale getirilmesine bağlıdır. Kitle turizminin çok fazla olduğu günümüz dünyasında müşterilerin devamlılığını sağlamak, şüphesiz işletmelerin en önem verdiği şeyler arasındadır. Bunu gerçekleştirme noktasında turizm sektörünün can damarı olarak nitelendirilebilecek olan turist rehberlerine büyük görev ve sorumluluk düşmektedir. Çünkü rehberler, ziyaretçiler ile kendi ülkeleri arasındaki kültürel etkileşimi sağlayan gönül elçileridir (Batman, 2003).

Bir ülkenin ziyaretçilerin gözündeki olumlu imajı, kimi zaman bir rehber yüzünden olumsuz bir hale dönüşebilmekte, kimi zaman ise çok olumsuz bir imaja sahip olan bir ülke ve toplum, bir rehberin tanıtımı sayesinde olumlu bir imaja dönüşebilmektedir. Rehberlerin taşıması gereken niteliklerden biri şüphesiz “liderlik edebilme, yol gösterebilme” özelliğidir. Turist rehberliği literatürü incelendiğinde, bu konuya değinen yazarların liderlik ile turist rehberliğini bir bütün olarak ele aldıkları görülmektedir. Meged (2010: 21) Cohen'in, günümüz rehberlerinin rollerini liderlik ve arabuluculuk olmak üzere ikiye ayırdığını ve her iki rolün de kendi içerisinde içe ve dışa yönelik bileşenlerinin olduğuna dikkat çekmektedir. Randall ve Rollins (2005) rehberlerin bu içe yönelimli rolünün sosyal etkileşim ve bilgi yayma şeklinde liderliğe odaklandığından söz etmektedir.

Diğer taraftan Wong ve Lee (2012) rehberlerin sergiledikleri liderlik tarzının bir hizmet boyutlandırması şeklinde olduğunu belirterek, rehberler bir taraftan ziyaretçilere görmeye değer yerleri gezdirirken diğer taraftan da turun başlangıcından sonuna kadar ziyaretçilerle ilgilenmeleri gerektiğini vurgulamaktadırlar. Rehberlerin bu noktada üstlenmiş oldukları görev, liderliğin bir çeşidi olarak tanımlamak mümkündür. Fakat

buradaki liderlik, örgütlerdeki ast- üst ilişkisinden biraz daha farklı şekillerde meydana gelmektedir (Wong ve Lee, 2012). Pond, sorumluluk üstlenme yeteneğine sahip bir lider olmayı, bir rehberin üstlendiği roller arasında saymaktadır (Pond, 1993'den aktaran Ap ve Wong, 2001). Köroğlu (2013) ise doğaya yönelik turizm faaliyetleri içerisinde, rehberlerin çoğunlukla kaynak yöneticiliği rolüne, liderlik rolüne, bunların yanı sıra kültürel arabuluculuk ve yorumculuk rollerine vurgu yapıldığına dikkat çekmektedir. Dolayısıyla literatürde, turist rehberlerinin üstlendiği roller arasında liderliğe yer verildiği, liderliğin turist rehberliği mesleğinin vazgeçilmez bir parçası olduğu görülmektedir. Bu bağlamda yapılan çalışmada, aktif olarak turizm sektöründe çalışan eylemli profesyonel turist rehberlerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlarda liderlik yönelimlerini ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda, Aydın Turist Rehberleri Odası'na kayıtlı bulunan eylemli turist rehberleri üzerine yapılan bu çalışma, üç bölümden oluşmaktadır.

İlk bölümde, turist rehberliğinin tanımı, turist rehberlerinin sahip olması gereken özellikler, Türkiye'de turist rehberliğinin geçmişi ile 6326 Sayılı Turist Rehberliği Meslek Kanunu ile turist rehberliği literatürüne giren yeni kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır.

İkinci bölümde liderlik kavramı tanımlanmayan çalışarak etkin bir liderde olması gereken özellikler, lider ile yönetici arasındaki farklılıklar, liderlik ile ilgili literatürde öne sürülen teoriler ve liderlik tarzları ele alınmıştır. Bu bölümde aynı zamanda “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimleri ile ilgili literatürde yapılan çalışmalara yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise, araştırma konusuyla ilgili genel bir başlangıç yapılmıştır. Araştırmanın problemi ve alt problemleri ortaya koyulmuş ve araştırmanın önemi, sayıltıları ve sınırlılıkları hakkında bilgi verilmiştir. Bunun yanı sıra bu bölümde, profesyonel turist rehberlerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerini belirlemeyi amaçlayan Aydın Turist Rehberleri Odası'na kayıtlı eylemli turist rehberlerine uygulanan anket çalışmasının sonuçlarına yer verilmiştir.

Bu çalışmada Luthans (1995) tarafından geliştirilen anket formu, veri toplama aracı olarak kullanılmıştır. İki bölümden oluşan anket formunun ilk bölümü,

profesyonel turist rehberlerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerini belirlemeyi amaçlayan 35 adet kapalı uçlu ifadeden oluşmaktadır. İkinci bölümde ise rehberlerin demografik özelliklerini belirlemeyi amaçlayan 8 kapalı uçlu ve 1 açık uçlu soru bulunmaktadır.

Araştırmanın ana kütlesi olarak Aydın Turist Rehberleri Odası’na kayıtlı olan eylemli turist rehberleri belirlenmiştir. Ana kütle kapsamında yer alan eylemli turist rehberlerinin tümüne anket formu ulaştırılabileceği varsayımından hareketle örneklem seçimine gidilmemiştir. Rehberlere ulaşımı kolaylaştırabilmek için ayrıca “Online-Anket” adındaki internet sitesinden faydalanılmıştır. Ana kütle içerisinde yer alan eylemli turist rehberlerinden 73’üne “Online- Anket” sitesi yoluyla, 127’sine halıcı, restoran gibi turizm işletmeleri vasıtasıyla yüz yüze görüşülerek uygulanmıştır.

Elde edilen veriler bilgisayar ortamına aktararak “SPSS 18.0 for Windows” programı yardımıyla analiz edilmiştir. Profesyonel turist rehberlerinin ankette yer alan ifadelere vermiş oldukları yanıtlar, “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerinin seviyesini ve demografik özelliklere göre farklılık gösterip göstermedikleri araştırmanın amacına uygun istatistikî yöntemlerle (yüzde frekans, aritmetik ortalama, bağımsız örneklem için t- testi, tek faktörlü Anova testi) analiz edilmiştir.

I. BÖLÜM

TURİST REHBERLİĞİ

1.1. TURİST REHBERLİĞİNİN TANIMI

Turist rehberliği ile ilgili yazın taraması sonucunda bu kavram ile ilgili birçok tanımın yapıldığı görülmektedir. Ahipaşaoğlu (2001: 90)'na göre profesyonel turist rehberi, belirli bir program dâhilinde yerli ve yabancı ziyaretçilere yol gösteren, ziyaret edilecek yerler ile ilgili onlara uygun dilde doğru bilgiler aktaran, ülke ve bölge tanıtımı yapan, ziyaretçilerin sosyal, ekonomik ve kültürel açıdan doğru bir izlenim edinmesine yardımcı olan kişilerdir. Köroğlu (2013) turist rehberini, seyahat sektöründe çalışan ve sınırlı bir zaman içerisinde turistlere gezi turlarına götüren kişi olarak tanımlamaktadır. Yarcan (2007) bu konuda biraz daha kapsamlı bir tanımlama yaparak turist rehberini *“yerli ve yabancı ziyaretçilerin seçtiği dilde müze ve ören yerlerini gezdiren, gezi yerlerini ve anıtları yorumlayan, doğal ve kültürel çevreyi ve kalıtları zevkli bir biçimde tanıtan ve gezilerinde ziyaretçilere eşlik eden profesyonel turizm çalışanı”* şeklinde ifade etmektedir.

Ap ve Wong (2001) turist rehberlerinin ev sahibi destinasyon ile ziyaretçiler arasındaki etkileşimi sağlayan önemli bir arabirim olduklarına vurgu yapmaktadır. Turist rehberliği ile ilgili Yarcan (2007)'ın yaptığı tanımlamaya yakın bir tanımlama San Antonio Profesyonel Turist Rehberleri Birliği'ne aittir. Bu birliğin yaptığı tanıma göre rehberler bir taraftan açıklama ve yorumlama yaparak şehirdeki önemli yerlerde gruplara liderlik eden, onlara yol gösteren; diğer taraftan isteği, bilgiyi, kişisel nitelikleri ve yüksek düzeyde liderlik ile etiği etkin biçimde bir araya getiren kişiler şeklinde tanımlanmaktadır (Ap ve Wong, 2001). Turist rehberliği ile ilgili göze çarpan tanımlamalardan bir diğeri ise Pond (1993)'e aittir. Pond (1993)'e göre rehber (Ap ve Wong, 2001);

- Sorumluluk üstlenebilen bir lider,
- Turistlerin ziyaret ettikleri yerleri anlayabilmelerine yardımcı olan bir öğretici,
- Ziyaretçilerin yeniden gelmelerini sağlayacak şekilde destinasyonu tanıtan ve konukseverlik gösteren bir büyükelçi,

- Ziyaretçilere rahat bir ortam yaratabilen bir ev sahibi,
- Önceki dört rolün ne zaman ve nasıl gerçekleştirileceğini bilen bir kolaylaştırıcıdır.

Pond'un yaptığı tanım turist rehberliğini özetleyen en kapsamlı tanım olduğunu söylemek yanlış olmaz. Rehber bir lider, bir öğretici ve aynı zamanda ülkesini tanıtan bir büyükelçidir. 2005 yılında yürürlüğe giren Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği'nin 4. Maddesi'nde turist rehberi *"bu yönetmelikte belirlenen usul ve esaslara uygun olarak rehberlik mesleğini icra etme yetkisini kazanmış olup, yerli veya yabancı turistlere, turistlerin gezi öncesinde seçmiş oldukları dil ile uyumlu olmak üzere, rehberlik kimlik kartlarında belirtilen dillerde rehberlik eden, onlara tanıttıkları bölgenin kültürel ve doğal mirasını aktaran, gezi programının; tur operatörü veya seyahat acentasının yazılı belgelerinde tanımladığı ve tüketiciye satıldığı şekilde yürütülmesini sağlayan ve gezi programını seyahat acentası adına yöneten kişi"* şeklinde tanımlanmıştır.

Turist rehberliği ile ilgili yapılan tanımlamalardan yola çıkarak, bir turist rehberinin, bir yeri veya destinasyonu tanıtan, onları bilgilendiren, ülkesi ile ziyaretçiler arasında köprü oluşturan, ziyaretçilere yol göstererek onlara liderlik eden bireyler olduğunu söylemek mümkündür.

1.2. TÜRKİYE'DE TURİST REHBERLİĞİ

Bir yerden başka bir yere seyahat etmenin geçmişi ilk çağlara kadar uzanmaktadır. Bu dönemlerde insanların seyahat etme nedenlerini ticaret, spor ve din olmak üzere üç kategoride ele almak mümkündür. Bu gezilerin yanı sıra merak ve bilimsel araştırmalar amacıyla da geziler yapılmaktaydı. Bu geziler gerçekleşirken ise deneyimli rehberlerden faydalanılmaktaydı (Ahipaşaoğlu, 2001: 5). Ahipaşaoğlu (2001: 5), Winfred Löschburg (1998)'den aktardığına göre, bilginler bu gezilere çıkarken yanlarında bir rehber ile bir stenograf¹ götürmekteydiler.

Türkiye'de turist rehberliği, temellerini Osmanlı Devleti'nin son dönemlerinden aldığı söylemek mümkündür. Rehberlik o dönemlerde yabancılara verilen ve en az bir dilin iyi biçimde bilinmesini gerektiren bir iş alanı olarak görülmüş ve özellikle İstanbul

¹ Stenografi işaretleriyle herhangi bir metni konuşma hızıyla yazan kimse

başta olmak üzere birçok ilde ikâmet eden azınlık ve Levantenler tarafından icra edilmiştir (Ahipaşaoğlu, 2001: 14-17). Bu azınlıklar, zaman zaman Osmanlı aleyhinde propagandalar yapmaktaydılar. Dolayısıyla, Osmanlı aleyhine yapılan bu faaliyetlerin önüne geçebilmek için 20 Ekim 1890 yılında “Seyyahine Tercümanlık Edenler Hakkında 190 Sayılı Nizamname” adında bir düzenleme yoluna gidilmiş ve yabancı ziyaretçilere tercümanlık bir takım kurallara bağlanmıştır. Nizamname her ne kadar yürürlüğe konmuş olsa da dönemin siyasal olayları nizamnamenin tam anlamıyla kontrol edilmesinin önüne geçmiştir. Bu sebeple Türkiye Cumhuriyeti’nin kuruluşuna kadar rehberlik mesleğinin tamamen denetimsiz kaldığını söylenebilir (Çimrin, 1995: 11-12’den aktaran Ahipaşaoğlu, 2001: 17).

Türkiye Cumhuriyeti kurulmasıyla birlikte 8 Kasım 1925 tarih ve 2730 sayılı “Ecnebi Seyyahlara Tercümanlık ve Rehberlik Edecekler Hakkında Kararname” ile birlikte yeniden yapılandırılmıştır. Kararname Türkçe’yi iyi konuşma ve yazma koşulunu sağlayan azınlık ve yabancı uyrukluların tercüman rehberlik yapmalarını olanaklı hale getirmiştir. Fakat tercüman rehberlik ile ilgili soruşturma ve denetlemelerin belediyelerce yapılması, yetersiz kişilere tercüman rehberlik belgesi verilmesi gibi bir takım problemleri de beraberinde getirdiğini söylemek mümkündür. 1923 yılında günümüzdeki adıyla Türkiye Turing ve Otomobil Kurumu olarak bilinen Türk Seyyahin Cemiyeti kurularak tercüman rehber yetiştirme adına önemli atılımlarda bulunmuştur (Değirmencioğlu, 2001).

1963 yılında Turizm ve Tanıtma Bakanlığı kurularak 1965 yılından itibaren İstanbul, İzmir ve Antalya başta olmak üzere çeşitli zaman ve mekânlarda kurslar açarak rehber yetiştirmeye çalışılmıştır. İlk kez 1971 yılında 13945 sayılı Rehber Kursları ve Tercüman Rehber Yönetmeliği ile rehberlik mesleği günün koşullarına göre düzenlenmeye çalışılmıştır. Bu yönetmelik 1974 yılında Profesyonel Turist Rehberliği Kursları ve Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği şeklinde değişikliğe uğramıştır (Değirmencioğlu, 2001). 1974 yılında yapılan değişikliğin ardından 1983, 1988, 1995 ve 2005 yıllarında turist rehberliği yönetmeliği ile ilgili bir takım değişiklikler yapılmıştır (Çolakoğlu, Epik ve Efendi, 2010: 137). 2005 yılında üzerinde değişiklikler yapılan “Turist Rehberliği Yönetmeliği” 2012 yılına kadar yürürlükte kalmıştır. 2012 yılına kadar süreç içerisinde, “Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği” ile idare

edilen rehberlik mesleği, 22 Haziran 2012 tarihinde Resmi Gazete’de yayınlanan 6326 Sayılı Turist Rehberliği Meslek Kanunu ile birlikte yeni bir döneme girmiştir. Bu yasa ile beraber, profesyonel turist rehberliğinin, kanunlar ile çerçevesi çizilen tam anlamıyla bir meslek haline geldiğini söylemek mümkündür.

6326 Sayılı Kanun, rehberlik mesleğiyle ilgili yeni ifadeleri de beraberinde getirmiştir. Bunlar arasında çalışma kartı, eylemli rehber, eylemsiz rehber ve ruhsatname sayılabilir. Meslek Kanunu ile birlikte meydana gelen değişikliklerden biri de 22 Haziran 2012 tarihinden önce İRO (İstanbul Rehberler Odası), ARO (Antalya Rehberler Odası) ve İZRO (İzmir Rehberler Odası) olmak üzere üç adet meslek odası bulunurken 6326 Sayılı Turist Rehberliği Meslek Kanunu’nun 8. MADDE’sinin 2. FIKRA’sında yer alan: *“Sınırları içerisinde en az yüzeli turist rehberinin yerleşim yerinin bulunduğu her ilde, o ilde kayıtlı toplam meslek mensubu sayısının yüzde otuzüçünün valiliğe başvurusu üzerine tüzel kişiliğe sahip ve kamu kurumu niteliğinde meslek kuruluşu olan oda kurulabilir. Aynı ilde birden fazla oda kurulabilir. Odaların yetki çevresi coğrafi olarak yakın iller ve çalışma bölgesi dikkate alınarak Bakanlık tarafından belirlenir.”* ifadeyle birlikte birçok ilde yeni rehber odaları kurulmaya başlamıştır. TUREB 2014 Nisan ayı verilerine göre ülke çapında; ADRO (Adana Rehberler Odası), ANRO (Ankara Rehberler Odası), ATRO (Aydın Turist Rehberleri Odası), BURO (Bursa Bölgesel Rehberler Odası), ÇARO (Çanakkale Bölgesel Rehberler Odası), GARO (Gaziantep Bölgesel Turist Rehberleri Odası), MURO (Muğla Rehberler Odası), NERO (Nevşehir Rehberler Odası), ŞURO (Şanlıurfa Bölgesel Rehberler Odası) ve TRO (Trabzon Bölgesel Rehberler Odası) olmak üzere toplam 13 adet turist rehberleri odası bulunmaktadır (www.tureb.org.tr).

1.3. TURİST REHBERLİĞİ MESLEĞİNİN ÖZELLİKLERİ

Yarcan (2007)’a göre turist rehberliği mesleğinin insan ilişkilerinin önem arz ettiği ve mesleki getiri ile iş doyumunun yüksek bir çalışma alanı olduğu şeklinde ifade etmektedir. Mancini (2001: 22)’ye göre seyahat endüstrisi içerisinde tur yönetiminin her ne kadar büyüleyici bir yere sahip olsa da, turist rehberliği birçok insan tarafından tatmin edici bir meslek olarak görülmektedir. Mancini, mesleki açıdan turist rehberliğinin insana yönelik bir faaliyet olarak görülmesine rağmen grubun ihtiyaçlarını karşılama noktasında tur liderleri kadar sorumluluk taşımadıklarını vurgulamaktadır.

Modern anlamda rehberlik Cohen'e göre, liderlik ve arabuluculuk olmak üzere iki rolden oluşmaktadır. Ona göre artık rehber bir yol gösteren, kamp kuran ve yol işaretlerini okuyan biri değil; öğreten, liderlik eden, gördükleri şeylerin ne anlama geldiğini bulmaları konusunda ziyaretçilere yardımcı olan kişilerdir. Günümüzde turist rehberlerinin yalnızca gidecekleri coğrafyalar ya da bölgelerin tarihi konusunda değil aynı zamanda grup dinamikleri, motivasyon, kültürel ve etnik geçmiş gibi sosyoloji ve psikoloji alanlarında da profesyonelleşmeleri ya da iyi eğitim almış olmaları gerekmektedir (Cohen, Ifergan ve Cohen, 2002).

Rehberler gezilen bölgelerin ilgi çekici özelliklerini anlatmanın yanı sıra nerede ve nasıl davranılması gerektiği hususunda da açıklamalarda bulunurlar. Danışmanlık görevi ağır basan rehberler, yol gösterici rehberler gibi yeni yerler keşfetmek yerine kurulu bir yerde çalışmayı tercih etmektedirler. Danışman rehberler çoğunlukla tarihsel olaylar, mimari yorumlar ya da kültürel bilgilendirmeleri gibi konulara ağırlık vermektedirler. Yol gösterici rehberler doğa kaynaklı turizm yerlerinde baskın olmalarına karşın, danışman rehberler ise bilgi aktarımı açısından zengin olan bölgelerde çalışmayı tercih etmektedir (Köroğlu, 2013).

Diğer taraftan her ne kadar turist rehberliği mesleği çok kazanç getiren bir iş alanı olarak görülse de diğer mesleklerle kıyaslandığında bir takım dezavantajlarının da var olduğunu söylemek gerekir. Bunlar, fiziksel güce dayalı olması, mevsimlik bir iş olması, iş güvencesinin olmaması, dışsal faktörlere (otobüsün arıza yapması sonucunda gezilemeyen bir müze, ülkede meydana gelen bir kaos, deprem gibi doğal afetler vb.) çok fazla bağlı olması, sürekli olarak kendilerini yenileme gerekliliği, emekliliğin olmaması veya çok gecikmesi şeklinde sıralanabilir (Ahipaşaoğlu, 2001: 113). Bunların yanı sıra, hem bölge hem de şehir rehberliği bir takım sorumlulukları da beraberinde getirmektedir ve aynı bilgiyi günde birkaç defa kullanma durumunda kalmalarından dolayı bıkkınlık potansiyelinin şehir rehberlerinde oldukça fazla olduğu söylenebilir. Dolayısıyla ziyaretçiler tarafından sorulabilecek soruları önceden tahmin etme imkânına sahiptirler (Mancini, 2001: 23).

Mancini (2001: 23) aynı zamanda teknolojik açıdan yapılan bir takım yeniliklerin bazı insanlar tarafından rehberlik mesleği için tehdit unsuru olduğunu belirtmektedir. Kimi ören yerlerinde ziyaretçiler taşınabilir ses oynatıcısı (portable

audio player) kiralayabilmeleri ve gezileri esnasında kulaklıklar vasıtasıyla daha önceden kaydedilmiş yorumları dinleyerek ziyaretlerini gerçekleştirebilmeleri bunlar arasında sayılabilir. Bazı ören yerlerinde ise ziyaretçinin yaklaşmasıyla birlikte bir ses kaydı ya da bir video görüntüsü otomatik olarak çalışmaya başlamaktadır. Mancini'ye göre, hiçbir makine bir rehberin tura kattıklarını gerçekleştiremez. Her şeyin ötesinde bir rehber, turları hiçbir makinenin yapamayacağı kadar canlı bir hal almasını sağlayabilir ve bir rehber soru sorulduğunda istenilen yanıt alınabilmesine rağmen bir video oynatıcıya soru sorulduğunda istenilen yanıt alınmaz.

1.4. TURİST REHBERİNDE OLMASI GEREKEN NİTELİKLER

Nasıl ki bir lideri, lider yapan bir takım yetenekler varsa bir rehberin de sahip olması gereken bir takım yetenekler bulunmaktadır. Mancini (2001), bir rehberin aynı zamanda bir psikolog, bir diplomat, bir kabin memuru, bir animatör, bir haber sunucusu, bir konuşmacı, hatta ve hatta bir çevirmen olduğundan bahsetmektedir. Stevens (1990), profesyonel olarak davranmak ve liderliği gerçekleştirebilmek için bir turist rehberinin hiçbir zaman tura katılan ziyaretçilere şahsen müdahalede bulunmaması gerektiğine vurgu yapmaktadır. Çünkü böyle bir durum, turun kontrolünün kaybedilmesine neden olabilir. Şu bir gerçektir ki tur lideri, turun başlangıcından sonuna kadar verdiği hizmetten dolayı fazlasıyla baskı altındadır ve bundan dolayı da görevini başarılı biçimde sonlandırabilmesi için sabırlı olması ve görevini önemsemesi gerekmektedir. Mancini'ye göre ise rehber, adaletli olmalı, grubun davranışlarını övmeli, müşterilerinin beklentilerinin ötesine geçebilmeli, rahatsız edici bir durumla karşılaştığında sert olmalı, müşterilerin yetişkinliğini teşvik etmeli, liderliği uygulayabilmeli ve aynı zamanda esnek olmalıdır (Bowie ve Chang, 2005).

Turist Rehberleri Kataloğu'nda turist rehberlerinin sahip olması gereken nitelikler bilgi, iletişim becerisi ve sorumluluk şeklinde ifade edilmiştir (TUREB, 2012: 427-432). Güzel (2007: 12-18), bir rehberde bulunması gereken nitelikleri dışa dönük olma, konuksever olma, konuşma ve espri yeteneğine sahip olma, hoşgörülü olma, dürüst olma, kendine güvenme, liderlik ruhuna sahip olma, sorumluluk sahibi olma ve iş ahlakı bilincine sahip olma şeklinde sınıflandırırken Çolakoğlu, Epik ve Efendi (2010: 142-148) rehberliğin niteliklerini liderlik ve sosyal beceriler (isteklilik, cana yakın ve nazik bir mizaç, kendine güven, iyi iletişim becerileri, kararlılık), sunum ve konuşma

becerileri (beden dili, ses, dil ve diksiyon) ve canlandırma (bilgiyi yorumlama vurgusu, insanlar için tutku hissetme, bölge ve konu için tutku hissetme, hikâyeler yaratma ve anlatma becerisi, susma zamanını bilme gibi) olarak üç kategoride ele almıştır. Batman (2003) diğer yazarlar gibi bir rehberin, iyi bir eğitim almanın yanı sıra liderlik, davranış esnekliği, sabır, anlayış, mizah kabiliyeti, kararlılık, fiziksel görünüm ve mesleki etik gibi niteliklere sahip olması gerektiğinden söz etmektedir. Benzer bir şekilde Tetik (2006: 52- 67) bir rehberin sahip olması gereken özellikleri bilgi (yabancı dil bilgisi, genel kültür bilgisi, ilkyardım bilgisi, yöre hakkında bilgi, diğer kültürler hakkında bilgi), beceriler (anlatım, iletişim, yorumlama, espri yapabilme, koordinasyon sağlama, sorularla başa çıkabilme, ilgi odaklayıcı sorular sorma, kendini yenileyebilme) nitelik ve fiziksel görünüm (liderlik rolü, dışa dönük olma, konukseverlik, iş ahlakı, giyim) olmak üzere bir sınıflandırma yapmıştır.

Literatürde, turist rehberliği mesleğini icra edebilmek için gerekli olan niteliklere bakıldığında, turist rehberlerinin sahip olması gereken kişisel bir takım özelliklerin yanı sıra liderliğin turist rehberliğinin vazgeçilmez bir parçası olduğu noktasına vurgu yapıldığı görülmektedir.

1.5. 6326 SAYILI TURİST REHBERLİĞİ MESLEK KANUNU İLE TURİST REHBERLİĞİ LİTERATÜRÜNE GİREN YENİ KAVRAMLAR

6326 Sayılı Turist Rehberliği Meslek Kanunu'nun 22 Haziran 2012 tarihinde Resmi Gazete'de yayınlanmasından itibaren turist rehberliği mesleği yeni bir takım kavramlarla tanışmıştır. Bu kavramlar, rehberlerin aktif olarak çalışıp çalışamayacaklarını belirtmeleri açısından önem arz etmektedir. Eylemli rehber, eylemsiz rehber, çalışma kartı ve ruhsatname rehberlik mesleğinin icrası için kullanılmaya başlayan yeni kavramlar olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.5.1. Çalışma Kartı

6326 Sayılı Turist Rehberliği Meslek Kanunu'ndan önce rehberlik mesleğini icra edebilmek için "turist rehberliği kimlik kartı" adı verilen bir belgeye sahip olmak gerekiyordu. Turizm Bakanlığı'nın düzenlediği kurslara katılarak, kurs sonunda yapılan bitirme ve bütünleme sınavında başarılı olan ve sonrasında yapılacak uygulama gezisine katılarak bu geziyi başarı ile tamamlayanlara veya fakülte ya da yüksekokulların

rehberlik bölümü mezunu olup; KPDS veya eşdeğer sınavlardan en az 70 (yetmiş) alan ve “uygulama gezisi”ni başarılı biçimde tamamladığını belgeleyebilenlere profesyonel turist rehberliği kimlik kartı düzenlenmekteydi. 6326 Sayılı Meslek Kanunu ile birlikte mesleğe kabul şartlarında da bir takım değişiklikler meydana gelmiştir. Mesleğe kabul için gerekli olan dil yeterliliğinde yapılan değişikliğin yanı sıra “turist rehberliği kimlik kartı” ile ilgili de bir değişikliğe gidilmiştir. 6326 Sayılı Kanun ile birlikte artık “turist rehberliği kimlik kartları” kullanımını sona ermiş ve bu kartların yerine “çalışma kartı” adı verilen bir kimlik kartı kullanılmaya başlanmıştır. 6326 Sayılı Turist Rehberliği Meslek Kanunu’nun 2. Maddesi’nin 1. Fıkrası’nın (c) Bendi’ne göre çalışma kartları *“eylemli turist rehberlerine kayıtlı oldukları oda tarafından bir yıl süreyle geçerli olmak üzere mesleği fiilen icra edebileceklerine ilişkin olarak verilen izin belgesini”* ifade etmektedir. Dolayısıyla bu belgeye sahip olmayan rehberler, fiili olarak turist rehberliği mesleğini icra edemezler.

1.5.2. Ruhsatname

6326 Sayılı Turist Rehberliği Meslek Kanunu’nu ile birlikte turist rehberliği literatürüne giren kavramlardan biri de “ruhsatname”dir. Turist Rehberliği Meslek Kanunu’nun 2. Maddesi’nin 1. Fıkrası’nın (ğ) Bendi’ne göre *“Mesleğe kabul koşullarını taşıyan turist rehberlerine Bakanlık tarafından verilen belgeyi”* ifade etmektedir. Turizm Bakanlığı tarafından düzenlenen bu belgeyi almayan turist rehberlerine, Kasım- Aralık ayı içerisinde odalardan alacakları “çalışma kartları” verilemez. Dolayısıyla rehberlik mesleğini fiili olarak icra edebilmeleri için gerekli olan şartlardan biri de “ruhsatname”nin Turizm Bakanlığı’ndan alınmasıdır. Turizm Bakanlığı’na Ruhsatname için başvurabilmeleri için 6326 Sayılı Turist Rehberliği Meslek Kanunu’nun 3. Maddesi’nde yer alan şartların karşılanması gerekmektedir.

1.5.3. Eylemli Turist Rehberi

22 Haziran 2012 tarihinde yasalaşan Turist Rehberliği Meslek Kanunu ile birlikte rehberlik mesleğini tanımlamaya yönelik turist rehberliği literatürüne giren yeni kavramlardan biri şüphesiz “eylemli turist rehberi” kavramıdır. 6326 Sayılı Turist Rehberliği Kanunu’nun 2. MADDE’sinin 1. FIKRA’sının (ç) Bendi’ne göre eylemli rehber, *“çalışma kartı sahibi olup fiilen turist rehberliği hizmeti sunma hak ve yetkisine*

sahip turist rehberi” olarak ifade edilmektedir. Daha önceki yıllarda turist rehberlerinin herhangi bir oda üyeliği şartı olmamasına rağmen 6326 Sayılı Kanun ile birlikte turist rehberlerinin yerleşim yerinin bulunduğu ilde kurulmuş odalardan birine, yerleşim yeri olan ilde oda kurulmamış ise en yakın ilde kurulmuş olan odalardan birine üye olma şartı getirilmiştir. Dolayısıyla, 6326 Sayılı Kanun ile birlikte Türkiye genelindeki faaliyet gösteren tüm rehberler kayıt altına alınmıştır. 6326 Sayılı Meslek Kanununun 4. Maddesi'nin 3. Fıkrası'nda turist rehberliği hizmetinin yalnızca eylemli turist rehberleri tarafından icra edilebileceği açıkça belirtilmiştir. Dolayısıyla bir rehberin eylemli ya da eylemsiz olması o yıl boyunca aktif olarak rehberlik hizmetini yapıp yapamayacağını ifade etmektedir. 23 Şubat 2013 tarihinde Resmi Gazete'de yayınlanan Turist Rehberliği Meslek Yönetmeliği'nin 26. Maddesi'nin 3. Fıkrası'na göre Turist Rehberleri Birliği tarafından hazırlanan çalışma kartları, aralık ayı itibariyle odalara teslim edilir ve çalışma kartı almak isteyen turist rehberleri, kasım ayı içerisinde odalara başvurmak zorundadır. Dolayısıyla takip eden yılı çalışarak geçirecek olan turist rehberleri kasım ayı içerisinde çalışma kartlarını alarak eylemli duruma geçmeleri gerekmektedir.

1.5.4. Eylemsiz Turist Rehberi

6326 Sayılı Turist Rehberliği Meslek Kanunu'nun getirdiği yeniliklerden biri de “eylemsiz rehber” tanımlamasıdır. Meslek Kanunu'nun 2. Maddesi'nin 1. Fıkrası'nın (d) Bendi'nde yer alan eylemsiz rehber “*ruhsatname sahibi olup, çalışma kartı olmayan turist rehberini*” ifade etmektedir. Profesyonel anlamda turist rehberi olup, kamu kuruluşlarında çalışmakta olanlar, turist rehberliği mesleğini fiili olarak icra edememektedir. Diğer taraftan fiili olarak turist rehberliği mesleğini icra edenlerden kimi zaman yurtdışına giderek uzun süre kalmak isteyen rehberler olmaktadır. Meslek Kanunu'nun öncesinde her rehber, 1 Ocak- 30 Nisan tarihleri arasında bağlı buldukları il müdürlüklerine turist rehberliği kimlik kartlarını vize yaptırmaları gerekmektedir. Vize yaptırmadıkları yıl turist rehberliği mesleğini icra edememekteydiler. Kimlik kartlarının vizelerinin yaptırılabilmesi ise her yıl düzenlenen “üç hizmet içi seminere” katılmalarına bağlıydı. 6326 Sayılı Turist Rehberliği Meslek Kanunu ile birlikte turist rehberliği kimlik kartları ile hizmet içi seminerleri yürürlükten kalkmıştır. Böylece Turizm Bakanlığı'ndan ruhsatnamesini alan bir rehber, dilediğinde

eyemli olarak bu mesleği icra edebilecek, dilediğinde ise eylemsiz olduğunu beyan ederek çalışmayacağını bildirebilecektir.

II. BÖLÜM

LİDERLİK

2.1. LİDERLİĞİN TANIMI

Liderlik tarih boyunca farklı şekillerde tanımlanmıştır. İlk ve ortaçağlarda, iktidar ve güç kullanımıyla özdeşleştirilen bir kavram olarak kullanılırken 20.yy ile birlikte değişime uğrayarak yalnızca ülke yönetimiyle değil aynı zamanda şirket ve örgüt yönetimi ile de ilişkilendirilen bir kavram haline dönüşmüştür. Başlangıçta insanları güçle yönetmek şeklinde algılanmasına rağmen git gide izleyenleri etkileme, bir süreci başlatma, artı değer yaratma, ortak amaçlara yönlendirme, yaratıcı olma gibi kavramlarla özdeşleştirilmeye başlamıştır (Tabak, Yalçınkaya ve Erkuş, 2007).

Elmuti, Minnis ve Abebe (2005) liderliğin ticaret okulları müfredatının başlıca bileşenleri arasında yer almasının yanı sıra satış rekorları kıran birçok kitabın popüler bir konusu olduğundan söz etmektedir. Diğer taraftan liderliğin hem bir yetenek hem de yeteneğin sergilenmesindeki davranış olduğu konusunda birçok bilim adamı hemfikir olmalarına rağmen liderliğin etkin öğrenilebilir öğrenilemeyeceği konusu günümüz dünyasının en tartışmalı konuları arasında yerini almıştır (Elmuti, Minnis ve Abebe, 2005).

Liderlik bir taraftan kişiliğin bir fonksiyonu üzerine temellendirilirken veya davranışsal bir kategori çerçevesinde değerlendirilirken diğer taraftan da insanların daha etkin bir performans sergileme biçimi şeklinde de değerlendirilebilmektedir (Mullins, 2005: 281). Vroom ve Jago (2007) liderliğin bir kişinin mülkiyetinde olmayan bir süreç olduğunu, bu sürecin motive etmek olarak da bilinen etkilemenin özel bir çeşidi olduğunu ve etkilemenin bir sonucu olarak da ortak bir hedefin peşindeki birlikteliği ifade ettiğini belirtmektedir. Tabak, Yalçınkaya ve Erkuş (2007) yönetim ve liderliğin birbirini yerine kullanılabilecek bir kavram değil, sistem içerisinde her ikisinin de birbirini tamamladıkları bir süreç olduğunu söylemektedirler.

Literatürde, liderlik kavramını açıklamak için birçok tanımlamaya başvurulmuştur. Bu tanımları şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Koontz, O'Donnell ve Weihrich (1986: 397) liderliği, grup hedeflerinin gerçekleştirilmesi hususunda insanları istekli ve ilgili biçimde çaba sarf etmelerini sağlayan bir süreç,
- Eren (2001a: 427) liderliği, bir grup insanı belirli hedefler etrafında bir araya getirebilme ve bu amaçların gerçekleştirilmesi noktasında onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerin bütünü,
- Tabak, Yalıncaya ve Erkuş (2007) liderliği, belirli bir amaç ve hedef doğrultusunda mevcut değilse bir grup veya ekip meydana getirmek, mevcut ise ekip ruhunu gruba hâkim kılarak onları harekete geçirmek, sevk ve idare etmek ve böylelikle de onları başarıya ulaştırabilmek,
- Kozak (2008: 486) liderliği, örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde bireyler, gruplar ve evre arasındaki ilişkilerde bir takım düzenlemeler yaparak bireyler ile bölümler arasındaki iletişimi, etkileşimi ve koordinasyonu sağlayan bir süreç,
- Aytürk (2010: 91) liderliği, örgütü iyi biçimde temsil etme, çalışanları örgütün amaçları doğrultusunda gdleyebilme, etkileyebilme ve hedeflere yneltebilme eylem ve işlevi,
- Şimşek, Akgemci ve elik (2011: 242) liderliği, belirli durum ve koşullar altında belirli amaçlara ulaşmada diğer insanların davranış ve eylemlerini etkileme sanatı şeklinde tanımlamaktadır.

