



**T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KARİZMATİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İŞ
PERFORMANSINA ETKİSİNDE İŞTATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ**

**Sami YALDIZBAŞ
1340201063**

DOKTORA TEZİ

**DANIŞMAN
Doç.Dr. Ömer Faruk ÜNAL**

ISPARTA – 2015



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DOKTORA TEZ SAVUNMA
SINAV TUTANAĞI



Tez Savunması 1

Tarih:14/5/ 2015

Enstitü Yönetim Kurulunun 16/04/2015 tarih ve 707/13 sayılı kararıyla oluşturulan jürimiz, İşletme Anabilim Dalı Bilim Dalını Seçiniz Bilim Dalı DOKTORA öğrencisi Sami Yıldızbaş'ın "KARİZMATİK LİDERLİK DAVRANIŞLAR İLE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİN VE PERFORMANS İLİŞKİSİ : ÖZEL OKUL UYGULAMA ÖRNEĞİ" başlıklı tezini incelemek ve değerlendirmek üzere 14/5/2015 tarihinde saat 10:00'da toplanmış ve adayı tez savunmasına almıştır.

SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Yönetmeliğinin 39. Maddesi uyarınca adaya 30 dakika süreyle teziyle ilgili Ek'te sunulan sorular yöneltilmiştir. Yapılan değerlendirmeler sonunda adayın tezinin aşağıda belirtilen sebeplerle,

☒ **Tezin kabul edilmesine** (Öğrenci, varsa jüri tarafından gerekli görülen düzeltmeleri yaparak, tezinin onaylı son şeklini bir (1) ay içinde Enstitü'ye teslim etmelidir.)

☐ **Tezde düzeltme verilmesine** (Öğrenci, tezde gerekli görülen düzeltmeleri yaptıktan sonra altı (6) ay içinde savunmasını yineleyecektir.)

☐ **Tezin reddedilmesine** (Öğrenci yeni tez konusu belirleyecek)

***Tez adı değişikliği yapıldı/yapılmadı.**
oy birliği/oy çokluğu ile karar verilmiştir.

Gereği arz olunur. Karizmatik Liderlik Davranışlarının İş performansına Etkisinde İş tatmininin Aracılık Rolü

Jüri	Adı Soyadı	Üniversite-Bölüm	İmza
Danışman	: Doç. Dr. Ömer Faruk Ünal	<u>SDÜ - Halkla İlişkiler Böl.</u>	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Ali Cüneyt Çetin	<u>Adana Ünv. Akad. İşletme Fak. Ekonomi ve Finans Bölümü</u>	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Ali Can	<u>MAKG - İşletme</u>	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Hüsrev Eroğlu	<u>SPS - İstatistik</u>	
Üye	: Yrd. Doç. Dr. Ahmet Sait Özkul	<u>İİİ - İletişim Fak. - Halkla İlişkiler Bölümü</u>	

Ekler :

- 1) Tez Değerlendirme Jüri Raporları
- 2) Sınav soru tutanağı

SDÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Yönetmeliği; Madde 39 (3) Jüri üyeleri, söz konusu tezin kendilerine teslim edildiği tarihten itibaren en geç bir ay içinde, hazırladıkları raporlarla birlikte toplanarak öğrenciyi tez savunma sınavına alırlar. Tez savunma sınavının yeri ve tarihi EYK'nda belirlenir. Jüri aralarında bir başkan seçer. Tez savunma sınavı, tez çalışmasının sunulması ve bunu izleyen soru-cevap bölümünden oluşur. Tez savunma sınavı en az kırkbeş, en çok doksan dakikadır.

(4) Tez sınavının tamamlanmasından sonra jüri tez hakkında salt çoğunlukla kabul, ret veya düzeltme kararı verir. Bu karar, EABD Başkanlığınca tez sınavını izleyen üç gün içinde Enstitüye tutanakla bildirilir. Tezi reddedilen öğrenci yeni tez konusu sunmak zorundadır. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç altı ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu savunma sonunda da tezi kabul edilmeyen öğrenci yeni tez konusu sunmak zorundadır. Yeni tez konusu bu Yönetmeliğin 38 inci maddesinde yer alan esaslara göre belirlenir.

Enstitü Yönetim Kurulu Kararı	Tarih:	Karar No:
Bu form sınavdan sonra danışman tarafından düzenlenerek ilgili Anabilim Dalı Başkanlığı aracılığı ile 3 gün içinde Enstitüye teslim edilir.		

SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YEMİN METNİ SAYFASI

Doktora tezi olarak sunduğum “Karizmatik Liderlik Davranışlarının İş Performansına Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin Bibliyografya’da gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.


İmza
Sami YALDIZBAŞ
05.06.2015

ÖZET

KARİZMATİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ İŞ PERFORMANSINA ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ

Sami YALDIZBAŞ

Süleyman Demirel Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı,
Doktora Tezi, 198 Sayfa, Mayıs 2015

Danışman: Doç. Dr. Ömer Faruk ÜNAL

Çalışanın işini ne düzeyde başardığını ifade eden performansın artırılması insan kaynaklarının önemli konularından biridir. İş tatmini ise yapılan işin özellikleri ile çalışan beklentilerinin uyumluluğu sonucunda ortaya çıkan mutluluktur. Karizmatik lider, sahip olduğu liderlik özellikleri ile çalışan performansının artmasında iş tatmininden destek almaktadır. Karizmatik liderlik boyutlarının iş performansına olan katkısı liderlik özelliklerinin önemini ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada; karizmatik liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü araştırılmıştır. Araştırmanın evrenini Ankara’da faaliyet gösteren özel ortaokulların eğitimcileri oluşturmaktadır. Araştırma yöntemi olarak nicel araştırma türlerinden tarama yöntemi ve veri toplama aracı olarak da anket kullanılmıştır. Ankette demografik bilgiler, Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Liderlik Ölçeği, Kirkman ve Rosen’in İş Performansı Ölçeği ve Minnesota İş Tatmini ölçeği yer almaktadır. Anketler basılı form halinde 328 eğitim çalışana uygulanmıştır.

