



# 11. ULUSAL TURİZM KONGRESİ

2-5 ARALIK 2010, KUŞADASI

Editör

Yrd. Doç. Dr. Osman Eralp ÇOLAKOĞLU

**DETAY**  
**YAYINCILIK**

Ankara, 2010

DETAY YAYINLARI : 384  
1. Baskı : Kasım 2010  
ISBN : 978-605-5681-95-1  
Yayıncı Sertifika No : 13188

©Copyright Detay Anatolia Akademik Yayıncılık Ltd. Şti.

*Her hakkı saklıdır. Yazarından ve yayınevinden yazılı izin alınmaksızın bu kitabın fotokopi veya diğer yollarla kısmen veya tamamen çoğaltılması, basılması ve yayınlanması yasaktır. Aksine davranış, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu ve Türk Ticaret Kanunu gereğince 2 yıldan 6 yıla kadar para cezasına çevrilemeyen hapis, 10 bin TL'den 150 bin TL'ye kadar para cezaları ile fotokopi ve basım aletlerine el konulmasını gerektirir.*

Dizgi : Detay Yayıncılık  
Kapak : Detay Yayıncılık  
Baskı ve Cilt : Sözkesen Matbaacılık



**GENEL DAĞITIM ve İSTEME ADRESİ**

**DETAY ANATOLIA AKADEMİK YAYINCILIK LTD. ŞTİ.**

Adakale Sokak No: 14/1 Kızılay/ANKARA

Tel : (0.312) 434 09 49 • Faks: (0.312) 434 31 42

Web: [www.detayyayin.com.tr](http://www.detayyayin.com.tr) • e-posta: [detayyay@gmail.com](mailto:detayyay@gmail.com)

## İÇİNDEKİLER

<b>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Cinsiyete Göre Farklılık Gösterir Mi? Otel İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme</b> .....	1
Doç. Dr. Alptekin Sökmen, Yasin Boylu	
<b>Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Sektör Bilançoları Yardımıyla Otel ve Lokantalar Sektörünün Finansman Kararlarının İncelenmesi</b> .....	14
Yrd.Doç.Dr. Erdiñ KARADENİZ, Öğr.Gör.Dr. Serkan Yılmaz KANDIR, Prof.Dr. Yıldırım Beyazıt ÖNAL, Yrd.Doç.Dr. Ömer İSKENDERÖĞLU	
<b>Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Hırsızlık Sorunsalı: Antalya-Kundu Örneği</b> .....	26
Arş.Gör. Aylin AKTAŞ ALAN, Yrd.Doç.Dr. V. Rüya EHTİYAR, Arş.Gör. Ece ÖMÜRİŞ	
<b>Örgütsel Bağlılığın İşgören Başarımını Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki A Grubu Seyahat Acentesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma</b> .....	34
Prof. Dr. Ahmet AKTAŞ, Öğr. Gör. Burcu GÖK	
<b>Türkiye'ye Yönelik Turizm Talebini Etkileyen Faktörlerin Panel Veri Yöntemiyle Analiz Edilmesi</b> .....	44
Yrd. Doç. Dr. Şakir GÖRMÜŞ, İsmet GÖÇER	
<b>Eko-Gastronomi Ve Sürdürülebilirlik</b> .....	57
Doç. Dr. H. Rıdvan YURTSEVEN, Araş. Gör. Ozan KAYA	
<b>Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Bakış Açısıyla Hizmetçi Eğitim Uygulamalarının Değerlendirilmesi</b> .....	66
Yrd.Doç.Dr. Elbeyi PELİT, Ebru DEMİR	
<b>Değişim Yönetiminde Dönüşümcü Liderlik ve Hizmetkar Liderlik</b> .....	80
Öğr. Gör. SAMET ÇEVİK, Prof. Dr. Meryem AKOĐLAN KOZAK	
<b>Güvenlik Personelinin Yabancı Turistlere Yönelik Etik Yaklaşımlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma</b> .....	88
Ahmet ÖNCEL, Doç. Dr. Mehmet SARIİŞİK	
<b>Balıkesir'de Yabancı Turistlerin Hastane Başvurularının Değerlendirilmesi</b> .....	100
Öğr.Gör. Banu YILDIZ	
<b>Üniversite Öğrencilerinin Çalışma Hayatında Karşılaşabilecekleri Cinsiyete Dayalı Ayrımcılığı Algılamalarına Yönelik Bir Araştırma</b> .....	111
Yrd. Doç. Dr. Kamil UNUR, Yeliz ULUSAN	
<b>Turizm Öğrencilerinin Staj Sonrası Sektörde Çalışma Koşulları Hakkındaki Düşüncelerinin ve Memnuniyetlerinin Belirlenmesi</b> .....	115
Arş. Gör. Osman ÇULHA	

<b>Turizm Meslek Lisesi Öğrencilerinin Öznel İyi Oluş Düzeylerine İlişkin Bir Uygulama; Kuşadası Örneği</b> .....	128
Yılmaz AKGÜNDÜZ, Öğr. Gör. Övünç BARDAKOĞLU	
<b>Turizm Lisans Eğitimi Veren Yüksek Öğretim Kurumu Yöneticilerinin Liderlik Davranışlarının Öğretim Elemanlarının Örgütsel Bağlılığına Etkisi</b> .....	141
Dr. Arzu GÜRDOĞAN, Doç. Dr. Şenol ÇAVUŞ	
<b>Yiyecek İçecek İşletmelerinde Gıda Güvenliği: Adana ve Mersin İllerinde Faaliyet Gösteren Restoran İşletmelerine Yönelik Bir Araştırma ve Sonuçları</b> .....	154
Oya YILDIRIM, Derya KAYA, Doç. Dr. Kemal BİRDİR	
<b>Turizm İşletmelerinde Duyguların Yönetimi Sorunu</b> .....	169
Dr. Erol DURAN, Doç. Dr. Murat GÜMÜŞ	
<b>Sürdürülebilir Turistik Ürün Olarak Türkmen Kültürü: Çanakkale Örneği</b> .....	180
Dr. Erol DURAN	
<b>Liderlik Davranışları ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Marmaris’de Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama</b> .....	193
Öğr. Gör. Taner DALGIN, Yrd. Doç. Dr. Cafer TOPALOĞLU	
<b>Troia Tarihi Milli Parkı’ndaki Turizm Potansiyelinin Swot Analizi ile Değerlendirilmesi</b> .....	203
Zühal İNAYET, Yrd. Doç. Dr. Cengiz AKBULAK	
<b>Personel Güçlendirmenin Tükenmişlik Sendromu Üzerine Etkileri: Seyahat Acentalarında Bir Araştırma</b> .....	214
Zeynep ASLAN, Doç. Dr. Orhan BATMAN	
<b>Destinasyon Kalitesi: Ab Vatandaşı İkinci Konut Sakinleri Alanya Örneği</b> .....	226
Prof. Dr. Kurban ÜNLÜÖNEN, Dr. Hürriyet ÇİMEN	
<b>Turizmin Türkiye Ekonomisindeki Yeri</b> .....	239
Öğr. Gör. Diler DEMİRTAŞ	
<b>Küresel Ekonomik Krizin Türk Turizm Sektörüne Etkileri</b> .....	250
Yrd. Doç. Dr. Aziz BOSTAN, Öğr. Gör. Dr. Serap ÜRÜT KELLEÇİ, Öğr. Gör. Nurcan SÜKLÜM	
<b>Yiyecek İçecek İşletme Yöneticilerinin Liderlik Tiplerine Bakış Açılarının Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma</b> .....	262
Doç. Dr. Mehmet SARIŞIK, Osman TAŞAR, Aydın ÜNAL	
<b>Üniversite Öğrencilerinin Staj Sırasında Yaşadıkları Sorunlar ve Stajdan Sonra Mesleğe Bakış Açılarını Ölçmeye Yönelik Görgül Bir Araştırma</b> .....	275
Öğr. Gör. Dr. Mehmet KAŞLI, Yrd. Doç. Dr. M. Oğuzhan İLBAN, Nurten AYDEMİR	
<b>Konaklama Sektöründe Duygusal Emek Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma</b> .....	290
Yrd. Doç. Dr. Umut AVCI, Yrd. Doç. Dr. Burhan KILIÇ	