Literatürde yapılan tanımlardan da anlaşılacağı üzere liderliğin oluşabilmesi için öncelikle bir takım *hedeflerin belirlenmesi*, bu hedefleri gerçekleşmesini sağlayacak bir *ekibin veya grubun oluşturulması*, sonrasında ise bu ekip veya grubu *motive ederek hedeflere ulaşmaları* noktasında *sevk ve idare edilmesi* gerekir.

2.2. LİDERLİK İÇİN GEREKLİ OLAN BECERİLER VE BİR LİDERDE OLMASI GEREKEN ÖZELLİKLER

İnsanları, belirlenen bir takım hedeflere yönlendirmek, onları hedefleri gerçekleştirme hususunda sevk ve idare etmek şüphesiz bir takım beceri ve ikna yeteneklerini de beraberinde getirmektedir (Taşkıran, 2005: 41). Liderlik konusunda yapılan araştırmalar göz önüne alındığında etkin bir liderin, aşağıda yer alan becerilere sahip olması gerektiği görülmektedir. Davis (1982: 145-146) bu becerileri ř şekilde ifade etmektedir:

- **Teknik Beceri**

Bir bireyin herhangi bir süreç veya teknikteki bilgi ve ustalığını ifade etmektedir. Diğer taraftan çalışanlar liderlik sorumluluklarına terfi ettikçe teknik beceriler oransal açıdan daha az önem arz eder hale gelmektedir. Muhasebecilerin, mühendislerin, daktiloların ve araç yapımcılarının uzmanlıklarıyla ilgili uygulamalarından öğrenmiş oldukları beceriler bu kategoride değerlendirilebilir.

- **Beşeri Beceri**

Beşeri beceri, insanlarla etkili iletişimde bulunabilme ve ekip çalışması ortaya koyabilme yeteneğini ifade etmektedir.

- **Kavramsal Beceri**

Teknik beceriler, daha çok somut şeylerle uğraşırken, beşeri beceriler insanlarla, kavramsal beceriler ise fikirlerle uğraşır. Şöyle ki yönetsel açıdan yüksek dereceli görevler üstlenen çalışanlardan, uzun dönemli planlar ve stratejiler, yaygın ilişkiler ve diğer soyut şeylerle daha fazla ilgilenmeleri beklenir. Dolayısıyla yönetsel kademe arttıkça teknik beceri, yerini kavramsal beceriye bırakır.

Yukarıda yapılan sınıflandırmadan anlaşılacağı üzere bir çember düşündüğümüzde çemberin ortasında beşeri becerinin, bir tarafında teknik beceri diğer tarafında ise kavramsal becerinin yer aldığını görürüz. Teknik beceri daha çok alt kademe çalışanlar için önemli olurken, yönetim kademesinde alt kademe yöneticilerden üst kademe yöneticilere doğru ilerledikçe teknik beceri yerini kavramsal beceriye bıraktığını söylemek mümkündür. Her ne kadar teknik ve kavramsal beceri liderlikte önemli bir yere sahip olarak gözüксе de yalnızca bu becerilere sahip olmak yeterli gelmez. Bu iki becerinin yanında beşeri beceri denilen ve insan faktörünü içine alan gücün de dikkate alınması gerekmektedir.

Literatürde etkin bir liderlik için olması gereken özellikler incelendiğinde etkin bir liderliği yalnızca bu üç beceri ile sınırlandırmak yanlış olur. Kirkpatrick ve Locke (1991) liderliğin meydana gelebilmesi için bir liderde yönlendiricilik, güdüleme, dürüstlük, bütünleşme, özgüven, bilişsel yetenek ile yeterli miktarda iş bilgisine sahip olması gerektiğini belirtmektedir. Bunların yanı sıra, Kirkpatrick ve Locke (1991) bir

liderin karizma, yaratıcılık/ özgünlük ve esneklik gibi bir takım özellikleri de barındırması gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Amerikan Yönetim Birliği'nin desteğiyle gerçekleştirilen bir çalışmada, çalışanların üst kademe yöneticilerinden beklentilerinin ne olduğu araştırılmaya çalışılmıştır. Kapsamlı biçimde yapılan bu çalışmada, 1500 yönetici üzerinde uygulanmış ve lider olarak gördükleri bireylerde mutlak surette olması gerektiği düşünülen 225 değer, karakter ve davranış ortaya koyulmuştur (Kouzes ve Posner, 2011: 4-5). Elde edilen bu 225 faktör ise bir grup uzman araştırmacı tarafından analiz edilmiş ve faktör sayısı 15'e indirilmiştir. Kouzes ve Posner (2011: 5) bu faktörler arasında en fazla üzerinde durulanın *bütünleşme (herkese güvenen, güvenilir, karakterli, inançlı)*, *beceri (yetenekli, üretken, verimli)* ve *liderlik (ilham veren, kararlı, yönlendirici)* olduğunu belirtmektedir. Cacioppe (1997), Kouzes ve Posner (1993)'in yapmış oldukları çalışma sonucuna göre dürüstlük, ileri görüşlülük, ilham veren, yetenekli, tarafsız ve destekleyici olmak üzere 6 yüksek oranda niteliğin göze çarptığından söz etmektedir. Diğer taraftan Nickels, McHugh ve McHugh (2002: 216), bir liderin, vizyon sahip olması gerektiğini ve grubun diğer üyelerini bu vizyon etrafında toplayabilme yeteneğinin olmasının yanı sıra kurumsal değerler oluşturabilmesi ve kurumsal ahlakı geliştirebilmesi gerektiğinden bahseder. Bunların yanı sıra, bir liderin değişimlere açık olması gerektiğine vurgu yapmaktadır.

Adair (2004: 121) kişiliğin liderliğin ayrılmaz bir parçası olduğunu ve bir liderde heves, bütünleşme, dayanıklılık, hakkaniyet, içtenlik, alçakgönüllülük ile özgüven gibi temel niteliklerinin var olması gerektiğini savunur. Benzer bir ifadeyle Aytürk (2010: 90) liderlik için önemli olan niteliklerin, kişilik, özgüven, belirli ilkelere sahip olmak, kendini hedefe odaklamak, gerekli bilgi beceri ve yeteneğe sahip olmak, bir misyon ve vizyon sahibi olmak şeklinde ifade etmektedir.

Literatür ışığında yapılan açıklamalardan da anlaşılacağı üzere, liderlik, bir taraftan teknik, kavramsal ve beşeri güçleri gerektirirken diğer taraftan güven verme, özgüven sahibi olma, vizyon sahibi olma, tevazu sahibi olma, adil olma, dürüst olma, astlar ile bütünleşme, güdeleyebilme ve ilham verebilme gibi niteliklere de sahip olmayı gerektirir.

2.3. LİDER İLE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR

Bir örgütün başarısı bir bakıma liderin etkin olmasına bağlıdır. Sorunlara olan yaklaşımı ve sorunların çözümündeki yeteneği, bir lideri lider yapan özellikler arasında sayılır. Liderler, yöneticilerin aksine organize edilmemiş sektörlerde çalışırlar. Bundan dolayı her liderin aynı zamanda yönetici olduğunu söylemek güçtür. Diğer taraftan bir yöneticinin etkin biçimde çalışabilmesi için iyi bir lider olması gerekir (Kondalkar, 2007: 225). Benzer biçimde Arıkan (2001: 286) liderliğin yönetimin sadece bir yönünü ifade etmesine rağmen, yönetimin liderliği de kapsayan, davranışsal olmayan, diğer bir ifadeyle insanları doğrudan etkilemeyen fonksiyonları da bünyesinde barındırdığını ifade etmektedir. Liderlikteki en önemli etken, astlar üzerinde güç sahibi olmak yerine onları ortak bir vizyona yöneltme yönünde etkilemektir. Liderlikte, kişisel ve ilişkisel kaynaklar önem arz etmektedir ve liderlik etme hakkı izleyenler tarafından verilir. Yöneticilikte ise durum biraz daha farklıdır. Astları istenen davranış kalıbına sokabilmek için birçok örgütsel araç bulunmaktadır ve her şeyden önce de üst yönetim kademesine karşı bir sorumluluk vardır. Bunun yanı sıra diğer insanları yönetme hakkı liderlikteki gibi izleyenler tarafından değil üst makamlar tarafından verilir (Akat, Budak ve Budak, 1999: 216; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 243; Werner, 1993'den aktaran Kozak, 2008: 488). Akat, Budak ve Budak (1999: 216) yöneticiliğin bir makamı elde bulundurmanın sağlamış olduğu bir hak ve yetki olduğunu, liderliğin ise bireyin kendinden doğan bir takım güçleri kullanabilme yeteneği şeklinde ifade etmektedirler. Adair (2004: 119), liderliği yönetimden ayıran 5 farklı özelliği şu şekilde sıralamaktadır:

Bir lider:

- Yön göstermeli
- Esin kaynağı olmalı
- Ekip oluşturmalı
- Örnek teşkil etmeli
- Kabul edilmelidir.

Bennis (1991) 21. yüzyılda, yöneticilere değil yeni kuşak liderlere ihtiyaç duyulacağından söz eder. Liderlerin, bize karşı olan ve izin verdiğimiz takdirde

kesinlikle bizi boğabilecek değişken, düzensiz ve belirsiz şeylere teslim olmak yerine bunların üstesinden gelebildiğini ve liderlerin yapmak istediklerine dair kişisel ve profesyonel biçimde net fikirlerinin olduğunu, birtakım aksaklıklara hatta ve hatta başarısızlıklara bile göğüs gerebilecek güce sahip olduklarından bahseder.

Literatür göz önünde bulundurulduğunda lider ile yönetici arasındaki farklılıkları Tablo 2.1.'de gösterilmiştir. Yönetici ile lider arasındaki farklılıklar göz önünde bulundurulduğunda liderliğin bütünden ziyade bireye odaklandığını, mevcut duruma odaklanmak yerine geleceğe yöneldiğini ve problemleri çözerken inisiyatif kullanma eğiliminde olduğunu söylemek mümkündür. Liderler aynı zamanda, klasik yönetimdeki aksine emir komuta zincirine riayet ve kısa dönemli olmak yerine uzun dönemli bir bakış açısına sahip olma noktasında yöneticilerden ayrılırlar.

Tablo 2.1. Yönetici ile Lider Arasındaki Farklar

Yönetici Özellikleri	Lider Özellikleri
Yöneticidir.	Yenilikçidir.
Yönetici, kopyadır.	Lider, kendine özgüdür.
Yönetici, düzeni devam ettirir.	Lider, geliştirir.
Yönetici, sistem ve yapı odaklıdır.	Lider, birey 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: 23) “Managing the Dream: Leadership in the 21th Century”, *The Antioch Review*.

2.4. LİDERLİK TARZLARI

Liderlik üzerine yapılan çalışmalar incelendiğinde kişilik özelliklerinin liderlik davranışını belirlemede farklılık yaratıp yaratmadığını bulmayı amaçlayan birçok araştırma yapılmıştır. Çalışmaların sayısı her ne kadar fazla olsa da her durumda etkili olan tek bir liderlik davranışı veya tarzı ortaya koyulamamıştır (Nickels, McHugh ve

McHugh, 2002: 216-217). Örgüt içerisinde faaliyette bulunan bir liderin güç kullanma tarzı, otokratik liderlik, demokratik liderlik ve laissez faire (tam serbestlik tanıyan) liderlik olmak üzere üç liderlik biçimini beraberinde getirdiğini söylemek mümkündür. Her güç kullanma biçimi kendine özgü yararları ve sınırlılıkları bünyesinde barındırmaktadır. Bir fabrika gözetimcisi düşünüldüğünde bu fabrika gözetimcisi izin çizelgelerini hazırlarken katılımcı olabilmekte, güvenlik komitesi için bölüm temsilcisi seçerken ise tam serbestlik tanıyan bir davranış içerisinde girebilmektedir (Davis, 1982: 150). Buradan yola çıkarak bir liderin kimi zaman otokratik, kimi zaman demokratik kimi zaman da karar serbesti tanıyan bir liderlik biçimini kullanabileceği sonucuna varabiliriz.

2.4.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlikte, örgütün diğer üyelerine danışma yoktur. Ani karar almanın gerekli olduğu durumlarda ve örgüte yeni katılan ve yönlendirilmeye ihtiyacı olan çalışanlar üzerinde etkili olabileceğini söylemek mümkündür (Nickels, McHugh ve McHugh, 2002: 217). Otokratik liderlikte lider, astlarının iş tatminini ön planda tutan ve kendisine güven duyulmasını isteyen bir rol üstlenir. Bu tarz liderlikte başarının elde edilmesi saygı ve bağlılık yaratacak bir kişiliğe sahip olmak, güçlü ve akıllı olmak ile mümkün hale gelebilir. Bu tarz liderlikte işlerin yürütülmesi, liderin işlerin başında olmasına bağlıdır (Mucuk, 2000: 181-182).

Otokratik liderin baskıcı ve saldırgan bir niteliğinin olduğunu söylemek mümkündür. Örgüt içerisinde karar merci kendisi olduğu için kesin emri olmaksızın herhangi bir şey yapılamaz. Astlarla olan ilişkilerinin ise çoğunlukla emir- itaat ilişkisi şeklinde meydana geldiğini belirtmek gerekir. Bu tarz liderliğin, otokratik ve bürokratik bir toplum yapısında yetişen ve eğitim görmüş izleyenlerin beklentilerine uygun olduğu söylenebilir. Toplumsal yaşamdan, aile ve okul yaşamından devlete kadar aşırı geleneksel, büyüklerine karşı nispeten büyük oranda saygı duyma ve verilecek olan kararları büyüklerden bekleme eğilimi olan toplumlarda liderin tam yetki kullanması beklenmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 245). Biraz önce değinildiği gibi otokratik liderliğin sağlamış olduğu bir takım yararlar bulunmaktadır. Öncelikli olarak otokratik liderliğin güçlü bir güdü ve ödül sağladığını söylemek mümkündür. Karar verici mercinin tek olması nedeniyle hızlı karar alma imkânı sağlanmaktadır. Bu da

fazla becerisi olmayan alt düzey yöneticilerden yararlanmayı mümkün hale getirebilmektedir (Davis, 1982: 151). Diğer taraftan otokratik liderlik her durumda yarar sağlamaz. Otokratik liderliğin hâkim olduğu örgütlerde, astların fikir ve düşüncelerinin önemsenmemesinden dolayı örgüt içerisinde psikolojik doyumsuzluk, nefret, moral bozukluğu ve çatışma ortamının meydana gelme olasılığı vardır (Akat, Budak ve Budak, 1999: 218; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 245).

2.4.2. Demokratik Liderlik

Otokratik liderlikte olduğu gibi demokratik liderliğin tek yanlı bir liderlik biçimi olduğu söylenemez. Demokratik liderler, otokratik liderlikteki gibi sahip olunan yetkiye dayanarak kontrolü elinde tutmak yerine grup içerisindeki güçlerden faydalanarak denetim görevi görürler. Bunun dışında karar verme sürecine astlar da dâhil edilmektedir (Davis, 1982: 152-153). Çalışanlar ile yöneticiler demokratik liderlikte birlikte hareket ederler. Yapılan araştırmalara bakıldığında, çalışanların her durumda karar verme sürecine dâhil edilmeleri etkili sonuçlar vermediği görülebilir. Diğer taraftan katılımın sağlanması iş tatminini artırması açısından önem arz etmektedir. Günümüz iş dünyasında birçok örgütte, esneklik, iyi dinleme yeteneği ve empatiye sahip olma gibi değerler göz önünde bulundurulduğunda demokratik liderlik biçiminin başarılı biçimde yürütüldüğünü görmek mümkündür (Nickels, McHugh ve McHugh, 2002: 218).

Demokratik liderliği benimseyen örgütlerde, kriz dönemleri haricinde örgüt amaçlarının grubun kararlarına bağlı olarak şekillendiği söylenebilir. Astlar, karar verme sürecine katılım sağlanırken bir taraftan da kendi inisiyatiflerinin risklerini taşımaktadırlar. Bu liderlik biçiminde, cezalandırma yerine ödüllendirme tercih edilmektedir ve her türlü iletişim yönüne açık olduğunu söylemek gerekir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 245). Bu tarz liderlikte iş tatminine ulaşmak, grup başarısını sağlamakla mümkün hale gelebilir (Mucuk, 2000: 182).

2.4.3. Laissez-Faire (Tam Serbestlik Tanıyan) Liderlik

Tam serbestlik tanıyan liderler güçten kaçınma yolunu seçerler ve astların kendi amaçlarını belirlemelerine ve kendi kararlarını almalarına imkân sağlarlar. Lider kendi rolünü grubun diğer üyelerinki gibi görmesinden dolayı grubun bireysel olarak hareket

etmesine izin verir. Bu da grubun kimi zaman farklı yönlerine kaymasına neden olabilir (Mucuk, 2000: 182). Tam serbestlik tanıyan liderlikte lidere düşen görev, grup dışındaki kişilerle temas sağlayarak, işin başarılması için gerekli olan bilgiyi toplamak ve kaynak sağlamaktır. Otokratik liderlikte nasıl ki grubun düşünce ve fikirleri lider tarafından önemsenmiyorsa, tam serbestlik tanıyan liderlikte de liderin gruba sağlamış olduğu katkının gözardı edildiğini söylemek mümkündür (Davis, 1982: 153). Mutlak serbestlik tanınması, tam serbestlik tanıyan liderliğin en belirgin özelliklerinden biridir. Astların yaptıkları işleri bildikleri şekliyle gerçekleştirmelerine olanak tanınmaktadır (Robbins ve DeCenzo, 2005: 256). Bir takım örgütlerde (özellikle doktor, mühendis gibi meslek gruplarından oluşan örgütlerde) tam serbestlik tanıyan liderlik biçimi uygun olacağı söylenebilir. Bu tarzı benimseyen liderlerin sıcakkanlı, arkadaş canlısı ve daha da önemlisi anlayışlı bireyler olmaları gerekmektedir (Nickels, McHugh ve McHugh, 2002: 219).

Tam serbestlik tanıyan liderlik her ne kadar olumlu biçimde algılansa da uygulanmasında bir takım sorunları yanında getirdiğini belirtmek gerekir. Örgütün farklı birimlerinde çalışan iş görenler, birbirine zıt amaçlar peşinde ilerleme eğilimi sergileyebilirler. Bu eğilim ise zaman zaman kargaşaya neden olabilir. Bundan dolayı bu tür liderlik biçiminin egemen güç olarak uygulanmadığı söylenebilir (Davis, 1982: 153; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 246).

2.5. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik kavramı ile ilgili çalışmaların çok uzun bir geçmişi olduğunu belirtmek gerekir. Tarihin başlangıcından bu yana insanoğlu liderlik ile ilgilenmiştir. Fakat liderliğin ne olduğu hususunda yapılan araştırmaların geçmişi, yönetim biliminin gelişmesine paralel olarak ilerlediğini söylemek mümkündür (Kozak, 2008: 490). Bu kavram ile ilgili yapılan çalışmalar sonucunda birçok teori ortaya atılmış ve bu teoriler de farklı farklı şekillerde sınıflandırılmıştır. Liderlik ile ilgili teorilerden bahsetmeden önce liderlik sürecini şu şekilde ifade etmek mümkündür:

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

Yukarıdaki formülden de anlaşılacağı üzere liderlik sürecinin lider, izleyiciler (takipçiler, astlar) ve koşullar arasındaki ilişkilerden oluşan karmaşık bir süreç olduğunu

söylemek mümkündür. Literatürde liderlik ile ilgili öne sürülen bu teoriler, lider, izleyici ve koşullar etrafında şekillenmiştir. Ortaya atılan teoriler, daha çok liderlik sürecinin nasıl ortaya çıktığı, hangi koşullarda liderliğe ihtiyaç duyulduğu, liderin önceden belirlenebilme olasılığının olup olmadığını belirlemeyi amaçlamaktadır (Koçel, 1993: 329).

Yapılan literatür çalışması sonucunda liderlik teorilerinin sınıflandırılmasıyla ilgili yazarlara göre farklılıklar olduğu görülmüştür. Örneğin, Can (1997: 191-204) liderlik kuramlarını belirli özelliklere sahip olma kuramı, davranışsal kuramlar, durumsal liderlik modelleri, liderlik kuramlarında son gelişmeler şeklinde bir sınıflandırmaya gitmiştir. Başaran (1998: 49) liderlik kuramlarını, özellikler kuramları, etkileşimsel liderlik kuramları, ortamsal liderlik kuramları ve olumsal liderlik kuramları şeklinde bir sınıflandırmaya gitmiştir. Hodgetts (1999: 534) liderlik teorilerini özellikler teorisi ve durumsal teori olarak iki başlık altında toplamıştır. Mullins (2005: 285), liderlik kuramlarını niteliksel/ davranışsal yaklaşımlar, işlevsel/ görevsel yaklaşım, davranışsal yaklaşımlar, durumsal yaklaşımlar, değişimsel/ transformasyonel liderlik ve ilham verici liderlik olmak üzere bir sınıflandırmaya giderken Robbins, Judge ve Hasham (2012: 260-268), özellik teorileri, davranışsal teoriler, durumsal teoriler, ilham verici yaklaşımlar şeklinde bir sınıflandırmaya gitmişlerdir.

Literatür ışığından verilen sınıflandırmalardan yola çıkarak bu araştırmada liderlik teorileri, Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Liderlik Teorileri, Durumsal Liderlik Teorileri ve Liderlikte Yeni Yaklaşımlar olmak dört kategoride incelenmiştir.

2.5.1. ÖZELLİKLER YAKLAŞIMI

Özellikler yaklaşımının liderlik konusunda yapılan ilk araştırmalar olduğunu söylemek mümkündür. Araştırmacılar daha çok dönemin önemli askeri ve idari yöneticilerinin bir takım kişisel ve fiziksel özelliklerini incelemeye başlamışlardır. Bunlar arasında Atatürk, Napoleon ve Ghandi gibi toplum tarafından lider olarak kabul gören kişiler yer almıştır. Bu şahsiyetlerin liderlik özelliklerinin nasıl ortaya çıktığı ve ne gibi bir etki yarattığı konusu üzerine yoğunlaşmıştır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 251). İlk araştırmalarda bu daha çok liderliğin doğuştan gelen bir özellik mi yoksa sonradan elde edilebilen bir özellik mi olduğu konusu araştırmacıların odak

noktası haline gelmiştir (Özkalp ve Kırel, 2011: 311). Liderin daha çok fiziksel ve kişilik özellikleri üzerinde duran bu araştırmalar değerlendirildiğinde yaş, boy, cinsiyet, ırk, yakışıklılık, başkalarına güven verme, güzel konuşma becerisi, zeka, bilgi, kişilerarasındaki ilişki kurma becerisi, inisiyatif kullanma becerisi, hissel olgunluk, dürüstlük, samimiyet, doğruluk, açık sözlülük, kendine güven duyma, kararlılık, iş başarma becerisi gibi özelliklere ağırlık verildiği görülmektedir (Koçel, 1993: 331).

Ghiselli, 1971 yılında yapmış olduğu çalışma sonucunda etkili bir liderde olması gereken 6 özelliği şu şekilde sıralamıştır (Lussier, 2009: 317):

- Amirlik yeteneği
- Mesleki başarıya olan ihtiyaç
- Zekâ
- Kararlılık; sorunları çözmedeki ve kararları almadaki beceri
- Kendine güven
- Girişkenlik

Can (1997: 191) benzer biçimde yapılan ilk araştırmalarda zekâ, çalışkanlık, iyi konuşma, algılayabilme, egemenlik, karar verebilme ve boy, ağırlık atletiklik gibi fiziksel özellikler üzerine durulduğunu ve sonrasında Ghiselli'nin yaptığı sınıflandırmaya benzer biçimde başarı ihtiyacına yöneliklik, gözetim yeteneği, zekâ, karar verebilme, kendine güven duyma ve ön ayak olabilme şeklinde 6 önemli etken üzerinde durulduğunu belirtmektedir.

Literatürde liderlik üzerin yapılan ilk araştırmalar göz önünde bulundurulduğunda, araştırmalar arasında bir takım tutarsızlıkların olduğu söylemek mümkündür. Şöyle ki, bazı araştırmacılar uzun boylu olan bir liderin diğerlerine göre çok daha etkili olabileceğini savunurken, bazıları ise bunun tam tersi olabileceğini iddia etmektedir (Özkalp ve Kırel, 2011: 311). Örnek vermek gerekirse, Napolyon tarihte önemli rol üstlenen bir kral olmasına rağmen ortalamanın çok altında bir boya sahip olduğu, Lincoln'ün ise içe dönük, huysuz ve geçimsiz biri olduğu bilinmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 251). Verilen örnekten de anlaşılacağı üzere bu konuya değinen ilk araştırmacıların ortaya attığı özelliklerin hepsinin toplumu

yönlendiren, yönelten ve toplum tarafından lider olarak kabul gören insanlarda var olmadığı görülmektedir.

Özellikler yaklaşımı şüphesiz liderlik alanında yapılan çalışmaların ilki olması açısından büyük önem arz etmektedir. Fakat liderlik davranışının doğuştan geldiğini veya bir takım kişisel ve fiziksel özelliklerden kaynaklandığını savunan araştırmacılar, kesin sonuçlar ortaya koyamamışlardır. (Hodgetts, 1999: 534-535; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 252). Liderliğin tüm yönleriyle değerlendirilmemesi nedeniyle teorinin analitik olmaktan çok tanımsal olarak kaldığını söylemek mümkündür. Diğer taraftan zeka, anlayış, algılama, yüksek motivasyon ve insan ilişkilerindeki tutumlar gibi bazı niteliklerin lider özellikleri arasında sıkça rastlanması nedeniyle özellikler yaklaşımının liderlik literatürüne bu açıdan katkıda bulunduğu söylenebilir (Hodgetts, 1999: 534-535).

Yukarıda bahsedildiği gibi liderlik sürecine yalnızca bireysel özellikler çerçevesinden bakılması, bundan dolayı da liderlik özelliklerinin ölçülebilecek şekilde tanımlamadaki güçlüklerin ortaya çıkması ve belirli bir özelliğin farklı şekillerde algılanabilmesi yüzünden liderlik alanında yapılan ilk araştırmalarda, tam bir başarının elde edilemediğini belirtmek gerekir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 252; Koçel, 1993: 332).

2.5.2. DAVRANIŞSAL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik, sergilenen genel bir kişilik özelliği olarak görülmesinden dolayı bu alanda yapılan ilk çalışmaların büyük oranda şüpheli olduğunu söylemek mümkündür (Vroom ve Jago, 2007). 1940'lı yılların sonuna yaklaşıldığında liderlik davranışının gözlemlenebilir süreç ve aktiviteler olmak üzere incelenmeye başlamıştır. Araştırmacılar, etkin bir liderlikte davranışların nasıl birleştirilebileceği hususunu tanımlama eğilimi göstermiş ve etkin bir lider ile daha az etkin bir lider kıyaslandığında, etkin bir liderin sergilediği farklı davranışsal özelliklerin neler olabileceği hususunu incelemeye çalışmışlardır (Özkalp ve Kirel, 2011: 311). Bu anlamda, Stogdill'in çalışmasının önceki yıllarda yapılan liderlik çalışmalarının duraklamasına neden olduğunu söylemek mümkündür. 1950'li yılları, liderliğin doğuştan gelen bir özellik olduğunu savunan görüşlerin öneminin yitirmeye başladığı yıllar olarak nitelemek

yanlış olmaz (Vroom ve Jago, 2007). Özellikler yaklaşımının liderlik kavramını açıklamada yetersiz kalması, Likert, Blake ve Mouton gibi araştırmacıları bireylerin fiili davranışlarının liderlik üzerine etkilerinin olup olmadığını araştırmaya yöneltmiştir (Can, 1997: 191). Böylece liderliğin oluşmasında etkili olan ve Tablo 2.2.'de yer alan üç temel davranışsal yaklaşım tanımlanmaya çalışılmıştır.

Tablo 2.2. Davranışsal Liderlik Yaklaşımları

Okul	Araştırmacılar	Ortam	Yanıtlayıcılar	Stil
Harvard	Bales Slater	Laboratuvar	Gözlemciler	Etkinlik
				Görev Yeteneği
				Kabul edilebilirlik
Ohio State	Shartle Stogdill Fleishman	Alan	Üyeler	Dikkate alma
				Yapıyı harekete geçirme
Michigan	Katz Kahn Likert	Alan	Liderler	İş merkezli
				Çalışan merkezli

Kaynak: Mitchell, T.R. (1982: 371) *People in Organizations 2*. Baskı, Mc Graw-Hill International Book Company

Bu alanda yapılan çalışmaların Harvard, Ohio State ve Michigan Üniversiteleri tarafından gerçekleştirildiği söylenebilir. Tablo 2.2.'de görüldüğü gibi okullar çalışmalarını farklı biçimlerde gerçekleştirmişlerdir. Kimisi çalışmalarını (Harvard) laboratuvar ortamında gerçekleştirirken, kimisi alan çalışması (Ohio Devlet ve Michigan Üniversitesi) şeklinde gerçekleştirmiştir. Bu üniversitelerden bazıları gözlemciler tarafından yapılan değerlendirmeleri kullanırken (Harvard), bazıları grup üyeleri tarafından doldurulan anketleri (Ohio Devlet Üniversitesi), bazıları ise liderlerin bizzat kendileri tarafından doldurulan anketleri kullanmışlardır (Mitchell, 1982: 371-372). Yapılan araştırmalar her ne kadar farklı şekillerde gerçekleşse de araştırmalar sonucunda elde edilen bulguların benzer özellikler gösterdiğini söylemek mümkündür. Tablo 2.2.'den anlaşılacağı üzere ortaya çıkan buluntular arasında en azından iki karakteristik liderlik tarzı tanımlanmıştır. Bunlardan birincisi görev yönelimli (görev

yeteneği, yapıyı harekete geçirme, görev merkezli), diğer ise daha çok insan ilişkilerine yönelik (kabul edilebilirlik, yapıyı harekete geçirme, çalışan merkezli) liderlik tarzıdır. Elde edilen bu bulguların kavramsal açıdan McGregor'un çalışmasıyla uyum sağladığını ve birçok araştırmacı tarafından da kabul gördüğünü söylemek gerekir (Mitchell, 1982: 372).

2.5.2.1. Kurt Lewin'in Klasik Ayrımı

Davranışsal liderlik teorileri arasında, Hawthorne ve Mayo'nun liderlik yaklaşımlarının yönetsel önemini destekleyici nitelikteki araştırmalarının liderlik literatürüne olan katkıları yadsınmaz. 1930'lu yıllarda Iowa Üniversitesi bünyesinde bir dizi laboratuvar araştırması gerçekleştirilmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda otoriter, demokratik ve karar serbesti tanıyan liderlik olmak üzere üç farklı liderlik biçiminden söz edilmiştir (Piffner ve Sherwood, 1960: 363). Lewin ve arkadaşları, bu üç liderlik biçiminden hangisinin daha etkili olduğunu öğrenme isteğinden yola çıkarak çocuklar klubünden liderleri temel alan bir çalışmaya gitmişlerdir. Bu araştırma sonucunda, karar serbesti tanıyan liderliğin demokratik ve otokratik liderlik tarzına kıyasla her bir performans ölçeğinde en etkisiz olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Demokratik ve otokratik liderlik biçiminin uygulandığı gruplarda yapılan işlerin miktarının hemen hemen aynı olduğu fakat iş kalitesinin ve grup memnuniyetinin demokratik liderlik biçiminin uygulandığı gruplarda, diğerine kıyasla daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuçlardan yola çıkarak demokratik liderlik biçiminin hem işin miktarına hem de kalitesine katkı sağladığı sonucu çıkarılabilir (Robbins ve DeCenzo, 2005: 356). Iowa çalışmalarında ortaya çıkarılan otoriter liderlik kavramı daha çok direktif veren, yol gösteren, ürün merkezli ve nomotetik² olarak tasvir edilirken, demokratik liderler katılımcı, çalışan merkezli ve bireysel farklılıkları araştıran şekilde tasvir edilmiştir (Piffner ve Sherwood, 1960: 363).

Bir grup çocuğun gözlemlenmesini içeren Iowa araştırmalarında elde edilen sonuçların liderlikle ilgili geleneksel kavramları sarsıntıya uğrattığını söylemek mümkündür. Iowa Üniversitesi'nde yapılan bu çalışmaları genel itibarıyla

² Neyin olduğunun tasvirinden ziyade neyin olması gerektiğiyle, neyin olmasının lüzumlu ve iyi olduğuyula ilgili bir ahlaki ölçüt koyucu, belirleyici.

değerlendirecek olursak (White ve Lippitt, 1953: 585-611'den aktaran Pfiffner ve Sherwood, 1960: 363; Bartky, 1956: 103):

- Demokrasi özellikle özgünlüğü ve motivasyonu teşvik etme açısından etkilidir.
- Otokrasi özellikle de başkalarının cezasını üstlenen üyelere karşı çok fazla düşmanlık ve saldırganlık yaratabilir.
- Otokrasi, görünüşte belli olmayan bir memnuniyetsizlik yaratabilir.
- Otokraside, daha az oranda bireysellik ve daha çok oranda bağlılık vardır.
- Demokraside daha çok grup fikirleri vardır ve cana yakınlık daha fazladır.

2.5.2.2. Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

1945 yılında Ohio Üniversitesi İşletme Araştırmaları Bürosunun girişimleri sayesinde liderlik üzerine bir dizi çalışma yapılmıştır. Psikoloji, sosyoloji ve ekonomi araştırmacılarından meydana getirilmiş bir disiplinler arası grup, birçok grup ve durum türlerindeki liderliği analiz etmek için Lider Davranışı Tanımlama Anketi (The Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) geliştirmiş ve kullanmışlardır. Çalışmaya dâhil edilen bu grup içerisinde Hava Kuvvetleri komutanları, bomba ekibi üyeleri, subaylar, resmi olmayan personel ile Deniz Kuvvetlerinden sivil yöneticiler; üretim şefleri; bölgesel işbirlikçilerin yöneticileri, yüksekokul yöneticileri, öğretmenler, okul müdürleri, okul yöneticileri ile çeşitli öğrenci ve sivil grup liderleri yer almıştır (Luthans, 1995: 344).

Ralp Stogdill başkanlığında yapılan bu çalışmalarda, Fleishman, Halpin, Winer, Hempill, Seman, Bass gibi araştırmacılar katılmış ve liderlerin gösterdikleri davranışlar listelenerek dokuz kategoride 1800 davranış biçimine ulaşılmıştır (Can, Aşan; Aydın 2006: 300-301'den aktaran Kanıgür, 2009: 33). Çalışma sonuçlarının şaşırtıcı biçimde tutarlı olduğu söylenebilir. Basit biçimde ifade etmek gerekirse bu çalışmalar sonucunda görev odaklılık ve insan odaklılık (yapıyı harekete geçirme, initiating structure) ile bireylerin ihtiyaç ve ilişkilerini dikkate alma (consideration) olmak üzere iki faktör ortaya çıkmıştır (Luthans, 1995: 344).

Tablo 2.3. Ohio Araştırmaları

Yüksek Kişiyi Dikkate Alma	↑	Kişiyi dikkate alma yüksek ve işi dikkate alma düşük	İş dikkate alma yüksek ve kişiyi dikkate alma yüksek
		İş dikkate alma düşük ve kişiyi dikkate alma düşük	İş dikkate alma yüksek ve kişiyi dikkate alma düşük
Düşük		Düşük	Yüksek
		İş Dikkate Alma →	

Kaynak: Hodgetts, R.M. (1999: 543) *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama 2.* Baskı (Çevr. C. Çetin ve E. C. Mutlu), Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.

Luthans (1995: 344), liderliğin bu iki boyutta ele alınmış olmasının o güne kadar kabul edilen Bilimsel Yönetim Hareketi'nin katı görev odaklılığı ile insan ilişkilerinin önemi arasındaki bağlantıyı azalttığından söz etmektedir. Yapıyı harekete geçirme (initiating structure) liderin örgütsel amaçlar ortaya koyması, kendi amaçlarının gerçekleştirilmesinde astları bu amaçlar doğrultusunda örgütlenme derecesi, bir diğer deyişle işin planlanması, örgütlenmesi, yönlendirilmesi ve kontrolünü ifade ederken, dikkate alma (consideration) faktörü ise lider ile astları arasındaki karşılıklı saygı ve güven ile liderin astların duygu ve düşüncelerini anlama derecesini ifade etmektedir (Can, 1997: 193).

Eren (2001a: 434), yapıyı harekete geçirme faktöründe, liderlerin işleri etkili biçimde planlayıp organize ettiklerini, grubu oluşturan bireyler arasında iyi ilişkiler meydana getirdiklerini ve buna bağlı olarak da iş başarılarının yüksek olma olasılığının fazla olduğunu; kişiyi dikkate alan liderlerin ise üyeleriyle arkadaşça ilişkiler kurduklarını, onlara karşı samimi ve dostça yaklaşımlar sergilediklerini, bireylerde saygı ve güven duygusu uyandırdıklarından söz etmektedir.