Veri analiz yöntemleri olarak tanımlayıcı istatistikler, Spearman korelasyonu, regresyon analizi, Mann Whitney-U, Kruskal Wallis Spearman korelasyonu kullanıldı. İş tatmininin aracı değişken rolünün tespitinde hiyerarşik çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. İş tatmininin aracı değişkenlik rolünün anlamlılığı ise Sobel testi ile teyit edilmiştir.

Araştırmanın sonuçlarına göre içsel iş tatmini, karizmatik liderliğin statükoyu korumama, vizyon, çevreye duyarlılık ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutları ile iş

performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir. Dışsal iş tatmini ise karizmatik liderliğin vizyon, çevreye duyarlılık, ye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutları ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.

Anahtar kelimeler: Karizmatik liderlik, iş tatmini, iş performansı, ortaokul ğretmenleri

ABSTRACT

MEDIATOR ROLE OF JOB SATISFACTION ON THE RELATION BETWEEN CHARISMATIC LEADERSHIP BEHAVIORS AND WORK PERFORMANCE

Sami YALDIZBAŞ

Süleyman Demirel University

Institute of Social Sciences, Management Department,

Doctorate Thesis, 198 papers, May 2015

Supervisor: Ass. Prof. Dr. Ömer Faruk ÜNAL

Increasing the performance, which means that in what level the employees are successful, is one of the important issues of human resources. Job satisfaction is the happiness, which comes out with the harmony between specialties of work and employees' expectations. A charismatic leader takes support from job satisfaction with his/her own leadership specialties to increase the performance of employees. The contribution of charismatic leadership's dimensions to work performance shows the importance of leadership behaviors.

In this study, mediator role of job satisfaction on charismatic leadership's effect on work performance was researched. Survey method of quantitative research with questionnaires for data collection was used. The questionnaire is composed of questions related with demographic importations, charismatic leadership scale of Conger and Kanungo, work performance scale of Kirkman ve Rosen and Minnesota job satisfaction questionnaire. Printed forms of questionnaires were applied to 328 education employees.

Descriptive statistics, Spearman correlation, regression analysis, Mann Whitney-U, Kruskall Whallis were used as data analysis methods. Hierarchical multiple regression analysis was used to identify the mediator variable role of job satisfaction. Significance of the mediating variable was confirmed with Sobel test.

According to the results, internal job satisfaction has mediator role on the relationship between charismatic leadership dimensions; “not maintain the status quo”, “vision”, “environmental sensitivity”, “sensitivity to member needs, and work performance. External job satisfaction has mediator role on the relationship between charismatic leadership dimensions; “vision”, “environmental sensitivity” and “sensitivity to member needs”, and work performance.

Keywords: Charismatic leadership, job satisfaction, work performance, secondary school teachers

İÇİNDEKİLER

Sayfa No

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	iv
YEMİN METNİ SAYFASI.....	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	viii
İÇİNDEKİLER	x
ÇİZELGELER LİSTESİ	xv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xvii
ÖNSÖZ	xviii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI	6
1.2. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR	11
1.3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI	14
1.3.1. Özellik Yaklaşımı	15
1.3.2. Davranışsal Yaklaşım	16
1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı	19
1.4. GÜNCEL YAKLAŞIMLAR	20
1.4.1. Vizyon Liderlik.....	20
1.4.2. Entelektüel Liderlik	25
1.4.3. Dağıtımçı Liderlik	28
1.4.4. Hizmetkâr Lider.....	29
1.4.5. Etkileşimci Lider	31
1.4.5.1.Etkileşimci Liderlik Kavramı	31
1.4.5.2.Etkileşimci Liderliğin Özellikleri	32
1.4.5.3.Etkileşimci Liderliği Oluşturan Davranış Boyutları	33
1.5. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	34
1.5.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı.....	36
1.5.2. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri.....	38
1.5.3. Dönüşümcü Liderlik Modelleri.....	41
1.5.3.1.Burns’ün Dönüşümcü Liderlik Modeli.....	41
1.5.3.2.Bennis ve Nanus’un Dönüşümcü Liderlik Modeli	41

1.5.3.3. Tichy ve Devanna'nın Dönüşümcü Liderlik Modeli	42
1.5.3.4. Bernard Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Modeli	43
1.6. KARİZMATİK LİDERLİK	48
1.6.1. Karizma Kavramı	48
1.6.2. Karizmatik Liderliğin Tanımı	51
1.6.3. Karizmatik Liderliğin Kapsamı	53
1.6.4. Karizmatik Liderlik Teorisi	56
1.6.4.1. House'un Karizmatik Liderlik Teorisi	56
1.6.4.2. Bass'ın Karizmatik Liderlik Teorisi	58
1.6.4.3. Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Teorisi	59
1.6.4.4. Shamir'in Karizmatik Liderlik Teorisi	65
1.6.5. Karizmatik Liderlerin Dışavurumunu Destekleyen Öğeler	67
1.6.6. Karizmatik Liderlerin Davranış Özellikleri	68
1.6.7. Dönüşümsel Liderlik - Karizmatik Liderlik Farkı	69