<b>Reklam Ne Söyler, Tüketici Ne Anlar?</b> .....	302
Arş. Gör. Dr. Yasin BİLİM, Prof.Dr. Atila YÜKSEL, Öğr. Gör. Mebrure BOYDEMİR BİLİM	
<b>Turizm Eğitimi Alan Öğrencilerin Eğitim Memnuniyetlerinin ve Geleceğe Yönelik Bakış Açılarının Belirlemesine Yönelik Bir Araştırma</b> .....	312
Arş.Gör. Furkan BALTACI, Arş.Gör. Engin ÜNGÜREN	
<b>Turizm Olgusunda Yerel Gündem 21 Uygulamaları Üzerine Bir Araştırma</b> .....	324
Prof. Dr. Yüksel ÖZTÜRK, Öğr. Gör. Nurettin AYAZ	
<b>Fast-Food Yiyecek-İçecek İşletmeleri ile Slow-Food Yiyecek-İçecek İşletmeleri Arasındaki Tedarikçi Seçim Kriterleri Kullanım Eğilimleri Açısından Benzerliklerinin ve Farklılıklarının Araştırılması (İzmir Yöresinde Bir Araştırma)</b> .....	334
Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT, Arş. Gör. Mehmet SARIOĞLAN, Beril ÇAYLI, Uğur SAYLAN	
<b>Turizm ve Göç İlişkisi: 1998-2007 Türkiye Örneği</b> .....	345
Yrd. Doç. Dr. Sabriye ÇELİK UĞUZ	
<b>Turizm Alanında Eğitim Gören Öğrencilerin Kariyer Hedefleri: Ön Lisans Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma</b> .....	351
Öğr. Gör. Güneş ÇETİN GÜRKAN, Yrd. Doç. Dr. Dilek DÖNMEZ, Prof. Dr. Derman KÜÇÜKALTAN	
<b>Turizmde Tüketici Şikayetleri ve Yerli Turistlerin İnternet Ortamındaki Şikayetlerinin Satınalma Kararlarına Etkileri</b> .....	364
Yrd.Doç.Dr. Şimal AYMANKUY	
<b>Algılanan Örgütsel Adalet ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma</b> .....	379
Yrd. Doç. Dr. Mehmet ALTINÖZ, Öğr. Gör. Serdar ÇÖP, Öğr. Gör. Ferda KERVANCI	
<b>Otel İşletmeleri Tedarikçilerle İlişkilerini Hangi Faktörleri Dikkate Alarak Geliştiriyorlar?</b> .....	398
Doç. Dr. M. Selami YILDIZ, Öğr. Gör. Yunus Emre TAŞGİT, Caner GÜÇLÜ	
<b>Otel Yöneticilerinin Bilgi Yönetimi Hakkındaki Algılarının Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otellerde Bir Araştırma</b> .....	407
Prof. Dr. Bahar TANER, Öğr. Gör. İbrahim Alpay YILMAZ	
<b>Konaklama İşletmelerinde Kurumsal İtibar Yönetimi Ve Ölçek Geliştirilmesi: Ankara'da Otel İşletmeleri Üzerine Uygulama</b> .....	418
Prof. Dr. Yüksel ÖZTÜRK, Öğr. Gör. Serdar ÇÖP, Öğr. Gör. Selen YILMAZ	
<b>Akçakoca' Daki Kamp Ve Karavan Turizminin İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma: Tezel Camping Örneği</b> .....	437
Ayşegül IŞIK, Yrd. Doç. Dr. İzzet KILINÇ	
<b>Global Ekonomik Krizin Konaklama İşletmelerinin Finansman Kararlarına Etkileri: İstanbul İli Alan Araştırması</b> .....	445
Yrd. Doç. Dr. Burhanettin ZENGİN, Araş. Gör. Lütfi Mustafa ŞEN, Osman TAŞAR	

<b>Turizm İşletmelerinin Finansman Tekniklerini Kullanımı:</b>	
<b>İzmir İli ve İlçelerinde Bir Uygulama</b> .....	<b>459</b>
Yrd. Doç. Dr. Mehmet Akif ÖNCÜ, Arş. Gör. İstemi ÇÖMLEKÇİ, Arş. Gör. Muammer MESCİ, Erhan COŞKUN	
<b>Stratejik Vizyon Bağlamında Beş Yıldızlı Otellerin Vizyon İfadelerinin Değerlendirilmesi</b> .....	<b>478</b>
Yrd. Doç. Dr. İzzet KILINÇ, Araş. Gör. Süleyman AĞRAŞ, Emrah ÖZTÜRK	
<b>Liderlik Tarzları İle Liderlerin Rekabet ve Değişim Yönlü Stratejik Tercihleri Arasındaki İlişki: İstanbul'daki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma</b> .....	<b>490</b>
Yrd. Doç. Dr. Arif GÜNGÖR, Öğr. Gör. Yunus Emre TAŞGİT, Sedat ÇELİK	
<b>Turistleri Etkinliklere Yönelten Motivasyonlar: İzmir İli Yerel Yönetimler Üzerine Bir Araştırma</b> .....	<b>505</b>
Arş. Gör. Ayşe ÇELİK, Uzm. Zeynep GÖÇMEN	
<b>Otel İşletmelerine İlişkin Sosyal Ağlardaki Kullanıcı Yorumlarının Değerlendirilmesi</b> .....	<b>517</b>
Yrd. Doç. Dr. Ali YAYLI, Öğr. Gör. Murat BAYRAM	
<b>2009 Küresel Ekonomik Krizinin Türkiye Otelcilik Sektörüne Etkileri: İstanbul İli Alan Araştırması</b> .....	<b>528</b>
Arş. Gör. Didar SARI, Prof. Dr. Muhsin HALİS	
<b>Turizm İşletmelerinde HACCP Uygulamaları: Marmara ve Ege Bölgesi Örneği</b> .....	<b>542</b>
Hasibe YAZIT, Derya DEMİRDELEN	
<b>Turizm Sivil Toplum Kuruluşları (STK) ve Turizm İşletmelerinin Bu STK'na Bakışı Üzerine Bir Araştırma: Fethiye Örneği</b> .....	<b>554</b>
Okut. Cengiz GÖK, Yrd. Doç. Dr. Yaşar SARI	
<b>İşgörenler Açısından Psikolojik Sözleşme İhlalleri ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği</b> .....	<b>564</b>
Ceyda Melek CESEROĞLU, Yrd. Doç. Dr. Şule AYDIN TÜKELTÜRK, Öğr. Gör. Bahattin HAMARAT	
<b>Algılanan Adalette Örgütsel Sessizlik Davranışının Kariyer Beklentisine Etkisi</b> .....	<b>577</b>
Yrd. Doç. Dr. Mahmut DEMİR	
<b>Tatil Satınalma Sürecinde İçsel Bilginin Alternatiflerin Değerlendirilmesine Etkisi</b> .....	<b>590</b>
Dr. Şirvan Şen DEMİR	
<b>Turistlere Yönelik Suçlar: Antalya'ya Gelen Turistler Üzerinde Bir Araştırma</b> .....	<b>602</b>
Prof. Dr. Cevdet AVCIKURT, Araş. Gör. Bayram ŞAHİN, Araş. Gör. Seda ŞAHİN	
<b>Bir Destinasyon Olarak İzmir'de Turizm Sorunları ve Çözüm Önerileri: Otel Yöneticileri Tarafından Bir Değerlendirme</b> .....	<b>620</b>
Yrd. Doç. Dr. Oktay EMİR, Arş. Gör. Esra GÜL YILMAZ	