Ohio Araştırmaları sonucunda ortaya çıkan sonuçlar şu şekilde özetlemek mümkündür (Can, 1997: 193):

- Grup otoriter liderlik istiyor ve bekliyorsa en uygun tip o olacaktır.
- Grup üyeleri daha az otoriter lider istiyorsa, liderin yapıyı harekete geçirme davranışı tepki görecektir.
- İş teknoloji gereği çok yapılaşmışsa ve zamanın baskısı fazlaysa, anlayış davranışı gösteren lider başarılı olmayacak, devamsızlık, işten ayrılma ve şikâyetler artacaktır.
- İşin doğası bireyin ve grubun kendini gerçekleştirmesini önleyici nitelikteyse, bu yoldan güdülemenin yararı olmayacaktır.
- Astların üstlerle ilişkisi az ise, yönetim otoriter liderlik tipinde olacaktır.
- Çalışanlar sürekli ilişki içindeyse liderden yüksek anlayış bekleyeceklerdir.

2.5.2.3. Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları

Ohio State Üniversitesi araştırmalarının uygulandığı yıllarda Michigan Üniversitesi'nden bir grup araştırmacı tarafından bir dizi araştırma yapılmaya başlamıştır. Michigan Üniversitesi'nde yapılan çalışmalarda başarılı gruplar ele alınarak üyelerin doyumuna ve grubun verimliliğine katkıda bulunan öğeler belirlenmeye çalışılmış ve araştırmada verimlilik, iş doyumunu, personel devir hızı, devamsızlık gibi kriterlere yer verilmiştir (Akat, Budak ve Budak, 1999: 222-223; Koçel, 1993: 334). Michigan Üniversitesi çalışmalarında amaçlanan şey aslında işletmelerde verimi yüksek olan bölümlerin verimi düşük olan bölümleri yönetmenlerinin kişilik özellikleri açısından farklılık gösterip göstermediğini ortaya çıkarmaktır (Başaran, 1998: 44). Farklı endüstri dallarında ve çeşitli kademelerde çalışanlar üzerine uygulanmış olan araştırma sonucunda liderlik davranışı, kişiye yönelik davranış (employee-centered style) ve işe yönelik davranış (job centered style) olmak üzere iki faktör etrafında toplandığı söylenebilir. Bu açıdan bakıldığında aynı döneme rastlayan Ohio State Üniversitesi'nde yapılan araştırmalarda elde edilen sonuçlarla bezerlik göstermektedir (Koçel, 1993: 334).

Yapılan çalışmalardan elde edilen sonuçlara göre en üretken grupların, üretim merkezli olan liderlerle çalışanlar değil, çalışan merkezli olan liderler ile çalışanlar olduğu tespit edilmiştir. En etkin lider ise astlarını sürekli olarak destekleyen, karar alırken de tek başına hareket etmek yerine grup halinde hareket etmeye önem veren ve

izleyicilerinin yüksek performans hedefleri oluşturmalarını ve bunların başarılmasına teşvik eden lider şeklinde bir sonuca varılmıştır (Şimşek, Akgeçici ve Çelik, 2011: 256).

Göreve dönük lider, önceden belirlenen kriterlere göre grup üyelerini kontrol eder, çoğunlukla cezalandırma ve biçimsel yetkiyi esas alan bir davranış sergilerken insana dönük liderlerde ise yetki devrimi esas alınır ve grup üyelerinin doyumunu arttıracak, astların kişisel gelişim ve ilerlemeleriyle yakından ilgilenen bir davranış ortaya koyarlar (Akat, Budak ve Budak, 1999: 223; Şimşek, Akgeçici ve Çelik, 2011: 255).

Tablo 2.4. Lider Takipçiler Yetki İlişkisi

Liderde toplanan yeti			Astlarda toplanan yeti			
Yetkinin liderde bulunduğu alan			Yetkinin astlarda bulunduğu alan			
Yönetici kararını verir ve uygular.	Yönetici karar verir ve astlara benimsetmeye çalışır.	Yönetici fikirlerini açıklar. Astlarına soru sorma imkânı verir ve bunları cevaplar.	Yönetici geçici bir karar verir, astlarına değiştirme hakkı tanır.	Yönetici sorunu bildirir astlarının önerilerini alır ve kararını verir.	Yönetici konunun sınırlarını belirler ve kurulun öneriler geliştirme ve karar vermesine imkân tanır.	Yönetici sorunun sınırlarını belirler bu çerçevede içinde astlarına alanları ile ilgili istedikleri kararı alıp uygulama izni tanır.

Kaynak: Eren E. (2001a: 435) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* 7. Baskı, Beta Yayınevi: İstanbul.

Michigan Üniversitesi araştırmaları, Ohio State araştırmalarından lider davranışlarının kişilere dönük bir uçtan, üretime dönük karşıt uca kadar yayılan bir süreci ele alması açısından ayrılmaktadır. Ohio State araştırmalarında yer alan

tanımlarda insana ve göreve yönelik tanımlar Michigan Üniversitesi araştırmalarında yapılan tanımla aynı doğrultuda olmasına rağmen Ohio State araştırmalarında bu iki öğenin bağımsız olduğu, diğer bir deyişle bir yöneticinin her iki öğeye yüksek ya da alçak düzeyde sahip olabileceği yönünde bir sonuç elde edilirken Michigan Üniversitesi çalışmalarında bir yönetici ne oranda kişilere dönük bir eğilim gösterirse o oranda üretime dönüklükten uzaklaşacağı yönünde bir sonuç elde edildiğini söylemek mümkündür. Sonuç olarak her iki araştırmada da öğeler aynı olmasına rağmen bu öğeler arasındaki ilişkilerde farklılık saptanmıştır (Dilber, 1976: 54'den aktaran Nigmetullina, 2011: 57).

2.5.2.4. Blake ve Mouton'un Yönetimsel Diyagram Modeli (Managerial Grid)

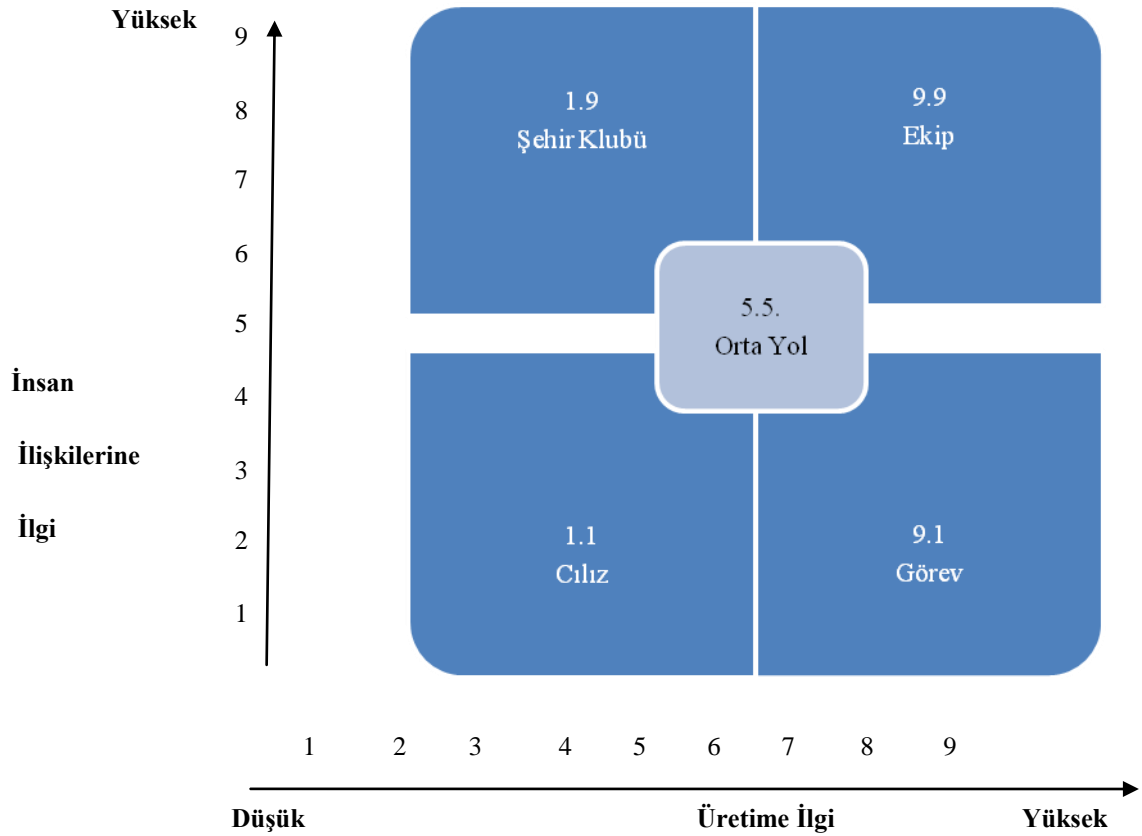
Blake ve Mouton, yöneticilerin davranış biçimlerini ortaya çıkarmak için Yönetim Tarzı Matriksi (Şimşek, Akgemci ve Çelik 2011: 256) Yönetim Skalası (Akat, Budak ve Budak, 1999: 223) veya Yönetimsel Diyagram (Arıkan, 2001: 291; Can, 1997: 195) adı verilen bir model geliştirmişlerdir. Bu modelde, Ohio Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmalarında elde edilen sonuçlar üretime yönelik olma ile kişilerarası ilişkilere yönelik olma şeklinde iki faktör altında toplanmakta ve bu faktörlere bağlı olarak ortaya çıkan beş farklı liderlik biçiminden söz edilmektedir (Tekarslan, Baysal, Şencan ve Kılınç (1989: 113)'dan aktaran Akat, Budak ve Budak, 1999: 224-225; Can, 1997: 194; Koçel, 1993: 335; Arıkan, 2001: 292; Şimşek, Akgemci ve Çelik 2011: 256-257):

- **Cıvı Liderlik:** Bu tarz liderlikte, lider sorumluluğunu taşıdığı işleri başarmak ve yönettiği grubun istek ve ihtiyaçlarını dikkate alma hususunda çok yetersizdir ve yapılması gereken işin yerine getirilmesini sağlamada çok az çaba sarf eder. Bu tip liderlikte liderler, sorunları ya görmezden gelir ya da çözümleri erteler.
- **Görev Liderliği:** Bu tarz liderlikte lider, verimliliği sağlamada kendi otoritesini kullanırken insan ilişkilerine en alt seviyede önem verir. İnsan bir üretim aracı olarak görülür. İnsanların istekleri ve onları mutlu kılacak hiçbir önleme başvurulmaz ve fikir geliştirmek örgüt içerisinde lidere aittir.
- **Şehir Klübü Liderliği:** Cıvı liderliğin ve görev liderliğinin aksine şehir klübü liderliğinde insan ilişkilerine önem verilmektedir. Bu tip liderlikte, insanların mutlu olmaları sağlanır ve aralarında bir uyum gerçekleştirildiği takdirde

verimliliğin artacağına inanılır. Bu tarz liderlikte bir taraftan insan ilişkilerine önem verilse de diğer taraftan üretime verilen ilgi en alt seviyededir.

- **Orta Yolcu Liderlik:** Üretime ve kişilere verilen önem hemen hemen aynı orandadır. Verimliliği sağlamada lider, çalışanların isteklerini ve bunun yanı sıra onların morallerini yüksek tutmak için gerekli olan şartları göz önünde bulundurur. Bu tip liderlikte üretim arttırılmaya çalışılır fakat maksimum seviyeye ulaşamaz.

Şekil 2.1. Yönetmel Diyagramı



Kaynak: Can, H. (1997: 195) *Organizasyon ve Yönetim*, Siyasal Kitabevi: Ankara.

- **Ekip Çalışması Liderliği:** Hem üretim hem de kişilere verilen önemin maksimum olduğu liderlik biçimidir. Bu tarz liderlikte, kendini işine vererek başarıya ulaşmak isteyen bireyler işe alınır ve örgütsel başarı elde etmede onların istek ve arzuları etkin biçimde karşılanarak karşılıklı güven, saygı ve dayanışma sağlamak arzu edilir. Liderler, sorun çözme dışında astlara müdahale etmezler.

2.5.2.5. McGregor'un X, Y ve Ouchi'nin Z Teorisi

1950'li yılların sonuna doğru McGregor, X ve Y teorisini öne sürmüştür. McGregor tarafından ortaya atılan bu kuramlarda, klasik yönetim anlayışında insanı nasıl gördüklerini ve insancıl açıdan nasıl görmeleri gerektiği savunulmaktadır. X ve Y Teorilerinin tek boyutlu teoriler olduğunu belirtmek gerekir. McGregor, iş görenlerin doğasının ne olduğunu ve onlara nasıl liderlik edilmesi gerektiği hususunu ortaya çıkarmaya çalışmıştır (Başaran, 1998: 51). Çalışanlar açısından, eski kuramlar ile yenileri arasındaki farklılıkları ortaya koyması açısından McGregor'un öne sürdüğü bu teorilerin önemli olduğu söylenebilir.

McGregor'un öne sürdüğü ilk teori olan X Teorisi'nde; yönetimin ekonomik menfaatler uğruna para, araç, gereç ve insan gibi örgütün parçası olan faktörleri düzenlemekten sorumlu olduğunu, yönetimin örgütün isteklerine ayak uydurabilmek için insanların çabalarını yönlendirme, motive etme, kontrol etme ve onların davranışlarını değiştirme süreci olduğunu, yönetim tarafından etkin bir girişim olmadığında ise insanların pasif olacağını bunun ötesinde, örgütün ihtiyaçlarına karşı direnebilecekleri vurgulanmaktadır. McGregor'a göre, insanlar yönlendirilmeli, ikna edilmeli, ödüllendirilmeli, cezalandırılmalı ve kontrol edilmelidir. Bunların dışında ortalama bir insanın, doğası gereği tembel bir yapıya sahip olduğunu, tutkularının düşük seviyede olduğunu, sorumluluktan kaçtığını ve yöneltmek istediğinden söz etmektedir. Bu teoriye göre, insanlar doğası gereği değişmelere direnç göstermektedir. Fakat çok zeki olmamaları nedeniyle çok çabuk kandırılabilirler (McGregor, 1966: 7). McGregor, yöneticilerin çalışanların tembel, umursamaz ve iş birliği göstermediklerini fark ettiklerinde, onlara göstermiş oldukları tavır ve davranışların da buna göre şekillendiğini, diğer taraftan yöneticilerin astlarını çalışkan, geleceği parlak ve arkadaş canlısı gördükleri takdirde, çalışanlara karşı olan tavırları da bu doğrultuda olacağını varsaymaktadır. McGregor'un dikkat çektiği diğer bir nokta eğer çalışanlara karşı tembel, umursamaz ve düşmanca bir tavır takınılırsa, onlar bir süre sonra bu davranışları sergilemeye başlayacaklardır. McGregor bu duruma "*kendi kendini gerçekleştiren kehanet*" olarak adlandırmıştır (Buford, Bedeian ve Lindner, 1995: 216).

X Teorisi bir süre sonra başta McGregor'un kendisi olmak üzere çok fazla eleştiri almıştır. Bu eleştiriler, X Teorisi'ne bağlı kalan yöneticilerin çalışanlara saygıyı,

kendi kendilerine saygıyı, arkadaşlarının kendisine saygısını ve başarı kazanma olanaklarını sağlayamama noktasında yoğunlaştığını söylemek mümkündür (Eren, 2001b: 26). Dolayısıyla McGregor, bu gerekçeleri de göz önünde bulundurarak Y Teorisi'ni öne sürmüştür. Y Teorisi'ne göre ise; yönetimin ekonomik çıkarlar uğruna örgütün kaynakları olan para, araç, gereç, insan gibi faktörlerin örgütlenmesinden sorumlu olduğunu; insanların doğuştan pasif veya örgütsel ihtiyaçlara dirençli olmadığını, bunun örgütlerde karşılaşılan deneyimlerin bir sonucu olduğunu; motivasyonun, gelişim potansiyelinin, sorumluluk altına girebilme kapasitesinin, örgütsel hedefler yoluyla davranışa yön vermeye hazırlıklı olmanın insanların içlerinde var olduğunu belirtmiştir. Bunun yanı sıra McGregor, yönetimin temel görevinin, çalışanların kendi çabalarını örgütün amaçlarına yönlendirerek kendi hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için elverişli örgütsel şartlar ve yöntemleri düzenlemek olduğuna dikkat çekmiştir (McGregor, 1966: 12).

X Teorisi'nde yer alan varsayımların daha çok klasik yaklaşımı temsil ettiği, Y Teorisi'nin varsayımlarının ise beşeri ilişkileri ortaya koymaya çalıştığını söylemek mümkündür (Mucuk, 2000: 183). Bunun dışında X Teorisi'nin varsayımlarına sahip olan yöneticilerin büyük ihtimalle otokratik lider oldukları ve buna bağlı olarak da örgütün amaçlarını gerçekleştirme noktasında baskıya, disipline ve cezaya dayalı bir yönetim sergiledikleri söylenebilir (Buford, Bedeian ve Lindner, 1995: 216).

McGregor'un öne sürdüğü X ve Y Teorisi birbirinden keskin çizgilerle ayrıldığını görmek mümkündür. Bu şekilde birbirinden keskin çizgilerle ayrılmış olması, araştırmacılar tarafından eleştiriler almıştır. 1980'li yıllara gelindiğinde Japonya'nın ekonomik anlamda parlayan bir güç haline dönüşmesi, Ouchi ve Alfred Joeger'in Z Teorisi'ni geliştirmelerine yol açmıştır. Geliştirilen bu teorinin unsurlarını şu şekilde sıralamak mümkündür (Mucuk, 2000: 184):

- Çalışanlara uzun dönemli istihdam
- Birlikte (kolektif) karar verme
- Nispi olarak seyrek performans değerlendirme ve terfiler
- Aidiyet ve yakınlık duygusunun yaratılması ve aile havası içinde işbirliğinin sağlanması
- Y Teorisi'nde olduğu gibi Kişisel sorumluluk beklentisi

- Tüm yönetici ve çalışanlara yönelik güven duygusu
- Az sayıda yönetim kademesi ve az sayıda yönetim pozisyonu

Bu teorinin öne sürülmesiyle birlikte işletmeler yönetim kademelerini yeniden ele almaya başlamış ve işlerin nasıl gerçekleştirileceği hususunda onların fikirlerine başvurmaya ve önerileri uygulama yetkisini vermişlerdir. Bu yönetim biçiminde kısa dönemli istihdam, hızlı terfi ve işten çıkarmalar, bireysel karar verme, çok yönetim kademesi, birçok yönetim pozisyonu gibi alışlagelen yapı ve uygulamaların görülmediği söylenebilir. Z Teorisi'nin tamamıyla bir Japon modeli olmadığı, Y Teorisi'nin kısmi bir karması ya da karışımı olduğunu belirtmek gerekir (Mucuk, 2000: 184).

2.5.2.6. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert, yıllar süren Michigan Üniversitesi çalışmalarının bir devamı olarak liderliği Sistem 1, Sistem 2, Sistem 3 ve Sistem 4 olmak üzere dört temel grupta toplamıştır.

Sistem 1 grubunda yer alan yöneticiler, çok fazla otoriterdir ve grup üyelerinden istifade etmektedir (Luthans, 1995: 376). Organizasyonda alınan tüm kararlar yönetici tarafından alınır ve hangi işin kim tarafından yapılacağına yönetici karar verir. Dolayısıyla, çalışanlara duyulan güvenin oldukça az olduğu söylenebilir (Can, 1997: 192). Sistem 2'de yer alan yöneticiler de Sistem 1'de olduğu gibi otoriterdir. Sistem 1 ile kıyaslandığında Sistem 2'de yer alan yöneticiler, biraz daha babacandır/ ataerkildir. Sistem 3 içerisinde yer alan yöneticiler ise danışmacı bir rol üstlenirler. Bu tarz liderlikte yöneticiler astlarına danışır, fakat son karar mercii yine kendileridir (Luthans, 1995: 377). Sistem 3 yaklaşımında işlerin nasıl başarılabileceği konusunda astlar oldukça özgürdür ve bu yaklaşımda cezalandırmak yerine ödüllendirmeye önem verilir (Can, 1997: 192; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 259). Sistem 4 tipi yöneticiler ise demokratik bir liderlik tarzına sahiptirler. Bu tip yaklaşım içerisinde yer alan yöneticiler astları yönlendirirler fakat çoğunluğun katılımı ve görüş birliğinin sağlanmasına dikkat edilir (Luthans, 1995: 377).

Tablo 2.5. Likert'in Sistem 4 Modeli

Liderlik değişkeni	Sistem 1 (İstismarcı Otokratik)	Sistem 2 (Yardımsöver/ İyiliksever Otokratik)	Sistem 3 (Katılımcı)	Sistem 4 (Demokratik)
Astlara olan güven ve inanç	Yönetici astlara hiç güvenmez veya inanmaz	Yönetici, hizmetçiyile efendisi arasındaki gibi lutüfkar bir güven ve inanca sahiptir.	Yönetici, astlara kısmi bir güven ve inanç duyar; fakat hala kararların kontrolünü elinde bulundurmak ister.	Yönetici bütün konularda astlarına tamamiyle güvenir ve inanır.
Astların serbestlik algısı	Astlar işleriyle ilgili konularda üstleriyle tartışma hususunda hiçbir surette kendilerini serbest hissetmez.	Astlar, işleriyle ilgili hususları üstleriyle görüşme konusunda kendilerini çok serbest hissetmez.	Astlar, iş ile ilgili hususları üstleriyle görüşme konusunda kendilerini oldukça serbest hisseder.	Astlar, iş ile ilgili hususları üstleriyle görüşme konusunda tam bir serbestlik hisseder.
Üstün astlarla ilişki arayışı	Yönetici sorunların çözümü konusunda astlarının düşünce ve fikirlerini çok nadir alır.	İş ile ilgili problemlerin çözümü konusunda yönetici bazen astların fikir ve düşüncelerine yer verir.	Yönetici, genel olarak astların fikir ve düşüncelerini alır ve onları yapıcı biçimde kullanmaya çalışır.	Yönetici, her zaman astların fikirlerini sorar ve onları yapıcı biçimde kullanmaya çalışır.

Kaynak: Luthans, F. (1995: 377) *Organizational Behavior* (7. Baskı), Literatür Yayıncılık: İstanbul.

Sistem 4 yaklaşımında lider ile astlar arasındaki ilişkiler etkileşim halinde arkadaşça bir ortamda gerçekleşir. Lider ile astlar arasındaki ilişkilerin güven ve itimat üzerine kurulu olduğunu söylemek mümkündür. Sistem 1 yöneticileri ileri düzeyde otokratik ve iş merkezli, Sistem 4 ise ileri düzeyde demokratik ve yüksek derecede çalışan merkezli olması açısından X ve Y Teorisine yakınlık göstermektedir (Hodgetts, 1999: 538).

2.5.2.7. Bale'nin Harvard Üniversitesi Araştırmaları

Bale, ayrıntılı bir gözlem tekniği kullanarak üniversite öğrencilerinden meydana gelen yeni kurulmuş grupların davranışlarını gözlemleyerek liderlik davranışı ile ilgili faaliyet seviyesi, görevi başarabilme yeteneği ve üyeler tarafından sevilme yeteneği olmak üzere üç boyutun varlığına dikkat çekmiştir. Bale'ye göre lider olabilmek, en iyi fikirleri ortaya koymaya ve grup tarafından sevilen üye olmaya bağlıdır. Bale'nin bulguları, Michigan ve Ohio Üniversitesi çalışmaları sonucunda ortaya atılan “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlar etrafında şekillenmiştir. Ona göre “insana yönelik” ve “göreve yönelik” liderlik davranışları, diğer çalışmaların aksine tek bir lider tarafından gerçekleştirilemeyeceği yönündedir. Bale'nin dikkat çektiği bir diğer nokta ise bu iki davranışının bir grup üyesi tarafından benimsenemeyeceği, daha açık bir ifade ile iki ayrı grup üyesi tarafından sergilenebileceği şeklindedir (Zel, 2001: 108-109).

2.5.3. DURUMSAL LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Davranışsal teoriler, liderin insana yönelik ve göreve yönelik davranış sergileyebilecekleri üzerinde durmasına rağmen hangi durumlarda kişiye yönelik davranışın, hangi durumlarda işe yönelik davranışın etkin olabileceğini belirtilmemiştir (Zel, 2001: 114; Koçel, 1993: 339). Dolayısıyla davranışsal yaklaşımların çevreye ve koşullara ağırlık vermemeleri ve demokratik liderlik biçiminin daha etkin olduğunu varsaymalarından dolayı eleştirildiklerini söylemek mümkündür (Arıkan, 2001: 293). Çevre ve koşulların bu şekilde gözardı edilmesi sonucunda bir taraftan liderliğin durumsal yönleri önem kazanmaya başlarken diğer taraftan kişilik yaklaşımları liderlik teorilerinin gerisinde kalmaya başlamıştır (Luthans, 1995: 349).

İnsana yönelik ve göreve yönelik liderlik davranışları belirli şartlar altında benzer özellikler gösterebilmektedir. Durumsal yaklaşımlar belirli durumlarda hangi şartların önemli olabileceğini ve bu şartlara uygun liderlik tarzının ne olabileceği hususunu araştırmaya çalışmıştır (Zel, 2001: 114). Durumsal liderlik yaklaşımlarında kişilerin liderlik biçimini belirleyen bir takım faktörler belirlenmiştir. Bu faktörler arasında liderin kişiliği, geçmiş deneyimi ve beklentileri, üst yöneticilerin beklentileri ve davranışları, astların özellikleri, beklentileri ve davranışları; görev gerekleri, örgüt

kültürü ve politikaları; akranların beklentileri ve davranışları sayılabilir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 260).

2.5.3.1. Fiedler'in Durumsallık Modeli

Liderlik rolü, yetenekleri ve davranışları ile takipçilerin performans ve motivasyonlarını etkileyen durumsal değişkenler birçok sosyoloji psikologu tarafından araştırılmaya başlamasına rağmen bu değişkenlerin tanımlanmasında Fred Fiedler'in öne sürdüğü durumsal yaklaşım modeli kadar kapsamlı bir yaklaşım öne sürülemediğini söylemek mümkündür (Luthans, 1995: 349). Fiedler öne sürdüğü bu teorinin geçerliliğini kanıtlamak amacıyla, deniz kuvvetleri, kimya araştırma ekipleri, alışveriş departmanları, süpermarketler, ağır iş makinesi atölyeleri, mühendis grupları, hastane koşulları, halk sağlık ekipleri gibi geniş çeşitlilikteki grup ve örgütlerle otuz adet araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçlarına bakıldığında aşırı olumsuz ve aşırı olumlu durumlarda en iyi performansı görev yönelimli liderlerin sergilediği tespit edilmiştir. Kısmen olumlu ve kısmen olumsuz durumlarda ise, insan ilişkileri yönelimli liderlerin etkili olduğu söylenebilir (Luthans, 1995: 350-351).

Fiedler, yapmış olduğu bu çalışmada kişilerin göreve yönelik mi yoksa insana yönelik mi olduğunu belirlemek amacıyla *least preferred coworker questionnaire* (LPC) (en az tercih edilen çalışma arkadaşı anketini) geliştirmiştir. LPC ölçeği memnun-memnun değil, cana yakın- antipatik (hoşa gitmeyen), idareli-savurgan, destekleyici-saldırgan gibi 16 adet birbirine zıt nitelikten oluşmaktadır. Yanıtlayıcılardan şimdiye kadar birlikte çalıştıkları insanları düşünerek onlar içerisinde en az tercih edilen çalışma arkadaşını seçerek 1'den 8'e kadar olan ve 16 zıt sıfattan oluşan bu ölçekteki soruları yanıtlaması istenir. Fiedler'e göre bu LPC'deki soruların yanıtlanmasıyla bireyin liderlik yönelimi belirlenebilir. Bu modele göre yanıtlayıcı en az tercih edilen çalışma arkadaşı olumlu biçimde tanımlanırsa ilişkiye yönelik; eğer en az tercih edilen çalışma arkadaşı oldukça olumsuz biçimde (düşük LPC puanı) tanımlanırsa, yanıtlayan kişinin üretkenliğe yönelik, daha açık bir ifade ile görev odaklı olduğunu göstermektedir (Robbins, Judge ve Hasham, 2012: 264; Vroom ve Jago, 2007).

Fiedler ve ekibinin bu modeline göre, işe yönelik liderler (task motivated) daha çok emir vericidir ve emirleri altında çalışanların düşüncelerini önemsemezler ve onlar

için önemli olan şey çalışanların istekleri değil işin bir an önce bitirilmesidir. Diğer taraftan ilişki yönelimli liderlerde (relationship motivated) bireyler arasındaki ilişkiler ön plana çıkmaktadır ve çalışanlar arasındaki uyum, arkadaşlık gibi destekleyici nitelikteki şeyler ilişki yönelimli liderlikte önem arz eder (Özkalp ve Kırel, 2011: 314-315).

Fiedler'in Durumsal Yaklaşımı'nda lider davranışının ortaya çıkmasında, lider-üye ilişkileri (ast-üst ilişkileri), görevin yapısı ve mevkiden kaynaklanan gücün (liderin güç pozisyonu) etkili olduğu söylenebilir (Akat, Budak ve Budak, 1999: 225; Can, 1997: 197; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 261-262; Davis, 1977: 118'den aktaran Arıkan, 2001: 294, Zel, 2001: 118-120; Özkalp ve Kırel, 2011: 316-317; Koçel, 1993: 340-341):

- **Lider- Üye İlişkileri (Ast – Üst İlişkileri)**

Lider ile astları arasındaki ilişkileri ifade etmektedir. Bu ilişkiler arkadaşça, dostça, destekleyici, tehdit edici, yumuşakça ya da gerilimli olmak üzere çeşitli şekillerde meydana gelebilir. Eğer lider, astları tarafından sevilip sayılıyor ve güven duyuluyorsa lider ile astları arasındaki ilişkilerin olumlu (favourable), lider astları tarafından sevilmiyor ve onlar tarafından güven duyulmuyorsa ast-üst (lider- üye) arasındaki ilişkiler (unfavourable) olumsuz olacaktır.

- **Görevin Yapısı**

Rutin işlerin nasıl ve ne şekilde yapılacağı, hangi yöntemlerin kullanılacağı açıkça belirtilir. Bundan dolayı bu tür işler planlanmış işler olarak değerlendirilebilir ve bu da lider için olumlu bir ortam yaratacaktır. Bunun aksine rutin olmayan işlerde önceden detaylı yöntemler geliştirmek oldukça zordur ve grup üyelerinin rolleri belirsizdir. Rutin olmayan işler bundan dolayı planlanmayan işler kategorisinde yer alır ve lider için olumsuz bir ortam yaratacaktır.

- **Mevkiden Kaynaklanan Güç (Liderin Güç Pozisyonu)**

Mevkiden kaynaklanan güç ile ifade edilmek istenen liderin sahip olduğu yetkidir. Bu yetki ödüllendirme, cezalandırma, işten atma, terfi ettirme şeklindeki sahip olduğu yetkinin derecesini ifade eder. Lider gerektiğinde grup üyelerini

cezalandırabiliyorsa gerektiğinde ödüllendirebiliyorsa liderin mevkiden kaynaklanan gücü yüksek; eğer bu özelliklere sahip değil ve örgüt içerisinde kararlar liderin kontrolü dışında gerçekleştiriliyorsa liderin mevkiden kaynaklanan gücü zayıf demektir.

Durumsallık yaklaşımları içerisinde Fiedler'in öne sürdüğü yaklaşım değerlendirilecek olursa, temelde etkinliği vurgulaması, hiçbir liderlik biçiminin en iyi olmadığını savunması, yöneticilerin duruma uyum sağlaması gerektiğini vurgulaması ve lider ile durumu eşleştirmesi için yönetimi cesaretlendirmesi açısından önemli olduğu söylenebilir. Diğer taraftan bu model, temel durumsallık değişkenlerinin tamamını tanımlamamış olması ile durumsal istekliliğin lider davranışı ve astın performansı arasındaki ilişkiyi nasıl etkilediğini açıklamaması açısından eleştiri almıştır (Hodgetts, 1999: 548).

Sonuç olarak bu yaklaşım, bir takım nedenlerden dolayı eleştirilere maruz kalmış olsa da Fieldler ve arkadaşları, lider davranışının ortaya çıkmasında etkili olan durumsal faktörlerin incelenmesi hususunda diğer araştırmacılara yol göstermeleri açısından önemlidir (Koontz, O'Donnell ve Weihrich, 1986: 412).

2.5.3.2. Yol Amaç Teorisi

Yol Amaç teorisi bir bakıma örgütsel davranışın geçmişini yansıttığını söylemek mümkündür. Teorinin ortaya çıkmasında 1970 yılında Evans'ın yapmış olduğu çalışmadan esinlenilmiştir. Evans, lider davranışları ile takipçilerin yol-amaç algıları arasında olumlu bir ilişki mevcut olduğunu fakat bunun her örgütte aynı şekilde olmayacağını, daha açık bir ifadeyle aynı lider davranışı örnekten örneğe farklılık göstereceğini öne sürmüştür (House, 1996). Robert J. House, buradan hareketle 1971 yılında bir araştırma gerçekleştirmiştir. Bu araştırma için ağır makine üretimi yapan bir işletmede çalışan 199 ofis çalışanı seçilmiştir. Araştırmaya dâhil olan örneklemin hepsi maaşlı çalışanlardan oluşmaktadır ve seçilen bu örneklemdaki çalışanlar profesyonel, yönetici ya da büro çalışanıdır. Örneklem rastgele seçilmiş, şirket merkezinde, maaşlı çalışan ve toplam çalışanların % 35'ini oluşturan bir grup üzerinde yapılmış fakat ilk kademe ustabaşılar dâhil edilmemiştir. Araştırma sonuçları bir bütün olarak değerlendirildiğinde teorinin genel olarak desteklendiği söylenebilir (House, 1971). Yapılan bu araştırma ve sonrasında Terence R. Mitchell ile birlikte geliştirdikleri Amaç-

Yol Teorisi'ne göre liderin görevi, çalışmanın amaca ulaşmasında astların kişisel tatminlerini arttırarak onları elinde tutmak ve bu doyumlara ulaşmalarına yardımcı olacak yeni yollar belirlemektir. Liderler bu görevi yerine getirirken yol üstündeki engelleri kaldıracak ve çalışanların tatminlerini arttırarak işin doğasını daha açık hale getirdikleri takdirde başarılı olacaklardır. Astlar eğer yapısallaştırılmamış işlerde çalışıyorlarsa ve görevleri açık ve belirgin biçimde ifade edilmemişse, liderin yönlendirmesine ihtiyaçları var demektir. Böyle bir durumda, liderin yönlendirmesiyle birlikte belirsizlik azalacak ve kişisel tatmin artacaktır. Bireyler yapısallaştırılmış bir işte çalışıyorlarsa ve yapmaları gereken şeylerin ne olduğunu biliyorlarsa, lider yüksek doyuma ulaşmış astlar görmek istiyorsa, onları daha az oranda yönlendirmelidir (Hodgetts, 1999: 549).

Ortaya atılan bu Amaç-Yol Teorisinde, lider davranışı iki durumsal değişken ve dört farklı liderlik davranışı ortaya koymaktadır (House ve Mitchell (1974)'den aktaran House, 1996; Buford, Bedeian ve Lindner, 1995: 227; Koontz, O'Donnell ve Wehrich, 1986: 413):

- **Yönlendirici Liderlik**

Bu liderlik biçiminde lider, astlarından neler beklediği hususunda bilgi verir.

- **Destekleyici Liderlik**

Lider, astlarına karşı arkadaşça davranır. Astların kendilerini daha iyi hissetmeleri için onlara ilgi gösterir, onların kişisel ihtiyaçlarına ve isteklerine önem verir ve hoş bir örgüt iklimi meydana getirmeye çalışır. Destekleyici lider davranışı, astlarda hayal kırıklığını ve stresi azaltıcı bir rol oynamaktadır.

- **Katılımcı Liderlik**

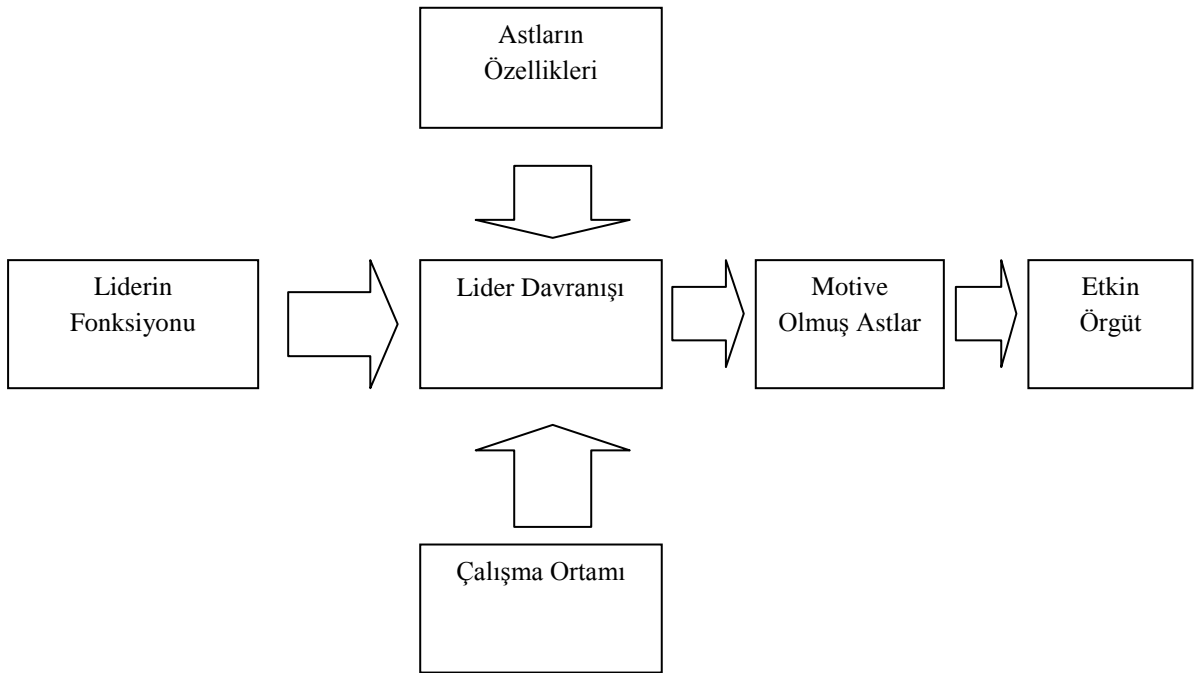
Katılımcı liderlik davranışı sergileyen liderler, karar vermeden önce astların düşüncelerine başvurur ve onların önerilerini dikkate alır.