İKİNCİ BÖLÜM İŞ TATMİN

2.1. İŞ TATMİN KAVRAMI	71
2.2. İŞ TATMİNİNİN BOYUTLARI	73
2.3. İŞ TATMİN (MOTİVASYON) TEORİLERİ	75
2.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	76
2.3.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi	76
2.3.3. David Mc Clelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi	77
2.3.4. Adelfer'in Erg Teorisi	77
2.3.5. Adams'ın Eşitlik Teorisi	78
2.4. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR	79
2.4.1. İşe Bağlılık	79
2.4.2. Örgütsel Bağlılık	80
2.4.3. İşten Ayrılma Niyeti	83
2.4.4. İşe Devamsızlık	84

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	85
İŞ PERFORMANSI	85
3.1. PERFORMANS KAVRAMI	85
3.2. PERFORMANS DEĞERLEME	87
3.3. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ	87
3.3.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri	87

3.3.1.1.Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi.....	88
3.3.1.2.Zorunlu Dağılım Yöntemi.....	88
3.3.1.3.Grafik Derecelendirme Yöntemi	88
3.3.1.4.Kritik Olay Yöntemi	89
3.3.1.5.Kontrol Listesi Yöntemi.....	89
3.3.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri	89
3.3.2.1.Davranışsal Değerlendirme Ölçeği Yöntemi	89
3.3.2.2.Hedeflere Göre Yönetim	90
3.3.2.3.Değerlendirme Merkezi Yöntemi.....	90
3.3.2.4.360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi	91
3.3.3. Performans Yönetim Süreci	91
3.4. PERFORMANS DEĞERLEMEDE YAPILAN HATALAR	93
3.4.1. Hale Etkisi	93
3.4.2. Belirli Derecelere / Puanlara Yönelme	94
3.4.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme	94
3.4.4. Pozisyondan Etkilenme	94
3.4.5. Kontrast Hataları.....	95
3.4.6. Kişisel Önyargılar	95
3.5. İŞ PERFORMANSI MODELLERİ	95
3.5.1. Campell'in İş Performansının Belirleyici Davranış Modeli	95
3.5.2. Borman ve Motowidlo'nun Görev Performansı ve Kurumsal Performans Modeli	97
3.6. BİREYSEL PERFORMANS VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	97

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARİZMATİK LİDERLİK, İŞ TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

4.1. KARİZMATİK LİDERLİK VE İŞ TATMİNİ.....	99
4.2. İŞ TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSI.....	101
4.3. KARİZMATİK LİDERLİK VE İŞ PERFORMANSI.....	102
4.4. KARİZMATİK LİDERLİĞİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ.....	104

BEŞİNCİ BÖLÜM

METODOLOJİ, ANALİZLER VE BULGULAR

5.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	108
5.1.1. Evren ve Örneklem	108
5.1.2. Yöntem	109
5.1.2.1. Veri Toplama Araçları	109
5.1.2.2. Analiz Yöntemleri	110
5.2. İSTATİKSEL ANALİZ VE BULGULAR	112
5.2.1. Güvenilirlik ve Faktör Analizleri	112
5.2.1.1. Karizmatik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları	112
5.2.1.2. Performans Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları	114
5.2.1.3. İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları	115
5.2.2. Tanımlayıcı İstatistikler	117
5.2.2.1. Karizmatik Liderlik Ölçeği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	117
5.2.2.2. İş Performansı Ölçeği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	119
5.2.2.3. İş Tatmini Ölçeği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	120
5.2.3. Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri	122
5.2.3.1. Karizmatik Liderlik ile İlgili Farklılık Analizleri	122
5.2.3.2. İş Tatmini ile İlgili Farklılık Analizleri	133
5.2.3.3. İş Performansı ile İlgili Farklılık Analizleri	140
5.2.4. Ölçekler ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon	143
5.2.5. Regresyon Analizleri	144
5.2.5.1. Karizmatik Liderlik Boyutları ve İş Performansı İlişkisinde İçsel İş Tatminin Aracılık Rolü	145
5.2.5.1.1. Karizmatik Liderlik Boyutlarının İş Tatminin İçsel Tatmin (Varsayılan Aracı Değişken) Üzerine Etkisi	146
5.2.5.1.2. İçsel İş tatminin (Varsayılan Ara Değişken) İş Performansı Üzerine Etkisi	147
5.2.5.1.3. Karizmatik Liderlik Boyutlarının İş Performansı Üzerine Etkisi	148
5.2.5.1.4. İçsel İş Tatminin Aracılık Rolü	149