<b>İstanbul'da Faaliyet Gösteren Seyahat Acentalarının Otel İşletmeleriyle Karşılaştıkları Pazarlama Etiği İle İlgili Sorunlar Üzerine Bir Araştırma</b> .....	634
Prof. Dr. Celil ÇAKICI, Doç. Dr. İsmail KIZILIRMAK	
<b>Turizmin Sosyo-Ekonomik-Çevresel Etkileri Ve Yerel Halkın Tutumu Arasındaki İlişki: Akçakoca Örneği</b> .....	650
Öğr. Gör. Züleyhan BARAN, Öğr. Gör. Yunus Emre TAŞGİT	
<b>Sürdürülebilir Turizm Yaklaşımı İçinde İstanbul'daki 5 Yıldızlı Çok Uluslu Konaklama İşletmelerinin Çevre Duyarlılığının Değerlendirilmesi</b> .....	664
Prof. Dr. Mithat Zeki DİNÇER, Araş. Gör. Sezgi GEDİK	
<b>Turizm Öğrencilerinin Bakış Açısıyla Akademisyen İmajı</b> .....	684
Yrd. Doç. Dr. Ülker ÇOLAKOĞLU, Arş. Gör. Hakan ATAY, Hatice YILDIRIM, Şerife YAZGAN	
<b>CBS Tabanlı Taşınmaz Kültür ve Tabiat Varlıkları Envanteri</b> .....	696
Yrd. Doç. Dr. Derya ÖZTÜRK, Öğr. Gör. Erdem E. MARAŞ, Yrd. Doç. Dr. Aziz ŞİŞMAN, Yrd. Doç. Dr. Yasemin ŞİŞMAN	
<b>Antalya'ya Tatile Gelen Türk, Alman ve Rus Ailelerin Tatil Kararlarında Aile Üyelerinin Rolü Üzerine Bir Araştırma</b> .....	708
Prof. Dr. Celil ÇAKICI, Öğr. Gör. Vedat İYİTOĞLU	
<b>Mersin Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğrencileri Gözüyle Turizm Sektörü İşgücü Sorunları Üzerine Bir Araştırma</b> .....	720
Prof. Dr. Celil ÇAKICI, Yrd. Doç. Dr. Kamil UNUR, Araş. Gör. Beril DÖNMEZ	
<b>Turizmin Çevresel Etkileri Konusunda Yerel Halkın Tutumları Kuşadası Örneği</b> .....	733
Neslihan DAL, Sultan BAYSAN	
<b>Gönül Ne Kahve İster Ne Kahvehane, Gönül Hoşluk İster Kahve Bahane: Olgun Turistlerin Algı Yapılandırışları Üzerine Keşifsel Bir Çalışma</b> .....	743
Yrd. Doç. Dr. Göknil Nur KOÇAK	
<b>10.Ulusal Turizm Kongresi'nin öğrenci Alguları Üzerine Etkileri</b> .....	756
Yrd. Doç. Dr. Kamil UNUR, Öğr. Gör. Alper DURAN, Öğr. Gör. Erdiç BALLI	
<b>Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Tarzı Üzerine Bir Araştırma</b> .....	770
Doç.Dr. Asım SALDAMLI, Doç.Dr. Ünal H. ÖZDEN	
<b>Otel İşletmelerinde Pazarlama Aracı Olarak Veri Madenciliğinin Kullanımı</b> .....	784
Yrd.Doç.Dr.Gülnur KARAKAŞ TANDOĞAN, Yrd.Doç.Dr.Dilek TETİK	
<b>Replerin Hoşgeldiniz Toplantılarındaki Satış Performansının Bireysel Özellikler Açısından Kuşadası'na Gelen Turistler Tarafından Değerlendirilmesi</b> .....	794
Yrd. Doç. Dr. Osman Eralp ÇOLAKOĞLU, Arş. Gör. Ergün EFENDİ	
<b>WELLNESS&amp;SPA Yöneticileri Profili Ve Eğitim Programları Değerlendirmesi</b> .....	803
Gülseren ÇETİN, Yrd. Doç. Dr. Osman E. ÇOLAKOĞLU	

<b>Turizm İşletmelerinde İnovasyon: İstanbul'daki 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma</b> .....	817
Yrd. Doç. Dr. Ömer L. MET, Öğr. Gör. Ahmet VATAN	
<b>Kuşadası ve Didim'deki A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışan İşgörenleri Etik Dışı Davranışa Yönelten Faktörler</b> .....	835
Yrd. Doç. Dr. Zehra EGE, Betül AKYOL	
<b>Türkiye'de İkinci Konut Kavramı ve Ayvalık'ta İkinci Konutlar Üzerinde Yapılan Araştırma Işığında Bir Pazarlama Model Önerisi</b> .....	847
Yrd.Doç.Dr.Ayhan GÖKENİZ, Yrd.Doç.Dr.Yakup DİNÇ, Öğr.Gör.Hayri TAŞKIR	
<b>Uluslararası Ticaret ve Dış Turizm İlişkisi</b> .....	873
Yrd. Doç. Dr. Sabriye ÇELİK UĞUZ, Yrd. Doç. Dr. Ferhat TOPBAŞ, Yrd. Doç. Dr. İsmet KAYA	
<b>Nevşehir İlinde Bulunan Seyahat Acentalarının TÜRSAB'tan Memnuniyet ve Beklentilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması</b> .....	879
Okutman Nihat ÇEŞMECİ, Doç. Dr. Kemal BİRDİR	
<b>Taraklı'nın Turizm Potansiyeli Nasıl Geliştirilebilir? (Poster Bildiri)</b> .....	890
Öğr. Gör. Serkan ŞENGÜL, Yrd. Doç. Dr. Oğuz TÜRKAY	