- **Başarı Odaklı (Yönelimli) Liderlik**

Başarı odaklı liderlik davranışında lider, iddialı hedefler belirler, astlardan maksimum düzeyde bir performans bekler ve üst düzey hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda astlara güven duyar.

Amaç- Yol Teorisi, daha önce ortaya atılan İsteklilikte Beklenti Teorisi'nde öne sürülen teorik varsayımları temel almıştır. Bunun yanı sıra, astların kişilik özellikleri gibi bir takım faktörleri genel durumsallık yapısı içerisine dâhil edilmiş ve her ne kadar Fieldler'in yapmış olduğu durumsallık uygunluğu gibi sınıflandırmaya gidilirse de sonraki çalışmalarda kullanılmak üzere önerilerde bulunulmuştur. Amaç- Yol Teorisi bu açıdan değerlendirildiğinde liderlik etkinliği sorununun açıklanmasına önemli oranda katkı sağladığı söylenebilir (Mitchell, 1982: 379).

Şekil 2.2. Liderlik Etkinliğinde Amaç- Yol Kuramı



Kaynak: Koontz, H., O'Donnell, C. ve Wehrich, H. (1986: 413) *Essentials of Management* (4. Baskı), McGraw- Hill Book Company: Singapur.

Teori lider etkinliği sorununu açıklamada her ne kadar umut vaat etmiş olsa da bir takım problemleri beraberinde getirdiği söylenebilir. Bu problemler arasında belirsiz görevlerde yüksek seviyede lider yönlendirmeleri her zaman yüksek doyum

getirmemesi ve üst kademe yönetimlerinde yönetimin gözetim kademelerinde olduğu kadar etkin olmaması sayılabilir (Hodgetts, 1999: 549-550).

2.5.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Yaklaşımı

Durumsal liderlik yaklaşımlarından bir diğeri Hersey ve Blanchard'ın Liderlik Çalışmaları Merkezi'nde (Center for Leadership Studies) gerçekleştirdikleri durumsal liderlik teorisidir. Hersey ve Blanchard'ın öne sürdüğü bu yaklaşım Ohio Üniversitesi Liderlik Teorisi ile Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin geliştirilmiş şekli olduğunu söylemek mümkündür (Zel, 2001: 122). Bu yaklaşım, iki nokta üzerinde durmaktadır (Kondalkar, 2007: 233-234):

- En etkin liderlik stili iş görenlerin istekliliklerine göre farklılık göstermektedir. İsteklilikten kastedilen, başarıya olan arzu; beceri, yetenek ve tecrübeyle ilişkili görev ve sorumluluğu kabullenmeye olan istekliliktir.
- Takipçilerin hedefleri ve bilgisi

Hersey ve Blanchard'ın öne sürdükleri durumsal liderlik yaklaşımına göre liderin ne yaptığına bakılmaksızın etkinlik liderin takipçilerine bağlı olarak değişir. Bu önemli boyut, birçok liderlik yaklaşımlarında ya göz ardı edilmiş ya da önemsiz görülmüştür. (Robbins ve DeCenzo, 2005: 367). Bu yaklaşıma göre liderin hangi liderlik tarzını kullanacağı liderin etkilemeye çalıştığı insanların isteklilik seviyelerine bağlıdır (Hersey ve Blanchard, 1988: 171). İsteklilikten (readiness) kastedilen takipçilerin belirli bir görevi başarma isteği ve yeteneğine ne ölçüde sahip olduklarıdır (Robbins, Judge ve Hasham, 2012: 265; Robbins ve DeCenzo, 2005: 367). Eğer takipçiler bir görevi gerçekleştirme hususunda yeteneksiz ve isteksizlerse, bu durumda liderin açık ve belirgin talimatlar vermesi gerekir. Şayet takipçiler yeteneksiz fakat isteklilerse, bu durumda liderin, takipçilerin yeteneklerindeki bu eksikliği gidermek için yüksek oranda görev yönelimi ve isteklerinin takipçiler tarafından kabul görmesi için yüksek oranda ilişki yönelimi sergilemesi gerekir. Diğer taraftan takipçiler, yetenekli fakat isteksizlerse, liderin destekleyici ve katılımcı bir yönelim sergilemesi gerekir. Takipçiler hem yetenekli hem de istekliyse liderin çok fazla şey yapmasına gerek yoktur çünkü takipçiler tecrübeli ve kendilerinden emindir (Kondalkar, 2007: 235; Robbins, Judge ve Hasham, 2012: 265).

Tablo 2.6. Farklı İsteklilik Seviyelerine Uygun Olan Liderlik Tarzları

İsteklilik Seviyesi	Uygun Liderlik Tarzları
R1 Düşük İsteklilik Yeteneksiz ve isteksiz ya da güvensiz	S1 Anlatan Yüksek görev ve düşük ilişki davranışı
R2 Düşük- Orta İsteklilik Yeteneksiz fakat istekli ya da kendinden emin	S2 Satan Yüksek görev ve yüksek ilişki davranışı
R3 Orta- Yüksek İsteklilik Yetenekli fakat isteksiz ya da güvensiz	S3 Katılan Yüksek ilişki ve düşük görev davranışı
R4 Yüksek İsteklilik Yetenekli/ becerikli ve istekli/ kendinden emin	S4 Yetki Devreden Düşük ilişki ve düşük görev davranışı

Kaynak: Hersey, P. ve Blanchard, K.H. (1988: 180) *Management of Organizational Behavior* (5. Baskı), Englewoods Cliffs, Prentice Hall: New Jersey.

Hersey ve Blanchard'ın öne sürdüğü durumsal liderlik yaklaşımına göre Tablo 2.6'da görüldüğü üzere isteklilik seviyesi (Readiness- R1-R2-R3-R4) ve uygunluk stili (S1-S2-S3-S4) olmak üzere bir sınıflandırmaya gidilmiştir. Buna göre (Hersey ve Blanchard, 1988: 177- 179):

İsteklilik Seviyesi 1, Tarz 1 Anlatan

Bu seviyede yer alan takipçi ya da grup için, sorunun çözümünde bir taraftan yüksek oranda yol gösterme, diğer taraftan düşük oranda destekleyici davranış sağlamak uygun olacaktır. *Anlatma* (takipçilerin neyi, nerede ve nasıl yapmaları gerektiğini anlatma) bu liderlik tarzını tanımlayan sözcüktür. Eğer bir bireyin ya da grubun yeteneği ve istekliliği düşük seviyedeysen ve yönlendirilmeye ihtiyaç duyuyorsa bu tarz uygundur. Bu tarzı tanımlayan diğer sözcükler *yol gösterme*, *yönelme* ve *yapısallaştırma/planlama*'dır.

İsteklilik Seviyesi 2; Tarz 2 Satan

Bu seviyede yer alan birey ya da grup yeteneksiz olmasına rağmen istekli ya da kendine güvenmektedir. Görev ve ilişki yönelimi yüksek düzeydedir. Burada insanların

hala daha yeteneksiz olmalarından dolayı görev yönelimi uygun olacaktır. Diğer taraftan sarf ettikleri çaba dolayısıyla, motivasyonlarının ve sorumluluklarını destekleyici davranışlarda bulunmaları önem arz etmektedir. Satan tarzında, lider yalnızca rehberlik etmekle kalmayıp aynı zamanda diyalog kurmaya ve açıklık getirmeye olanak tanınması açısından Anlatan tarzından ayrılır. Anlatan tarzından ayrılan bir diğer özelliği de Satan tarzında *ne, nasıl, ne zaman, nerede* ve *kim* sorularını içermesine rağmen *neden* sorusu yer almamasıdır. Bu da Anlatan ile Satan arasındaki farklardan biri olarak karşımıza çıkar. Bu liderlik tarzını tanımlayan diğer sözcükler *açıklama, ikna etme* ve *açıklık getirme*'dir.

İsteklilik Seviyesi 3; Tarz 3 Katılan

Bu seviyede yer alan grup ya da bireyler yeteneklidir fakat bu yeteneklerini henüz elde etmelerinden dolayı kendi başlarına bunu deneme fırsatı elde edememişlerdir veya istekli ve yetenekli olmalarına rağmen öyle ya da böyle motivasyonlarını kaybediyor olabilirler. Bunun sebepleri arasında üzgün olmaları, patronlarına sinirlenmiş olmaları ya da bu davranışı sergilemekten bıkmış olmaları sayılabilir. Bundan dolayı bireyler isteksiz hale gelebilirler. Bu durumda, uygun olan davranış yüksek oranda çift yönü iletişim ve destekleyici davranış ile düşük oranda yol gösterme uygun olacaktır. Tartışmacı, destekleyici ve kolaylaştırıcı davranışlar sergilemek sorunların çözümlenmesinde çok daha uygun olacaktır. Katılan tarzında, liderin başlıca görevi cesaretlendirmek ve iletişim kurmaktır. Bu liderlik tarzını tanımlayan diğer tanımlayıcılar işbirliği *yapma, kolaylaştırma* ve *üstlenme*'dir.

İsteklilik Seviyesi 4: Tarz 4 Yetki Devreden

Bu seviyede yer alan birey ya da gruplar gönüllü ve istekli ya da istekli ve kendinden emindir. Uygulamada yeteri kadar fırsat bulmuşlardır ve liderin yönlendirmesine gerek duymadan kendilerini rahat hissetmektedirler. Neyin, nasıl, ne zaman yapılacağını hususunda takipçilerin yönlendirilmeye ihtiyaçları yoktur. Çünkü zaten yeteneklidirler. Bunun yanı sıra, takipçilerin kendilerine güvenmeleri, kendilerini adanmış ve motive edilmiş olmalarından dolayı liderin yüksek oranda cesaretlendirici ve destekleyici davranışlarda bulunmasına gerek yoktur. Bu tarzı tanımlayan diğer sözcükler *gözlemek* ya da *denetlemek*'tir. Bu tarzda uygun olan şey, olup bitenleri

denetlemektir. Fakat takipçilere sorumluluk üstlenmelerine ve görevleri kendi başlarına uygulamalarına fırsat tanımak önem arz etmektedir.

Hersey ve Blanchard Modeli'nde uygun liderlik biçiminin belirlenmesinde takipçilerin kişilik özelliklerinin önemli bir rol oynadığını söylemek mümkündür (Daft, 2010: 418). Bu model ile ilgili belirtilmesi gereken diğer bir husus, modelde yer alan lider/ takipçi arasındaki ilişki normal bir ast/ üst arasındaki ilişkiye benzemediğidir (Hersey ve Blanchard, 1988: 170-171). Bu model ile ilgili belirtilmesi gereken diğer bir nokta ise lider, takipçiler, amirler, ortaklar, örgüt, iş talepleri ve zaman kavramı önemli değişkenler olarak görülse de asıl önemli olan lider ile takipçiler arasındaki ilişkidir.

Takipçiler, bireysel olarak lideri kabul ya da reddetmelerinden değil, bir grup olarak liderin sahip olabileceği her türlü kişisel gücünü belirleyebilmelerinden dolayı her durumda çok önemlidir (Hersey ve Blanchard, 1988: 170). Bu teori Fiedler'in Durumsallık Teorisi, Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi ve Blake-Mouton'un Yönetimsel Diyagram Modeli'nin tamamlayıcısı olması açısından önemlidir. Bu teoride Fiedler'in yaklaşımından farklı olarak lider tarzının esnekliğine önem verilmiştir (Zel, 2001: 125).

2.5.3.4. Vroom- Yetton- Jago'nun Yönetimde Olası Durumlar Modeli

İlk olarak Victor Vroom ve Phillip W. Yetton tarafından öne sürülen sonrasında ise Vroom ve Arthur G. Jago tarafından geliştirilen bu model, belirli bir durumda uygun liderlik tarzını belirlemeyi amaçlamıştır (Can, 1997: 200; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 265). Karar vermede "katılım"ın, hem psikolojik hem de yönetim teorisi açısından oldukça uzun bir geçmişi olduğu söylenebilir. Katılımın etkilerini konu alan kayda değer ilk araştırmaların, II Dünya Savaşı patlak vermeden hemen öncesinde Nazi Almanya'sından kaçan Kurt Lewin ile birlikte başladığını söylemek mümkündür (Vroom, 2003). Diğer taraftan March ve Simon'un, karar verme sürecinin örgütlerin davranışlarını anlamada merkezi bir görev gördüğünü savunan ilk araştırmacılar olmaları açısından önemlidir. Daha sonra bu fikir Cyert ve March tarafından geliştirilmiş ve artık amaç, geliştirmekten ziyade *anlamak* ve model ise durumsallıktan ziyade *tanımlayıcı* bir hal almaya başlamıştır (Vroom ve Jago, 1974). Sonrasında da

Likert, Maier, Hersey ve Blanchard'ın öne sürdüğü teorilerde olduğu gibi karar vermede katılım, birçok yönetim teorisinin vazgeçilmez unsuru haline gelmiştir (Vroom, 2003).

Katılım örgütlerde kararın etkinliğini sağlar. Kararın etkinliğinin dışında katılımın iki sonucu daha vardır. Bunlardan birincisi, karar alma sürecini yavaşlatıcı bir etkiye sahip olmasıdır. Karar verilirken gerekli olan zaman katılımın miktarına bağlı olarak artmasından dolayı acil bir hareket gerektiren eylemlerde bu durum önem arz etmektedir. İkinci olarak, örgütlerde katılım, grup toplantıları anlamına gelir. Grup toplantıları ise farklı düşünceler arasında ortak bir noktada buluşmaya çabalamak demektir. Bu ise gerek kararın uygulanmasında, gerekse iş için gerekli olabilecek diğer gereksinimlerin karşılanması noktasında daha az zaman ayrılmasına neden olacaktır (Vroom, 1969'dan aktaran Vroom, 2003). Dolayısıyla örgütlerde katılım sağlanırken, katılımın bu iki yönü göz önünde bulundurulmalıdır.

Katılım bir taraftan zaman alıcı bir süreç olsa da diğer taraftan beşeri sermayeyi arttırıcı etkisi nedeniyle önemlidir. Beşeri sermayenin yanında insanların şu an yaptıklarından ileride sorumlu tutulabilecekleri ihtimalinden dolayı yaptıkları eylemlerine enine boyuna düşünerek yapmalarını sağlayan bir "antrenman alanı" olduğunu söylemek mümkündür. Bunların yanında katılım, grup üyeleri arasında olumlu ilişkiler kurmaya yardım ederek grubun her bir üyesini ekibin içerisine dahil olmalarına yardımcı olur ve bireysel hedeflerin örgütün hedefleriyle bütünleşmesini sağlar (Vroom, 2003).

Vroom ve Yetton Modeli'nin tam olarak anlaşılabilmesi için öncelikle (Vroom, 1986):

- Kararın niteliği ya da rasyonelliği (akla uygunluğu)
- Kararın etkili biçimde uygulanabilmesi için astların kabulü ya da karara bağlılığı
- Kararın verilmesi için gerekli olan zamanın miktarının iyi biçimde ayırt edilmesi gerekmektedir.

Kararın niteliği ile kast edilen, aslında kararın analitik yönüdür. Yüksek nitelikli bir karar, örgütün hedefleri ile bu hedeflere ulaşmayı sağlayan olası eylemler arasında meydana getirilen uyumu ifade etmektedir. Kararın etkili biçimde uygulanması ise grup üyelerin kararı anlayıp destekleme derecelerine bağlıdır (Vroom, 2003). Astlar

tarafından anlaşılamayan bir karar, uygulamada büyük problemler doğurabilir. Bu açıdan bakıldığında kararın astlar tarafından benimsenmesi ve etkili biçimde anlaşılması örgüt hedeflerinin gerçekleştirilmesi noktasında önem arz etmektedir.

Tablo 2.7. Yönetici Karar Stillerinin Çeşitleri

YÖNETİCİ KARAR STİLLERİNİN ÇEŞİTLERİ	
AI	Elindeki bilgiler ışığında sorunu çözer ya da kararı kendisi alır.
AII	Gerekli olan bilgiyi astlarından sağlar, sonrasında sorunun çözümü ile ilgili kararı yalnız başına alır. Astlarından bilgi alırken sorunun ne olduğunu anlatabilir veya anlatmayabilir. Karar vermede astlarına düşen görev, alternatif çözümler üretmek ya da değerlendirmek yerine ona gerekli olan bilgileri sağlamaktır.
CI	Sorunu, astları grup olarak bir araya toplamadan onların fikirlerini ve önerilerini bireysel olarak paylaşır. Daha sonra kararı verir. Bu karar astların görüşünü yansıtabilir de yansıtmayabilir de.
CII	Sorunu astlarıyla bir grup olarak paylaşır, onların fikirlerini ve önerilerini bir bütün olarak ele alır ve sonrasında da kararı kendisi alır. Bu karar astların görüşünü yansıtabilir de yansıtmayabilir de.
GII	Sorunu astlarıyla bir grup olarak paylaşır. Çözüm konusunda ortak bir noktaya varabilmek için alternatifler üretir ya da alternatifleri değerlendirir. Yöneticinin buradaki rolü salon başkanının görevine benzer. Yönetici, çözüm önerisini kabul etmeleri hususunda gruba baskı uygulamaya çalışmaz ve grubun tamamının desteğinin sağlandığı herhangi bir çözümü kabul etmeye ve uygulamaya isteklidir.
(GI)	<i>Daha kapsamlı modeller için geçerli olduğundan bu grup içerisine dâhil edilmemiştir.</i>

Kaynak: Vroom, V.H. (1986: 43) “A New Look at Managerial Decision” *Reading in Management*, South Western Publishing Company.

Vroom, Yetton ve Jago Modeli’ne göre beş çeşit liderlik tanımlanmıştır. Tablo 2.7’de geçen her bir süreç AI, CI, GII gibi semboller kullanılarak ifade edilmiştir ve A otoriter; C danışmacı; ve G grubu sembolize etmektedir. Harflerin önünde yer alan Romen rakamları ise değişkenlere karşılık gelmektedir. Örneğin AI otoriter sürecin ilk değişkenini, AII ise ikinci değişkenini temsil etmektedir (Vroom, 1986). Vroom, Yetton ve Jago Modeli’nde yer alan bu beş değişik liderlik biçimini belirlemeye yönelik yedi durumsal soru kullanılmaktadır. Bu sorulara verilecek olan yanıtlar ile liderin bu davranışlardan hangisini seçeceği belirlenecektir.

Vroom (1986)’a göre kararın niteliğini koruyan üç, kararın kabulünü koruyan da dört kural vardır. Bunlar (Vroom ve Jago, 1974; Vroom, 1986):

- **Lider Bilgi Kuralı**

Eğer kararın niteliği önemli ve lider sorunu kendi başına çözebilmesi için yeteri kadar bilgiye ya da deneyime sahip değilse AI düşük nitelikli karar riski taşıması nedeniyle uygun olmayacaktır.

- **Amaç Birliği Kuralı**

Eğer kararın niteliği önemli ve astlar sorunları çözümlenmede örgütsel hedefleri paylaşmıyorlarsa, burada da GII, uygun olmayacaktır.

- **Yapısallaşmamış Sorun Kuralı**

Eğer kararın niteliği önemli, lider problemi çözmesi için gerekli olan deneyim ve bilgiden yoksunsa ve sorun yapısallaştırılmamışsa, hangi bilginin ve neresi için gerekli olduğunu tam anlamıyla bilemez. Bu durumda grubun bütün üyelerinin sorunun ne olduğunu bilmeleri daha etkili ve yüksek nitelikli bir çözüm getirmesini sağlayabilir. Bu durumda AI, AII ve CI uygun olmayacaktır.

- **Kabul / Benimsenme Kuralı**

Etkin bir uygulama için kararın kabul edilirliliği önemli ve lider tarafından verilen otoriter bir karar olması kesin değilse, AI ve AII bu durumda uygun olmayacaktır.

- **Anlaşmazlık Kuralı**

Eğer kararın kabul edilirliliği önemli, otoriter bir kararın kabul edilmesi kesin değilse ve uygun bir çözüm bulma konusunda astlar arasında anlaşmazlık ve uyumsuzluk olma ihtimali varsa, AI, AII ve CI bu durumda uygun olmayacaktır.

- **Doğruluk Kuralı**

Eğer karar nitelik açısından önemsiz, kabul edilebilirlik açısından önemli ve otoriter bir karardan kaynaklanması kesin değilse, bu durumda AI, AII, CI ve CII uygun olmayacaktır.

- **Kabul/ Benimsenme Önceliği Kuralı**

Eğer kabul edilirlilik önemli ve otoriter bir karardan kaynaklanmıyorsa ve astlara güvenilebiliyorsa, bu durumda AI, AII, CI ve CII uygun olmayacaktır.

Tablo 2.8. Vroom-Yetton-Jago Modelinde Kullanılan Sorun Nitelikleri

Modelde Kullanılan Sorun Nitelikleri	
Sorun Nitelikleri	Tanılayıcı Sorular
A. Kararın niteliğinin önemi	Bir sorunun diğerinden makul olması için bir nitelik gerekliliği var mı?
B. Liderin kendi başına yüksek nitelikli bir karar alabilmesi için yeterli bilgiye / deneyime ne ölçüde sahip olduğu	Yüksek nitelikli bir karar alabilmek için yeterli bilgiye sahip miyim?
C. Sorunun ne ölçüde yapısallaştırıldığı	Sorun yapısallaştırılmış mı?
D. Kararın etkili biçimde uygulanmasında astlar tarafından kabul ya da bağlılık ne ölçüde önemli	Etkili bir uygulama için kararın astlar tarafından kabulü önemli mi?
E. Liderlin otoriter kararı astlar tarafından kabul göreceğinin önsel olasılığı	Eğer kararı yalnız başına alıyor olsan, bu kararın astlar tarafından kabul göreceği kesin mi?
F. Sorunun ifadesinde açık biçimde ifade edilen hedefleri başarmak için astların ne ölçüde motive edildiği	Astlar sorunun çözümü sağlayacak örgütsel amaçları paylaşıyorlar mı?
G. Tercih edilen sorun ile ilgili astlar arasında anlaşmazlık çıkma olasılığının ne ölçüde olduğu	Tercih edilen çözümlerle ilgili astlar arasında bir uyuşmazlık var mı?

Kaynak: Vroom, V.H. (1986: 44) “A New Look at Managerial Decision” *Reading in Management*, South Western Publishing Company.

Bu model, yöneticilere birçok değişik durumda kendi durumlarını kendilerinin belirlemesine imkân tanır. Sorulara alınan cevaplar ile problemin çözümü için en uygun seçeneğin bulunmasına yardımcı olur. Lider sonuca ulaşana kadar bu karar ağacını takip eder (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011:267). Model diğer taraftan liderlik sürecinin karmaşık yapısı ve bu yapı içerisinde sorulabilecek olan soruların her zaman “evet-hayır” şeklinde yanıtlamanın mümkün olmadığından, uygulamada çok fazla rağbet görmediğini söylemek mümkündür (Agamirova, 2008: 181-183’den aktaran Nigmetullina, 2011: 69).

2.5.3.5. Reddin'in Etkililik Teorisi

Reddin, Ohio Modeli ve Yönetmel Diyagramın göreve ve ilişkiye yönelik boyutları temel alarak dört temel yaklaşım belirler ve sonrasında da bu boyutlardan hiçbirinin her zaman ve her yerde etkili olamayacağını varsayarak bu iki boyuta *etkililiği* de ekleyerek 3 Boyutlu Liderlik Yaklaşımı'nı (3 Dimensional Approach) ortaya koyar (Can, 1997: 197-198; Başaran, 1998: 58; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 267).

Bu yaklaşıma göre, liderlik biçimi belirli bir duruma uygun olduğunda etkin, olmadığında ise etkisiz olarak tanımlanmaktadır. Etkinlik ile etkisizlik arasındaki farkı belirleyen şey ise liderin kendi davranışının uygunluğundan ziyade bu davranışın kullanıldığı durumun uygunluğudur. Liderin benimsediği davranış biçiminin, harekete geçiren bir uyarıcı olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla etkinlik ve etkisizliği belirleyen şey bu uyarıcıya gösterilen tepkidir (Eren, 2001b: 476; Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2011: 267). Reddin, yönetmel etkililiğin girdiden ziyade çıktıya bağlı olarak tanımlanması gerektiğini düşünmektedir. Diğer bir deyişle ne yapıldığı değil neyin elde edildiği ve başarılı olduğunun ölçülmesi gerektiğini ifade etmiştir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005).

Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Modeli'ne göre (Mullins, 2005: 262):

- **Görev Yönelimi (Task Orientation)** Bu boyuta göre görev yönelimi, yöneticinin hem kişisel hem de astların çabalarını planlama, örgütleme ve kontrol yoluyla ne ölçüde yönlendirdiğini ifade etmektedir.
- **İlişki Yönelimi (Relationship Orientation)** Bu boyuta göre ilişki yönelimi, yöneticinin kişisel iş ilişkilerine bağlıdır ve bu tanımlanırken astların duyguları, karşılıklı güvenleri ve cesaretleri göz önünde bulundurulur.

Reddin'in öne sürdüğü Üç Boyutlu Liderlik Modeli'ne göre kopuk lider, ilgili lider, adanmış lider ve bütünleşmiş lider olmak üzere dört temel liderlik türünden söz etmek mümkündür (Can, 1981).

Tablo 2.9. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları

İlişki Yönelimi ↑	İlgili (Related) (Yüksek İlişki Yönelimi)	Bütünleşmiş (Integrated) (Yüksek Görev ve İlişki Yönelimi)
	Kopuk (Separated) (Düşük Görev ve İlişki Yönelimi)	Adanmış (Dedicated) (Yüksek Görev Yönelimi)
	Görev Yönelimi →	

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

Bu dört temel yönetim tarzı, uygulandıkları durumun şartlarına bağlı olarak etkili veya etkisiz olabilmektedir. Dolayısıyla modelin anlaşılabilmesi bir yönden de yönetsel etkililiğin bilinmesi ve bu etkililiğin bileşenleri olan “görünüşte etkililik” ile “kişisel etkililik” kavramlarının açıklanması gerekmektedir (Mullins, 2005: 263; Zel, 2001: 125-126; Ömürgönülşen ve Sevim, 2005):

- **Görünüşte Etkililik:** Dakiklik, anında yanıtlar verme, düzenlilik, hızlı kararlar alma ve insanlarla iyi ilişkiler kurma gibi yöneticilerin davranışlarının ne ölçüde etkililik gösterdiğini ifade etmektedir. Her zaman çalışma odasının düzenli olması, insan ilişkilerinin her zaman iyi olması, kararların her zaman hızlı verilmesi kimi zaman etkililik izlenimi vermesine rağmen her durumda etkililiğe yol açmayabilir.
- **Kişisel Etkililik:** Yöneticinin kişisel hedeflerini ne ölçüde gerçekleştirdiğini ifade eder. Örgütün hedeflerinden çok, güç ve prestij kazanma buna örnek olarak verilebilir. Kişisel etkililikte önemli olan yöneticilerin ne yaptığı değil sonuçta hedeflenen amaçlara ne kadar yaklaşıldığıdır. Kişisel etkililik, görev ve etkililik standartları tam olarak belirlenmemiş yöneticilerin durumları için uygun olduğunu söylemek mümkündür. Bu tür yöneticilerle yapılan toplantıların konuları ve buna bağlı olarak da sonuçları belirsizdir.

Reddin'in Etkililik Boyutu üzerine sıralanan 8 tür liderlik yaklaşımının özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Can, 1981; Mullins, 2005: 264; Ömürgönülşen ve Sevim, 2005):

- **Etkisiz Kopuk Lider (Terkeden- Deserter)**

Kurallara uyar, en az çıktıyla yetinme eğilimi gösterir, karışmaz, konuşmaz ve kaçınmaya çalışır. Önerilerde bulunmak yerine düşüncelerini gizlemeyi tercih eder. Yaratıcılıktan yoksun olduğunu söylemek mümkündür. Bunun yanı sıra bu tür liderler, işbirliği ve haberleşmeden kaçınır ve engelleyici davranışlar sergilerler.

- **Etkili Kopuk (Bürokrat- Bureaucrat)**

Bu tarz liderlerde hem görev hem de ilişki yönelimi düşük orandadır. Bu tür liderlik tarzını seçen liderler durumu kontrol edebilmek için kurallar ve prosedürlere uyarlar. Bunun yanı sıra dürüsttürler, kendilerine güven duyar ve ayrıntılara önem verirler.

- **Etkisiz Adamış (Otoriter- Auocrat)**

Bu tarz liderler, yüksek oranda görev yönelimi sergilemelerine rağmen düşük oranda insan ilişkileri yönelimi gösterirler. Lider, diğerlerine karşı güven duymaz, tüm kararları tek başına verir. Astlarının kendilerine kayıtsız şartsız boyun eğmesini isterler.

- **Etkili Adamış (Babacan Otoriter- Benevolent Autocrat)**

Bu tarz liderler, otoriter liderlerde olduğu gibi yüksek görev yönelimi ve düşük ilişki yönelimi sergilerler. Kırgınlığa sebebiyet vermeden ne istediğini ve istediği şeylerin nasıl başarılacağını bilir. Bunun yanı sıra zamanın değerlendirir, israfı önleyici bir özelliğe sahiptir, kısa ve uzun vadede verimliliğe yönelim gösterir.

- **Etkisiz İlgi (Görevci-Misionary)**

Bu tarz liderler, otoriter ve babacan otoriter liderlerin aksine düşük oranda görev yönelimi ve yüksek oranda ilişki yönelimi gösterirler. Örgütte daha çok uyum sağlayıcı bir rol üstlenirler ve sürtüşmelerden kaçınırlar. Görevci liderler, çıktılarla uğraşmak ve denetlemek yerine örgüt içerisinde bir ahenk yaratarak işleri kolaylaştırma eğilimindedir.

- **Etkili İlgi (Geliştirici- Developer)**

Görevci liderlerde olduğu gibi yüksek oranda ilişki yönelimi ve düşük oranda görev yönelimi sergilerler. Bu tarz liderler, kişilerin bireysel gelişimini ön planda tutarlar ve kişilere olan güvenleri tamdır. İşbirliğine, anlayış ve desteğe önem verirler.

- **Etkisiz Bütünleştirici (Uzlaştırıcı- Compromiser)**

Bu tarz liderler karar vermede çok zayıftır ve durumun getirdiği baskıdan çok çabuk etkilenir. Uzun dönemde üretimi maksimum düzeye çıkarmak yerine ani baskı ve problemlerden kurtulma yoluna gider. Bundan dolayı, katılımı olması gerektiğinden fazla kullanır ve herhangi bir direnç göstermez. Nerede görev yönelimi nerede ilişki yönelimi sergilemesi gerektiğini bilemez. Daha açık bir ifadeyle güvenilmez bir yapısı vardır.

- **Etkili Bütünleştirici (Yürütme- Executive)**

Bu tarz liderlerde hem ilişki yönelimi hem de görev yönelimi yüksektir. Bu yönetim biçimini baz alan liderler iyi birer motive edicidirler, yüksek standartlar belirlerler, insanları bireysel olarak düşünür ve ekip çalışmasına destek verirler. Anlaşmazlık ve hoşnutsuzlukları hoş karşılayarak bunların gerektiğinde yararlı olabileceğini düşünürler.

Reddin'e göre bir yaklaşım için uygulamaya uygun olan bir durum diğerine göre uygun olmayabilir. Dolayısıyla yönetim yaklaşımının etkililik düzeyinin davranıştan ziyade içinde bulunulan durumun şartlarından doğduğunu söylemek mümkündür. Reddin'e göre bir yönetici her durumda etkili olmak istiyorsa "yaklaşım esnekliği" becerisine sahip olması gerekmektedir. Etkili bir yönetim için yalnızca yaklaşım esnekliğine sahip olmak yetmeyebilir. Bunun yanı sıra "durum duyarlılığına" sahip olması gerekmektedir. Durum duyarlılığından kastedilen ise içinde bulunulan durumun kavranılma yeteneğidir. Etkili bir yönetim için gerekli olan diğer bir özellik ise gerektiğinde durumu değiştirebilme yeteneğidir. Reddin, bu özelliklerin bir arada bulunması durumunu "tecrübe" ile ifade etmektedir (Zel, 2001: 129).

Reddin'e göre yönetim tarzları arasında herhangi bir değerlendirme yapılacağı zaman öncelikle göreve ya da insana yönelik boyutlardaki iki davranıştan birini belirlemek, sonrasında ise kullanılacak durumun neyi gerektirdiğini bilmek gerekir. Davranış ile durum birbirine uyum sağladığında bu modelin etkili olduğu düşünülmektedir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005).

2.5.4. LİDERLİKTE YENİ YAKLAŞIMLAR

1970’li yılları, etkin bir liderlik için öne sürülen bir dizi davranışsal ve durumsal yaklaşımların hâkim olduğu bir dönem olarak nitelenmek yanlış olmaz. 1980’li yıllara kadar liderlik ile ilgili yapılan deneysel ve anket çalışmaları, liderliğin düşük seviyedeki örgütlerde ve geçici gruplarda yer alan liderler ile takipçiler üzerinde düşük seviyedeki etkileriyle sınırlı kalmıştır. Bunun bir sonucu olarak, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorileri, daha yüksek seviyedeki örgütlerde ve içsel motivasyon üzerine yapılan liderlik araştırmaları ile aynı doğrultuda ilerlemiştir. Önceki yıllarda ortaya atılan, görev yönelimli-ilişki yönelimli liderlik yaklaşımları, yönlendirici-katılımcı liderlik yaklaşımları, otokratik-demokratik liderlik yaklaşımları veya etkileşimsel teorileri lider-takipçi arasındaki ilişkilerde vizyonun, sembolizmin, imgelemenin ve ödün verme/fedakârlık etmenin paylaşımını gözardı etmişlerdir (Bass, 1997). Sürece dikkat çeken geleneksel liderlik teorilerinin aksine bu yeni yaklaşımlarda, duygular ve değerler önem kazanmaya başlamıştır. Aynı zamanda bu yaklaşımlar, liderin olayları anlamlı hale getirmedeki rolünü ve sembolik davranışın önemini anlamalarına yardımcı olduğunu söylemek mümkündür (Yukl, 1999).

Son yıllarda liderlik literatüründe önemli bir yeri olan bu yaklaşımlar arasında karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, kendi kendine liderlik ve vizyoner liderlik sayılabilir. Bu çalışmada, bu yeni yaklaşımlar karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik yaklaşımı olmak üzere üç başlık altında ele alınacaktır.

2.5.4.1. Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Karizma kavramını ilk olarak kullanan ve takipçilerin üzerindeki etkilerini araştıran Weber (Robbins, Judge ve Hasham, 2012: 269; Antonakis, 2012: 260) olarak kabul görmesine rağmen karizmatik liderliğin geçmişinin M.Ö. 4.yy’da yaşayan Aristoteles’e kadar gittiğini söylemek yanlış olmaz. Aristoteles ”Rhetoric” adlı eserinde bir liderin, takipçilerin hislerini harekete geçirmeyi, kişisel karakterleri yoluyla ahlaki bir perspektif kazandırmayı ve gerekeceği savunmalarını kullanmayı içeren yaratıcı söz söyleme sanatını kullanarak takipçilerin güvenini kazanması gerektiğine vurgu yapmıştır (Antonakis, 2012: 258).

Weber'in öne sürdüğü karizmatik liderliğin dikkat çekici tarafının içeriğinin önemli hale gelmesi ve karizmatik liderin değerlendirilebilir niteliklere sahip olması gösterilebilir. Weber, otorite kaynaklarından farklı olarak karizmatik otorite düşüncesinin var olduğuna dikkat çekmektedir. Fakat karizmatik liderin tam olarak ne yaptığı konusuna bir açıklık getirememiştir. Weber, karizmatik liderliği tanımlarken, karizmatik liderliğin anlamından çok karizmatik liderlikle elde edilen sonuçlarla ilgilenmiştir. Karizmatik lideri “sosyal bir değişim meydana getirebilen kişi” olarak tanımlamış ve bu tarz liderlerin ruhsal, fiziksel, ekonomik, etik, dini ve politik açıdan sıkıntılı dönemlerde ortaya çıktığını vurgulamaktadır (Weber 1968'den aktaran Antonakis, 2012: 260).

Buford, Bedeian ve Lindner (1995: 231) karizma kavramını, sezgisel bir biçimde diğer insanları etkileme, onları olağan dışı çabalara motive etme özelliği olarak tanımlamışlardır. Howell ve Higgins (1990)'a göre karizma, liderin çekici bir vizyon sahibi olmasına, takipçiler tarafından üst seviyede esinlenme ve cesaretlenme çabası ile saygı, inanç, sadakat, telkin ve lidere güven duymaya karşılık gelmektedir.