5.2.5.1.5. İçsel İş Tatminin Aracı Değişen Olarak Anlamlılığının Test Edilmesi.....	152
5.2.5.2. Karizmatik Liderlik Boyutları ve İş Performansı İlişkisinde Dışsal İş Tatminin Aracılık Rolü.....	155
5.2.5.2.1. Karizmatik Liderlik Boyutlarının Dışsal İş Tatmin (Varsayılan Aracı Değişken) Üzerine Etkisi.....	155
5.2.5.2.2. Dışsal İş tatminin (Varsayılan Aracı Değişken) İş Performansı Üzerine Etkisi	157
5.2.5.2.3. Karizmatik Liderlik Boyutlarının İş Performansı Üzerine Etkisi.....	158
5.2.5.2.4. Dışsal İş Tatminin Aracılık Rolü	158
5.2.5.2.5. Dışsal İş Tatminin Aracı Değişken Olarak Anlamlılığının Test Edilmesi .	161
5.3. HİPOTEZ ÖZETLERİ.....	163
SONUÇ	167
ÖNERİLER	174
EKLER	176
ÖZGEÇMİŞ.....	179
KAYNAKLAR.....	180

ÇİZELGELER LİSTESİ

Sayfa No

Çizelge 1. Yöneticilik ve Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması.....	13
Çizelge 2. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklar.....	14
Çizelge 3. Liderlik Özelliklerine Göre Gruplandırma	16
Çizelge 4. Vizyoner ve Vizyoner Olmayan Liderler Arasındaki Farklılıklar	23
Çizelge 5. Yazında Yeralan Hizmetkâr Liderlik Boyutları.....	30
Çizelge 6. Karizmatik Liderlik için Döndürülmüş Bileşen Matrisi.....	113
Çizelge 7. Karizmatik Liderlik Boyutlarının Güvenilirlik Değerleri	114
Çizelge 8. Performans Ölçeği için Bileşen Matrisi	115
Çizelge 9. İş Tatmini için Döndürülmüş Bileşen Matrisi	116
Çizelge 10. İş Tatmini Boyutlarının Güvenilirlik Değerleri	117
Çizelge 11. Karizmatik Liderlikle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	118
Çizelge 12. Karizmatik Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	119
Çizelge 13. Performans Ölçeği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler	120
Çizelge 14. İş Tatmini Ölçeği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler.....	121
Çizelge 15. İş Tatmini Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	122
Çizelge 16. Cinsiyet-Karizmatik Liderlik Farklılık Analizi.....	123
Çizelge 17. Medeni Durum-Karizmatik Liderlik Farklılık Analizi.....	124
Çizelge 18. Yaş-Karizmatik Liderlik Farklılık Analizi	125
Çizelge 19. Eşin Çalışma Durumu-Karizmatik Liderlik Farklılık Analizi	126
Çizelge 20. Çocuk Sayısı-Karizmatik Liderlik Farklılık Analizi.....	127
Çizelge 21. Öğrenim Durumu-Karizmatik Liderlik Farklılık Analizi.....	128
Çizelge 22. Çalışma Süresi-Karizmatik Liderlik Farklılık Analizi	130
Çizelge 23. Mesleki Kıdem-Karizmatik Liderlik Farklılık Analizi.....	131
Çizelge 24. Statü-Karizmatik Liderlik Farklılık Analizi	132
Çizelge 25. Cinsiyet-İş Tatmini Farklılık Analizi	134
Çizelge 26. Medeni Durum -İş Tatmini Farklılık Analizi.....	134
Çizelge 27. Yaş-İş Tatmini Farklılık Analizi	135
Çizelge 28. Eş Çalışma Durumu-İş Tatmini Farklılık Analizi.....	136
Çizelge 29. Çocuk Sayısı-İş Tatmini Farklılık Analizi.....	136
Çizelge 30. Öğrenim Durumu-İş Tatmini Farklılık Analizi.....	137
Çizelge 31. Çalışma Süresi-İş Tatmini Farklılık Analizi.....	137
Çizelge 32. Mesleki Kıdem-İş Tatmini Farklılık Analizi	138
Çizelge 33. Statü-İş Tatmini Farklılık Analizi	139
Çizelge 34. Çalışan Performansı ile İlgili Farklılık Analizleri.....	142
Çizelge 35. Ölçekler ve Alt Boyutlar Arası Korelasyon.....	144
Çizelge 36. Karizmatik Liderlik-İçsel İş Tatmin Regresyon Analizi	147
Çizelge 37. İçsel İş Tatmini-Performans Regresyon Analizi.....	148
Çizelge 38. Karizmatik Liderlik- Performans Regresyon Analizi	149
Çizelge 39. İçsel İş Tatminin Aracılık Rolü-Regresyon Analizi.....	151
Çizelge 40. Statükoyu Sürdürmeme-İçsel İş Tatmin-Performans: Sobel Testi.....	153
Çizelge 41. Vizyon-İçsel İş Tatmin-Performans: Sobel Testi.....	153

Çizelge 42. Çevreye Duyarlılık-İçsel İş Tatmin-Performans: Sobel Testi	154
Çizelge 43. Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık-İçsel İş Tatmin-Performans: Sobel Testi	154
Çizelge 44. Karizmatik Liderlik-Dışsal İş Tatmin Regresyon Analizi.....	157
Çizelge 45. Dışsal İş Tatmin-Performans Regresyon Analizi.....	157
Çizelge 46. Dışsal İş Tatminin Aracılık Rolü-Regresyon Analizi	159
Çizelge 47. Statükoyu Sürdürmeme-Dışsal İş Tatmin-Performans: Sobel Testi	161
Çizelge 48. Vizyon-Dışsal İş Tatmin-Performans: Sobel Testi	161
Çizelge 49. Çevreye Duyarlılık-Dışsal Tatmin-Performans: Sobel Testi.....	162
Çizelge 50. Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık-Dışsal Tatmin-Performans: Sobel Testi.....	162
Çizelge 51. Sıra Dışı Davranışlar-Dışsal İş Tatmin-Performans: Sobel Testi	162
Çizelge 52. Hipotez Özeti	164