## YİYECEK İÇECEK İŞLETME YÖNETİCİLERİNİN LİDERLİK TİPLERİNE BAKIŞ AÇILARININ BELİRLENMESİNE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Doç. Dr. Mehmet SARIŞIK<sup>1</sup>  
Osman TAŞAR<sup>2</sup>  
Aydın ÜNAL<sup>3</sup>

### ÖZET

Son yıllarda büyüyen ve sürekli değişen küresel rekabet koşulları, işletme yöneticilerinin dış çevreyle birlikte işletme içerisindeki sorumluluğunu da arttırmaktadır. Bu sorumluluk, mücadele edilmesi gereken konuların sayısını ve önem derecelerini de yükseltmektedir. Hizmet endüstrisinin önemli bir parçası olan yiyecek-içecek sektörü de bölgesel, ulusal ve uluslararası rekabetten önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, yiyecek-içecek işletmeleri yöneticilerinin liderlik tiplerine yönelik bakış açılarının tespit edilmesidir. Bu amaçla çalışmada anket tekniği ile veri sağlanması için, "Leadership Style Survey" ölçeği kullanılmıştır. Çalışma iki ana bölüme ayrılmıştır. İlk bölümde konuya ilişkin literatür taraması yapılmış, ikinci bölümde ise araştırma için elde edilen verilerin analizi yapılmıştır. Araştırma, Marmara Bölgesinde faaliyet gösteren (Bursa, Eskişehir, Bilecik, Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu, Yalova) Kültür ve Turizm Bakanlığı Belgeli 181 yiyecek-içecek işletme yöneticisi ile gerçekleştirilmiştir. Araştırma Şubat 2010- Haziran 2010 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda, katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim durumu gibi demografik özellikleri ile otokratik ve demokratik liderlik tiplerine ilişkin yaklaşımları arasında anlamlı farklılıklar saptanmış, serbestiyetçi liderlik tipi ile ilgili algılamalarında ise anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Lider, Liderlik, Yönetici, Yiyecek-içecek İşletmeleri

### GİRİŞ

Liderlerin önemi; özellikle bir kriz ortamında veya büyük bir değişim evresi sırasında daha belirgin bir şekilde anlaşılmaktadır. Çalışanlar böyle zamanlarda kendilerine yol gösterebilecek, kriz gibi dönemlerin aşılmasında insanları motive edebilecek ve yeteneklerini ön plana çıkarabilecek liderler aramaktadır (Begeç, 1999:1). Kotter, çalışmasında liderlik özelliğinin yöneticilere düzen ve tutarlılık getireceğinin ve değişimle birlikte örgüte yardımcı olacağını belirtmektedir (Milner ve Joyce, 2005:18).

Robbins (Burke ve Stashevsky, 2004) liderliği; yeteneğini, hedeflere ulaşmaya yönelik kullanan bir gruba etkisi olarak tanımlarken, Halis ve arkadaşları (2007), "bir grubun üyesinin hislerine güvenerek grubun bir başka üyesi üzerinde hâkimiyet kurmasına dayanan belirleyici ilişki gücü olarak açıklamıştır." Lider ise, bireyler ve gruplar aracılığı ile belirli bir zaman sürecinde, belirli çevre ve koşullar çerçevesinde, insanlara ve gruplara hâkimiyet kurarak, bireylerin ya da grupların hedefleri gerçekleştirilmesini sağlama amacı taşıyan kişi olarak tanımlanmaktadır (Cole 1993:52).

<sup>1</sup> Sakarya Üniversitesi, İİBF, Turizm İşletmeciliği Bölümü

<sup>2</sup> Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ABD Yüksek Lisans Öğrencisi

<sup>3</sup> Sakarya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği ABD Yüksek Lisans Öğrencisi

Mucuk(1999) çalışmasında yöneticiyi; “başkaları vasıtasıyla iş gören, etkili ve verimli bir şekilde amaçlara ulaşmayı sağlayan kişi” olarak ifade etmektedir. Yöneticiliğin temel fonksiyonlarından biri karmaşıklıklar ile başa çıkmaya ilişkindir; çünkü günümüzde karmaşık örgütlerin artmasından kaynaklanan yöneticiye ihtiyaç, işletme için hayati önem taşımaktadır. Buna karşılık liderlik değişimle başa çıkmaya ilişkindir. Toplam Kalite çalışmaları da hep değişimi savunmakta olup, hep gelişmeyi öngörmektedir ve rekabetin daha çok artmasından dolayı, daha fazla değişim, iyi bir liderlik istemesidir (Kotter, 1999:45).

### 1. LİDER VE YÖNETİCİ KAVRAMLARI

İş dünyasının karmaşık yapısında yöneticilik ve liderlik ortak bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır. Bu gereklilik bazı işletmelerdeki yöneticilerin liderlik özellikleri eksikliği yada taşımaması nedeniyle bir takım sorunları da beraberinde getirmektedir. İki kavramın anlam farklılıkları ile birlikte birbirini tamamlaması başarı için ön koşul olarak savunulabilir.

Lider, grubun saygı duyduğu ve onu izleyerek ilham aldığı kişi olmasından dolayı, yöneticilik bir “süreci”, liderlik ise insanları etkileyebilme gibi bir “fonksiyonu” gerçekleştirmektedir (Ören, 2006:11-12). Yönetici plan ve bütçe, lider ise değişimin yönünü ayarlar. Yönetici planları izler ve kontrol eder, sorunları çözmeye çalışır. Lider ise personeli motive edip, onlara ilham kaynağı olur. Yöneticiler kişileri organize eder, lider ise kişileri hizaya getirir (Milner ve Joyce, 2005:18). İlgili yazındaki araştırmalarda, liderliğin üst kademe teorisi üzerine bir kuruluş ilkesi olduğu ve örgütte hesaba dayalı genel sorumluluğa ise yöneticilerin odaklandığı vurgulanmaktadır (Crossan ve diğ., 2008). Günümüzde Amerika’da ve Türkiye’de birçok işletmede, aşırı yönetim (overmanaging), ancak yetersiz liderlik (underleading) örnekleri görülebilmektedir (Baltaş, 2005:156-157).

Halis ve arkadaşlarının (2007) lider ile yönetici arasındaki farklılıkları daha sistemli bir şekilde göstermek amacıyla düzenlemiş oldukları tablo, Tablo.1’de sunulmuştur.