Teori, liderin karizmaya sahip olması durumunda, takipçilerin daha iyi performans sergileyebilecekler varsayımı üzerine şekillenmektedir. Karizmatik liderler bu açıdan bakıldığında büyük oranda bir güç ve buna bağlı olarak etkiye sahiptir. Bundan dolayı çalışanlar, bu liderlerle birlikte tanımlanmak isterler ve buna bağlı olarak onlara olan güven ve inançları üst düzeydedir. Karizmatik liderler, takipçileri muhteşem şeyleri ekstra çabalarla elde edebilecekleri fikrini aşılır ve bunu gerçekleştirmede onları heyecandırırılar (Bass, 1990). Luthans (1995: 356) karizmatik liderlerin, bu etkileri sayesinde takipçilerin, lidere ve onun görevine karşı güçlü bir bağlılık göstermelerinin yanı sıra beklenilenin ötesinde bir performans meydana getirebileceklerinden söz etmektedir.

Özgüven, izlenim yönetimi yetenekleri, sosyal duyarlılık ve empati, karizmatik liderlik özelliklerini geliştiren başlıca kişilik özellikleri olduğunu belirtmek gerekir. Weber'in dile getirdiği gibi Luthans (1995: 357), mevcut durumdan memnun olmayan takipçiler veya köklü değişiklikler gerektiren kriz durumlarının var olmasının bu liderlik biçimini ortaya çıkmasında önemli rol oynadığını vurgulamaktadır. Howell ve Avolio (1992) ise karizmatik liderleri, yönetimin kahramanları olarak nitelendirmektedir.

Onlara göre karizmatik bir lider, kötüye giden kurumlarda yıpranan bürokrasilerin yeniden canlanması ya da yeni girişimlerde bulunmak için örgütün sıkıntılarını giderecek büyümlü bir iksir vazifesi görmektedir.

Luthans (1995: 356)'ın bahsettiği gibi bu kahramanca becerileri gerçekleştirebilmek için karizmatik liderler, geleceği kendi vizyonlarına inanarak, bitmek tükenmek bilmeyen bir enerji ile hayallerinin peşinden koşarak, takipçilerin yüksek standartlara erişebilmelerinde onlara güven duyarak ve yaratıcı fikirler öne sürerek başarabileceklerdir (Howell ve Avolio, 1992).

Tablo 2.10. Etik ve Etik Olmayan Karizmatik Liderliğin Bireysel Özellikleri

Etik Karizmatik Liderlik	Etik Olmayan Karizmatik Liderlik
Diğerlerine hizmet etmek için güç kullanır.	Gücü yalnızca kişisel çıkarları veya etkileri için kullanır.
Takipçilerin ihtiyaç ve istekleri ile vizyonu aynı doğrultuya getirir.	Kendi kişisel vizyonunu geliştirmeye çalışır.
Eleştirileri değerlendirir ve onlardan ders çıkarır.	Yapılan eleştirileri ve karşı görüşleri şiddetle kınar.
Takipçileri bireysel olarak düşünmeleri ve liderin görüşüyle ilgili soru sormaları hususunda teşvik eder.	Kendi kararlarının hiçbir şekilde sorgulanmadan kabul edilmesini ister.
Açık, çift yönlü iletişim	Tek yönlü iletişim
Takipçileri eğitir, geliştirir ve onları destekler; farkındalığı diğerleriyle paylaşır.	Takipçilerin ihtiyaçlarına karşı duyarsızdır.
Örgütsel ve toplumsal ilgiyi karşılamak için içsel ahlaki normlara güvenir.	Kişisel çıkarları için elverişli, dışsal ahlaki normlara güvenir.

Kaynak: Howell, J.M. ve Avolio, B.J. (1992: 45) "The Ethics of Charismatic Leadership: Submission of Liberation?", *Academy of Management Executive*.

Karizmatik liderlerin olumlu anlamda sahip oldukları meziyetler modern toplumlarda çokça telaffuz edilmesine rağmen, bu liderlerin görülmemen, kimi zaman da ihmal edilen bir takım özelliklerinin de olduğunu belirtmek gerekir (Howell ve Avolio, 1992). Karizmatik liderlikle ilişkilendirilen bu etik ve etik olmayan davranışlar Tablo 2.10'da yer almaktadır.

Tablo 2.10'dan da anlaşılacağı üzere etik karizmatik liderler, güçlerini diğer insanların menfaatleri doğrultusunda, onlara faydalı olabilmek için kullanırken, etik olmayan karizmatik liderler ise gücü, kendi çıkarları uğruna kullanmaktadır. Aynı şekilde, etik karizmatik liderler, takipçilerin istek ve ihtiyaçlarına dikkate alarak onların bu istek ve ihtiyaçlarını örgütün vizyonu ile aynı doğrultuya getirmek için uğraşır. Oysa etik olmayan karizmatik liderler için, takipçilerin istek ve ihtiyaçlarının pek bir önemi yoktur. Onlar kendi vizyonlarını geliştirme çabasındadırlar. Etik karizmatik liderler, yapılan eleştirilerden ders çıkarma yoluna giderken, etik olmayan karizmatik liderler ise yapılan eleştirilerden ders almak yerine bu eleştirileri kınama yoluna giderler. Etik karizmatik liderler, kendi düşüncelerinin takipçiler tarafından sorgulanmasını, bireysel olarak bu görüşle ilgili soru sormalarını isterken, etik olmayan karizmatik liderler, kendi fikir ve görüşlerinin sorgulanmasına katlanamazlar. Bundan dolayı da etik olmayan karizmatik liderlerin takipçilerle olan iletişimlerinin tek yönlü olduğunu söylemek mümkündür. Etik karizmatik liderler, takipçilerin gelişmeleri için çaba gösterirler. Örgütsel ve toplumsal ilgiyi karşılamada içsel ahlaki normlara önem vermektedirler. Etik olmayan karizmatik liderler için takipçilerin gelişmelerinin çok önemi yoktur. Örgütsel ve toplumsal ilgiden ziyade kendi çıkarlarını karşılamaya çalışırlar. Sonuç olarak, karizmatik liderliğin göz kamaştırıcı özelliklerinin yanı sıra onun karanlıkta kalan yönlerinin de farkında olunması gerekir. Karizmatik liderliğin anahtar davranışları, ahlaki normları ile etik ve etik olmayan karizmatik liderler arasındaki farklılıkların sonuçlarından haberdar olmadan, karizmatik bir kişiyi liderlik pozisyonuna getirmek tehlikeli sonuçlar doğurabilir. Mesleki kariyerin basamaklarında yükselirken etik olmayan karizmatik liderin başarısını saldırgan biçimde katkıda bulunan nitelikler, onun bir lider olarak, sonunda başarısız olmasına neden olabilir (Howell ve Avolio, 1992).

2.5.4.2. Dönüşümcü Liderlik Yaklaşımı

1980'li yıllarda ortaya atılan yaklaşımlardan bir diğeri dönüşümcü liderlik yaklaşımıdır. İlk olarak Burns tarafından öne sürülen dönüşümcü liderlik yaklaşımında dönüşümcü liderler ile etkileşimci liderler, bir ölçeğin iki zıt kutbu şeklinde ifade edilmiştir. Sonraki yıllarda bu yaklaşım Bass tarafından ele alınmıştır. Bass, dönüşümcü ve etkileşimci liderlerin Burns'ün bahsettiği gibi bir ölçeğin iki zıt kutbundan ziyade her

ikisinin de farklı birer boyut olduğunu öne sürmüştür. Bass'a göre bir lider hem dönüşümcü hem de etkileşimci olabilmektedir (Bryman, 1992'den aktaran Den Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997). Etkileşimci liderliğin takipçileri beklenen şeyleri gerçekleştirmeleri için güdülemesinin aksine, dönüşümcü liderlikte lider, takipçilerin tahmin edilenden çok daha fazla başarı elde etmeleri için teşvik eder (Den Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997).

Bass ve arkadaşları dönüşümcü liderliği, liderin takipçileri etkilemesi ve bu etkiyi gerçekleştirmedeki davranışı şeklinde tanımlamaktadırlar. Dönüşümcü liderlikte takipçiler, lidere karşı güven ve hayranlık duymaktadırlar. Bunun yanı sıra, lidere sadıktırlar ve ona büyük oranda saygı gösterirler. Takipçiler, başlangıçta tahmin ettikleri işlerden çok daha fazlasını gerçekleştirme konusunda motive edilmişlerdir. Yapacakları görevlerin sonuçları ile ilgili haberdar edilmeleri ve örgüt çıkarlarını kişisel çıkarlarının önüne geçirmeleri konusunda ikna edilmeleri, bu sürecin en önemli özellikleri arasında sayılabilir (Yukl, 1999).

Günümüz dünyasında liderlikte üstler ile astlar arasındaki ilişkilerin oldukça farklı olduğu düşünüldüğünde çok az yöneticinin, insanları ikna etmede kendi yasal güçlerine güvendikleri görülmektedir. Bunun yerine bu yöneticiler, çalışanlarla etkileşim içerisine girmektedirler. Onlardan beklentilerinin ne olduğunu açıklamakta ve gerekli olan şeyleri gerçekleştirdikleri takdirde nasıl bir kazanç elde edeceklerini açıklamaya çalışmaktadırlar (Bass, 1990). Yapılacak olan işlerin niteliği ve sonucunda ne gibi bir yarar sağlanacağı şüphesiz çalışanların kafalarında oluşabilecek soru işaretlerine yanıt oluşturacaktır.

Dönüşümcü liderleri bireysel açıdan değerlendirmek gerekirse düşünceli bir kişiliğe sahip oldukları söylenebilir. Bunun nedeni bir bakıma dikkatlerini çalışanları arasındaki farklılıklara vermelerinden ileri gelir. Büyümek ve gelişmek isteyenlere bir bakıma akıl hocalığı yaparlar. Çalışanların düşünsel anlamda uyarımı dönüşümcü liderlikte üçüncü bir faktör olarak karşımıza çıkar ve böylece eski problemlere yeni bir bakış açısı getirebilir. Zorlukları, çözülmesi gereken birer problem olarak görür ve bunun sonucu olarak akla uygun çözümler üretirler (Bass, 1990).

Dönüşümsel liderliğin dört boyutunun olduğunu söylemek mümkündür. Bunlar; karizma, ilham (esinlenme), zihinsel uyarım ve bireyselleştirilmiş düşünce'dir (Schermerhorn, Hunt, Osborn ve Uhl-Bien (2010: 324). Bu boyutlar Tablo 2.11'de gösterilmiştir.

Tablo 2.11. Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderliğin Boyutları

Dönüşümsel Lider	Etkileşimsel Lider
Karizma: Vizyon ve görev bilinci sağlar, gurur aşılır, saygı ve güven kazandırır.	Şarhlı Ödül: Sarf edilen çabalar için sözleşme yapar, iyi performans için ödül sözü verir, başarıların farkına varır.
İlham: Yüksek beklentileri iletir, çabaya odaklanmak için sembolleri kullanır, önemli amaçları basit yollarla ifade eder.	İstisnai Yönetim (etkin/faal): Standart ve kurallardan sapmaları gözetler ve araştırır, düzeltici faaliyet için gerekli adımı atar
Düşünsel/İntellektüel Uyarım: Akı, akla uygunluğu/akılsallığı ve dikkatli sorun çözmeyi teşvik eder.	İstisnai Yönetim (Pasif): Yalnızca standartlar karşılanmadığında müdahalede bulunur.
Bireyselleştirilmiş Düşünce: Her bir çalışana bireysel anlamda önem verir, muamele eder, koçluk yapar ve tavsiyede bulunur.	Serbestlik Tanıma: Sorumluluklarda feragat eder, karar vermekten kaçınır.

Kaynak: Bass, B.M. (1990: 22) "From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision", *Organizational Dynamics*, c.19.

Sonuç olarak etkin bir dönüşümsel liderde belli başlı şu özelliklerin var olduğunu söylemek mümkündür (Berber, 2000):

- Bu tarz liderler cesurdur. Kimi zaman değişimi sağlamak, alışlagelmiş yöntem ve fikirleri değiştirmek, mücadele isteyen olaylara neden olabilmektedir. Bundan dolayı dönüşümcü liderler bu zorluklara göğüs gerdikleri oranda cesaretli oldukları söylenebilir.
- Hayatları boyunca öğrenen ve yaşadıklarından ders alan bireyler oldukları söylenebilir.
- Bu tarz liderliği benimseyen bireyler, kendilerini değişim unsuru olarak tanımlamaktadır.
- Bu tarz liderler kavramsal becerilerini iyi biçimde kullanabilme yeteneğine sahiptirler.
- Bu tarz liderler insanlara güven duyarlar.

- Bu tarz liderlerin takipçiler üzerinde özdeşleşme ve içselleştirme güçlerini daha yüksek seviyede uygulayabildikleri söylenebilir.
- Bu tarz liderler vizyon belirleyebilen kişilerdir.
- Bu tarz liderliği benimseyen bireyler, değerler tarafından yönlendirilirler.
- Bu tarz liderler mücadelecidir. Karmaşık gibi duran, şüphe uyandıran ve belirsizlik gösteren durumlarla karşılaştıklarında kolay kolay pes etmezler.

2.5.4.3. Etkileşimci Liderlik Yaklaşımı

Bass, etkileşimsel ve dönüşümsel liderliği birbirinden bağımsız birer kavram şeklinde tanımlamıştır. Tablo 2.11’de görüldüğü üzere her iki kavram da çok boyutlu bir özellik taşımaktadır. Etkileşimsel liderlik şartlı ödül, pasif istisnai yönetim, aktif istisnai yönetim ve serbestlik tanıma olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. (Nur, 1998). Etkileşimsel liderlik içerisinde yer alan aktif istisnai yönetim ile kast edilen, aktif olarak standart prosedürlerden sapmalar arayan ve düzensizlik meydana geldiğinde harekete geçen liderlerdir. Pasif istisnai yönetimlerde ise durum biraz daha farklıdır. Liderler, sapma ve düzensizlikler meydana geldikten sonra harekete geçmektedirler (Den Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997). Dönüşümsel liderlikteki ortak hedefleri paylaşmak yerine etkileşimsel liderlikte insanlar, pozisyon elde etmeye çalışırlar. Bunun yanı sıra, uyum sağlama dönüşümsel liderlik için önemli nitelikler arasında yer almasına rağmen, etkileşimsel liderlikte kurallar ve prosedürler önemli bir güç olarak ortaya çıkar (Bass, 1997). Etkileşimsel liderlikte liderler ile takipçiler arasında bir dizi alışveriş ilişkisine benzer bir ilişkinin var olduğunu söylemek mümkündür. Fakat genel anlamda, uzun dönemli potansiyel takipçilere yönelmeyi ihmal etmektedirler (Lievens, Van Geit ve Coetsier, 1997; Den Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997; Nur, 1998).

Sonuç olarak etkileşimsel liderlikte takipçiler, liderin isteklerini yerine getirdikleri oranda belirli değerlerde bir takım sonuçlara ulaşacaklarının bilincindedirler (Berber, 2000) ve dönüşümcü liderlikte olduğu gibi işin başlangıçta umulandan çok daha fazlasını yapmaları konusunda güdülemek yerine takipçilerin yapılacak olan işleri beklendiği (Den Hartog, Van Muijen ve Koopman, 1997) şekliyle gerçekleştirmeleri noktasında motive etmektedirler. Diğer taraftan üst yönetim kademesi ile dönüşümcü liderler arasında daha iyi ilişkilerin tesis edilebileceği söylenebilir. Üst yönetim

kademesi ile olan ilişkiler etkileşimci liderlerde dönüşümcü liderlere kıyasla daha az etkilidir. Şunu belirtmekte yarar var ki, etkileşimci liderlikte şartlı ödüle bağlı olarak lider ile takipçiler arasındaki etkileşim, liderin vaat ettiği ödülün takipçiler tarafından gördüğü değere bağlı olarak etkili olabilmektedir (Bass, 1990).

2.6. İNSANA YÖNELİK VE GÖREVE YÖNELİK BOYUTLARDAKİ LİDERLİK YÖNELİMLERİ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR

Liderlik ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda bu alanda yapılan birçok çalışmaya rastlanıldığını söylemek mümkündür. Fakat liderliğin iki boyutu olan insana yönelik ve göreve yönelik boyutlardaki liderlik yönelimlerini ele alan çalışmaların sayısının çok fazla olmadığını ve farklı sektörlerde yapılan çalışmalardan oluştuğunu belirtmek gerekir. Bu anlamda, Acar (2001)'ın bankacılık sektöründe çalışanların duygusal zekâ yetenekleri ile göreve ve insana yönelik liderlik davranışları arasındaki ilişkisini ölçmeyi amaçlayan bir çalışma gerçekleştirmiştir. Yapılan çalışma, Ankara, İstanbul ve Kayseri illerinde faaliyet gösteren kamusal ve özel sermayeli banka çalışanlarına uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, yöneticiler insana yönelik oldukça duygusal zekâlarının arttığı; yöneticilerin kişiler arası ilişkilerde yetenek ve becerileri ile insana yönelik liderlik davranışı arasında bir ilişkinin olduğu; yöneticilerin uyumluluk boyutu ile insana yönelik liderlik davranışları arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu; genel ruh durumuyla insana yönelik liderlik davranışları arasında pozitif bir ilişki olduğu; diğer taraftan toplam duygusal zekâ, kişilerarası ilişkilerde yetenek ve beceriler ile göreve yönelik liderlik davranışları arasında bir ilişkinin olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Araştırma sonuçlarından da anlaşılacağı üzere insana yönelik liderlik davranışı ile duygusal zekâ yetenekleri arasında yüksek oranda bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Acar, 2001).

KOBİ sahipleri ve yöneticileri üzerine yapılan başka bir araştırmaya göre liderlik biçimleri ile iş tatmini arasında bir ilişkinin var olup olmadığı araştırılmaya çalışılmıştır. Yapılan bu araştırma sonucuna göre KOBİ yöneticilerinin liderlik biçimleri ile iş tatmini arasında bir ilişki olmadığı diğer taraftan ise KOBİ yöneticilerinin liderlik biçimleri ile performansları arasında anlamlı bir ilişki olduğu yönünde bir sonuca ulaşılmıştır (Bozkuş, 2004).

Özel sektör çalışanları üzerine yapılan diğer bir çalışma da Yüksel (2007)'e aittir. Yüksel (2007), görev odaklı ve insan ilişkileri odaklı liderlik davranışlarının bilgi yönetimine etkilerini araştırmaya çalışmış ve bu kapsamda Kütahya ilinde faaliyet gösteren iki büyük ölçekli özel sektör çalışanlarını araştırmaya dâhil etmiştir. Araştırma sonucuna göre görev odaklı liderlik davranışı ve insana yönelik liderlik davranışı ile bilgi üretilmesi, paylaşılması, değerlendirilmesi arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ve görev odaklı liderlik davranışının insan odaklı liderlik davranışına oranla bilgi üretimine etkisinin daha fazla olduğu yönünde bir sonuç elde edilmiştir (Yüksel, 2007).

Sağlık sektöründe de insana yönelik ve göreve yönelik boyutlarda liderlik yönelimlerini konu alan çalışmalar görülmektedir. Erkan ve Abaan (2006)'ın gerçekleştirdikleri çalışma buna iyi bir örnek teşkil etmektedir. Devlete ve özel sektöre bağlı hastanelerde çalışan servis sorumlu hemşirelerinin işe ve insana yönelik liderlik yönelimleri arasında fark olup olmadığını bulmayı amaçlayan bu çalışma sonucunda, servis sorumlu hemşirelerin işe yönelik liderlik yönelim puanları ile insana yönelik liderlik puanları tam puanın yarısı olduğu; her iki hastane grubunda servis sorumlu hemşiresi olarak çalışma süresi ile liderlik yönelimi açısından işe yönelimin yüksek, insana yönelimin ise düşük olduğu; 21 yıl üzeri hemşirelik deneyimine sahip olan servis sorumlu hemşirelerin 1-10 yıl deneyime sahip olanlara göre düşük olduğu; dört yıllık üniversite mezunu olan servis sorumlu hemşirelerinin işe yönelik liderlik yönelim puanlarının sağlık meslek liselerinden mezun olanlara göre yüksek olduğu; dört yıllık yüksek okul mezunu ve devlette çalışan servis sorumlu hemşirelerinin işe yönelik liderlik yönelimlerinin özel hastanelere oranla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Erkan ve Abaan, 2006). Genel olarak Erkan ve Abaan (2006)'ın çalışmasında devlet ve özel sektör hastanelerinde çalışan servis sorumlu hemşirelerinin insana yönelik liderlik yönelimlerinin düşük olduğu ve liderlik konusunda yeterli miktarda eğitim almadıkları ortaya koyulmuştur.

Eğitim sektöründe, liderlik yönelimleri ile etik algı arasında ilişki kurmaya çalışılan çalışmalar görmek mümkündür. Bu alanda yapılan çalışmalardan biri Hayri (2010)'ye aittir. İlköğretim okulu yöneticilerinin liderlik yönelimleri ile etik algılarını ölçmeyi amaçlayan çalışmada, yöneticilerinin liderlik yönelimlerini değerlendiren öğretmenler, genel olarak kararsız olduklarını dile getirmişlerdir ve bu bakış açılarının

cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, branş ve öğrenim düzeyi değişkenlerine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Hayri, 2010).

Liderlik yönelimlerini, “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlarda ele alan çalışmaların daha çok otel işletmelerinde yoğunlaştığını görmek mümkündür. Taşkiran (2005)’in otel işletmelerinde çalışan yöneticilerin liderlik yönelimlerini ölçmeyi amaçlayan çalışması buna iyi bir örnek olduğunu söylemek mümkündür. Yapılan bu çalışmada, İstanbul il merkezinde faaliyet gösteren beş yıldızlı otel işletmelerinin üst düzey yöneticileri araştırmanın ana kütesini oluşturmuştur. Anket, bu işletmelerde çalışan genel müdür, genel müdür yardımcısı ve departman müdürleri gibi üst düzey yöneticilere uygulanmıştır. Araştırma sonucunda, erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla her iki liderlik yöneliminde yüksek oranda bir yönelim gösterdiği; eğitim düzeyi arttıkça, yöneticilerin göreve ve insana yönelik boyutlardaki liderlik yönelimlerinin de artış gösterdiği, yaş ilerledikçe insana yönelik liderlik yöneliminin artış gösterdiği; turizm ve otelcilik eğitimi aldıkça göreve yönelimde artış olduğu; “insana yönelik” liderlik boyutunda önbüro, insan kaynakları, mali işler, yiyecek-icecek ve güvenlik müdürü pozisyonundaki yöneticilerin diğerlerine oranla daha yüksek puanlar elde ettikleri; göreve yönelik boyutta ise en yüksek değer yiyecek-icecek müdürü, en düşük değer ise mali işler müdürüne ait olduğu ve böylece yiyecek-icecek, önbüro, halkla ilişkiler ve güvenlik müdürü pozisyonundaki yöneticilerin diğerlerine oranla “göreve yönelik” liderlik yönelimi boyutunda daha yüksek puanlar elde ettiklerini söylemek mümkündür (Taşkiran, 2005).

Otel işletmeleri yöneticilerini konu alan diğer bir çalışma Akbaba ve Erenler (2008)’e aittir. Yapılan bu çalışma, Türkiye genelindeki beş yıldızlı otel işletmelerinin genel müdürlerine uygulanmıştır. Liderlik yönelimleri ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ölçmeyi araştıran bu çalışma sonucunda, performans ile liderlik yönelimi arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını tespit etmişlerdir (Akbaba ve Erenler, 2008). Araştırma bulguları otel yöneticilerinin daha çok göreve yönelik liderlik eğilimi göstermesi açısından Taşkiran (2005)’in bulgularıyla benzer özellikler gösterdiği söylenebilir.

Benzer bir çalışma Kanıgür (2009) tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmada çalışmanın gerçekleştirildiği dönemde Ankara ilinde faaliyet gösteren dört ve beş

yıldızlı otel işletmelerindeki çalışanlara uygulanmıştır. Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamaları ile performansları üzerindeki etkilerini araştıran bu çalışma sonuçlarına göre; çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamaları cinsiyet, eğitim seviyesi ve duygularına göre farklılık gösterdiği; çalışanların ilişki yönelimli liderlik algılamalarının daha yüksek olduğu; ilişki yönelimli liderlik tarzının hem görev hem de bağlamsal performansı daha yüksek oranda etkilediği sonucuna varılmıştır (Kanıgür, 2009).

Otel işletmelerinde yöneticilerin insana yönelik ve göreve yönelik boyutlardaki liderlik yönelimlerini inceleyen diğer bir çalışma ise Nigmatullina (2011)'ya ait olan çalışmadır. İstanbul ve Almatı'da faaliyet gösteren aynı zincire bağlı bulunan zincir otel yöneticilerin liderlik yönelimlerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada ise her iki kentte faaliyet gösteren aynı zincire bağlı 8 adet otel seçilmiş ve bu otellerde çalışan genel müdür, genel müdür yardımcısı ve departman müdürleri araştırmaya dâhil edilmiştir. Bu araştırmaya göre Taşkiran (2005)'in çalışmasında olduğu gibi kadın yöneticiler her iki liderlik boyutunda da erkek yöneticilere göre daha düşük bir yönelim sergilediği tespit edilmiştir. Bunun dışında eğitimle birlikte liderlik yöneliminin de arttığı; artış meydana geldiği; yaş ilerledikçe insana yönelik liderlik yöneliminin de arttığı; turizm eğitimi alıp almamalarına göre incelendiğinde her iki boyut arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı; önbüro, insan kaynakları, halkla ilişkiler müdürü pozisyonundaki yöneticilerin insana yönelik liderlik boyutunun daha yüksek olduğu; diğer taraftan housekeeping, mali işler ve satış-pazarlama müdürü pozisyonundaki yöneticilerin göreve yönelik liderlik yönelimlerinin daha yüksek olduğu; yönetim kıdemi arttıkça hem göreve yönelik hem de insana yönelik liderlik yöneliminin arttığı; liderlik eğitimi alan yöneticilerin insana yönelik liderlik yönelimi gösterdikleri tespit edilmiştir (Nigmatullina, 2011). Bu çalışmanın önceki yıllarda yapılan çalışmalardan elde edilen bulguları desteklemesi açısından önemli olduğunu söylemek mümkündür.

Son yıllarda liderliğin iki boyutunu inceleyen çalışmaları genel olarak değerlendirmek gerekirse, bu çalışmaların büyük oranda üst yönetim kademesinde görev alan çalışanlara uygulandığını söylemek gerekir. Gerek sağlık sektöründe, gerekse bankacılık, hizmet sektörü ve eğitim alanında yapılan çalışmaların ağırlık verdikleri nokta sürekli olarak yöneticiler olduğu görülmektedir.

III. BÖLÜM

AYDIN TURİST REHBERLERİ ODASINA KAYITLI OLAN PROFESYONEL TURİST REHBERLERİNİN LİDERLİK YÖNELİMLERİ BELİRLEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Önceki bölümlerde, araştırma ile ilgili literatür incelemesi yapılarak araştırmaya zemin oluşturulmuştur. Bu bölümde ise, araştırmanın problemi, amacı, önemi, sayıtlıları ve sınırlılıklarından bahsedilerek araştırma modeli ve yöntemi ortaya koyulmuş, sonrasında ise araştırma verileri analiz edilerek elde edilen bulgular sunulmaya çalışılmıştır.

3.1. PROBLEM TANIMI

Turizm sektöründe önemli bir yere sahip olan profesyonel turist rehberlerinin, astlarına (kaptan, muavin, yardımcı rehber, ofis çalışanı, stajyer vb.) karşı sergiledikleri “insan yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimleri ne düzeydedir?

3.2. ALT PROBLEMLER

Araştırmanın alt problemlerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- 3.2.1. Eylemli turist rehberlerinin liderlik eğilimlerinin genel yapısı nasıldır?
- 3.2.2. Eylemli turist rehberlerinin liderlik eğilimleri “insana yönelik” ve “göreve yönelik” olmak üzere ne yönde bir dağılım göstermektedir?
- 3.2.3. Eylemli turist rehberlerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimleri, cinsiyet, eğitim durumu, yaş, medeni durum, turist rehberliği eğitimi alınış biçimi, rehberlik mesleğini icra ediliş biçimi, rehberlik mesleğini icra etme süresi ve liderlik konusunda eğitim alıp almama ile anlamlı bir farklılaşma göstermekte midir?

3.3. ARAŞTIRMANIN AMACI

Liderlik gerek işletme gerekse örgüt yönetimi açısından büyük önem arz etmektedir. Ancak liderliği yalnızca işletme yönetimiyle sınırlandırmak yanlış olacaktır. Liderliğin temel unsurları insanları belirlenen hedeflere yöneltme ve onları sevk ve idare etmektir. Turizm sektörü kapsamında önemli bir yere sahip olan profesyonel turist rehberlerinin hem hizmet ettikleri münferit konuklarını ya da grupları hem de astlarını yöneten, onları yönlendiren ve sevk ve idare eden profesyoneller olduğu düşünüldüğünde liderlik özelliklerini sergilemeleri beklenir. Bu çerçevede bu tez çalışmasının temel amacı turizm sektörünün önemli bir parçasını oluşturan profesyonel turist rehberlerinin liderlik özelliklerini “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlar bağlamında inceleyerek, liderlik alanında yeterince araştırma konusu yapılmamış profesyonel turist rehberlerine ve konuyla ilgili gelecek araştırmalara katkıda bulunmak şeklinde belirlenmiştir.

3.4. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Liderliğin, günümüz dünyasında çokça araştırılan, üzerine çokça yazılan konularından biri olduğunu söylemek mümkündür. Sağlık, eğitim, turizm, ekonomi gibi farklı alanlarda bu konuyla ilgili birçok çalışmalar yapılmıştır. Günümüze kadar gelen çalışmalar ele alındığında, Kerim (2010)’in kamu ve özel hastanelerde çalışan yönetici konumundaki hemşirelerin liderlik davranışlarını belirlemeye çalışan araştırması ile Uysal (2012)’in Isparta’da yer alan yedi hastanede çalışan yöneticilerin liderlik özelliği ile çalışanların iş üretkenliği arasındaki ilişkiyi belirlemeyi amaçlayan çalışmaları sağlık alanında liderliğe verilebilecek örnekler arasında yer alır.

Sağlık sektörünün dışında liderliği konu alan çalışmalar görmek mümkündür. Balkan (2004), Malatya ilinde faaliyet gösteren ve 10’dan fazla personel çalıştıran özel sektör çalışanları üzerine yaptığı araştırmada kriz yönetimi ile liderlik arasındaki ilişkiyi incelemeye çalışmıştır. Kurtuluş (2009) bankacılık sektöründe çalışanlar üzerine benzer bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışanların gözlemleri doğrultusunda yöneticilerin kriz olmayan süreçten kriz sürecine geçişteki liderlik davranışlarını belirlemeyi amaçlamıştır. Acar (2001) ise duygusal zekâ yetenekleri ile göreve ve

insana yönelik liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla banka şube müdürleri üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Eğitim alanında liderliği ele alan çalışmalara bakılacak olursa, Hayri (2010), ilköğretim okullarında görev yapan yöneticilerin liderlik yönelimleri ile etik algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaya çalışmıştır.

Görkem (2008), liderlik ve öğretim liderliği arasındaki ilişkiyi, Toprak (2006) liderlik ile ekip çalışması arasındaki ilişkiyi, İpçioğlu (2004) örgüt kültürü ile liderliğin bilgi yönetimi üzerine etkilerini, Erdoğan (2009) kültürün liderlik tarzı seçimine etkisini, Yüksel (2007) görev ve insan ilişkileri yönelimli liderlik davranışlarının bilgi yönetimine etkisini, Apaydın (2009) ise dış ticarete çevre etkisi ve bölgesel ekonomik liderlik sürecinde izlenmesi gereken stratejileri araştırmaya çalışmıştır.

Turizm alanında liderlik ile ilgili çalışmalar göz önüne alındığında liderlik konusunun çoğunlukla otel işletmeleri yöneticilerinin liderlik yönelimleri etrafında şekillendiğini görmek mümkündür. Nitekim bu alanda yapılan çalışmalara bakılacak olursa Taşkiran (2005)'in beş yıldızlı otel işletmelerinde görev yapan yöneticilerin liderlik yönelimlerinin göreve ve insana yönelik boyutlarda incelediği, Nigmatullina (2011)'nin uluslararası zincir otel işletmelerinde çalışmakta olan yöneticilerin liderlik yönelimlerini belirlemeyi amaçladığı, Kanıgür (2009)'ün Ankara'da faaliyet gösteren dört-beş yıldızlı otellerde çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamaları ile performansları arasındaki ilişkiyi ele aldığı ve Nebioğlu (2011)'nin Alanya ilçesinde faaliyet gösteren seyahat acentaları yöneticilerin liderlik tarzları ile çatışma yönetimi arasındaki ilişkiyi incelemeyi amaçlayan çalışmaları turizm alanında günümüze kadar yapılan çalışmalarda çoğunlukla yöneticilere yoğunlaştığı görülmektedir.

Bu çerçevede literatür incelemesi sonuçları dikkate alındığında, turizm sektörünün önemli bir parçasını oluşturan turist rehberlerini konu alan, onların liderlik yönelimlerini incelemeyi amaçlayan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu açıdan bakıldığında, yapılan çalışma hem literatüre hem de uygulama alanına katkı sağlaması beklenmektedir.

3.5. SAYILTILAR

Araştırmanın sayıtlılarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. Araştırmaya katılan turist rehberlerinin, ankette yer alan her bir ifadeyi doğru biçimde anlayıp cevaplandırmışlardır.
2. Uygulanan anket forumunun giriş kısmında ifade edildiği gibi araştırmaya katılan eylemli turist rehberlerinden isimlerini veya kimliklerini belirtmeleri istenmemiş, yapılan bu çalışmada verilecek olan yanıtların yalnızca bilimsel amaçla kullanılacağı deneklere bildirilmiştir. Dolayısıyla gerek liderlik yönelimleri ile ilgili ifadeleri gerekse demografik ve rehberlik meslekleri konusundaki soruları ön yargısız olarak cevaplandırmışlardır.

3.6. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Yapılan araştırmanın belli başlı sınırlılıklarını şu şekilde sıralamak mümkündür:

1. Aydın Turist Rehberleri Odası'na kayıtlı bulunan profesyonel turist rehberlerinden eylemli olarak çalışanların görüşleriyle sınırlıdır.
2. Zaman ve maddi imkânlar, araştırmanın sınırlayıcıları arasında yer almaktadır.
3. Araştırmanın yapıldığı dönem ile turizmin bölgede başladığı dönemin aynı olmaması ve turizm sezonun başlamamasından dolayı rehberlerin birçoğunun bölge dışında olması, katılımcılara birebir ulaşma güçlüğüne ortaya çıkarmıştır.

3.7. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Sosyal Bilimler alanında araştırma yöntemlerinin yazarlar tarafından farklı farklı sınıflandırdıkları görülmektedir. Yurtseven, Erkul ve Morkoç (2013: 27) bir araştırmada yöntem kısmının nesnelere, olgular ve ilişkileri tanımlamada veya analiz etmek için kurgulanan araştırma tasarımında, neyin nasıl yapılacağını ortaya koyulduğu yer olarak tanımlamaktadır. Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım (2010: 68) araştırmayı keşfedici araştırmalar, tanımlayıcı araştırmalar ve açıklayıcı araştırmalar olarak üç sınıfta toplamışlardır. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2011: 33) araştırma türlerini kuram üreten temel araştırmalar ve teknoloji üreten uygulamalı araştırmalar olmak üzere iki grupta ele almakta ve kuram üreten araştırmaların, kuramsal bilgi alanına yeni bilgiler

eklemek amacıyla yapılan araştırmalar olduğundan söz etmektedir. Karasar (2009: 77) ise araştırmalarda tarama ve deneme olmak üzere iki temel yaklaşımın yer aldığını ve araştırma tasarımında tarama modellerini, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu haliyle betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımları olduğu şeklinde ifade etmektedir.

Araştırma yöntemleri ile ilgili yapılan sınıflandırmalardan hareketle bu çalışmanın turist rehberlerinin liderlik yönelimlerine ilişkin var olan bir durumun ortaya koyulmasına yönelik bir çalışma olması açısından betimleyici bir çalışma olduğunu söylemek mümkündür. Profesyonel turist rehberlerinin liderlik yönelimlerini belirlemeyi amaçlayan bu araştırmada izlenen yolu şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Turist rehberliği mesleği ile liderlik kavramı ve yaklaşımlarıyla ilgili literatür taraması gerçekleştirilmiştir.
- Veri toplama aracı olarak anket yöntemi seçilmiş ve ana kütle kapsamında yer alan profesyonel turist rehberlerine uygulanmıştır.
- Elde edilen verilerin analiz aşamasında SPSS for Windows 18 Programı kullanılarak özömlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bulguları yorumlanmış ve bu doğrultuda araştırma sonuçları sunulmuştur.