ŞEKİLLER LİSTESİ

	<u>Sayfa No</u>
Şekil 1. Yönetici ile Lider Farklılaşması.....	12
Şekil 2. Ohio Araştırmaları Liderlik Tarzları.....	18
Şekil 3. Zaman Yönelimi ve İlişkilendirilmesi Açısından Liderlik.....	31
Şekil 4. İş Tatmini ile İlgili Neden Sonuç İlişkisi	72
Şekil 5. Tangen'in İş Performansı	86
Şekil 6. Performans Yönetim Süreci.....	92
Şekil 7. Campbell'in İş Performansı Modelini Etkileyen Faktörler	96
Şekil 8. Aracılık Etkisi	145
Şekil 9. İçsel İş Tatminin Ara Değişken Rolü.....	155
Şekil 10. Dışsal İş Tatminin Ara Değişken Rolü.....	163

ÖNSÖZ

Öncelikle tez çalışmamın her aşamasında desteklerini esirgemeyen saygıdeğer hocam ve danışmanım Doç.Dr. Ömer Faruk Ünal'a sonsuz teşekkürü bir borç bilirim. Anket çalışmalarına gösterdikleri ilgiden dolayı eğitim kurumlarının öğretmen ve idarecilerine teşekkür ediyorum.

Tez hazırlama aşamasında bana yardımlarını esirgemeyen tüm arkadaşlarıma teşekkür ediyorum. Engin sabrıyla bana destek olan eşim ve çocuklarıma da özellikle teşekkür ediyorum.

GİRİŞ

Liderlik kavramı insanlığın düzene girdiği ilk zamanlarda ortaya çıkmıştır. İnsanlık için önemi tartışmasız derecede yüksek olan bu konu, araştırmacılar tarafından çok kez ele alınmıştır. Liderlik üzerinde sayısız inceleme yapıldığı söylenebilir. İçerisinde bulunduğumuz an dâhil, uzun süredir üzerinde araştırma yapılan bu konu önemini korumaktadır (Sullivan - Decker 2001: 96-201). İnsanlığın düzene girmesi ile ortaya çıkan toplumsal yaşam, liderliği gereklilik haline getirmiştir. Toplumsal yaşam insanların iş birliği yapmasını zorunlu kılar, bu nedenle işbirliğini sağlayacak bir lider gereksinimi doğar. Liderin görevleri arasında işbirliğini korumak, astları vizyon üzerinde çalışmaya sevk etmek ve aynı şekilde astların zevk alacağı yararlı bir vizyon geliştirmek vardır. Toplumsal düzen statükoyu sürdürmeyi başardığında, huzur ve refah ortamı sağlandığında liderliğin önemi azalabilir ancak herhangi bir kaos durumunda liderliğin önemi ve gerekliliği artacaktır. Özellikle toplumu askeri, siyasal ve ekonomik olarak etkileyen buhranlarda, toplum gerekli kararları alacak ve huzur ortamını yeniden düzenleyecek bir lidere gereksinim duymaktadır (Sabuncuoğlu - Tüz 2003: 216).

Karizmatik liderler, vizyon oluşturabilen ve vizyona bağlılık konusunda destek veren, işbirliği üzerinde gelişme sağlayan ve istenilen başarılar elde edildiğinde tatmin hissinin yayılmasını sağlayan kişilerdir. Bu şekilde bakıldığı takdirde, karizmatik liderlik ile vizyona olan bağlılığın ilişkisi görülecektir ve bu durumun iş performansına olan etkisi önemlidir (Schein 2004: 12).

Karizmatik liderlik kavramı, lidere astları tarafından atfedilir. Astların lidere özenmesi, liderin davranışlarını örnek alması bu atfı kolaylaştırır. Karizmatik liderlik ise lider atfına sahip iş grupları ve örgütsel açıdan başarılı sayılan, performans sağlayan ve yeteneklerini kullanabilen, kişisel risk alan, liderle izleyiciler arasındaki ilişkiyi açıklayan bir liderlik türüdür. İstenilen düzeye ulaşabilmek için bireysel olarak risk alan, her durumda destekleyici davranışlarda bulunan karizmatik bir liderle çalışmak ve karizmatik lider tarafından yönlendirilmek, astlar üzerinde bir takım önemli etkiler meydana getirmektedir (DeGroot vd., 2000: 356-370).

Karizmatik liderlerde astların lidere güveni tamdır. Karizmatik liderin örgütsel vizyona ulaşmak için radikal karar almasında, astların güveni ve inancı bu durumu kolaylaştıracaktır. (Conger 1999: 167). Liderle çalışan astların örgütsel bağlılıkları daha yüksektir. Karizmatik lider ilham kaynağı olarak görülür ve bu görünüş beraberinde liderin örnek alınmasını sağladığı için vizyona ulaşmada yeni fikirler ortaya çıkar. Astlar örnek aldığı karizmatik liderin değer ve amaçları peşinde koşmaktadırlar (Gül 2003: 120).

Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin odağı örgütsel bağlılıktır. İnsan faktörünün değeri arttıkça, günümüz yoğun rekabet ortamında örgütsel bağlılığın da artması gerekir. Çalışanların örgüt misyonunu benimsemesi daha içten bir çalışma ortamı oluşturacak ve ortaya çıkan problemlerin daha kolay çözülmesini sağlayacaktır. Bu bağlılık ve bütünlüğün oluşması için de liderin vasıfları çok önemlidir. Karizmatik liderlik bu nedenle günümüzde önem kazanmış bir kavramdır. Karizmatik lider örgüte katkı sağlar. Astların karizmatik lidere olan güven ve inancı astların örgüt içerisindeki performansını arttırmaktadır (Dönmezer 1999: 122).

Çalışmanın Konusu

Araştırmanın konusu olarak; karizmatik liderlik davranışlarının (boyutlarının) iş performansına etkisinde iş tatminin aracılık rolünün incelenmesidir.

Çalışmanın Amacı

İnsan kaynakları için çok önemli konulardan birisi çalışan performansının artırılmasıdır. Araştırmamızın amacı karizmatik liderlik özelliklerinin çalışan performansını etkilemede iş tatminin aracı rolünü ortaya koymak olarak belirlenmiştir. Bu ana amaç doğrultusunda karizmatik liderliğin iş tatmine etkisi, karizmatik liderliğin performansa etkisi ve iş tatminin performansa etkisi belirlenerek iş tatminin aracılık rolünü ortaya koyma amaçlanmıştır. İlgili yazına katkı sağlaması açısından karizmatik liderlik, iş tatmini ve performansın öğretmen özelliklerine göre değişim gösterip göstermediğini belirlemek diğer alt amaçlar arasındadır.

Çalışmanın Önemi

Kuramsal bilgi birikiminde liderlik özelliklerinin iş tatmini ve performans üzerine etkilerine yönelik söylemlere rastlanmaktadır. Aynı zamanda iş tatminin performansı arttıracacağı düşünülmektedir. Araştırma, ilgili yazına araştırma sonucundaki bulgular ile katkı sağlaması açısından önemlidir. Araştırma öğretmenleri ve eğitim yöneticilerini yönlendirmesi, sonraki araştırmacılara yön vermesi bakımından da önem taşımaktadır.

Veri Kaynakları ve Yöntem

Veri kaynakları olarak; araştırmanın amacı ve yöntemi doğrultusunda eğitim kurumlarının öğretmen ve yöneticileri ile yapılan görüşmelerden ve yazından faydalanılmıştır.

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcılarla ilgili demografik nitelikteki bilgileri toplamaya yönelik 9 sorudan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümü yöneticilerin karizmatik davranışlarını ölçmeye yöneliktir. Karizmatik Liderlik Ölçeği, Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilmiştir. Anket 24 soru ve 6 boyuttan oluşmaktadır. Anketin üçüncü bölümünde çalışanların iş tatmini ölçülmektedir. İş tatmini ölçmek için 20 soruluk Minnesota İş Tatmini Ölçeği (MSQ) kullanılmıştır. Ölçek Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek iki boyuttan (içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini) oluşmaktadır. Anketin dördüncü bölümünde çalışanların iş performansı ölçülmektedir. İş Performansı Ölçeği, Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiştir. Çalışanlar ölçeklerde yer alan ifadeleri beşli Likert ölçeği ile değerlendirmişlerdir.

Nicel araştırma türlerinden tarama yönteminin kullanıldığı araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemler olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Man whitney-u testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında kruskall whallis testi kullanılmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla spearman korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki aracılık rolünün tespiti için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Aracı değişkenlik rolünün anlamlılığının test edilmesi için Sobel testinden yararlanılmıştır.

Çalışmanın Sınırlılıkları

Araştırma yöntemleri çerçevesinde aşağıdaki sınırlılıklar belirlenmiş ve bu sınırlılıklar içerisinde araştırma yapılmıştır;

- Araştırma, Ankara ilinde çalışmaya cevap veren özel ortaokullarda görev yapan öğretmenler ile sınırlıdır.
- Araştırma, anket soru formu ve ilgili ölçekler ile sınırlıdır.
- Araştırmada eğitimcilerin kasıtlı olarak yanlış yargılarda bulunmadıkları teorik olarak kabul edilmiştir.
- Araştırma, hipotezleri belirlemek üzere veri analiz yöntemleri ile sınırlıdır.

Çalışmanın İçeriği

Araştırma beş bölümden oluşmaktadır.

- Birinci bölümde liderlik kavramı, liderlik yaklaşımları ve liderlik türleri işlenmiştir. Karizmatik liderlik kavramı, karizmatik liderlik boyutları ve teorileri de bu bölümde ayrıntılı incelenmiştir.
- İkinci bölümde iş tatmini kavramı, iş tatmini teorileri ve iş tatmini ile ilgili kavramlara yer verilmiştir.
- Üçüncü bölümde iş performansı kavramı, performans değerlendirme yöntemleri, iş performansı modellerine yer verilmiştir.