**Tablo.1: Lider ve Yönetici Olgularının Karşılaştırılması**

Lider		Yönetici
Gücünü etkilemeden ve kişisel ilişkilerden alır.		Gücünü pozisyonundan alır.
Örgütte her kademede yer alabilir.	⇒	Yeri genellikle örgütün üst kademeleridir.
Grubunda yer almak isteyen üyeleri vardır.		Kendisinin tayin ettiği astları vardır.
Başarısı üyelere bağlıdır.	⇒	Başarısı sisteme bağlıdır
İnsanlara güvenir.		Denetime güvenir.
Kendi tasarladığı hedeflerle örgütü daha iyi duruma götürür.		Örgütün belirlediği hedeflere ulaşmaya çalışır.
İhtiyaçlara göre değiştirmeye ve geliştirmeye çalışır.		Örgütteki mevcut statükoyu korumaya çalışır.
Değişiklik yapmak ve riske atılmak eğilimindedir.	⇒	Dikkatli hareket eder ve kesin olmayanlardan korkar.
Sonuçlar için çalışır ve yenilik getirir.		Kuralları izler ve uygular.
Uzun vadede örgütün neyi başarabileceği hayalini kurar.		Kısa vadede ulaşılacak hedef ve amaçlara odaklanır.
Kendi amaçlarını kendisi koyar.		Başkalarının koyduğu hedefleri gerçekleştirmeye hizmet eder.
İçinde bulunduğu grup tarafından seçilir.		Başkaları tarafından yönetime getirilir.
Doğal olanı temsil eder.		Biçimsel olanı temsil eder
<b>Kaynak:</b> Halis ve ark.,(2006:126)		

## 2. LİDERLERİN GENEL ÖZELLİKLERİ

Lider olmayı sağlayan özelliklerinin başında kişilik özellikleri gelmektedir. Çeşitli kişilik tanımları olmasına rağmen; kişilik tanım olarak “bireyin yaşam biçimi” şeklinde açıklanabilir (Ezel, 2001:21). Yapılan bilimsel araştırmalar sonucunda kültürün ve kişiliğin, liderin sergilediği davranışlar ve çalışmaların liderlik davranışlarına ilişkin beklentileri üzerinde direkt etkiye sahip olduğu anlaşılmıştır (Aktaş, 2006:60).

Bir liderin özelliklerinin fiziksel ve kişisel özellikler başlıkları altında yazılması ile daha belirgin ve açık şekilde anlaşılması sağlanacaktır (Begeç, 1999:20);

**Liderlik ile ilgili belirlenmeye çalışılan kişisel özellikler:** Zeka, Hitabet yeteneği, İniyatif, Doğruluk, Dürüstlük, Güven verme, Sorumluluk alma, Bilgi, Kişiler arası ilişkiler, İleriyi görebilme, Duygusal olgunluk, Samimiyet, Açık sözlülük, Kararlılık.

**Fiziksel özellikler olarak:** Yaş, Boy, Kilo, Güçlülük, Cinsiyet, Irk, Güzellik-Yakışıklılık, Olgunluk.

### 3. LİDERLİK TİPLERİ

#### 3.1. Otokratik Liderlik

Bu lider tipi, emirlerine kayıtsız şartsız uyulmasını ve kendisine güven duyulmasını ister. Bu tip liderliğin başarılı olması için liderin, kişiliği ile saygınlık ve bağlılık oluşturacak derecede güçlü ve zeki bir insan olması gerekmektedir (Şafaklı, 2005:134).

Otokratik lider sorunu tanımlar. Alternatif çözümler düşünür ve yerine getirilmeleri için izleyicilere son kararını bildirir. İzleyicinin karara katılımının gereksiz, mantıksız ve uygulanabilir olmadığını düşünür. Bundan dolayı izleyiciye, katılım için hiçbir olanak sunulmaz (Gordan, 1991:382).

#### 3.2. Demokratik(Katılımcı) Liderlik

Demokratik ve katılımcı liderlik tipi, yönetimde insan ilişkilerine önem veren neo-klasik dönemde popüler olmuştur. Bu tip lider, yalnızca kendi yetenekleriyle değil, astlarına da danışarak ve onların fikirlerini alarak iş yapar (Şafaklı, 2005:134).

Karar almadan önce çalışanların düşüncelerini araştırır. Bu nedenle amaçların, planların ve politikaların belirlenmesinde, iş bölümünün yapılmasında ve kararların oluşturulmasında daima astlarının görüş ve düşünceleri doğrultusunda liderlik davranışını belirlemeye özen gösterir. Bu durum üyelerin doyum sağlamasını, alınan kararlarda sorumluluk duymalarını, grup üyelerinin görevlerini yerine getirirken büyük kararların sahibi olduklarını hissetmelerini sağlar. Demokratik lider, çalışanları kontrol etme yerine, iş sorumluluğunu öğrenmelerini sağlamaya çalışır (Vural, 1997:20).

#### 3.3. Laisses-Faire (Tam Serbestiyetçilik Taniyan) Liderlik

Serbest- bırakıcı liderler (laisses-faire), yönetim yetkisine en az ihtiyaç duyan, astlarını kendi hallerine bırakan ve her çalışanın kendisine verilen kaynaklar dâhilinde amaç, plan ve program yapmalarına imkân tanıyan liderlik tipidir (Aykan, 2004:215).

Karar alma sürecinde aktif olarak rol oynamayarak, kararı izleyicilerin almasını sağlarlar. İzleyiciler iş ile ilgili olarak kendi kararlarını alırlar. Bu nedenle tam serbestlik tanıyan liderler, güç ve sorumluluktan kaçmaktadır. Kendi amaçlarını gerçekleştirmek için izleyicilere bağımlıdır. İzleyiciler kendilerini eğitmekte ve motive etmektedir. Bu noktada liderin rolü çok azdır (Newstorm ve Davis, 1993:227).

#### 3.4. Destekleyici Liderlik

Destekleyici lider, kararları grup üyeleri ile birlikte almaz ancak çalışanların görüş ve önerileri ışığında karara varır. Katılım ve ödül sistemini uygulayan destekleyici lider, aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya bilgi akışına açıktır (Çetin ve Beceren, 2007:122).

#### 3.5. Doğal Liderlik

Yönetici tarafından seçilmeyen, tam tersine grubun yarattığı lider tipidir. Resmi yetkisi olmadığı halde grup üzerindeki etkinliği yasal liderden daha yüksektir. Grubu olumlu şekilde yönlendirebildiği gibi, yasal liderle çatışmaya da girebilir (Başkonak, 2006:32).

### 3.6. Karizmatik Liderlik

Yeni teorik bakış açıları stratejik liderlik ile karizma arasında bir bağlantı kurmuşlardır. Walldman ve arkadaşları (2004), “karizmanın bir potansiyel stratejik liderlikle alakalı olguyu temsil ettiğini vurgulamıştır. Örneğin, karizmatik liderliğin firma performansını etkileyebilen bir kaç yoldan biri olduğunu kabul etmişlerdir. Bu liderlerin değerleri görüp çevresini etkilemeleri sayesinde, stratejik kararlar vermede, bilgileri yorumlamada ve algılarda, stratejik tercihleri etkileyebilmektedirler. Buna ilaveten, günlük eylem ve davranışlarda karizmatik yöneticiler, örgütsel işleyişi ve performansı

### 3.7. Hümanist Liderlik

Babacan davranışların ön plana çıktığı hümanist liderlerde çalışanlara karşı zaman zaman aşırıya kaçabilen korumacılık ön plandadır, ödüllendirme sistemini oldukça sık kullanan hümanist liderler duygusal yönlendirme ile motive ederler ve kimi zaman orta kademenin de fikrini alırlar. Zorunlu olmadıkça cezalandırmaya gitmezler (Çetin ve Beceren, 2007:122).