3.8. VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada, veri toplama aracı olarak anket tekniğine kullanılmıştır. Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım (2010: 78) anketi, yanıtlayıcının önceden belirlenen bir sıralama ve yapıdaki sorulara karşılık vermesi ile verilerin elde edilmesi yöntemi şeklinde ifade etmektedirler. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2011: 93) ise anketi, belirli bir amaç ve plan dâhilinde hazırlanan soru listesi şeklinde tanımlamaktadır. Bu araştırmada anketin bir veri toplama aracı olarak seçilmesinin nedenleri arasında bir defada çok yoğun veri toplamayı kolaylaştırması, daha geniş kitlelere erişim sağlayabilmesi ve analizlerin hızlı biçimde gerçekleştirilebilmesi yer almaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 95). Bu anlamda profesyonel turist rehberlerinin liderlik yönelimlerini belirlemek amacıyla Luthans (1995: 411) tarafından geliştirilen ve yanıtlayıcıların “göreve yönelik” ve “insana yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerini belirlenmesine imkân tanıyan Liderlik Anketi (Leadership Questionnaire)’den faydalanılmıştır.

Veri toplama aracı olarak kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü, profesyonel turist rehberlerinin “göreve yönelik” ve “insana yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerini ölçmeye yönelik 35 adet kapalı uçlu sorudan ve ikinci bölümde ise profesyonel turist rehberlerinin demografik özelliklerini belirlemeyi amaçlayan 8 adet kapalı uçlu ve 1 adet açık uçlu sorudan oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan ve Luthans (1995: 411)’ın geliştirmiş olduğu Liderlik (Yönelimi) Anketi (Leadership Questionnaire), özgün İngilizce dilindeki formatından Türkçe’ye çevrilmiştir. Anketin çevrisi öncelikli olarak araştırmacının kendisi tarafından yapılmış ve daha sonrasında gerek İngilizce eğitimi almış akademisyenler gerekse aynı anketi otel işletmeleri yöneticilerine uygulayan araştırmacıların (Taşkiran, 2005; Nigmatullina, 2011) çevrilerinden yararlanılarak ankete son hali verilmiştir. Diğer taraftan özgün İngilizce dilinden Türkçe’ye çevrilen anket sorularından bazı ifadeler turist rehberliği mesleğine hitap edecek şekilde düzenlenmesi yapılmıştır. Örneğin altıncı maddede yer alan “Rakip grupların önünde olunması gerektiğini vurgularım.” ifadesi “Rakiplerin (rehberlerin) önünde olunması gerektiğini vurgularım.” şeklinde değiştirilmiştir. Benzer biçimde on birinci maddedeki “Terfi etmek için çok fazla çalışırım.” ifadesinde kast edilen “terfi etmek” ile turist rehberliği mesleği arasında bir bağlantı kurmak oldukça zor olduğundan bu ifadede değişiklik yapılarak “Acentadan veya diğer turizm işletmelerinden (derici, halıcı vb.) daha fazla iş (tur, hanut vb.) alabilmek için çok çalışırım.” şeklinde değiştirilmiştir. Değişiklik yapılan diğer madde ise on sekizinci maddede yer alan “Grubu dışarıdaki toplantılarda ben temsil ederim.” ifadesidir. İşletme dışındaki toplantılar denildiğinde biraz daha yönetici konumunda çalışan iş görenler anlatılmaya çalışıldığı görülmüştür. Dolayısıyla bağımsız çalışan turist rehberleri düşünüldüğünde, işletme dışı toplantılarda grubun diğer üyelerini temsil etmesi mümkün olamayacağından bu ifadenin değiştirilmesine karar verilmiş ve “Her türlü dış ortamda (halıcı, derici, restoran, toplantı vb.) astlarımı ben temsil ederim.” şeklinde değiştirilmiştir.

Anket formunda yer alan ve profesyonel turist rehberlerinin, liderlik yönelimlerini belirlemeye yönelik ifadeler, orijinal ölçekte yapıldığı gibi 5’li bir ölçek üzerinde yanıtlamaları istenmiştir. Bu doğrultuda, profesyonel turist rehberlerinin her bir davranış ile ilgili katılım derecelerini “her zaman”, “sık sık”, “ara sıra”, “çok nadir”

ve “hiçbir zaman” seçeneklerinden birini seçerek belirtmeleri istenmiştir. Özellikle Liderlik Yönelim Anketi’nin yönerge kısmında, profesyonel turist rehberlerinin mesleki anlamda ast-üst ilişkilerinin işletme yönetiminde algılandığı şekliyle olmamasından dolayı “ast” kavramı ile tur esnasında veya acenta bünyesinde çalışırken onlara bağlı olarak çalışanların (stajyer, ofis personeli, apranti, yardımcı rehber, kaptan, muavin vb.) kast edildiği belirtilmiştir.

3.9. VERİ ÇÖZÜMLEME YÖNTEMİ

Toplanan anket formlarına ilişkin verilerin çözümlenmesi şu şekilde yapılmıştır:

1- Eylemli turist rehberlerinin demografik özelliklerini belirlemeyi amaçlayan soruların çözümlenmesinde, her bir soruya karşılık gelen cevap şikkına bir rakam gelecek şekilde kodlanmıştır. Örneğin; turizm rehberliği eğitimi ne şekilde aldınız? Sorusuna verilecek cevapların kodlaması şu şekildedir:

Bakanlık Kursu	1
Önlisans	2
Lisans	3

Yukarıdaki gibi kodlanan demografik özelliklere ilişkin veriler frekans ve yüzden yöntemiyle çözümlenmeye çalışılmıştır.

2- Birinci alt probleme ilişkin veriler, ankete cevap veren eylemli turist rehberinin ankette yer alan her bir ifadeye vermiş oldukları cevaplar:

Hiçbir Zaman	1
Çok Nadir	2
Ara Sıra	3
Sık Sık	4
Her Zaman	5

şeklinde kodlanarak değerlendirilmeye çalışılmıştır. Profesyonel turist rehberlerinin liderlik yönelimlerini belirlemeyi amaçlayan Liderlik Yönelim Anketi’nde yer alan her bir ifadeye verdikleri “hiçbir zaman” ve “çok nadir” yanıtları, söz konusu olan ifadeye katılmadıklarını; “her zaman” ve “sık sık” yanıtları ise bahsedilen ifadeye katıldıkları şeklinde yorumlanmıştır. Eylemli turist rehberlerinin vermiş oldukları “ara sıra” yanıtı ne olumlu ne de olumsuz kesin bir yönelim sergilemedikleri şeklinde kabul edilmiş ve bu şekilde yorumlamaya dâhil edilmiştir. Eylemli turist rehberlerinin söz konusu

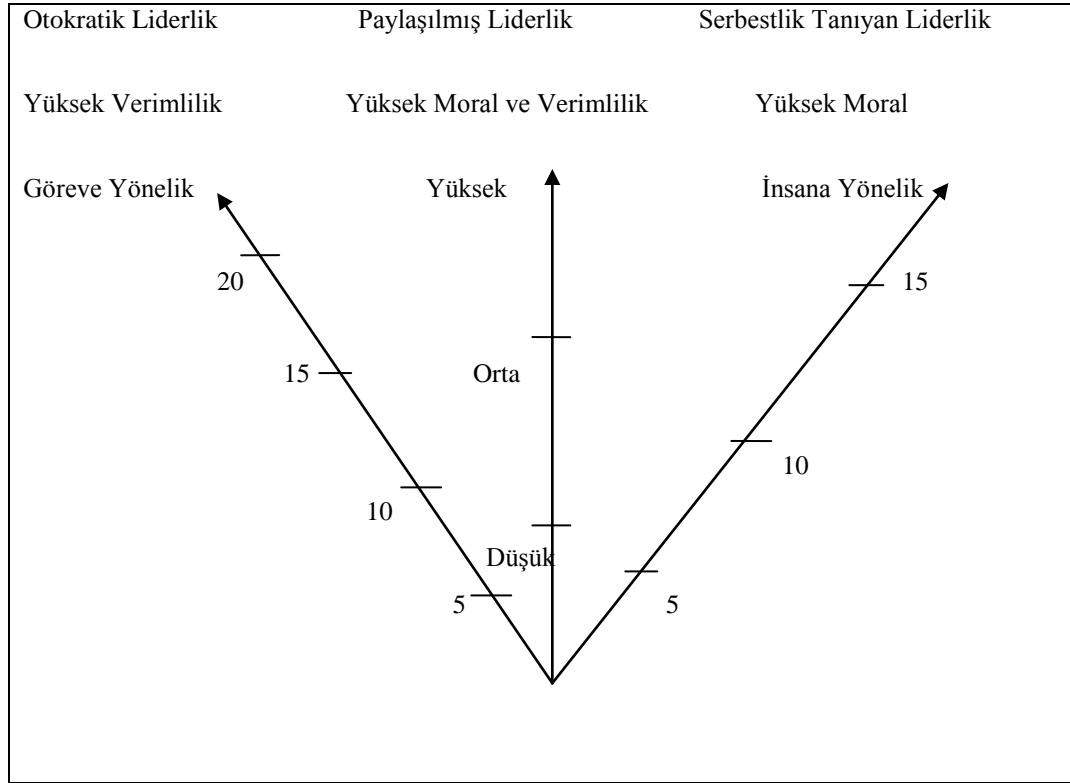
ifadelere vermiş oldukları yanıtlar yüzde ve frekans dağılımı ile aritmetik ortalama kullanılarak analiz edilmeye çalışılmıştır.

3- İkinci alt probleme ilişkin olarak eylemli turist rehberlerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerinin hesaplanması şu şekilde yapılmıştır:

Eylemli turist rehberlerinin Liderlik Yönelim Anketi’ne verdikleri ifadelerin puanlarının hesaplanmasında, “her zaman” ve “sık sık” yanıtları pozitif; “çok nadir” ve “hiçbir zaman” yanıtları ise negatif olarak değerlendirilmiştir. “Ara sıra” yanıtı ise ne pozitif ne de negatif yönde bir eğilimi göstermedikleri şeklinde yorumlanarak değerlendirilmeye alınmamıştır. Orijinal ölçekte de belirtildiği üzere; 8, 12, 17, 18, 19, 30, 34 ve 35 numaralı ifadelerin karşısında yer alan seçeneklerden “çok nadir” veya “hiçbir zaman” seçenekleri işaretlenirse, bu ifadelerin önüne 1 yazılması gerekmektedir. Geriye kalan ifadelerin karşılarında yer alan seçeneklerde “her zaman” veya “sık sık” seçeneklerinin işaretlenmesi durumunda bu ifadelerin önüne yine 1 yazılmalıdır. Sonrasında, 3, 5, 8, 10, 15, 18, 19, 22, 24, 26, 28, 30, 32, 34 ve 35 numaralı ifadelerin önüne yazılan 1’ler toplanmalıdır. Böylece “insana yönelik” liderlik puanları bulunur. Geriye kalan ifadelere ait 1’lerin toplanmasıyla “göreve yönelik” liderlik puanları hesaplanabilecektir (Luthans, 1995: 410).

Göreve ve insana yönelik liderlik yönelimini gösteren Şekil 3.1.’de görüleceği üzere, göreve yönelik liderlik yönelimi yüksek verimliliğe karşılık gelirken, insana yönelik liderlik yönelimi ise yüksek morale karşılık gelmektedir (Taşkiran, 2005: 109). “Göreve yönelik” boyutta 0-8 puan arası düşük; 9-16 puan arası orta ve 17-20 puan arası ise yüksek göreve yönelimi ifade ederken; “insana yönelik” boyutta ise 0-7 puan arası düşük; 8-13 puan arası orta ve 14-15 puanlar ise yüksek oranda insana yönelime karşılık gelmektedir (Luthans, 1995: 412). Puanlamalar sonucunda eylemli turist rehberlerinin “göreve yönelik” ve “insana yönelik” boyutlardaki puanları ayrı ayrı frekans ve yüzde dağılımları verilerek aritmetik ortalamalarının yardımıyla yorumlanmıştır.

Şekil 3.1. Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Yönelimi Diyagramı



Kaynak: Luthans, F. (1995: 412) *Organizational Behavior* (7. Baskı), Literatür Yayıncılık: İstanbul.

Eylemli turist rehberlerinin “göreve yönelik” ve “insana yönelik” boyutlardaki puanlarının, demografik özelliklerine göre 0,05 anlamlılık düzeyinde anlamı bir farklılık gösterip göstermediklerini saptamak amacıyla istatistiksel önemlilik testleri kullanılmıştır. İstatistiksel önemlilik testleri parametrik ve parametrik olmayan testler olarak ikiye ayrılmaktadır. Verilerin normal dağılım göstermesi, hedef kitlede yer alan grupların aynı varyans değerine sahip olması ve hata değerinin tesadüfi olması durumunda parametrik analiz teknikleri (ANOVA, t- testi) kullanılırken, bu şartlardan birinin veya birkaçının ihlali durumunda ise parametrik olmayan testler kullanılarak analiz gerçekleştirilmektedir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010: 162, 166).

Verilerin normal dağılım göstermesinin anlaşılmasından dolayı, cinsiyet, rehberlik mesleğini icra ediş biçimi ve liderlik eğitimi alıp almama değişkenleri için parametrik testler için kullanılan “bağımsız örneklem t testi (independent samples t-test)” kullanılmıştır. Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2011: 248) bağımsız örneklem t-testini,

“incelenen bir değişken açısından bir gruba ait ortalama değerin önceden belirlenen değerden farklı olup olmadığını, incelenen bir değişken açısından bağımsız iki grup arasında fark olup olmadığını ve incelenen bir değişken açısından herhangi bir grubun farklı koşullar altındaki tepkilerinde farklılık olup olmadığını incelenmesine yönelik hipotezlerin test edilmesinde kullanılan bir analiz yöntemi” şeklinde ifade etmektedir.

Diğer taraftan iki gruptan fazla değişkenler için (eğitim durumu, yaşı, rehberlik mesleğini ne kadar süredir icra edildiği, turist rehberliği eğitiminin ne şekilde alındığı, medeni durum) “bağımsız örneklem için tek-faktörlü varyans analizinden (One-Way Anova) yararlanılmıştır. Bağımsız örneklem tek yönlü varyans analizi, ikiden fazla grubun ortalamaları karşılaştırılırken başvuru olan bir analiz tekniğidir (Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010: 197; Baş, 2010: 171; Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 277). Tek faktörlü Varyans Analizi sonucunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık tespit edildiği takdirde bu farklılığın hangi iki gruptan kaynaklandığını test etmek için çoklu karşılaştırma yapılması gerekmektedir. Bu çalışmada, yapılan varyans analizi sonucunda gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmesinden dolayı çoklu karşılaştırma yapılmasına gerek duyulmamıştır.

Profesyonel turist rehberlerinin liderlik yönelimlerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada yukarıda belirtilen analizlerin gerçekleştirilmesi için SPSS 18.0 for Windows programı kullanılmış ve analizler sonucunda yorumlar da bu amaç çerçevesinde yapılmıştır.

3.10. ANAKÜTLE VE ÖRNEKLEM

Karasar (2009: 109) ana kütle, araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği elemanların bütünü şeklinde ifade etmektedir. Gegez (2010: 39)’e göre ana kütle, araştırmacı tarafından araştırılan kişiler, pazarlar, şirketler, ürünler vs. grubudur. Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım (2010: 130) ise ana kütle, araştırmacının çalışma alanını meydana getiren, örneğini seçtiği ve edindiği sonuçları genelleştirebileceği gruplar şeklinde tanımlamaktadır. Yapılan bu tanımlardan hareketle Aydın Turist Rehberleri Odası (ATRO)’na kayıtlı olan profesyonel turist rehberinden “eylemli” olarak çalışanlar, çalışmanın ana külesini oluşturmaktadır. Şubat 2014 tarihi itibarıyla ATRO’dan alınan veriler ışığında kayıtlı olan toplam profesyonel rehber

sayısı 502'dir. ATRO'ya kayıtlı olan 502 profesyonel turist rehberinden 2014 yılı Şubat ayı itibariyle 431'i "eylemli", 71'i ise "eylemsiz" rehber olarak beyanda bulunmuştur. Mart ayı içerisinde 43 Eylemli rehberlere anket formu doldurtulmuş ve anket sorularında, ifadeden kaynaklanan bir takım değişiklikler yapılmıştır. Eylemli rehberlere erişimin kolay olacağı varsayılarak örneklem seçimine gidilmemiş ve ana kütle içerisinde yer alan tüm eylemli rehberlere 2014 Mart ve Nisan aylarında ulaşılmaya çalışılmıştır. Gerek elden gerekse Online-Anket (www.online-anket.gen.tr) sitesi kullanılarak internet ortamında anketler doldurtulmuştur. Bu iki aylık süre sonunda, 431 eylemli rehberlere anket formu ulaştırılmıştır. Gerek elden gerekse Online-Anket sitesi vasıtasıyla ulaşılan rehberlerden 200'ü anket formunu doldurmuştur. 30 rehber ise bir takım gerekçelerden dolayı anket sorularını yanıtlamayı reddetmiştir. Yapılan çalışmada ana kütlede yer alan rehberlerin % 46'sına ulaşılmıştır. Örneklem seçimine gidilmemesi ve ana kütlede yer alan rehberlerin tamamına ulaşılmaya çalışılması açısından değerlendirildiğinde bu oranın oldukça yüksek olduğu söylenebilir.

3.11. ÖN UYGULAMA

Anket sorularında olabilecek muhtemel hatalardan kaçınmak için ön uygulama gerçekleştirilmiştir. Yapılan ön uygulamada ATRO'ya kayıtlı bulunan 43 Eylemli rehberlere ulaşılmış ve anket sorularında bir takım ifade hatalarının olduğu tespit edilmiştir.

Anketin birinci bölümünde yer alan ikinci maddede geçen "*mesai sonrası çalışmayı teşvik ederim*" ifadesi yanıtlayıcılar tarafından tam olarak anlaşılammıştır. Bu ifadeye biraz daha açıklık getirilerek "*Mesai sonrası çalışmaya (tur bitiminde otele varıştan sonra, tur programında olmamasına rağmen turist grubunun istekleri doğrultusunda bir gece organizasyonu yapmak gibi) astlarımı teşvik ederim.*" şeklinde değiştirilmiştir. Liderlik Yönelim Anketi'nin birinci bölümünde yer alan 4. Sorudaki "*Tep tik yöntemlerin kullanılmasını teşvik ederim.*" ifadesinde geçen "tek tip" sözcüğü de denekler tarafından tam olarak anlaşılammıştır. Bu sözcük "tek düze" şeklinde değiştirilmiştir. Liderlik Yönelim Anketi'nin 1. Bölümü'nde yer alan altıncı maddede geçen "*Rakip seyahat acentaları/ rehberlerin önünde olunması gerektiğini vurgularım.*" şeklindeki ifade de deneklerden bazıları tarafından eleştirilmiştir. Katılımcılar seyahat acentaları ibaresinin kaldırılmasının gerektiğini dile getirmişlerdir.

Bu madde böylece “*Rakiplerin (rehberlerin) önünde olunması gerektiğini vurgularım.*” şeklinde değiştirilmiştir. Anlaşılmayan ifadelerden bir diğeri de Liderlik Yönelim Anketi’nin birinci bölümünde yer alan yirmi altıncı maddedir. “*Değişiklik yapmada (tur programı vb.) istekliyimdir.*” şeklindeki ifade de benzer sebeplerden dolayı eleştirilmiştir. Ön uygulamaya dâhil olan rehberlerin birçoğu tur programında değişiklik yapmanın mümkün olmadığını belirtmişlerdir. Bu maddede kast edilen değişiklik ile rehberlerin algıladıkları değişikliğin aynı olmadığı görülmüş ve bu maddeye açıklayıcı bir kısım eklenmesine gerek duyulmuştur. Yapılan değişiklik ile birlikte “*Değişiklik yapmada (tur programında sabah ziyaret edilecek bir yere öğleden sonra gitmek gibi) istekliyimdir.*” şeklinde değiştirilmiştir.

Liderlik Yönelim Anketi’nin ikinci bölümde “*Turist Rehberliği (önlisans-lisans-lisansüsü) eğitimi aldınız mı?*” sorusuna verilen yanıtlar araştırmacı tarafından yeterli görülmemiş ve soruda değişikliğe gidilerek “*Turist Rehberliği eğitimi ne şekilde aldınız?*” şeklinde değişiklik yapılmıştır. Son olarak Liderlik Yönelim Anketi’nin ikinci bölümünde yer alan “*Liderlik konusunda herhangi bir eğitime (kurs, seminer vb.) katıldınız mı?*” sorusuna ilave açıklama yapılması gereği duyulmuştur. Turist rehberliği eğitimi alan kimi rehberlerin turist rehberliği eğitimleri esnasında liderlik ile ilgili bir takım dersler almalarının da bu kapsamda değerlendirilebileceği düşünülerek “*Liderlik konusunda herhangi bir eğitim (önlisans-lisans eğitiminize veya sonrasında liderlik ile ilgili herhangi bir ders, kurs, seminer vb.) aldınız mı?*” şeklinde bir değişiklik yapılmıştır. Yapılan söz konusu değişikliklerden sonra anket formunun son hali oluşturulmuştur (Ek 1).

3.12. GEÇERLİLİK VE GÜVENİRLİLİK

Altunışık, Coşkun, Yıldırım ve Bayraktaroğlu (2010: 12)’na göre geçerlilik, bir test veya ölçeğin ölçülmek istenen şeyin ölçme derecesini ifade etmektedir. Karasar (2009: 151) ise bir ölçmenin geçerli sayılabılmasının ilk koşulunun, onun güvenilir olmasına bağlı olduğunu belirtmektedir. Dolayısıyla araştırmada uygulanan ölçeğin güvenilirliğine ölçebilmek için ön uygulamada kısmında belirtildiği gibi anket formu, ana kütle içerisinde yer alan bütün rehberlere gönderilmeden önce 43 rehberle ön uygulama gerçekleştirilmiştir. Bu rehberlerin, bütünü temsil etmelerinin sağlanması açısından ana kütle içerisinde rastgele seçilmiştir. Yapılan anketler sonrasında

anlaşılması güç olan, rehberler tarafından güçlükle anlaşılan ifadeler üzerinde değişiklikler yapılmıştır.

Karasar (2009: 148) güvenilirliği, aynı şeyin bağımsız ölçümleri arasındaki kararlılık şeklinde tanımlamaktadır. Altunışık, Coşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım (2010: 123)'a göre ise bir araştırmanın güvenilirliğini tespit etmek için kullanılan ölçüm aracının farklı şartlar altında benzer sonuçlar vermesi ve farklı araştırmacılar tarafından, farklı durumlarda benzeri gözlemler yapılabilmesine bağlıdır. Yapılan bir ölçüme, zamana göre değişmezlik (süreklilik), bağımsız gözlemler arası uyum ve iç tutarlılık olma üzere üç tür güvenilirlik ölçütü arandığını söylemek mümkündür (Karasar, 2009: 148). Bu bağlamda anketin güvenilirliğini ölçmek amacıyla, iç tutarlılık katsayısı ölçüsü olarak kabul edilen Cronbach's Alpha yöntemi kullanılmıştır. Ön uygulamaya dâhil edilen 43 ankete uygulanan analiz sonucunda, güvenilirlik katsayısının 64,6 olduğu görülmüştür. Cronbach's Alpha değerinin uygulanabilir değerlerde olmasından dolayı araştırmaya devam edilmiştir. Nitekim, araştırma verileri bir bütün olarak ele alındığında bu değerinin 80,2 olduğu görülmüştür. Bu noktadan hareketle ön uygulamada, güvenilirlik katsayısının düşük değerde olmasının nedeni olarak ön uygulamaya dâhil edilen anketlerin sayısı gösterilebilir. Diğer taraftan ölçeğin normal dağılım varsayımları olan (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2011: 246):

- Verilerin normal dağılım göstermesi veya normale yakın bir dağılıma sahip olması,
- Bütün grupların aynı varyans değerine sahip olması, normal dağılım gösteren ana küleden gelmiş olması,
- Analiz sonucunda ortaya çıkan hata terimlerinin tesadüfi birbirinden bağımsız olması veya herhangi bir düzenli şekle sahip olmaması,

varsayımlarını karşıladığı görülmüştür. Nitekim basıklık ve çarpıklık değerlerinin -3, +3 aralığında yer aldığı saptanmıştır. Bunun yanı sıra, ortalama (3,34) mod ve (3,34) medyan değerlerinin de birbirine yakın olduğu tespit edilmiştir. Dağılımın tepkisel aralığının da yüksek olması (2,69) gibi varsayımlar dikkate alındığında, verilerin genel olarak normal dağılım gösterdiğinden söz etmek mümkündür.

3.13. ARAŞTIRMA İLE İLGİLİ BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

3.13.1. Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu kısımda araştırmaya katılan profesyonel turist rehberlerinin demografik özelliklerine ilişkin bulgular (cinsiyet, eğitim durumu, yaş, medeni durum, turist rehberliği eğitimini alış biçimi, rehberlik mesleğini icra ediş biçimi, rehberlik mesleğini ne kadar süredir icra edildiği, liderlik konusunda herhangi bir eğitim alıp-almama) frekans ve yüzde analizi yoluyla sunulmaya çalışılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre araştırmaya katılan rehberlerin; 141'i erkek, 59'u ise kadındır. Bu durumda erkeklerin oranı % 70,5, kadınların oranı ise % 29,5 olduğu görülmektedir.

Anket formunu dolduran rehberlerin 1'i ilköğretim, 21'i lise, 157'si lisans, 20'si lisansüstü ve 1'i doktora mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Buna göre araştırmaya katılan rehberlerin ilköğretim mezunlarının oranı % 0,5, lise mezunlarının oranı % 10,5, lisans mezunlarının oranı % 78,5, lisansüstü mezunlarının oranı % 10 ve doktora mezunu oranı ise % 0,5 olduğu görülmektedir. Dolayısıyla ankete katılan rehberlerin büyük bir bölümü lisans mezunudur.

Katılımcıların yaşları değerlendirildiğinde 25 yaş ve altı olanların sayısının 5, 26-35 yaş arasında olanların sayısının 94, 36-45 yaş arasında olanların sayısının 52, 46-60 yaş arasında olanların sayısının 43 ve 61 yaş ve üstü olanların sayısının ise 6 olduğu görülmektedir. Rehberlerin yaşları yüzdeler olarak değerlendirildiğinde % 2,5'i 25 yaş ve altı, % 47'si 26- 35 yaş aralığında, % 26'sı 36-45 yaş aralığında, % 21,5'i 46-60 yaş aralığında ve % 3'ü 61 yaş ve üstünde yer almaktadır. Buradan hareketle, ankete katılan rehberlerden 26- 35 yaş aralığında olanların sayısının oldukça yüksek olduğu görülmektedir.

Katılımcıların medeni durumları değerlendirildiğinde 74 rehberin bekâr, 114 rehberin evli ve 12 rehberin ise dul/boşanmış olduğu görülmektedir. Buna göre araştırmaya katılan rehberlerin % 37'sinin bekâr, % 57'sinin evli ve % 6'sının da dul/boşanmış olduğu görülmektedir. Buna göre, araştırmaya katılan rehberlerin büyük çoğunluğunun evli olduğun söylemek mümkündür.

Tablo 3.1. Araştırmaya Katılan Profesyonel Turist Rehberlerinin Rehberlik Yaptıkları Diller

Rehberlik Yapılan Dil (ler)	Rehber Sayısı (n)	Ortalama (%)
Almanca	17	8,5
Almanca-Hollandaca	1	0,5
Çince-İngilizce	1	0,5
Fransızca	6	3
Hollandaca	7	3,5
İngilizce	122	61
İngilizce-Almanca	9	4,5
İngilizce-Almanca-Hollandaca	1	0,5
İngilizce-Japonca	1	0,5
İngilizce-Fransızca	1	0,5
İngilizce-Fransızca-İspanyolca	1	0,5
İngilizce-Hollandaca	4	2
İngilizce-İspanyolca	1	0,5
İngilizce-İspanyolca-İtalyanca	1	0,5
İngilizce-İtalyanca	3	1,5
İngilizce-Japonca	1	0,5
İngilizce-Rusça	2	1
İngilizce-Yunanca	1	0,5
İspanyolca	2	1
İtalyanca	3	1,5
İtalyanca-Portekizce	1	0,5
Japonca	5	2,5
Portekizce	2	1
Rusça	1	0,5
Rusça-Bulgarca	1	0,5
Belirsiz	5	2,5
TOPLAM	200	100

Araştırmaya katılan rehberlerin turist rehberliği eğitimi alışı biçimleri açısından değerlendirildiğinde bakanlık kursu ile bu eğitimi alanların sayısının 116, önlisans eğitimi ile alanların sayısının 21 ve lisans eğitimi ile alanların sayısının 63 olduğu

görülmektedir. Turist rehberliği eğitiminin alınış biçimi yüzdesel olarak değerlendirildiğinde, rehberlerin % 58'inin bakanlık kursları, % 10'unun ön lisans ve % 31,5'inin lisans eğitimi yoluyla bu eğitimi almışlardır. Araştırmaya katılan rehberlerin büyük çoğunluğunun bakanlık kursları vasıtasıyla bu eğitimi aldıkları söylenebilir.

Tablo 3.1'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan rehberlerin büyük çoğunluğunun (% 61) İngilizce dilinde rehberlik yaptığı anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan rehberlerin rehberlik mesleğini icra ediş biçimlerine göre değerlendirildiğinde 52 rehberin acentaya bağlı, 147 rehberin ise herhangi bir acentaya bağlı olmadan çalıştığı, 1 rehberin ise bu konuda herhangi bir görüş bildirmediği görülmektedir. Rehberlik mesleğini icra ediliş biçimi yüzdelik olarak irdelendiğinde rehberlerin % 26'sının acentaya bağlı, % 73,5'inin ise acentaya bağlı olmadan bu mesleği icra ettiği anlaşılmaktadır.

Anket formuna katılan rehberlerin rehberlik mesleğini icra ediş süreleri açısından değerlendirildiğinde 0-1 yıl arasında 4, 2-5 yıl arasında 65, 6-10 yıl arasında 52, 11-15 yıl arasında 24, 16 yıl ve üstü 55 rehber olduğu tespit edilmiştir. Rehberlik mesleğinin icra ediliş süresine göre araştırmaya katılan rehberlerin % 32,5'inin 2-5 yıl arasında, % 27,5'inin 16 yıl ve üstü, % 26'sının 6-10 yıl arasında, % 12'sinin 11-15 yıl arasında ve % 2'sinin ise 0-1 yıl arasında olduğu söylenebilir. Araştırma bulgularından hareketle ankete katılan rehberlerin rehberlik mesleğini icra ediş süreleri 2-5 yıl, 11-15 yıl ve 16 yıl ve üstünde yoğunluk gösterdiği görülmektedir.

Son olarak, liderlik konusunda herhangi bir eğitim alıp almama açısından değerlendirildiğinde rehberlerin 48'inin liderlik eğitimi aldığı, 149'unun ise böyle bir eğitim almadığı yönünde görüş bildirdikleri görülmektedir. Araştırmaya katılan 3 kişi ise liderlik ile ilgili eğitim alıp almama konusunda herhangi bir görüş bildirmemişlerdir. Liderlik ile ilgili olarak herhangi bir eğitim alıp almamaları yüzdesel olarak değerlendirildiğinde rehberlerin % 24'ünün liderlik eğitimi aldığı, % 74,5'inin ise böyle bir eğitim almadığı % 1,5'inin ise bu konuda herhangi bir görüş bildirmediği söylenebilir.

3.13.2. Birinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu kısımda araştırmaya katılan profesyonel turist rehberlerinin liderlik yönelimi anketinde yer alan her bir ifade ile ilgili görüşleri frekans-yüzde dağılımları ve aritmetik ortalamaları sunulmuştur.

Demografik özelliklere ilişkin bulgulara göre; ankette yer alan ilk madde olan “çoğunlukla astlarımla sözcüsü gibi davranırım” ifadesine, rehberlerinin % 32,5’i (n=65) “sık sık”, % 25,5’i (n=51) “ara sıra” ve % 23’ü (n=46) “her zaman” cevabını vererek olumlu bir görüş belirttikleri görülmektedir. Rehberlerin % 10,5’i (n=21) “çok nadir” ve % 8,5’i (n=17) “hiçbir zaman” cevabını vermiştir. Bu bulgular ışığında rehberlerin bu ifadeye verdikleri “sık sık” ve “her zaman” cevabı araştırmaya katılan deneklerin % 55,5’ini oluşturduğu görülmektedir. Bu da rehberlerinin çoğunlukla astlarının sözcüsü gibi davrandıkları şeklinde yorumlanabilir.

“Mesai sonrası çalışmaya (tur bitiminde otele varıştan sonra, tur programında olmamasına rağmen turist grubunun istekleri doğrultusunda bir gece organizasyonu yapmaya) astlarımla teşvik ederim” ifadesine rehberlerin % 25’i (n=50) “çok nadir”, % 25’i (n=50) “ara sıra”, % 23,5’i (n=47) “sık sık”, % 13,5’i (n=27) “hiçbir zaman” ve % 12’si (n=24) “her zaman” yanıtını vermişlerdir. Rehberlerin % 1’i (n=2) ise bu ifadeye ilişkin herhangi bir görüş belirtmemiştir. Rehberin bu ifadeye verdikleri yanıtlardan hareketle, mesai sonrası çalışmaya teşvik konusunda kesin bir yönelim göstermedikleri şeklinde yorumlamak mümkündür.

“Astlarımla çalışırken tam serbestlik tanırım” ifadesine rehberlerin, % 33,5’i (n=67) “ara sıra”, % 22,5’i (n= 45) “çok nadir”, % 21,5’i (n=43) “sık sık”, % 12’si (n=24) “her zaman” ve % 10’u (n=20) “hiçbir zaman” cevabını vermişlerdir. Araştırmaya katılan rehberlerin % 0,5’i (n=1), bu ifadeye ilişkin herhangi bir görüş belirtmemiştir. Rehberlerin bu ifadeye verdikleri yanıtlar göz önünde bulundurulduğunda, yanıtların “ara sıra” seçeneğinde yoğunluk göstermesine rağmen “çok nadir” ve “sık sık” cevaplarının da bir birbirine yakın değerlerde olması tam serbestlik tanıma konusunda rehberlerin kararsız olduklarını göstermektedir.

“Tek düze yöntemler kullanılmasını teşvik ederim” ifadesine rehberlerin % 29’u (n=58) “hiçbir zaman”, % 28,5’i (n=57) “ara sıra”, % 8’i (n=16) “sık sık” ve % 8’i

(n=16) “her zaman” yanıtını vermişlerdir. Rehberlerin bu ifadeye verdiği yanıtlar değerlendirildiğinde katılımcıların % 53’ünün (n=106) tek düze yöntemler kullanılması konusunda olumsuz bir yönelim gösterdikleri görülmektedir. Bu ifadeye ilişkin olarak araştırmaya katılan rehberlerin % 2,5’i (n=5) herhangi bir görüş belirtmemiştir. Bu bulgular, rehberlerin astlarını tek düze yöntemlerin kullanmaya teşvik etmedikleri şeklinde yorumlanabilir.

“Problemleri çözümlerken astların kendi kararlarını kullanmalarına izin veririm” ifadesine rehberlerin % 36’sı (n=72) “ara sıra”, % 28,5’i (n=57) “sık sık”, % 16,5’i (n=33) “çok nadir”, % 14,5’i (n=29) “her zaman” ve % 3,5’i (n=7) “hiçbir zaman” cevabını vermişlerdir. Bu ifadeye ilişkin olarak rehberlerin % 1’i (n=2) ise herhangi bir görüş belirtmemiştir. Bu ifadeye verilen yanıtların “ara sıra” ile “sık sık” seçenekleri arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Diğer taraftan “çok nadir” ile “her zaman” yanıtını veren rehberlerin ortalaması birbirine yakındır. Bu bulgular, rehberlerin problemlerin çözümlenmesi noktasında astlarının kendi kararlarını kullanmalarına izin verdikleri şeklinde yorumlanabilir.

“Rakiplerin (rehberlerin) önünde olunması gerektiğini vurgularım” ifadesine rehberlerin % 24,5’i (n=49) “ara sıra”, % 20’si (n=40) “sık sık” ve %17,5’i (n=35) “her zaman” yanıtını vermiştir. Araştırmaya katılan rehberlerin % 17’si (n=34) “çok nadir” ve % 16’sı (n=32) “hiçbir zaman” seçeneğini işaretleyerek olumsuz bir tutum gösterdikleri görülmektedir. Katılımcıların % 5’i (n=10) ise bu ifade ile ilgili herhangi bir görüş bildirmemiştir. Bulgular göz önünde bulundurulduğunda % 33’ünün bu ifade ile ilgili olumsuz, % 37,5’inin ise olumlu bir düşünceye sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan, çok yüksek düzeyde olmasa da rehberlerin rakip rehberlerin önünde olunması gerektiğini vurguladıkları şeklinde yorumlanabilir.

“Astlarımın bir temsilcisi olarak konuşurum” ifadesine rehberlerin % 38’i (n=76) “sık sık”, % 24,5’i (n=49) “ara sıra” ve % 21’i (n=42) “her zaman” yanıtını vermiştir. Rehberlerin % 9’u (n=18) “çok nadir” ile % 6,5’i (n=13) “hiçbir zaman” cevabını vererek olumsuz bir görüş belirtmiştir. Rehberlerin % 1’i (n=2) ise bu ifade ile ilgili herhangi bir görüş bildirmemiştir. Bulgular değerlendirildiğinde araştırmaya katılan rehberlerin % 51’inin (n=108) astların temsilcisi olarak konuşma konusunda

olumlu bir tutum sergiledikleri görülmektedir. Dolayısıyla bu da rehberlerin astların bir temsilcisi olarak konuştukları şeklinde yorumlanabilir.