- Dördüncü bölümde karizmatik liderlik, iş tatmini, performans ilişkisi anlatılmıştır. Yazın taramasından hareketle karizmatik liderlik boyutlarıyla iş tatmin boyutları; iş tatmin boyutlarıyla iş performansı; karizmatik liderlik boyutları ile iş performansı ve son olarak ta karizmatik liderlik boyutlarının iş performansını etkilemede iş tatminin aracılık rolü arasında hipotezler oluşturulmuştur.
- Araştırmanın beşinci bölümünde ise yöntem ve araştırma bulgularına yer verilmiştir. Geliştirilen hipotezlerin özet raporu da çalışma sonuna tablo şeklinde eklenmiştir.
- Araştırma sonuç kısmında elde edilen bulgular ilgili yazın ışığında değerlendirilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK VE LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

İşletmelerin dönüşümü ve gelişimindeki temel rol işletmelerin içindeki yöneticilere ve liderlere düşmektedir. Çalışmanın bu bölümünde liderlik kavramı ve liderlik yaklaşımları incelenecektir.

1.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI

Lider ve liderlik kavramının tam anlamı ile neyi ifade ettiğini anlamak için öncelikle liderlik kavramının yönetim ve yönetici kavramlarından ayrıştırılması gerekmektedir. Örgüt yazını kapsamında ele alındığında lider ve yönetici kavramları temelde oldukça farklı kavramlardır.

Yönetici örgüt içinde faaliyetlerini yürütür. Örgüt, insanların belirli bir hedefi hayata geçirmek için bir araya geldiği oluşumdur (Öğüt 2013: 4). Yönetici, yönetim sürecine aktif olarak katılan; planlama, organize etme, liderlik ve kontrolden oluşan yönetim fonksiyonlarını yerine getiren kişi olarak tanımlanabilir (Doğan 2007: 26). Diğer bir tanımda yönetici, örgüt içinde aktiviteleri düzenleyen kişidir (Öğüt 2013: 5).

Yöneticileri, yönetici sıfatına sahip olmayan personelden ayıran en önemli farklılık yetkidir. Yetki sahibi yöneticiler de kendi içlerinde sahip oldukları yetkinin miktarına göre örgütte değişik statülerde görev yaparlar. Yetki miktarlarına göre yöneticilerin çalıştıkları düzeyler üç grupta toplanır; alt düzey yönetim ve yöneticiler, orta kademe yönetim ve yöneticiler, üst kademe yönetim ve yöneticiler. Alt kademe yönetim düzeyinde bulunan yöneticiler en az yetki miktarına sahip olan yöneticilerdir. Bu düzeyde bulunan yöneticiler, günlük faaliyetlerin başarılması için, yönetsel işlevleri olmayan çalışanları yönetmekten sorumlu olan şef, gözetmen, formen gibi çeşitli adlarla anılan kişilerdir (Can 2005: 34). Orta düzey yöneticiler alt kademe ve üst kademe arasında bağlantıyı sağlayan, üst kademe yöneticiler tarafından belirlenen amaç ve hedefleri başarmak için gerekli olan plan ve programları yapan ve gerçekleştirmek için koordinasyonu sağlayan müdür, müdür yardımcısı olarak adlandırılan yöneticilerdir.

Üst kademe yöneticiler ise, bulundukları kuruluşun nihai sorumlusu olan, amaç ve hedefleri belirleyen başkan, genel müdür, genel müdür yardımcısı olarak adlandırılan yöneticilerdir (Öğüt 2013: 5).

Yöneticiler ister alt düzey, ister orta düzey, isterse üst düzey yönetim kademesinde yer alsın çalışanlar üzerinde etkili olabilmek ve yetkisini doğru ve şirket hedeflerine uygun bir şekilde kullanabilmek için bazı becerilere sahip olması gerekir. Yönetimsel düzeyler değiştikçe, yöneticinin sahip olması gereken yönetimsel beceriler ve özellikler değişir. Bu noktada önemli olan, yönetici seçimi yapılırken; alınacak düzey ve sahip olunan yönetimsel becerinin doğru bir şekilde analiz edilmesi ve yeterli becerilere sahip kişilerin yönetici olarak seçilmesi gerekir.

Yöneticilerin sahip olması gereken özellikleri üç ana başlıkta toplamak mümkündür (Eren, 2013: 11-12);

- Yöneticilerin Entellektüel Özellikleri: Genel kültür, mantık, analiz ruhu, sentez ruhu, sezgi gücü, hayal gücü, yargı gücü, konu ve sorunlara odaklanabilme yeteneği, düşüncelerini açık ve seçik bir şekilde ifade edebilme yeteneği,
- Yöneticilerin Karakter Özellikleri: Akıl ve duygu arasındaki denge, değişen koşullara, ortamlara ve değişik kişilikteki insanlara uyum, dikkatli olma, ihtiyatlılık, riskleri göze alabilme, cesaret, hafıza gücü, dinamiklik, tehlike ve güçlükler karşısında yılmama, düzenli olma, sürat, her işe gereken önemi vermek ve tehlike ile sorunları küçümsememek,
- Yöneticilerin Sosyal Özellikleri: Dış görünüşü, giyim kuşamı ile çevresinden kabul görmek, gruba hitap edebilecek nitelikte olmak, grup yapılarını ortak amaç, değer ve duygularını anlama yeteneğine sahip olmak, iş yaparken uyulması gereken iyi alışkanlıkların yerleşmesine çaba sağlayabilmek, kötü alışkanlıklar ile mücadele edebilmek, kendisi ile beraber çalışacak her insandan yararlanmayı bilmek, işbirliği yapabilmek, özel hayata dikkat etmek, otorite sahibi olmaktır.