### 3.8. Dönüştürücü (Transformasyonel) Liderlik

Dönüştürücü teori, yüksek seviyede iş gören bağlılığını üreten, insanları risk almaya heveslendiren yeni bir liderlik tipine doğru bir çıkış açmıştır. Bu teori, uzun süreli amaç ve önceliklerin belirlenmesini, lider ve çalışanlar arasında oluşan ve örgütlerin başarı ile son bulan özel bağı açıklamaktadır (Halis ve Diğ.,2007:286).

Gary Yukl, dönüştürücü liderliği “örgütün amaçlarına bağlılık oluşturma ve bu amaçlara ulaşmada izleyicileri güçlendirme süreci” biçiminde tanımlamıştır (Ören, 2006:45).

### 3.9. Servant Liderlik (Hizmetkar Liderlik)

Servant liderlik, “birinci öncelik olarak başkalarına (müşteri, çalışan, alıcılar ve toplum) hizmet etme” fikrine dayanmaktadır. Servant lider, diğer insanların ihtiyaçlarını, isteklerini ve çıkarlarını kendi çıkarlarının önüne koyarak onların güvenini kazanmakta ve inanılabilirliğini pekiştirmektedir (Baytok, 2006:112).

Günümüzde, tüm liderlik becerilerini kapsayan ancak standart liderlik anlayışının daha da ötesine geçerek, ‘önce insan’ ve ‘hizmet odaklılık’ felsefesini temel alan hizmetkâr liderlik ekolü ortaya çıkmıştır. Bu felsefe içinde hizmetkâr liderler, sahip oldukları iletişim becerileri ile ‘yapılan işe ruhunu koyma’ anlayışını kurum kültürü haline getirerek kendi takipçilerini yaratmakta ve böylece kurum kültürünün hizmetkar liderlik ilkeleri doğrultusunda pekiştirilip korunmasını sağlamaktadırlar (Dinçer ve Bitirim,2007).

### 3.10. İşlemsel Liderlik (Transactional Leadership)

İşlemsel liderlik, günlük işlerde işçiler ve işverenler arasında ilişkileri yapıcı bir şekilde düzenler ve statüleri belirlemede etkilidir diye açıklanabilir (Shokana ve diğ, 2004:3).

## 4. METODOLOJİ

Araştırma verilerini elde etmek için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Bunun için “Leadership Style Survey” ölçeği kullanılmıştır. Anket soruları 2 gruptan oluşmaktadır. Birinci grupta söz konusu ölçek ifadeleri ikinci grupta ise katılımcıların demografik

özellikleri ile çalıştıkları işletme özelliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Yapılan çalışmanın sonucunda Cronbach Alpha değeri, 0,916 olarak tespit edilmiştir ve dolayısıyla ölçeğin güvenilir düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın Marmara Bölgesi il merkezlerinde (Bursa, Eskişehir, Bilecik, Kocaeli, Sakarya, Düzce, Bolu, Yalova) yer alan işletme yöneticileri ile gerçekleştirilmiştir. Kültür ve Turizm Bakanlığı 2008 yılı verilerine göre bu bölgede bulunan ilgili bakanlık belgeli yaklaşık 250 yiyecek-İçecek işletmesi tespit edilmiştir. Bunlardan 117'si İstanbul il merkezinde faaliyet göstermektedir. Araştırma Şubat-Haziran 2010 döneminde tamamlanmıştır. Dağıtılan anket formlarından 181 adedinin geri dönüşümü sağlanmış, bunlardan 26 tanesi veri eksikliklerinden dolayı analize dahi edilmeyerek toplamda 155 katılımcıdan elde edilen anketlerle analizler gerçekleştirilmiştir.

## 6. BULGULAR

Çalışmanın bu bölümünde katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin bulgulara yer verilecektir. Katılımcıların demografik özellikleri Tablo 2'de verilmiştir.

**Tablo.2: Katılımcıların Demografik Özellikleri**

Cinsiyet	f	%	Sektör Deneyimi (Yıl)	f	%
Bay	113	72,9	1 Yıldan Az	6	3,9
Bayan	42	27,1	1-4	36	23,2
<b>Toplam</b>	155	100,0	5-8	24	15,5
Yaş	f	%	9-12	f	%
25 ve altı	20	12,9	13 ve üzeri	42	27,1
26-30	30	19,4	<b>Toplam</b>	155	100,0
31-35	43	27,7	Yöneticilik Deneyimi (Yıl)	f	%
36-40	38	24,5	1 Yıldan Az	21	13,5
40+	24	15,5	1-4	24	15,5
<b>Toplam</b>	155	100,0	5-8	58	37,4
Eğitim Durumu	f	%	9-12	f	%
İlköğretim	5	3,2	13 ve üzeri	24	15,5
Lise	42	27,2	<b>Toplam</b>	155	100,0
Ön lisans	53	34,1	Çalışılan İşletmedeki Konum	f	%
Lisans	47	30,3	Üst Yönetici	32	20,6
Lisansüstü	8	5,2	Ara Yönetici	50	32,3
<b>Toplam</b>	155	100,0	Mülkiyet Sahibi	31	20,0
Personel Sayısı	f	%	Ortak	24	15,5
1-9 Kişi	43	27,7	Diğer	18	11,6
10-24 Kişi	46	29,7	<b>Toplam</b>	155	100,0
25-49 Kişi	31	20,0			
50-99 Kişi	13	8,4			
100-149 Kişi	11	7,1			
150-249 Kişi	8	5,2			
>200 Kişi	3	1,9			
<b>Toplam</b>	155	100,0			

Tablo 2'deki veriler incelendiğinde ankete katılanların % 72,9'unun erkek katılımcılar olduğu ve % 27,7'sinin 31-35 yaş aralığında olduğu anlaşılmaktadır. Katılımcıların önemli bir bölümünün (%34,1) ön lisans mezunlarından olduğu ve %30,3'nün 9-12 arasında sektör deneyimine sahip oldukları görülmektedir. Yöneticilik deneyimine sahip olma oranı % 37,4 ile 5-8 yıl aralığında toplanmıştır. Tablo 2'den katılımcıların %32,3'nün ara yönetici pozisyonunda oldukları anlaşılmaktadır.

### **YÖNETİCİLERİN LİDERLİK TİPİNE YÖNELİK ALGILAMALARI**

Katılımcı yöneticilerin liderlik türlerine bakış açılarının belirlenmesine yönelik olarak yapılan bu çalışmada kullanılan Leadship Style Survey ölçeğinde yer alan üç tip

liderlik türüne göre analizler gerçekleştirilmiş ve yorumlanmıştır. Söz konusu ölçekte yer alan liderlik türleri şunlardır;

- ✓ Otokratik Liderlik (1.,4.,7.,10.,13.,16.,19.,22.,25., ve 28. İfadeler)
- ✓ Demokratik Liderlik (2.,5.,8.,11.,14.,17.,20.,23.,26.,29. İfadeler)
- ✓ Serbestiyetçi liderlik (3.,6.,9.,12.,15.,18.,21.,24.,27.,30. İfadeler).

Çalışmanın bu bölümünde yöneticilerin cinsiyet, yaş, eğitim durumu, işletmedeki konumu, sektördeki deneyim süresi gibi demografik özellikleri ile yöneticilik tipleri algılamaları arasında anlamlı farklılıklar bulunup bulunmadığı analiz edilmiştir. Normallik dağılım grafikleri, mod, medyan ve aritmetik ortalama arasındaki yakınlık ve diğer hususlar göz önüne alınarak parametrik test teknikleri olan t testi ve anova testine başvurulmuştur.