“Astlarımı daha fazla çaba göstermeleri için zorlarım” ifadesine rehberlerin % 41,5’i (n=83) “sık sık” ve % 26’si (n=52) “her zaman” seçeneğini işaretleyerek olumlu bir görüş belirtmişlerdir. Rehberlerin % 18,5’i (n=37) “ara sıra”, % 8,5’i (n=17) “çok nadir” ve % 5’i (n=10) ise “hiçbir zaman” cevabını vermişlerdir. Araştırmaya katılan rehberlerin % 0,5’i ise (n=1) bu ifade ile ilgili herhangi bir görüş belirtmemiştir. Bu ifade ile ilgili rehberlerin % 67,5’inin (n=135) olumlu bir görüş belirtmelerinden yola çıkarak rehberlerin astlarını daha fazla çaba göstermeleri için zorladıkları şeklinde yorumlamak mümkündür.

“Fikirlerimin ve kararlarımın astlarım tarafından kabul görüp görmediğini gözlemlerim” ifadesine rehberlerin % 43,5’i (n=87) “her zaman” ile % 34,5’i (n=69) “sık sık” cevabını vererek olumlu bir tutum göstermişlerdir. Deneklerin % 15,5’i (n=31) “ara sıra” cevabını vermiş ve % 3,5’i (n=7) “hiçbir zaman” ile % 3’ü (n=6) “çok nadir” cevabını vererek olumsuz bir görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan rehberlerin % 78’inin (n=156) olumlu bir görüş bildirmesinden hareketle rehberlerin, kararlarının astları tarafından kabul görüp görmediğini gözlemledikleri şeklinde yorumlanabilir.

“Astların işlerini en iyi düşündükleri şekliyle yapmalarına izin veririm” ifadesine rehberlerin % 37’si (n=74) “sık sık”, % 27,5’i (n=55) “ara sıra” ve % 26’sı (n=52) “her zaman” cevabını vermişlerdir. Araştırmaya katılan deneklerin % 7’si (n=14) “çok nadir” ile % 2’si (n=4) “hiçbir zaman” yanıtını vererek olumsuz bir görüş belirtmişlerdir. Araştırmaya katılan deneklerin % 0,5’i (n=1) ise bu ifade ile ilgili herhangi bir görüş bildirmemiştir. Bulgular değerlendirildiğinde deneklerin verdiği cevapların “sık sık”, “ara sıra” ve “her zaman” seçeneklerinde yoğunluk gösterdiği görülmektedir. Dolayısıyla bulguları rehberlerin, astların işlerini en iyi düşündükleri şekliyle yapmalarına izin verdikleri şeklinde yorumlamak mümkündür.

“Acentadan veya diğer turizm işletmelerinden (derici, halıcı vb.) daha fazla iş (tur, hanut vs.) alabilmek için çok çalışırım” ifadesine rehberlerin % 27’si (n=55) “sık sık”, % 25’i (n=50) “her zaman”, % 18’i (n=36) “ara sıra”, % 13,5’i (n=27) “çok nadir” ve % 15,5’i (n=31) “hiçbir zaman” cevabını vermiştir. Bu ifadeye ilişkin denekleri

görüşleri incelendiğinde özellikle “hiçbir zaman” “çok nadir” ve “ara sıra” seçeneklerine verilen yanıtların oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Bu ifade ile ilgili herhangi bir görüş bildirmeyenlerin oranı ise % 0,5’tir (n=1). Bu ifade ile ilgili olarak olumlu bir görüş sergileyenlerin oranı % 52,5 (n=105) olduğundan hareketle genel olarak rehberlerin acenta veya diğer işletmelerden daha fazla iş alabilmek için çaba sarf ettikleri söylenebilir.

“Gecikmelere ve belirsizliklere karşı müsamaha gösteririm” ifadesine rehberlerin % 29,5’i (n=59) “çok nadir” ile % 27’si (n=54) “hiçbir zaman” seçeneğini seçerek olumsuz bir tutum sergilemiştir. Diğer taraftan deneklerin % 23,5’i (n=47) “ara sıra”, % 10,5’i (n=21) “sık sık” ve % 9,5’i (n=19) “her zaman” seçeneğini seçerek olumlu bir görüş bildirmiştir. Genel olarak bulgular değerlendirildiğinde % 56,5’inin (n=113) bu ifade ile ilgili olumsuz bir davranış sergiledikleri görülmektedir. Dolayısıyla bu bulguları, rehberlerin gecikmelere ve belirsizliklere karşı müsamaha göstermedikleri şeklinde yorumlamak mümkündür.

“Ziyaretçiler olduğunda astlarım adına konuşurum” ifadesine rehberlerin % 32,5’i (n=65) “ara sıra”, % 27,5’i (n=55) “sık sık” ve % 19’u (n=38) “her zaman” cevabını vermiştir. Deneklerin % 13,5’i “çok nadir” ile % 6,5’i (n=13) “hiçbir zaman” yanıtını vererek olumsuz bir görüş bildirmiştir. Söz konusu ifade ile ilgili rehberlerin % 1’i (n=2) herhangi bir görüş belirtmemiştir. Araştırmaya katılan deneklerin % 46,5’inin (n=93) bu ifade ile ilgili olumlu bir tutum sergilediği görülmektedir. “Çok nadir” ve “hiçbir zaman” seçeneğini işaretleyen rehberlerin oranının çok az olmasında yola çıkarak, rehberlerin ziyaretçiler olduğunda astları adına konuştukları şeklinde yorumlamak mümkündür.

“İşlerin hızlı bir tempoda yapılmasını sağlarım” ifadesine rehberlerin % 47’si (n=94) “her zaman” ve % 35,5’i (n=71) “sık sık” cevabını vererek olumlu bir görüş bildirmişlerdir. Araştırmaya katılan deneklerin % 12,5’i (n=25) “ara sıra” seçeneğini işaretlemiş ve % 4,5’i (n=9) ise “çok nadir” cevabını vererek olumsuz bir tutum sergilemiştir. Araştırma bulgularına göre “hiçbir zaman” seçeneğini seçen denek bulunmamaktadır. Deneklerin % 0,5’i (n=1) ise bu ifade ile ilgili olarak herhangi bir görüş belirtmemiştir. Araştırma bulguları, rehberlerin işlerin hızlı bir tempoda yapılmasını sağladıklarını ortaya koymaktadır.

“Astlarımın işlerini rahat biçimde yapmalarını sağlarım” ifadesine rehberlerin % 52,5’i (n=105) “her zaman” ve % 36’si (n=72) “sık sık” cevabını vererek olumlu bir görüş belirtmişlerdir. Deneklerden “ara sıra” cevabını verenlerin oranı % 7,5 (n=15) iken “çok nadir” cevabını verenler % 3 (n=6), “hiçbir zaman” cevabını verenler % 0,5 (n=1) ve bu ifade ile ilgili herhangi bir görüş belirtmeyenlerin oranı ise % 0,5’tir (n=1). Bulgulardan hareketle rehberlerin büyük çoğunluğunun (% 88,5) astların işlerini rahat biçimde yapmalarını sağladıkları şeklinde yorumlamak mümkündür.

“Astlarım arasında anlaşmazlık meydana geldiğinde ben çözümlerim” ifadesine rehberlerin % 36’si (n=72) “sık sık”, % 35’i (n=70) “her zaman”, % 21’i (n=42) “ara sıra”, % 5’i (n=10) “çok nadir” ve % 2,5’i (n=5) “hiçbir zaman” cevabını vermiştir. Deneklerin % 0,5’i (n=1) ise bu ifade ile ilgili herhangi bir görüş belirtmemiştir. Verilen cevaplarda da görüldüğü üzere, rehberlerin büyük çoğunluğu (%71), bu ifade ile ilgili olumlu görüş belirtmiştir. Buradan hareketle, rehberlerin astları arasında anlaşmazlık meydana geldiğinde kendilerinin çözümlendiği şeklinde yorumlanabilir.

“Ayrıntılar içerisinde boğulurum” ifadesine rehberlerin % 35,5’i (n=71) “çok nadir”, % 30,5’i (n=61) “hiçbir zaman”, % 19’u (n=38) “ara sıra”, % 9,5’i (n=19) “sık sık” ve % 5,5’i (n=11) “her zaman” cevabını vermişlerdir. Dolayısıyla elde edilen bulguları, rehberlerin ayrıntılar içerisinde boğulmadıkları şeklinde yorumlamak mümkündür.

“Her türlü dış ortamda (halıcı, derici, restoran, toplantı vb.) astlarımı ben temsil ederim” ifadesine rehberlerin % 31’i (n=62) “sık sık”, % 30,5’i (n=61) “her zaman”, % 17,5’i (n=35) “ara sıra”, % 13,5’i (n=27) “çok nadir” ve % 6,5’i (n=13) “hiçbir zaman” cevabını vermiştir. Rehberlerin % 0,5’i (n=1) ise bu ifade ile ilgili olarak herhangi bir görüş belirtmemiştir. Rehberlerin bu ifadeye verdikleri cevapların “sık sık” ile “her zaman” seçeneğinde yoğunlaştığı söylenebilir. Dolayısıyla bulgular, rehberlerin her türlü dış ortamda astlarını temsil ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

“Astlarıma herhangi bir hareket serbestliği tanımada isteksiz davranırım” ifadesine rehberlerin % 40,5’i (n=81) “çok nadir” ve % 16’sı (n=32) “hiçbir zaman” cevabını vererek olumsuz bir görüş bildirmiştir. Diğer taraftan rehberlerin % 27,5’i (n=55) “ara sıra”, % 8’i (n=16) “sık sık” ve % 8’i (n=16) “her zaman” cevaplarını

vermiştir. Bu ifade ile ilgili rehberlerin çok azının (% 16) olumlu bir tutum sergilemesinden hareketle, rehberlerin astlarına herhangi bir hareket serbestliği tanımada istekli oldukları şeklinde yorumlamak mümkündür.

“Neyin-nasıl yapılması gerektiğine ben karar veririm” ifadesine rehberlerin % 46,5’i (n=93) “sık sık” ve % 25,5’i (n=51) “her zaman” cevabını vererek olumlu bir görüş belirtmiştir. Diğer taraftan rehberlerin % 21’i (n=42) “ara sıra”, % 4’ü (n=8) “çok nadir” ve % 2’si (n=4) “hiçbir zaman” yanıtını vererek olumsuz bir tutum sergilemiştir. Araştırmaya katılan rehberlerin % 1’i (n=2) ise bu ifade ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz herhangi bir görüş bildirmemiştir. Bulgulardan hareketle, rehberlerin neyin-nasıl yapılması gerektiğine kendileri karar verdiği şeklinde yorumlanabilir.

“Astlarımı daha fazla hizmet verebilmeleri için zorlarım” ifadesine rehberlerin % 36’sı (n=72) “sık sık”, % 26’sı (n=52) “ara sıra”, % 17,5’i (n=35) “her zaman”, % 11’i (n= 22) ve % 9’u (n=18) “hiçbir zaman” cevabını vermiştir. Bu ifade ile ilgili olarak olumsuz görüş belirtenlerin oranı % 20’dir. Rehberlerin % 0,5’i (n=1) ise bu ifade ile ilgili olarak herhangi bir görüş bildirmemiştir. Bulgulardan da anlaşılacağı üzere araştırmaya katılanların büyük çoğunluğu (% 53,5) bu ifadeye karşı olumlu bir tutum sergilemektedir.

“Astlarımın bazılarına sahip olduğum yetkileri kullanmalarına izin veririm” ifadesine rehberlerin % 33’ü (n=66) “ara sıra”, % 20,5’i (n=41) “sık sık”, % 19,5’i (n=39) “çok nadir”, % 15’i (n=30) “hiçbir zaman” ve % 12’si (n=24) “her zaman” cevabını vermiştir. Bulgulardan da anlaşılacağı üzere rehberlerin bu ifade ile ilgili olumlu ve olumsuz görüşlerinin oranları birbirine yakın olduğunu söylemek mümkündür. Diğer taraftan bu ifade ile ilgili olarak kesin bir yönelim göstermeyenlerin oranı da oldukça fazladır.

“Öngörülerim genellikle gerçekleşir” ifadesine rehberlerin % 64,5’i (n=129) “sık sık” ve % 27’si (n=54) “her zaman” cevabını vererek olumlu bir görüş belirtmişlerdir. Rehberlerin % 6,5’i (n=13) “ara sıra”, % 1’i (n=2) “çok nadir” ve % 0,5’i (n=1) “hiçbir zaman” yanıtını vermiştir. Araştırmaya katılan rehberlerin % 0,5’i (n=1) ise bu ifade ile ilgili herhangi bir görüş belirtmemiştir. Bulgulardan da anlaşılacağı üzere rehberlerin

büyük çoğunluğunun (% 91,5) bu ifade ile ilgili olarak olumlu görüş bildirmelerinden hareketle rehberlerin öngörülerinin genellikle gerçekleştiği şeklinde yorumlanabilir.

“Astlarıma yüksek derecede inisiyatif kullanmalarına izin veririm” ifadesine rehberlerin % 35’i (n=70) “ara sıra” % 24,5’i (n=49) “çok nadir”, % 23,5’i (n=47) “sık sık”, % 8,5’i “hiçbir zaman” ve % 8’i (n=16) ise “her zaman” cevabını vermiştir. Bu ifade ile ilgili olarak herhangi bir görüş bildirmeyenlerin oranı ise % 0,5’tir (n=1). Bu bulgular ışığında, rehberlerin astlarına karşı yüksek derecede inisiyatif kullanmalarına izin verme hususunda kesin bir yönelim göstermedikleri anlaşılmaktadır.

“Astlarıma özel görevler veririm” ifadesine rehberlerin % 36,5’i (n=73) “ara sıra”, % 25,5’i (n=51) “sık sık”, % 21,5’i (n=43) “çok nadir”, % 9,5’i (n=19) “her zaman” ve % 6’si (n=12) “hiçbir zaman” yanıtını vermiştir. Rehberlerin % 1’i (n=2) ise bu ifade ile ilgili herhangi bir görüş belirtmemiştir. Bu ifade ile ilgili olumlu görüş bildirenler (% 35) ile olumsuz görüş bildirenlerin (% 27,5) oranlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. “Ara sıra” yanıtını vererek kesin bir yönelim göstermeyenlerin oranı ise diğerlerine göre daha fazladır. Buradan hareketle araştırma bulgularının, rehberlerin astlarına karşı özel görevler verme hususunda kesin bir yönelim göstermedikleri yönünde olduğu söylenebilir.

“Değişiklik yapmada (tur programında sabah ziyaret edilecek bir yere öğleden sonra gitmek gibi) istekliyimdir” ifadesine rehberlerin % 36’sı (n=72) “ara sıra”, % 22,5’i (n=45) “çok nadir”, % 19,5’i (n=39) “sık sık”, % 15’i (n=30) “her zaman” ve % 7’si (n=14) “hiçbir zaman” yanıtını vermiştir. Bulgulara bakıldığında bu ifade ile ilgili olarak olumlu (% 34,5) ve olumsuz (% 29,5) görüş bildirenlerin oranının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Diğer taraftan ne olumlu ne de olumsuz yönelim gösterenlerin oranı da (% 36) yadsınamayacak derecede fazladır. Bu bulgulardan hareketle, rehberlerin değişiklik yapma konusunda kesin bir yönelim göstermedikleri söylenebilir.

“Astlarımdan daha çok çalışmalarını isterim” ifadesine rehberlerin % 33’ü (n=66) “sık sık”, % 29,5’i (n=59) “ara sıra”, % 19’u (n=38) “her zaman”, % 13’ü (n=26) “çok nadir” ve % 4’ü (n=8) “hiçbir zaman” yanıtını vermiştir. Araştırmaya katılan rehberlerin % 1,5’i (n=3) ise ne olumlu ne de olumsuz herhangi bir görüş bildirmemiştir. Araştırma bulgularına bakıldığında bu ifade ile ilgili olumlu görüş

bildirenlerin oranının (%52) olumsuz görüş bildirenlerin oranından (%17) oldukça yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgular ışığında, rehberlerin astlarından daha fazla çalışmalarını istemeleri yönünde bir eğilim gösterdikleri söylenebilir.

“Astlarımın iyi muhakeme yürütebileceklerine güvenirim” ifadesine rehberlerin % 36,5’i (n=73) “sık sık”, % 35’i (n=70) “ara sıra”, % 16’sı (n=32), % 11’i (n=22) “çok nadir” ve % 1,5’i (n=3) “hiçbir zaman” yanıtını vermiştir. Genel olarak rehberlerden olumlu görüş bildirenlerin oranının (% 52,5) olumsuz görüş bildirenlerin oranından (% 12,5) çok yüksek olduğu söylenebilir. Diğer taraftan bu ifade ile ilgili kesin bir yönelim göstermeyenlerin oranı da oldukça fazladır. Bu bulgulardan hareketle, rehberlerin iyi muhakeme yürütebilme hususunda astlarına güven duyduklarını söylemek mümkündür.

“Yapılacak işlerle ilgili program yaparım” ifadesine rehberlerin % 63’ü (n=126) “her zaman” ve % 28,5’i (n=57) “sık sık” yanıtını vererek olumlu bir görüş bildirmiştir. Katılımcıların % 5,5’i (n=11) “ara sıra”, % 2,5’i (n=5) “çok nadir” ve % 0,5’i (n=1) ise “hiçbir zaman” cevabını vererek olumsuz bir görüş belirtmişlerdir. Bulgulardan hareketle rehberlerin, yapılacak olan işlerle ilgili programlı hareket ettikleri söylenebilir.

“Davranışlarımla ilgili açıklama yapmayı reddederim” ifadesine rehberlerin % 30’u (n=60) “ara sıra”, % 29’u (n=58) “çok nadir”, % 19,5’i (n=39) “hiçbir zaman”, % 12,5’i (n=25) “sık sık” ve % 8,5’i (n=17) “her zaman” yanıtını vermiştir. Katılımcıların % 0,5’i (n=1) ise herhangi bir görüş bildirmemiştir. Bu bulgulardan hareketle rehberlerin davranışları ile ilgili olarak açıklama yapmayı reddetmeyenlerin oranının (% 38,5), reddedenlerin oranından (% 21) yüksek olduğu görülmektedir. Diğer taraftan bu ifade ile ilgili olumlu ya da olumsuz yönelim göstermeyenlerin oranı da (%30) yadsınamayacak kadar fazladır. Bulgular genel olarak, rehberlerin yaptıkları davranışlarla ilgili açıklama yapmayı tercih ettikleri şeklinde yorumlanabilir.

“Astlarımı, fikirlerimin onların yararına olduğuna ikna ederim” ifadesine rehberlerin % 41,5’i (n=83) “sık sık” ve % 31,5’i (n=63) “her zaman” yanıtını vererek olumlu bir görüş belirtmişlerdir. Diğer taraftan bu ifade “ara sıra” yanıtını verenlerin oranı % 20,5 (n=41), “çok nadir” yanıtını verenlerin oranı % 5 (n=10) ve “hiçbir zaman” yanıtını verenlerin oranı ise % 0,5 (n=1) olduğu görülmektedir. Bu ifade ile ilgili olarak herhangi bir görüş bildirmeyenlerin oranı ise % 1’dir (n=2). Bu bulgulardan

hareketle, rehberlerin fikirlerinin astlarının yararına olduğuna ikna etme eğiliminde olduklarını söylemek mümkündür.

“Astlarımın kendi çalışma tempolarını belirlemelerine izin veririm” ifadesine rehberlerin % 30’u (n=60) “sık sık”, % 28,5’i (n=57) “ara sıra”, % 20’si (n=40) “çok nadir”, % 17,5’i (n=35) “her zaman” ve % 4’ü (n=8) “hiçbir zaman” cevabını vermişlerdir. Bu ifadeye ilişkin olumlu görüş belirtenlerin oranının (% 47,5), olumsuz görüş belirtenlerin oranından (% 24) fazla olduğu görülmektedir. Diğer taraftan ne olumlu ne de olumsuz görüş bildirenlerin oranının da (% 28,5) oldukça fazla olduğu söylenebilir. Bu bulgular ışığında, rehberlerin astlarının kendi çalışma tempolarını belirlemeleri yönünde bir eğilim gösterdikleri söylenebilir.

“Astlarımı önceki başarılarını yükseltmeleri için zorlarım”ifadesine rehberlerin % 36,5’i (n=73) “sık sık”, % 25’i (N=50) “her zaman”, % 23,5’i (n=47) “ara sıra”, % 9,5’i (n=19) “çok nadir” ve % 5,5’i (n=11) “hiçbir zaman” yanıtını vermiştir. Araştırmaya katılan rehberlerden bu ifade ile ilgili olarak olumlu görüş bildirenlerin oranının (% 66,5), olumsuz görüş bildirenlerin oranından (% 15) çok fazla olduğu görülmektedir. Buradan hareketle, rehberlerin astlarının başarılarını yükseltme konusunda onları zorladıklarını söylemek mümkündür.

“Astlarıma danışmadan hareket ederim” ifadesine rehberlerin % 36’sı (n=72) “ara sıra”, % 23’ü (n=46) “çok nadir”, % 20’si (n=40) “sık sık”, % 12’si (n=24) “hiçbir zaman” ve % 8,5’i (n=17) “her zaman” cevabını vermiştir. Katılımcıların % 0,5’i (n=1) ise herhangi bir görüş bildirmemiştir. Bulgulara bakıldığında bu ifade ile ilgili olarak astlarına danışmadan hareket edenlerin oranının (% 35), astlarına danışarak hareket edenlerin oranından (% 28,5) fazla olduğu görülmektedir. Diğer taraftan bu ifade ile ilgili olarak kesin bir yönelim göstermeyenlerin oranı da (% 36) oldukça yüksektir. Oranların birbirine yakın olmasından hareketle, rehberlerin hareket ederken astlarına danışmaları noktasında kesin bir yönelim göstermedikleri söylenebilir.

“Astlarımın standart kural ve düzenlemelere uymalarını isterim” ifadesine rehberlerin %55,5’i (n=111) “her zaman”, % 27’si (n=54) “sık sık”, % 13’ü (n=26), % 3,5’i (n=7) “çok nadir” ve % 1’i (n=2) “hiçbir zaman” yanıtını vermişlerdir. Astların standart kural ve düzenlemelere uymaları noktasında olumlu görüş belirtenlerin oranının

(% 82,5), olumsuz görüş belirtenlerin oranına göre (% 4,5) çok yüksek olduğu görülmektedir. Araştırma bulgularını, rehberlerin standart kural ve düzenlemelere uymalarını istedikleri şeklinde yorumlamak mümkündür.

3.13.3. İkinci Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu başlık altında, profesyonel turist rehberlerinin ankette belirtilen ifadelere ilişkin gösterdikleri liderlik yönelimlerine göre ölçülen puanlarının “göreve yönelik” ve “insana yönelik” olarak dağılımları verilmektedir.

3.13.3.1. Göreve Yönelik Liderlik Yönelimi

Profesyonel turist rehberlerinin liderlik yönelimlerini ölçmek amacıyla uygulanan ankette göreve yönelik puanlar, minimum 0 ile maksimum 20 puan arasında gerçekleşebilmektedir.

Tablo 3.2’de belirtildiği gibi alınan puanlar yükseldikçe, rehberlerin göreve yönelik olmaları artmaktadır. Profesyonel turist rehberlerinin göreve yönelik liderlik yönelimlerine göre aldıkları puanlar Tablo 3.2’de belirtilmiştir.

Tablo 3.2’de görüldüğü gibi profesyonel turist rehberlerinin göreve yönelik boyutta ölçülen en düşük puanı 2, en yüksek puanı ise 19’dur. Tablo 3.2. genel olarak değerlendirildiğinde, profesyonel turist rehberlerinin göreve yönelik liderlik yönelim puanları, 7-15 puan arasında yoğunlaştığı görülmektedir. Çok düşük (0 ve 1 puan) ile çok yüksek (20 puan) alan rehber bulunmamaktadır.

Tablo 3.2. Profesyonel Turist Rehberlerinin Göreve Yönelik Puanlarının Frekans ve Yüzde Dağılımı

Göreve Yönelik Puan	Katılımcı (f)	%
0	-	-
1	-	-
2	1	0,5
3	2	1
4	1	0,5
5	1	0,5
6	6	3
7	11	5,5
8	14	7
9	18	9
10	14	7
11	23	11,5
12	24	12
13	26	13
14	16	8
15	16	8
16	9	4,5
17	9	4,5
18	6	3
19	3	1,5
20	-	-
Toplam	200	100

Profesyonel turist rehberlerin % 13'ü (n=26) 13 puan, % 12'si (n=24) 12 puan ve % 11,5'i (n=23) 11 puan ile en yüksek gözlenen puanları almışlardır. Bulgulara göre 11, 12 ve 13 puan alanların oranı araştırmaya katılan toplam rehber sayısının % 36,5'lik kısmını oluşturmaktadır. Diğer taraftan, profesyonel turist rehberlerinin % 9'u (n=18) 9 puan, % 8'i (n=16) 14 puan, % 8'i (n=16) 15 puan, % 7'si (n=14) 8, % 7'si (n=14) 10 puan, % 5,5'i (n=11) 7 puan, % 4,5'i (n=9) 16 puan, % 4,5'i (n=9) 17 puan, % 3'ü (n=6) 6 puan, % 1,5'i (n=3) 19 puan, % 1'i (n=2) 3 puan ve % 0,5'i (n=1) 2 puan, % 0,5'i (n=1) 4 puan ve % 0,5'i (n=1) 5 puan almıştır.

Tablo 3.3. Göreve Yönelik Liderlik Yönelim Düzeyleri

Göreve Yönelik				
		Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Valid	Düşük	36	18,0	18,0
	Orta	146	73,0	91,0
	Yüksek	18	9,0	100,0
	Toplam	200	100,0	

Veri çözümleme yönteminde belirtildiği gibi 0-8 puan aralığının düşük, 9-16 puan aralığının orta ve 17-20 puan aralığının yüksek göreve yönelikliğe karşılık geldiği düşünüldüğünde, Tablo 3.3.'de görüldüğü üzere araştırmaya katılan profesyonel turist rehberlerinin % 73'ü orta düzeyde, % 18'i düşük düzeyde ve % 9'u yüksek düzeyde göreve yönelim eğilimi göstermiştir. Bu bulgular ışığında rehberlerin büyük çoğunluğunun orta düzeyde göreve yönelim eğilimi sergilediği söylenebilir.

3.13.3.2. İnsana Yönelik Liderlik Yönelimi

Luthans tarafından geliştirilen liderlik yönelim anketinde yer alan insana yönelik liderlik puanları, minimum 0 ile maksimum 15 puan arasında gerçekleşmektedir. İnsana yöneliklik boyutunda, profesyonel turist rehberlerinin aldıkları puanlar yükseldikçe insana yönelik olmaları da artış göstermektedir. Yapılan araştırma sonucunda profesyonel turist rehberlerinin insana yönelik puanlarının dağılımı Tablo 3.4'de yer almaktadır. Tablo 3.4'de görüldüğü üzere insana yöneliklik boyutta profesyonel turist rehberlerinin almış oldukları en düşük puan 0 ve en yüksek puan 13 olduğu görülmektedir. Tablo 3.4 genel olarak değerlendirildiğinde insana yöneliklik boyutta alınan puanların 2 puan ile 10 puan arasında yoğunluk gösterdiği söylenebilir. Buradan hareketle araştırmaya katılan toplam rehber sayısının % 90,5'inin insana yönelik liderlik boyutunda 2 puan ile 10 puan arasında bir yönelim göstermektedir.

Tablo 3.4. Profesyonel Turist Rehberlerinin İnsana Yönelik Puanlarının Frekans ve Yüzde Dağılımı

İnsana Yönelik Puan	Katılımcı (f)	%
0	3	1,5
1	6	3
2	16	8
3	14	7
4	24	12
5	29	14,5
6	26	13
7	23	11,5
8	17	8,5
9	15	7,5
10	17	8,5
11	7	3,5
12	2	1
13	1	0,5
14	-	-
15	-	-
TOPLAM	200	100

Tablo 3.4'e göre; profesyonel turist rehberlerinin % 14,5'i 5 puan, % 13'ü 6 puan, % 12'si 4 puan, % 11,5'i 7 puan, % 8,5'i 8 puan, % 8,5'i 10 puan, % 8'i 2 puan, % 7,5'i 9 puan, % 7'si 3 puan, % 3,5'i 11 puan, % 3'ü 1 puan, % 1,5'i 0 puan, % 1'i 12 puan ve % 0,5'i 13 puan aldığı görülmektedir.

Tablo 3.5. Profesyonel Turist Rehberlerinin İnsana Yönelik Liderlik Yönelim Düzeyleri

İnsana Yönelik				
		Frekans	Yüzde (%)	Kümülatif Yüzde
Valid	Düşük	141	70,5	70,5
	Orta	59	29,5	100,0
	Yüksek	-	-	-
	Toplam	200	100,0	

Veri çözümleme yönteminde belirtildiği üzere insana yönelik boyutta 0-7 puan arası düşük, 8-13 puan arası orta ve 14-15 puanlar yüksek düzeyde insana yönelikliğe

karşılık geldiği düşünülürken araştırmaya katılan profesyonel turist rehberlerinin % 70,5'i düşük düzeyde, % 29,5'i ise orta düzeyde insana yönelim gösterdiği söylenebilir. Diğer taraftan yüksek düzeyde insana yönelik puanların (14-15 puan) hiçbir profesyonel turist rehberi tarafından alınmadığı görülmektedir. Dolayısıyla ankete katılım gösteren rehberlerin büyük çoğunluğunun insana yönelik liderlik yönelimlerinin düşük düzeyde gerçekleştiği söylenebilir.

Araştırmaya katılım gösteren profesyonel turist rehberlerinin insana yönelik ve göreve yönelik boyutlarda elde ettikleri puanlar genel itibariyle değerlendirildiğinde; göreve yönelik boyutta rehberlerin büyük çoğunluğu (% 73) orta düzeyde göreve yönelim sergilerken, insana yönelik boyutta ise rehberlerin büyük çoğunluğunun (% 70,5) düşük düzeyde insana yönelim sergiledikleri görülmektedir. Buradan hareketle, ankete yanıt veren rehberlerin insan odaklı olmaktan çok görev odaklı olduklarını söylemek mümkündür. Beşeri ilişkilerin yoğun olduğu rehberlik mesleğinde göreve yönelim boyutunda ölçülen puanların bu derece yüksek olmasının şaşırtıcı olduğu söylenebilir. Zamanlama ve programlı hareket etme, rehberlik mesleğinin icrası için büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla profesyonel turist rehberlerinin göreve yönelik liderlik yönelimlerinin insana yönelik liderlik yönelimlerinden fazla çıkma nedeni olarak bu gösterilebilir.

3.13.4. Üçüncü Alt Probleme İlişkin Bulgular

Bu başlık altında profesyonel turist rehberlerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimleri, demografik özelliklerine göre (cinsiyet, eğitim durumu, yaş, medeni durum, rehberlik mesleğini icra ediş biçimi, rehberlik mesleğini icra ediş yılı, liderlik eğitimi alıp almama) 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterip göstermediğine ilişkin yapılan analiz sonucunda elde edilen bulgular sunulmaya çalışılmıştır.

3.13.4.1. Profesyonel Turist Rehberlerinin Cinsiyetleri İtibari ile Karşılaştırılması

Profesyonel turist rehberlerinin “göreve yönelik” ve “insana yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanların cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem için yapılan t

testi (Independent Samples Test) sonuçları Tablo 3.6’de yer almaktadır. Buna göre, profesyonel turist rehberlerinin cinsiyetleri itibarı ile göreve yönelik ($t=0,18$ ve $p=0,85 > 0,05$) ve insana yönelik ($t=-0,004$ ve $p=0,97 > 0,05$) liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir.

Tablo 3.6. Profesyonel Turist Rehberlerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Cinsiyetleri İtibarı İle Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Cinsiyet	N	Ort. \bar{X}	s.s.	t	p
Göreve Yönelik	Erkek	141	11,77	3,23	0,18	0,85
	Kadın	59	11,67	3,76		
İnsana Yönelik	Erkek	141	5,96	2,81	-0,004	0,99
	Kadın	59	5,96	2,78		

Diğer taraftan Tablo 3.6’de verilen ortalamalara bakıldığında, erkek rehberler ile kadın rehberlerin hem insana yöneliklik hem de göreve yöneliklik boyutlarının birbirine yakın değerlerde olduğu görülmektedir.

3.13.4.2. Profesyonel Turist Rehberlerin Eğitim Durumları İtibarı İle Karşılaştırılması

Profesyonel turist rehberlerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanların, eğitim durumları itibarı ile farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için bağımsız örneklem için yapılan tek faktörlü Anova testi sonuçları Tablo 3.7’de sunulmuştur.

Tablo 3.7. Profesyonel Turist Rehberlerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Eğitim Durumları İtibari İle Karşılaştırılması

		Sum of Squares	df	Ort. \bar{X}	F	p
Göreve Yönelik	Between Groups	26,497	4	6,624	,572	,683
	Within Groups	2257,498	195	11,577		
	Total	2283,995	199			
İnsana Yönelik	Between Groups	21,425	4	5,356	,679	,607
	Within Groups	1537,330	195	7,884		
	Total	1558,755	199			

Yapılan analiz sonucunda, profesyonel turist rehberlerinin eğitim durumları itibarı ile göreve yönelik ($F=0,57$ ve $p=0,68>0,05$) ve insana yönelik ($F=0,67$ ve $p=0,60>0,05$) liderlik yönelimlerine ilişkin elde edilen puanlar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmıştır.

3.13.4.3. Profesyonel Turist Rehberlerin Yaşları İtibari ile Karşılaştırılması

Profesyonel turist rehberlerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanların, yaşları itibari ile farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem için yapılan tek faktörlü Anova testi uygulanmıştır.

Tablo 3.8. Profesyonel Turist Rehberlerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Yaşları İtibari ile Karşılaştırılması

		Sum of Squares	df	Ort. \bar{X}	F	p
Göreve Yönelik	Between Groups	54,895	4	13,724	1,201	,312
	Within Groups	2229,100	195	11,431		
	Total	2283,995	199			
İnsana Yönelik	Between Groups	29,787	4	7,447	,950	,436
	Within Groups	1528,968	195	7,841		
	Total	1558,755	199			

Yapılan analiz sonucunda, profesyonel turist rehberlerinin yaşları itibarı ile göreve yönelik ($F=1,20$ ve $p=0,31>0,05$) ve insana yönelik ($F=0,95$ ve $p=0,43>0,05$)

liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir.

3.13.4.4. Profesyonel Turist Rehberlerin Medeni Durumları İtibari İle Karşılaştırılması

Profesyonel turist rehberlerinin “göreve yönelik” ve “insana yönelik” liderlik boyutlardaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanların, medeni durumları itibari ile anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğine yönelik olarak bağımsız örneklem için yapılan tek faktörlü Anova testi uygulanmıştır.

Tablo 3.9. Profesyonel Turist Rehberlerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Medeni Durumları İtibari ile Karşılaştırılması

		Sum of Squares	df	Ort. \bar{X}	F	p
Göreve Yönelik	Between Groups	56,378	2	28,189	2,493	,085
	Within Groups	2227,617	197	11,308		
	Total	2283,995	199			
İnsana Yönelik	Between Groups	10,940	2	5,470	,696	,500
	Within Groups	1547,815	197	7,857		
	Total	1558,755	199			

Yapılan analiz sonucuna göre, profesyonel turist rehberleri medeni durumları itibari ile göreve yönelik ($F=2,49$ ve $p=0,08>0,05$) ve insana yönelik ($F=0,69$ ve $p=0,50>0,05$) liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı anlaşılmıştır.

3.13.4.5. Profesyonel Turist Rehberlerin Turist Rehberliği Eğitimini Alış Biçimleri İtibari ile Karşılaştırılması

Profesyonel turist rehberlerinin “göreve yönelik” ve “insana yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanların turist rehberliği eğitimini alış biçimleri itibari ile anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için bağımsız örneklem için yapılan tek faktörlü Anova testi uygulanmıştır.

Tablo 3.10. Profesyonel Turist Rehberlerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Turizm Eğitimi Alış Biçimleri İtibarı ile Karşılaştırılması

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Göreve Yönelik	Between Groups	8,880	2	4,440	,384	,681
	Within Groups	2275,115	197	11,549		
	Total	2283,995	199			
İnsana Yönelik	Between Groups	9,143	2	4,571	,581	,560
	Within Groups	1549,612	197	7,866		
	Total	1558,755	199			

Yapılan analiz sonucuna göre, profesyonel turist rehberlerinin turizm eğitimini alış biçimleri itibarı ile göreve yönelik ($F=0,38$ ve $p=0,68>0,05$) ve insana yönelik ($F=0,58$ ve $p=0,56>0,05$) liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmıştır.

3.13.4.6. Profesyonel Turist Rehberlerin Mesleği İcra Ediş Biçimi İtibarı İle Karşılaştırılması

Profesyonel turist rehberlerinin “göreve yönelik” ve “insana yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanların, turist rehberliği mesleğini icra ediş biçimi itibarı ile farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız örneklem için yapılan t testi uygulanmıştır.