**Tablo.3: Otokratik Liderlik ve Cinsiyet T Tseti**

Cinsiyet	X	t
<b>Kadın</b>	2,0952	-2,472*
<b>Erkek</b>	2,5840	

\*p<.0,05

Katılımcıların cinsiyetleri ile otokratik lider tipi arasında farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan t-testi analiz sonuçlarına göre otokratik liderlik ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. Kadın yöneticilerin otokratik liderlik konusundaki görüşleri, erkek katılımcılara oranla daha olumsuz olduğu görülmektedir.

**Tablo.4: Demokratik Liderlik ve Cinsiyet T Testi**

Cinsiyet	X	t
<b>Kadın</b>	1,9048	-3,444*
<b>Erkek</b>	2,5487	

\*p<.0,05

Katılımcıların cinsiyetleri ile demokratik lider tipi arasında farklılık olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre demokratik liderlik ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmiş ve kadın yöneticilerin demokratik liderlik konusundaki görüşlerinin erkeklere oranla daha olumsuz olduğu görülmektedir.

**Tablo.5: Serbestiyetçi Liderlik ve Cinsiyet T Testi**

Cinsiyet	X	t
<b>Kadın</b>	2,5238	-2,131*
<b>Erkek</b>	2,9558	

\*p<.05

Katılımcıların cinsiyetleri ile serbestiyetçi lider tipi arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçlarına göre serbestiyetçi liderlik ile cinsiyet arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Kadın yöneticilerin serbestiyetçi liderlik konusundaki görüşleri erkeklere oranla daha olumsuz olduğu görülmektedir.



te aritmetik ortalamaların birbirine yakın olduğu dikkat çekmektedir. Tablo 6'da liderlik modellerine bakış açıları ile demografik özellikler arasında farklılık olup olmadığını tespit etmek için başvurulan ANOVA testi sonuçları verilmiştir. Tablodan da görüleceği gibi Otokratik Liderlik ve yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

**Tablo.6: Otokratik-Demokratik-Serbestiyetçi Liderlik ve Yaş Anova - Tukey HSD Testi**

Liderlik Tipi	Yaş Grubu	X	F	Tukey HSD
OTOKRATİK LİDERLİK	(1) 25 ve altı	1,7500	4,030*	1-4** 1-5**
	(2) 26-30	2,4667		
	(3) 31-35	2,3111		
	(4) 36-40	2,6667		
	(5) 40 ve üzeri	3,2500		
DEMOKRATİK	(1) 25 ve altı	1,7500	2,366	1-4**
	(2) 26-30	2,3000		
	(3) 31-35	2,5111		
	(4) 36-40	2,6250		
	(5) 40 ve üzeri	2,0833		

\*  $p \leq 0,05$ ; \*\* Grup ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.

Otokratik liderlik konusunda farkların, hangi yaş grupları arasında olduğunu saptamak amacıyla çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testi uygulanmış ve elde edilen sonuçlara göre; 25 ve altı yaş grubundaki yöneticiler ile 36-40 ve 40 ve üzeri yaş aralığındaki yöneticiler olduğu saptanmıştır. 25 ve altı yaş grubundaki yöneticiler 36-40 ve 40 ve üzeri yaş grubundaki yöneticilere oranla Otokratik liderlik konusunda daha olumsuz bir görüşe sahip oldukları anlaşılmaktadır.

Demokratik liderlik ve yaş grupları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan ANOVA Testi sonucunda anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır. Demokratik liderlik konusunda farkların, hangi yaş grupları arasında olduğunu saptamak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testi sonuçlarına göre; 25 ve altı yaş grubundaki yöneticiler ile 36-40 yaş aralığındaki yöneticiler arasındadır. 25 ve altı yaş grubundaki yöneticiler 36-40 yaş grubundaki yöneticilere oranla demokratik liderlik konusunda daha olumsuz bir görüşe sahiptir. Serbestiyetçi liderlik anlayışı ile yaş grupları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan ANOVA Testi sonucunda anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Otokratik Liderlik ve eğitim grupları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını tespit etmek amacıyla yapılan ANOVA Testi sonucunda anlamlı bir farklılık olduğu anlaşılmıştır (Tablo 7).

**Tablo.7: Otokratik-Demokratik-Serbestiyetçi Liderlik ve Eğitim Anova - Tukey HSD Testi**

Liderlik Tipi	Yaş Grubu	X	F	Tukey HSD
OTOKRATİK LİDERLİK	(1) İlköğretim	2,0000	3,340 *	1-2-3**
	(2) Lise	2,0952		
	(3) Önlisans	2,3396		
	(4) Lisans	2,8298		
	(5) Lisansüstü	3,1250		
DEMOKRATİK	(1) İlköğretim	2,0000	4,452	5**
	(2) Lise	2,2381		
	(3) Önlisans	2,3019		
	(4) Lisans	2,3404		
	(5) Lisansüstü	4,0000		

\*  $p \leq 0,05$ ; \*\* Grup ortalamaları arasında anlamlı farklılık vardır.

Otokratik liderlik anlayışı konusundaki farkların, hangi eğitim grupları arasında olduğunu saptamak amacıyla yapılan çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testi sonuçlarına göre; İlköğretim, lise ve ön lisans eğitim grubundaki yöneticiler diğerlerine oranla Otokratik liderlik konusundaki görüşleri nispeten daha olumsuzdur.

Demokratik liderlik ile eğitim grupları arasındaki farklılıklar incelendiğinde Lisansüstü eğitimi almış olan yöneticiler demokratik liderlik konusuna daha yüksek oranda "katılıyorum" yanıtını vermişlerdir. Serbestiyetçi liderlik ile eğitim grupları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığını incelemek amacıyla yapılan ANOVA Testi sonucunda anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Katılımcıların sektörde yönetici olarak çalıştıkları süre ile liderlik türleri arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı Anova testiyle analiz edilmiş ve anlamlı farklılıkların olmadığı gözlenmiştir. Katılımcıların çalıştıkları işletmedeki konumu ile liderlik türleri arasında anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiş fakat yöneticilerin konumu ile liderlik türleri arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

### SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma ile yiyecek-çecek işletmesi yöneticilerinin liderlik tiplerine yönelik bakış açıları belirlenmeye çalışılmıştır. Yapılan bu çalışmada kadın yöneticilerinin talimatlarına kayıtsız şartsız uyulması ve kendisine güven duyulması beklentisi içerisinde oldukları ve bununla birlikte otokratik liderlik konusunda erkeklere oranla daha olumsuz bir bakış açısına sahip oldukları dikkat çekmektedir. Ayrıca kadın yöneticilerin, demokratik ve serbestiyetçi liderlik konusuna erkek yöneticilere göre daha olumsuz yaklaşım içinde oldukları düşünülebilir. Bu durum kadın yöneticilerin işlerinde diğerlerine göre daha titiz davrandıklarını akla getirmektedir.