Yapılan analiz sonucuna göre, profesyonel turist rehberlerinin rehberlik mesleğini icra ediş biçimleri ile insana yönelik ($t=0,39$ ve $p=0,69>0,05$) elde ettikleri puan arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmezken; göreve yönelik ($t=2,72$ ve $p=0,007<0,05$) liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılığın olduğu söylenebilir. Tablo 3.11’de verilen ortalamalardan da anlaşılacağı üzere, acentaya bağlı çalışan rehberlerin hem göreve yönelik ($\bar{X}=12,78$) hem de insana

Tablo 3.11. Profesyonel Turist Rehberlerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Rehberlik Mesleğini İcra Ediş Biçimleri İtibarı ile Karşılaştırılması

Liderlik Yönelimi	Rehberlik Mesleğini İcra Ediş Biçimi	N	Ort \bar{X}	s.s.	t	p
Göreve Yönelik	Acentaya Bağlı	52	12,7885	3,41471	2,72	0,007
	Bağımsız	147	11,3333	3,27785		
İnsana Yönelik	Acentaya Bağlı	52	6,0769	2,52708	0,39	0,69
	Bağımsız	147	5,8980	2,88533		

yönelik ($\bar{X}=6,07$) boyutlarında, bağımsız çalışan rehberlere oranla (göreve yönelik: $\bar{X}=11,33$; insana yönelik: $\bar{X}= 5,89$) daha yüksek puanlar elde etmişlerdir. Buradan hareketle, acentaya bağlı olarak çalışan rehberlerin her iki liderlik yöneliminin, bağımsız çalışan rehberlere oranla daha belirgin olduğu söylenebilir.

3.13.4.7. Profesyonel Turist Rehberlerinin Rehberlik Mesleğini İcra Ediş Yılları İtibarı İle Karşılaştırılması

Profesyonel turist rehberlerinin “göreve yönelik” ve “insana yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanların, rehberlik mesleğini icra ettikleri yıllar itibarı ile farklılık gösterip göstermediğine yönelik bağımsız örneklem için kullanılan tek faktörlü Anavo testi uygulanmıştır.

Tablo 3.12. Profesyonel Turist Rehberlerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Rehberlik Mesleğini İcra Ediş Yılları İtibarı ile Karşılaştırılması

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	p
Göreve Yönelik	Between Groups	35,145	4	8,786	,762	,551
	Within Groups	2248,850	195	11,533		
	Total	2283,995	199			
İnsana Yönelik	Between Groups	5,850	4	1,463	,184	,947
	Within Groups	1552,905	195	7,964		
	Total	1558,755	199			

Yapılan analiz sonucuna göre profesyonel turist rehberlerinin rehberlik mesleğini icra ediyş yılları itibarı ile göreve yönelik ($F=0,76$ ve $p=0,55>0,05$) ve insana yönelik ($F=0,18$ ve $p=0,94>0,05$) liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı söylenebilir.

3.13.4.8. Profesyonel Turist Rehberlerinin Liderlik Eğitimi Alıp Almama İtibarı İle Karşılaştırılması

Profesyonel turist rehberlerinin “göreve yönelik” ve “insana yönelik” liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanların, liderlik eğitimi alıp almalarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini tespit edebilmek için bağımsız örneklem için yapılan t testi sonuçları Tablo 3.13.’da sunulmuştur.

Tablo 3.13. Profesyonel Turist Rehberlerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Yönelimlerinin Liderlik Eğitimi Alıp Almama İtibarı ile Karşılaştırılması

Group Statistics							
	Liderlik Eğitimi Alıp Almama	N	Ort. \bar{X}	s.s.	Std. Error Mean	t	p
Göreve Yönelik	Evet	48	11,8333	2,89043	,41720	0,25	0,80
	Hayır	149	11,6913	3,56389	,29197		
İnsana Yönelik	Evet	48	5,4583	2,50920	,36217	-1,39	0,16
	Hayır	149	6,1007	2,85871	,23419		

Yapılan analiz sonucuna göre profesyonel turist rehberlerinin liderlik eğitimi alıp almama itibarı ile göreve yönelik ($t=0,25$ ve $p=0,80>0,05$) ve insana yönelik ($t=-1,39$ ve $p=0,16>0,05$) boyutlardaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanların, liderlik eğitimi alıp almamalarına göre anlamlı bir farklılığın olmadığı anlaşılmıştır.

SONUÇLAR VE TARTIŞMA

Liderlik literatürüne bakıldığında birçok araştırmacının liderlik kavramını farklı tanımladığı ve farklı şekillerde boyutlandırıldığını görmek mümkündür. Günümüze kadar yapılan çalışmalarda, her durumda geçerli olabilecek tek bir liderlik biçiminin olmadığı ortaya koyulmaya çalışılmıştır. Dolayısıyla, bir koşula uygun olan bir liderlik biçimi farklı koşullar altında farklı sonuçlar ortaya çıkarabilir. Koşullar her ne kadar değişiklik gösterse de insanlar sürekli olarak onları yönlendirebilecek, bir takım hedeflerin gerçekleştirilmesi noktasında motive edecek kimseleri ararlar. İnsanlık tarihine bakıldığında, gelişmenin ve ilerlemenin arkasında bir liderin olduğu açık biçimde görülebilir. Rehberlik mesleğinin doğasına bakıldığında, bu mesleğin yalnızca bir bölgeyi tanıtmak olmadığı, gelen ziyaretçilerin gerek gezecekleri bölge gerekse ev sahibi ülke insanları ile kuracakları iletişim aşamasında önemli rol oynadıkları düşünüldüğünde rehberlerin aynı zamanda birer lider olmaları gerektiği söylenebilir. Dolayısıyla, beşeri ilişkilerin çok yoğun olduğu bu meslekte liderlik, büyük bir yere ve öneme sahiptir. Bu noktadan hareketle gerçekleştirilen bu araştırmada, elde edilen sonuçlar bu kısımda sunulmaya çalışılmıştır.

Profesyonel turist rehberlerinin “göreve yönelik” ve “insana yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerinin ortaya koymayı amaçlayan bu çalışmada Aydın Turist Rehberleri Odası’na kayıtlı bulunan ve aktif olarak çalışan eylemli turist rehberlerinin % 46’sının katılım sağladığı söylenebilir. Profesyonel turist rehberlerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerini belirleyebilmek için yapılan analiz sonucunda rehberlerin “insana yönelik” boyuttaki liderlik yönelimlerinin en düşük “0” ve en yüksek “13” puan olarak gerçekleştiği ve yüksek derece insana yönelime karşılık gelen “14” ve “15” puan alan rehberin olmadığı saptanmıştır. Dolayısıyla profesyonel turist rehberlerinin almış oldukları puanlara göre dağılımlarına bakıldığında, çoğunluğunun (% 70,5) düşük düzeyde insana yönelim sergiledikleri görülmektedir. Bu açıdan bakıldığında Kanıgür (2009)’ün Ankara’da faaliyet gösteren dört ve beş yıldızlı otellerde çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamaları ile performansları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmasında elde ettiği bulgular ile aynı doğrultuda olmadığı söylenebilir. Nitekim Kanıgür (2009)

çalışanların ilişki yönelimli liderlik algılamasının görev yönelimli liderlik algılamasına oranla daha yüksek düzeyde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Profesyonel turist rehberlerinin “göreve yönelik” boyuttaki liderlik yönelimlerine bakıldığında ise rehberlerin göreve yönelim puanlarının en düşük “2” ve en yüksek “19” puan olarak gerçekleştiği söylenebilir. Buradan hareketle, araştırmaya katılan rehberlerin göreve yönelik boyutta elde ettikleri puanların orta değerlerde toplandığı, çok düşük “0” ve “1” ile çok yüksek “20” puan alan rehberin bulunmadığı tespit edilmiştir. Rehberlerin çoğunluğun (% 73) orta düzeyde görev yönelimi sergiledikleri söylenebilir.

Diğer taraftan cinsiyet itibarı ile “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlarda erkek rehberlerin aldığı puanların (göreve yönelik, $\bar{X}= 11,77$; insana yönelik, $\bar{X}= 5,96$) kadın rehberlerin aldığı puanlara (göreve yönelik, $\bar{X}=11,67$; insana yönelik, $\bar{X}= 5,96$) yakın değerlerde olduğu görülmüştür. Yapılan bu çalışma, cinsiyet itibarı ile Nigmetullina (2011)’nin uluslararası zincir otel işletmeleri yöneticilerine yaptığı çalışmada elde ettiği bulguları doğrular nitelikte olmasına rağmen Taşkiran (2005)’in yaptığı çalışmada elde ettiği bulgularla örtüşmemektedir. Taşkiran (2005), cinsiyetleri itibarı ile erkek yöneticilerin kadın yöneticilere oranla daha fazla puan aldıkları sonucuna ulaşmıştır. Bu çalışmada elde edilen bulguların Taşkiran (2005)’in bulgularından farklı çıkmasının nedeni olarak, rehberlik mesleğinin “otel yöneticiliği” ile kıyaslandığında biraz daha bağımsız bir yapıya sahip olması gösterilebilir.

Yapılan analizler sonucunda profesyonel turist rehberlerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerine ilişkin elde ettikleri puanlar ile cinsiyet, eğitim durumu, yaş, medeni durum, turist rehberliği eğitimini alış biçimi, rehberlik mesleğinin ne kadar süredir icra edildiği ve liderlik ile ilgili herhangi bir eğitim alıp almama itibarı ile anlamlı bir farklılığın olmadığı tespit edilmiştir. Bu noktadan hareketle, elde edilen bulguların ilköğretim okulu yöneticilerinin liderlik yönelimleri ile mesleki etik algıları arasındaki ilişkiyi inceleyen Hayri (2010)’nin ilköğretim yöneticilerinin cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem, branş ve öğrenim düzeyleri ile liderlik yönelimleri arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı yönündeki bulguları ile Yalınkılıç (2010)’ın Ülker Grubu şirketlerinde görev yapan 120 farklı kademe ve görevdeki şirket yöneticilerinin liderlik yönelimlerini belirlemeyi amaçlayan

çalışmasında yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyleri, görev yapılan bölüm ve yöneticilere bağlı olarak çalışanların sayıları ile yöneticilerin sergiledikleri liderlik yaklaşımları arasında, istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin olmadığı yönünde elde ettiği bulguları destekler niteliktedir. Diğer taraftan bu çalışmada, rehberlerin “göreve yönelik” boyuttaki liderlik yönelim puanları ile rehberlik mesleğini icra ediş biçimleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular ışığında, acentaya bağlı çalışan rehberlerin, bağımsız olarak çalışanlara göre “göreve yönelik” liderlik yönelimi eğiliminin daha belirgin olduğu söylenebilir.

Profesyonel turist rehberlerinin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerini belirlemeyi amaçlayan bu çalışmada elde edilen bulgular, eylemli turist rehberlerinin göreve yönelik aldıkları puanların insana yönelik aldıkları puanlardan yüksek olması itibarı ile Taşkiran (2005)’in beş yıldızlı otel işletmeleri yöneticilerinin liderlik yönelimlerini tespit etmeyi amaçlayan çalışmasında elde ettiği bulgular, Erkan ve Abaan (2006)’ın devlete ve özel sektöre bağlı hastanelerde çalışan servis sorumlu hemşirelerinin insana yönelik ve göreve yönelik boyutlardaki liderlik yönelimlerini belirlemeyi amaçlayan çalışmasında elde ettiği bulgular, Yüksel (2007)’in iki büyük ölçekli özel sektör çalışanlarının görev odaklı ve insan odaklı liderlik davranışlarının bilgi yönetimine etkilerini araştıran çalışmasında elde ettiği bulgular ve Nigmetullina (2011)’nin aynı zincire bağlı olan otellerde çalışan yöneticilerin liderlik yönelimlerini araştırmayı amaçlayan çalışmasında elde ettiği bulgular ile aynı doğrultuda olduğunu söylemek mümkündür.

Yapılan araştırmalarda görüldüğü üzere, gerek turizm sektöründe gerekse diğer sektörlerde çalışanların liderlik yönelimlerini belirlemeyi amaçlayan çalışmalarda, yöneticilerin ağırlıklı olarak “göreve yönelik” oldukları görülmektedir. Bu anlamda yapılan bu çalışma, diğer çalışmalarda elde edilen sonuçları doğrular niteliktedir.

Liderlik üzerine yapılacak gelecekteki çalışmalarda;

- Profesyonel turist rehberlerinin liderlik yönelimlerinde kişilik özelliklerinin etkisinin olup olmadığının araştırılması,
- Profesyonel turist rehberlerinin liderlik vasıflarının ziyaretçiler tarafından değerlendirilmesini sağlayacak araştırmaların yapılması,

- Aydın Turist Rehberleri Odası'na kayıtlı bulunan rehberlere uygulanan bu çalışma, ülke genelinde faaliyet gösteren diğer rehberlere uygulanması bu çalışmada elde edilen bulgularla kıyaslama olanağı sağlaması açısından faydalı olacaktır.
- Diğer taraftan, eylemli rehberlerin % 74,5'inin liderlik konusunda herhangi bir eğitim almadıkları tespit edilmesinden yola çıkılarak, turist rehberlerinin liderlik konusunda eğitim çalışmalarına yönlendirilmeleri bu konuda belirli bir bakış açısına sahip olmaları açısından yararlı olacaktır.

KAYNAKÇA

- Acar, F.T. (2001) *Duygusal Zeka Yeteneklerinin Göreve Yönelik ve İnsana Yönelik Liderlik Davranışları ile İlişkisi: Banka Şube Müdürleri Üzerine Bir Alan Araştırması*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Adair, J.(2004) *The Adair Handbook of Management and Leadership* (Derl: N. Thomas), Thorogood Ltd.: İngiltere.
- Ahipaşaoğlu, H.S. (2001) *Turizmde Rehberlik* 1. Baskı, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Akat, İ., Budak, B. ve Budak, G. (1999) *İşletme Yönetimi* 3. Baskı, Barış Yayınları Fakülteler Kitabevi: İzmir.
- Akbaba, A. ve Erenler, E. (2008) “Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı İlişkisi”, *Anatolia Turizm Araştırmaları Dergisi*, c. 19, s.1, ss. 21-36.
- Altunışık, R., Coşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri SPSS Uygulamalı* 5. Baskı, Sakarya Yayıncılık: Sakarya.
- Ap, J. ve Wong K.K.F. (2001) “Case Study on Tour Guiding: Professionalism, Issues and Problems”, *Tourism Management*, s. 22, ss. 551-563.
- Apaydın, E. (2009) *Dış Ticarete Çevre Etkisi ve Bölgesel Ekonomik Liderlik Sürecinde Türkiye'nin İzlemesi Gereken Stratejiler*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Arıkan, S. (2001) “Liderlik” *Yönetim ve Organizasyon*: 1. Baskı (Derl: S. Güney), Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Antonakis, J. (2012) “Transformational and Charismatic Leadership” *The Nature of Leadership* 2. Baskı (Derl: D.V. Day ve J. Antonakis), Sage Publications, Thousand Oaks, ss. 256-288.
- Aytürk, N. (2010) *Örgütsel ve Yönetimsel Davranış* 1. Baskı, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Balkan, M.O. (2004) *Kriz Yönetimi ve Liderlik Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Malatya.
- Bartky, A.J. (1956) *Administration as Educational Leadership*, Stanford University Press, California.
- Bass, B.M. (1990) “From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision”, *Organizational Dynamics*, c. 18, s. 3, ss. 19-31.
- Bass, B.M. (1997) “Does the Transactional- Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?”, *American Psychological Association*, c.52, s. 2, ss. 130-139.
- Baş, T. (2010) *Anket 6*. Baskı, Seçkin Yayıncılık: Ankara.
- Başaran, İ.E. (1998) *Yönetimde İnsan İlişkileri Yönelimsel Davranış*, Aydan WEB Tesisleri: Ankara.
- Batman, O. (2003) “Türkiye’deki Profesyonel Turist Rehberlerinin Mesleki Sorunlarına Yönelik Bir Araştırma”, *Bilgi: Sosyal Bilimler Dergisi*, c. 7, s.2, ss. 117-134.
- Bennis, W. (1991) “Managing the Dream: Leadership in the 21th Century”, *The Antioch Review*, ss. 22-28.
- Berber, A. (2000) “Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüşümsel Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü”, *Yönetim* (İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü), c. 11, s. 36, ss. 33-50.
- Bozkuş, M. (2004) *Yöneticilerin Liderlik Biçimleri ile Performans ve İş Tatmin Düzeyi İlişkisi: Adana Kobileri’nde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Adana.
- Bowie, D. ve Chang J.C. (2005) “Tourist Satisfaction: A View From A Mixed International Guided Package Tour”, *Journal of Vacation Marketing*, c. 11, s. 4, ss. 303- 322.

- Buford, J.A., Bedeian, A.G. ve Lindner, J.R. (1995) *Management Extension* 3. Baskı, Ohio State University Extension: Amerika.
- Cacioppe, R. (1997) "Leadership Moment by Moment", *Leadership and Organization Development Journal*, c. 18, s. 7, ss. 335-345.
- Can, H. (1981) "Önderlik Davranışında İki Model Karşılaştırması", *TODAİE Amme İdaresi Dergisi*, c. 14, s.1, ss. 29-43.
- Can, H. (1997) *Organizasyon ve Yönetim* 4. Baskı, Siyasal Kitabevi: Ankara.
- Cohen, E.H., Ifergan, M. ve Cohen, E. (2002) "A New Paradigm in Guiding The Madrich as a Role Model", *Annals of Tourism Research*, c. 29, s. 4, ss. 919-932.
- Çolakoğlu, O.E., Epik, F. ve Efendi, E. (2010) *Tur Yönetimi ve Turist Rehberliği* 2.Baskı, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Daft, R.L.(2010) *Management* 9.Baskı, South Western Cengage Learning: Amerika.
- Davis, K. (1982) *İşletmede İnsan Davranışı* (Çevr. K. Tosun, T. Somay, F. Aykar, C. Baysal, Ö. Sadullah ve S. Yalçın), İ.Ü.İ.F. No. 199, İstanbul.
- Değirmencioğlu, A.Ö. (2001) "Türkiye'de Turizm Rehberliği Eğitimi Üzerine Bir Araştırma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, c. 12, s. (Güz), ss.189-196.
- Den Hartog, D.N., Van Muijen, J.J. ve Koopman, P.L. (1997) "Transactional versus Transformational Leadership: An Analysis of the MLQ", *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, s. 70, ss. 19-34.
- Elmuti, D., Minnis, W. ve Abebe, M. (2005) "Does Education have a role in developing leadership skills?", *Management Decision*, c. 43, 7/8 ss. 1018- 1031.
- Erdoğan, E. (2009) *Effect of Culture in Preference of Leadership Style: A Cross-Cultural Study Between Turkey and Italy*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.

- Eren, E. (2001a) *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* 7. Baskı, Beta Yayın-Dağıtım A.Ş.: İstanbul.
- Eren, E. (2001b) *Yönetim ve Organizasyon: Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar* 5. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Erkan, E. ve Abaan, S. (2006) “Devlete ve Özel Sektöre bağlı Hastanelerde Çalışan Servis Sorumlu Hemşirelerinin İşe ve İnsana Yönelik Liderlik Yönelimlerinin İncelenmesi”, *Hacettepe Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, ss. 1-13.
- Gegez, A.E. (2010) *Pazarlama Araştırmaları* 3. Baskı, Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- Görkem, A. (2008) *Liderlik ve Öğretim Liderliği*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Güzel, F.Ö. (2007) *Türkiye İmajının Geliştirilmesinde Profesyonel Turist Rehberlerinin Rolü (Alman Turistler Üzerine Bir Araştırma)*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Balıkesir.
- Hayri, Y. (2010) *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Liderlik Yönelimleri ve Mesleki Etik Alguları Arasındaki İlişkiler: İlköğretim Öğretmenleri Örneğinde İlişkisel Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Hersey, P. ve Blanchard, K.H. (1988) “Situational Leadership”, *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* 5. Baskı, Englewoods Cliffs, New Jersey: Prentice Hall, ss. 169- 201.
- Hodgetts, R.M. (1999) *Yönetim Teori, Süreç ve Uygulama* 2. Baskı, (Çevr. C. Çetin ve E. C. Mutlu), Beta Basım Yayım Dağıtım: İstanbul.
- House, R.J. (1971) “A Path Goal Theory of Leader Effectiveness”, *Administrative Science Quarterly*, c. 16, s. 3, ss. 321-339.

- House, R.J. (1996) "Path- Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and A Reformulated Theory", *Leadership Quarterly*, c. 7, s. 3, ss. 323-352.
- Howell, J.M. ve Higgins, C.A. (1990) "Champions of Technological Innovation", *Administrative Science Quarterly*, c. 35, s. 2, ss. 317-341.
- Howell, J.M. ve Avolio, B.J. (1992) "The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?", *Academy of Management Executive*, c.6, s.2, ss. 43-54.
- İpçioğlu, İ. (2004) *İşletmelerde Liderlik ve Örgüt Kültürünün Bilgi Yönetimine Etkilerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kütahya.
- Kanıgür, S. (2009) *Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algulamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otellerde Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kayseri.
- Karasar, N. (2009) *Bilimsel Araştırma Yöntemi Kavramlar-İlkeler-Teknikler* 20. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım: Ankara.
- Kerim, N. (2010) *İstanbul İli Avrupa Bölgesinde Kamu ve Özel Hastanelerinde Çalışan Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Özellikleri*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü: İstanbul.
- Kirkpatrick, S.A. ve Locke, E.A. (1991) "Leadership: do traits matter?", *Academy of Management Executive*, c. 5, s. 2, ss. 48-60.
- Koçel, T. (1993) *İşletme Yöneticiliği Yönetici Geliştirme, Organizasyon ve Davranış* 4. Baskı, Beta Basım Dağıtım, İstanbul. Yayın No. 405.
- Kondalkar, V.G. (2007) *Organizational Behaviour*, New Age International Limited Publishers: New Delhi.
- Koontz, H., O'Donnell, C. ve Weihrich, H. (1986) *Essentials of Management* 4. Baskı, McGraw- Hill Book Company: Singapur.

- Kouzes, J.M. ve Posner, B.Z. (2011) *Credibility: How Leaders Gain and Lose Why People Demand it 2*. Baskı, JohnWiley & Sons Inc., San Francisco, CA.
- Kozak, M. (2008) “Turizm İşletmelerinde Liderlik ve Liderlik Tarzları”, *Turizm İşletmelerinde Çağdaş Yönetim Teknikleri* (Derl.: F. Okumuş ve U. Avcı), Detay Yayıncılık: Ankara.
- Köroğlu, Ö. (2013) “Turist Rehberlerinin İş Yaşamındaki Rollerini Üzerine Kavramsal bir Değerlendirme”, *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, s. 16, ss. 91-112.
- Kurtuluş, Y.İ. (2009) *Kriz Yönetiminde Liderlik ve Liderlik Özelliklerinin Değerlendirilmesine Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kocaeli.
- Lievens, F., Van Geit, P. ve Coetsier, P. (1997) “Identification of Transformational Leadership Qualities: An Examination of Potential Biases”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, c.6, s.4, ss. 415-430.
- Lussier, R.N. (2009) *Management Fundamentals: Concepts, Applications, Skill Development 5*. Baskı, South Western Cengage Learning, Amerika.
- Luthans, F. (1995) *Organizational Behavior 7*. Baskı, Literatür Yayıncılık: İstanbul.
- Mancini, M. (2001) *Conducting Tours: A Practical Guide 3*. Baskı, Delmar: Amerika.
- McGregor, D. (1966) “The Human Side of Enterprise”, *Leadership and Motivation: Essays of Douglas McGregor* (Derl.: W.G. Bennis ve E.H. Schein), Massachusetts Institute of Technology, Cambridge.
- Meged, J.W. (2010) *The Guided Tour-a Co-produced Tourism Performance*, Doktora Tezi, Roskilde University: Department of Environmental, Social and Spatial Changes: Danimarka.
- Mitchell, T.R. (1982) *People in Organizations: Introduction to Organizational Behavior* (Danışman Edt. K. Davis ve F. Luthans) 2. Baskı, Mc Graw-Hill International Book Company.

- Mucuk, İ. (2000) *Modern İşletmecilik* 12. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Mullins, L.J. (2005) *Management and Organisational Behaviour* 7. Baskı, Pearson Education Limited: Edinburgh.
- Nebioğlu, O. (2011) *Seyahat Acentası Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ve Çatışma Yönetimi İlişkisi: Alanya Bölgesi A Grubu Seyahat Acentaları Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü: Ankara.
- Nickels, W.G., McHugh, J.M. ve McHugh, S..M. (2002) *Understanding Business* 6. Baskı, McGraw- Hill: New York.
- Nigmatullina, K. (2011) *Uluslararası Zincir Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul (Türkiye) ve Almatı (Kazakistan) Şehirlerindeki Aynı Zincire Ait Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Nur, Y.A. (1998) “Charisma and Managerial Leadership: The Gift That Never Was”, *Business Horizons*, s. 41, ss. 19-26.
- 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*, c. 12, s. 2, ss. 91-103.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2011) *Örgütsel Davranış*: 5.Baskı, Ekin Yayınevi: Bursa.
- Pfiffner, J.M. ve Sherwood, F.P. (1960) *Administrative Organization*, Prentice Hall International: Amerika.
- Profesyonel Turist Rehberliği Yönetmeliği (2005) *T.C. Resmi Gazete*, 26004, 25 Kasım 2005.
- Randall, C. ve Rollins, R. (2005) “Role of the Tour Guides in National Parks”, *Eleventh Canadian Congress on Leisure Research*, 17-20 Mayıs 2005, Canadian Association for Leisure Studies, Nanaimo, Canada (<http://Lin.ca/Uploads/cclr11/CCLR11-115.pdf>)

- Robbins, S.P. ve DeCenzo, D.A. (2005) *Fundamentals of Management* 5. Baskı, Pearson Education International: New Jersey.
- Robbins, S.T., Judge, T.A. ve Hasham, E.S. (2012) *Organizational Behavior: Arab World Edition*, Pearson Education Limited: İngiltere.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G., Osborn, R.N. ve Uhl-Bien, M. (2010) *Organizational Behavior* 11.Baskı, John Wiley & Sons, Inc.: Amerika.
- Şimşek, M.Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A. (2011) *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* 7.Baskı, Gazi Kitabevi: Ankara.
- Tabak, A., Yalçınkaya, H. ve Erkuş, A. (2007) “Liderlik Kavramına Tarihsel Bir Bakış” 21. Yüzyılda Rusya, AB ve Türkiye’den Yansımalar (Derl.: O.Kaymakçı), *Türkmen Yayıncılık*, İstanbul, ss. 349-357.
- Taşkıran, E. (2005) *Otel İşletmelerinde Liderlik ve Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri: İstanbul’daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Bolu.
- Tetik, N. (2006) *Türkiye’de Profesyonel Turist Rehberliği ve Müşterilerin Turist Rehberlerinden Beklentilerinin Analizi (Kuşadası Örneği)*, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi: Sosyal Bilimler Enstitüsü: Balıkesir.
- Toprak, A. (2006) *İşletmelerde Liderlik ve Ekip Çalışması*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: İstanbul.
- Turist Rehberliği Meslek Kanunu (2012), *T.C. Resmi Gazete*, 28331, 22 Haziran 2012.
- TUREB (Turist Rehberleri Birliği) (2012) *Turist Rehberleri Kataloğu*, TUREB Yayını, İstanbul.
- Uysal, Ş.A. (2012) *Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleriyle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Isparta İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Isparta.

- Vroom, V.H. ve Jago A.G. (1974) "Decision Making", *Decision Sciences*, Decision Science Institute, George State Üniversitesi: Atlanta, c. 5, ss.743-755.
- Vroom, V.H. (1986) "A New Look at Managerial Decision" *Reading in Management*, South Western Publishing Company.
- Vroom, V.H. (2003) "Educating Managers for Decision Making and Leadership", *Management Decision*, c. 41, s. 10, ss. 968-978.
- Vroom, V. H. ve Jago, A.G. (2007) "The Role of the Situation in Leadership", *American Psychological Association*, c. 62, s. 1, ss. 17-24.
- Wong, J.Y. ve Lee, W.H. (2012) "Leadership through service: An exploratory study of the leadership styles of tour leaders", *Tourism Management*, s. 33, ss. 1112-1121.
- Yalınkılıç, R. (2010) *İşletmelerde Liderlik Anlayışı ve Yöneticilerin Liderlik Özellikleri ve Davranışı Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Hatay.
- Yarcan, Ş. (2007) "Profesyonel Turist Rehberliğinde Mesleki Etik Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, c. 18, s. 1, ss. 33-44.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2011) *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri* 3. Baskı, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Yukl, G. (1999) "An Evaluation of Conceptual Weakness in Transformational and Charismatic Leadership Theories", *Leadership Quarterly*, c. 10, s. 2, ss. 285-305.
- Yurtseven, R., Erkul, H. ve Morkoç, D.K. (2013) *Örneklerle Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem ve Teknikleri* 1.Baskı, Detay Yayıncılık: Ankara.
- Yüksel, E. (2007) *Görev Odaklı ve İnsan İlişkileri Odaklı Liderlik Davranışlarının Bilgi Yönetimine Etkileri: Kütahya'da Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü: Kütahya.

Zel, U. (2001) *Kişilik ve Liderlik: Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açıdan Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*, Seçkin Yayıncılık: Ankara.

İnternet Kaynakçası

Erişim Tarihi (16.04.2014), Üye Odalar, www.tureb.org.tr.

EK-1

LİDERLİK YÖNELİM ANKETİ

Sayın Rehber;

Bu araştırma, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Yüksek Lisans Programı kapsamında **“Profesyonel Turist Rehberleri’nin Liderlik Yönelimleri: Aydın Turist Rehberleri Odası Örneği”** konulu bir yüksek lisans tez çalışması için bilgi toplama aracı olarak hazırlanmıştır.

Bu araştırmada araştırmacının amacı, Aydın Turist Rehberleri Odası’na kayıtlı bulunan Profesyonel Turist Rehberleri’nin “insana yönelik” ve “göreve yönelik” boyutlardaki liderlik yönelimlerini belirlemektir. Anketin 1. Bölümünde rehberlerin liderlik yönelimlerini belirlemeyi amaçlayan 35 ifade bulunmaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise rehberlerin demografik özelliklerini belirlemeyi amaçlayan 9 adet soru yer almaktadır.

Sizlerin vereceği cevaplar, yalnızca bilimsel amaçla kullanılacağından **isim belirtmenize gerek yoktur**. Vereceğiniz samimi cevaplar, araştırma sonuçlarının sağlıklı olmasını açısından önemlidir. Gösterdiğiniz ilgiden dolayı şimdiden teşekkür eder, saygılarımızı sunarız.

Arş. Gör. Vedat ACAR
Adnan Menderes Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Turizm Rehberliği Bölümü
Tel: 0 256 612 55 03

Doç. Dr. Abdullah TANRISEVDİ
Adnan Menderes Üniversitesi
Turizm Fakültesi
Turizm Rehberliği Bölümü
Tel: 0 256 612 55 03

I.BÖLÜM					
Yönerge: Sayın Rehber; bir rehber olarak, seyahat acentasında ya da tur esnasında astlarınızı (çalışan, apranti, stajyer, yardımcı rehberler, kaptan, muavin vb.) yönetirken sergilediğiniz davranışları düşünerek, aşağıda verilen ifadelere ilişkin görüşlerinizi “Her zaman”, “Sık sık”, “Ara sıra”, “Çok Nadir” ve “Hiçbir zaman” seçeneklerinden en uygun olanına (X) işareti koyarak belirtiniz. Anket formu içerisinde geçen ast kavramıyla tur esnasında size bağlı olarak çalışanlar (ofis personeli, apranti, stajyer, yardımcı rehber, kaptan, muavin vb.) kast edilmektedir.	HER ZAMAN	SIK SIK	ARA SIRA	ÇOK NADİR	HİÇBİR ZAMAN
1. Çoğunlukla astlarımla sözcüsü gibi davranırım.					
2. Mesai sonrası çalışmaya (tur bitiminde otele varıştan sonra, tur programında olmamasına rağmen turist grubunun istekleri doğrultusunda bir gece organizasyonu yapmaya) astlarımla teşvik ederim.					
3. Astlarıma, çalışırken tam serbestlik tanırım.					
4. Tek düze yöntemlerin kullanılmasını teşvik ederim.					
5. Problemleri çözümlerken astların kendi kararlarını kullanmalarına izin veririm.					
6. Rakiplerin (rehberlerin) önünde olunması gerektiğini vurgularım.					
7. Astlarımla bir temsilcisi olarak konuşurum.					
8. Astlarımla daha fazla çaba göstermeleri için zorlarım.					
9. Fikirlerimin ve kararlarımla astlarımla tarafından kabul görüp görmediğimi gözlemlerim.					
10. Astların işlerini en iyi düşündükleri şekliyle yapmalarına izin veririm.					
11. Acentadan veya diğer turizm işletmelerinden(derici, halıcı vb.) daha fazla iş (tur, hanut vs.) alabilmek için çok çalışırım.					
12. Gecikmelere ve belirsizliklere karşı müsamaha gösteririm.					
13. Ziyaretçiler olduğunda astlarımla adına konuşurum.					
14. İşlerin hızlı bir tempoda yapılmasını sağlarım.					
15. Astlarımla işlerini rahat biçimde yapmalarını sağlarım.					
16. Astlarımla arasında anlaşmazlık meydana geldiğinde ben çözümlerim.					
17. Ayrıntılar içerisinde boğulurum.					
18. Her türlü dış ortamda (halıcı, derici, restoran, toplantı vb.) astlarımla ben temsil ederim.					
19. Astlarıma herhangi bir hareket serbestliği tanımada isteksiz davranırım.					
20. Neyin- nasıl yapılması gerektiğine ben karar veririm.					
21. Astlarımla daha fazla hizmet verebilmeleri için zorlarım.					
22. Astlarımla bazılarında sahip olduğum yetkileri kullanmalarına izin veririm.					

	HER ZAMAN	SIK SIK	ARA SIRA	ÇOK NADİR	HİÇBİR ZAMAN
23. Öngörülerim genellikle gerçekleşir.					
24. Astlarıma yüksek derecede inisiyatif kullanmalarına izin veririm.					
25. Astlarıma özel görevler veririm.					
26. Değişiklik yapmada (tur programında sabah ziyaret edilecek bir yere öğleden sonra gitmek gibi) istekliyimdir.					
27. Astlarımdan daha çok çalışmalarını isterim.					
28. Astlarımdan iyi muhakeme yürütebileceklerine güvenirim.					
29. Yapılacak işlerle ilgili program yaparım.					
30. Davranışlarımla ilgili açıklama yapmayı reddederim.					
31. Astlarıma, fikirlerimin onların yararına olduğuna ikna ederim.					
32. Astlarımdan kendi çalışma tempolarını belirlemelerine izin veririm.					
33. Astlarıma önceki başarılarını yükseltmeleri için zorlarım.					
34. Astlarıma danışmadan hareket ederim.					
35. Astlarımdan standart kural ve düzenlemelere uymalarını isterim.					
II. BÖLÜM DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER					
1. Cinsiyetiniz () Erkek () Kadın					
2. Eğitim Durumunuz () İlköğretim () Lise () Lisans () Lisansüstü () Doktora					
3. Yaşınız () 25 ve altı () 26-35 () 36-45 () 46-60 () 61 ve üstü					
4. Medeni Durumunuz () Bekar () Evli () Dul/ Boşanmış					
5. Turist Rehberliği eğitiminizi ne şekilde aldınız? () Bakanlık Kursu () Önlisans () Lisans					
6. Rehberlik Dil(leri)niz					
7. Rehberlik mesleğini nasıl icra ediyorsunuz? () Acentaya Bağlı () Bağımsız					
8. Rehberlik mesleğini ne kadar süredir icra ediyorsunuz? () 0-1 yıl () 2-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl () 16 yıl ve üzeri					
9. Liderlik konusunda herhangi bir eğitim (önlisans-lisans eğitiminizde veya sonrasında liderlik ile ilgili herhangi bir ders, kurs, seminer vb.) aldınız mı? () Evet () Hayır Cevabınız "evet" ise lütfen kurum belirtiniz.....					

EK-2**ÖZGEÇMİŞ****Kişisel Bilgiler**

Adı Soyadı :Vedat ACAR
 Doğum Yeri ve Tarihi :BOLU / 22.04.1987

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi :Ege Üniversitesi Çeşme Turizm ve Otelcilik Yüksekokulu
 Yüksek Lisans Öğrenimi :Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
 Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı
 Bildiği Yabancı Diller :İngilizce-Almanca-İtalyanca

Bilimsel Faaliyetleri :Acar V. ve Aslıtürk G.E. (2013) “A Proposal of A Route to Tours to Ancient Age Oracle Centre of West Anatolia”, *International Conferance on Religious Tourism and Tolerance; Proceedings of the Conferance*, Konya, Aybil Yayınları, 9-12 Mayıs 2013, ss. 67-83.

İş Deneyimi

:Profesyonel Turist Rehberliği (2009-2012)
 Stajlar :Taşhan İnşaat Mival Turizm (Seyahat Acentası Stajı)
 (2006-2007)
 : Türkiye Turu Uygulama Gezisi (2007-2008)

Projeler

:

Çalıştığı Kurumlar : Düzce Yüzüncü Yıl İlköğretim Okulu (İngilizce Öğretmenliği- 2010-2011 Eğitim-Öğretim Yılı, Güz)

Düzce Kaynaşlı Atatürk İlköğretim Okulu (İngilizce Öğretmenliği-2010-2011 Eğitim- Öğretim Yılı, Bahar)

İletişim

E-Posta Adresi : acrvedat@gmail.com
vedat.acar@adu.edu.tr

Tarih :