Genç yaş grubundaki yöneticilerin diğerlerine oranla, otokratik ve demokratik liderlik konusuna daha olumsuz bir yaklaşım sergilemektedirler. Serbestiyetçi lider tipi algı-

sında ise yaş faktörünün etkin olmadığı anlaşılmaktadır. Bu durum yaş farklılıklarının otokratik ve demografik liderlik tipleri algılamalarında farklı bakış açılarının olduğunu, serbestiyetçi lider tipi anlayışında ise benzer görüşlerin ortaya çıktığı şeklinde yorumlanabilir.

Eğitim ile ilgili olarak yapılan farklılık analizinde ilköğretim, lise ve ön lisans mezunu olan yöneticiler diğerlerine oranla otokratik liderlik tipine daha olumsuz yaklaştıkları dikkat çekicidir. Demokratik liderlik konusunda ise lisansüstü eğitimi alan almış yöneticiler daha olumlu bir tutum sergilemişlerdir. Bu durum ilgili alanda alınan yüksek öğrenimin demokratik anlayışla paralellik sergileyebildiğinin bir açıklaması olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışma sonucunda elde edilen diğer bir sonuçta yöneticilerin liderlik tiplerine ilişkin yaklaşımlarında sektörde çalıştığı süre ve çalıştıkları konum ile ilgili anlamlı farklılık saptanmamıştır. Bu durum katılımcıların ilerleyen süreçte liderlik anlayışlarında önemli farklılıkların oluşmadığı biçiminde algılanabilir.

İşletmeler için yönetici arayışında yaş faktörünün önemli olduğu kanısı yaygındır. Bir başka deyişle çalışanların belirli bir deneyim sürecinden sonra bu mevkiye değerlendirilmesinin uygun olduğu savunulmaktadır. Bununla birlikte, serbestiyetçi liderlik özelliği taşıyan bir yöneticiye ihtiyaç varsa bunu yaş kriteri aranmaksızın uygun olabileceği çıkan sonuçlardan anlaşılmaktadır.

Çalışmada ulaşılan bir diğer sonuca göre de çalışanlar ile daha uyumlu ve onlara danışarak, işbirliği ile hareket eden yani; demokratik lider özelliği taşıyan bir yöneticiyi de eğitim seviyesi yüksek kişilerden aranması daha uygun olduğu görülmektedir. Son olarak liderlik özellikleri ile çalışma süresinin doğrudan bir ilgisinin bulunmadığı yani; liderlik özelliklerinin daha çok doğuştan geldiği sonucu çıkarılarak yöneticide ne çeşit lider tipi özelliği aranıyorsa bunu ölçmek için daha çok kişilik testlerinin dikkate alınması gerekliliği ve çalışma süresinin direk dikkate alınmaması gerektiği sonucuna varmak mümkündür.

Bu çalışma sınırlı alanda sınırlı katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Ortaya çıkan sonuçların geneli temsil edebileceğini savunmak objektif bir yaklaşım olmayabilir. Ancak bu alanda yapılan sınırlı araştırmalardan birisi olarak ilgili yazına katkılarının olabileceği düşünülmektedir. Yapılacak yeni araştırmalarda, farklı sektör yöneticilerinin ilgili liderlik tiplerine ilişkin görüşlerini belirleyecek çalışmalar yapılarak turizm sektöründeki emsalleriyle kıyaslanabilir. Ayrıca farklı ülkelerde yapılan araştırmalar ile ülkemizde faaliyet gösteren işletmelerin yöneticileri arasındaki yaklaşık ve ayrımları ortaya koyabilecek çalışmaların yapılması da mümkündür.

## KAYNAKÇA

**Aktaş, Aylın** (2006), Farklı Kültürdeki Yöneticilerin Kişilik Özelliklerine Dayanarak Liderlik Anlayışlarının Belirlenmesi: Türk ve Amerikan Otel Yöneticilerinin Karşılaştırmalı Analizi, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya

- Aykan**, Ebru (2004), Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:17, 2004/2
- Baltaş**, Acar (2005), Ekip Çalışması ve Liderlik, 6. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul
- Başkonak**, Seyit (2006), Otel İşletmelerinde Evrensel Liderlik Yaklaşımlarının Uygunluğu ve Kabul Edilebilirlik Düzeylerinin Belirlenmesi: Hilton Otellerindeki Alt ve Orta Düzey Yöneticilere Yönelik Bir Uygulama, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Baytok**, Ahmet (2006), Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü, Basılmamış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Begeç**, Suat (1999), Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknolojisi Enstitüsü Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, Gebze
- Cole**, G.A. (1993). Management Theory and Practice. 4th ed., London, DP Publication Ltd.
- Crossan**, Mary, Vera Dusya, Nnjad, Len (2008), Transcendet Leadership: Strategic Leadership in Dynamic Environments, Business Consultant in Organization and Change Strategy, Toronto
- Çetin**, Nesrin Gökben, Ertan Beceren (2007), Lider Kişilik: Gandhi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl/Volume:3, Sayı/Issue:5, 110-132
- Diñçer**, Müjde Ker, Selim Bitirim (2007), Kurum Kültürü Çalışmalarında Hizmetkar Liderlik Anlayışı İle Değer Yaratmak, İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi - Sayı 28
- Ezel**, Uğur (2001), Kişilik ve Liderlik, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gordon**, Judith R. (1991); A Diagnostic Approach to Organizational Behavior, Third Edition, Boston
- Halis**, Muhsin, Mehmet Çoban, Battal Şafak, H. Murat Şahin (2007), Stratejik Liderlik, Alfa Basım, İstanbul.
- Kotter**, John P. (1999), Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çev.Meral Tüzel, BZD yayıncılık, İstanbul.
- Milner**, Eileen, Poul Joyce (2005), Lessons in Leadership, Routledge is an imprint of the Taylor & Francis Group, Canada
- Mucuk**, İsmet (1999), Modern İşletmecilik, 11. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul
- Newstorm**, J. W. ve K. Davis(1993); Organizational Behavior At Work, McGraw Hill
- Ören**, Seher Armağan (2006), Günümüzde Liderlik Profili; Transformasyonel (Dönüştürücü) Liderlik Antalya Bölgesinde Bulunan Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma, Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya
- Shokane**, Ms, Kj Stanz, Ja Slabbert (2004), Description Of Leadership In South Africa: Organisational Context Perspective, SA Journal of Human Resource Management, 2004, 2 (3), 1-6
- Stashevsky**, Shmuel, J. Ronald Burke (2004) Leadership in Organizations, International Journal Of Manpower
- Şafaklı**, Okan Veli (2005), KKTC’deki Kamu Bankalarında Liderlik Sitilleri Üzerine Bir Çalışma, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 6 (1), S.132-143.

**T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı,**

<http://www.kultur.gov.tr/TR/Genel/BelgeGoster.aspx?F6E10F8892433CFF2B81939FD5B60AFAA85B8E20CBC69487> E.T: 29.07.2010

**Vural, Gülşen** (1997); Liderlik ve Hemşirelik, Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, 1(1), ss:15-22

**Walldman, David A, Mansour Javidan, Poul Veralla** (2004), Charismatic Leadership At The Strategic Level: A New Application Of Upper Echelons Theory, The Leadership Quarterly,15 (2004) 355–380