Yöneticiler, yukarıda sayılan özelliklere sahip olmanın yanında, birtakım sorumluluklara da sahiptirler. Yöneticilerin sahip olması gereken sorumluluklar üç

başlık altında incelenebilir. Bunlar; ekonomik sorumluluk, ahlaki sorumluluk ve toplumsal sorumluluktur.

Yönetici örgütte üç tip ekonomik sorumluluk üstlenmektedir. Bunlardan ilki toplumun ihtiyacı olan mal ya da hizmetin üretilmesidir. Yönetici mal ve hizmet üretim sürecinde doğru kararları almak, ortaya çıkabilecek sorunların üstesinden gelmekle yükümlüdür. Örgütlerin sahip olduğu ikinci ekonomik sorumluluk istihdam oluşturmaktır. Yönetici istihdam oluşturma aşamasında birebir etkili değildir. Ancak yönetici, aldığı rasyonel kararlar ile örgütün sürekliliğini sağlayarak istihdam alanları oluşturmaktadır. Örgütün ekonomik olarak sahip olduğu üçüncü sorumluluk kazanç sağlamaktır. Örgütler; kazanç sağlamak, sağladıkları kazançları vergi olarak devlete vermek, ülkenin modernleşme ve gelişme sürecine katkıda bulunmak zorundadır. Sonuç olarak yöneticiler, örgütün ekonomik katkı yaratması için doğru kararlar verebilecek ekonomik sorumluluğa sahip olmalıdır (Şimşek vd., 2003: 380).

Yöneticinin sahip olması gereken bir diğer önemli sorumluluk ise ahlaki sorumluluktur. Ahlaki sorumluluk yöneticinin kötü ve ahlak dışı olarak tanımlanan davranışları yapmamasıdır. İşe alım sürecinde yöneticinin sahip olması gereken en önemli kriterlerden birisidir. Yöneticiler her şeyden önce ahlaki sorumluluğa sahip olmalıdır (Kırel 2000: 63).

Yöneticilerin sahip olması gereken bir diğer sorumluluk toplumsal sorumluluktur. Toplumsal sorumluluk, toplumun refahını geliştirme, hiç değilse zedelememe sorumluluğudur. Örgütlerin toplumsal sorumluluk bilinci ile hareket etmeleri, yönetim düzeyindeki insanların toplumsal sorumluluk bilinci içerisinde olmaları ve bu sorumluluğa göre hareketetmeleriyle mümkün olabilir (Can 2005: 82).

Buraya kadar açıklanan iyi bir yöneticide bulunması gereken özellikler, beceri ve sorumluluklar aşağıdaki gibi maddeler halinde sıralanabilir (Gümüştekin 2013: 5-6):

- İnsanları tanıma, insan sevgisi ve iletişim kurabilme,
- Objektif ve adil olma,
- Mantıklı olma,

- Analiz, muhakeme ve sentez gücüne sahip olma,
- Düşüncelerini konulara ve sorunlara odaklayabilme,
- Teknik bilgi ve tecrübeye sahip olma,
- Girişken, dinamik olma,
- İnisiyatif sahibi olma,
- Dış görünüşü ile çevrede kabul görme,
- Tertipli ve düzenli olma,
- İyi bir satıcı olma (fikirlerini ikna yolu ile benimsetebilme),
- Sorumluluk duygusuna sahip olma,
- Güçlü bir iradeye ve kendine güven duygusuna sahip olma.

Yönetici ve yönetici olmak için gereken özelliklere değindikten sonra lider ve liderlik kavramlarını detaylandırmak yönetim ve yönetici, lider ve liderlik kavramları arasındaki farklılıkların ortaya çıkması ve günümüz örgütleri için son derece önemli bir kavram olan liderlik kavramının tam anlamı ile anlaşılması hususunda yararlı olacaktır.

Lider kavramına ve liderlik olgusuna ilişkin olarak yazında farklı birçok tanımlamaya rastlamak mümkündür. En genel anlamda liderlik; insanları belirli amaçlara yöneltmeye ikna etme yeteneği olarak tanımlanabilir (Erdoğan 1997: 330; Aktaran Tanrıverdi - Paşaoğlu 2014: 275). Diğer bir tanımda ise lider, yönetme yetkisi ve tesir kabiliyetidir (Öğüt 2013:300). Örgütsel bakış açısı ile ele alındığında liderlik, örgüt tarafından önceden belirlenmiş amaçları başarabilmek için astların gönüllü gayretlerini sağlayan sosyal bir etkileşim süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Doğan 2007: 33). Bu tanımlamadan yola çıkarak, liderliğin uzun vadeli bir süreç olduğunu ve temelde amacının örgüt yararına çalışma yapmak olduğunu söylemek mümkündür. Liderin ortaya koyduğu bu çalışma da liderliktir (Öğüt 2013: 300).

Liderlik tanımlamalarından yola çıkarak liderin sahip olması gereken bir takım özellikler olduğunu belirtmek mümkündür. Bu özellikler özetle; insanlara değer vermek, görüş (vizyon) sahibi olmak, destek olmak, güdüleme, güç, etkileme yeteneği olarak sıralanabilir. Bu özellikleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Yiğit 2002: 18);

- İnsanlara Değer Vermek: Liderlik insanların belirli bir amaca gönüllü olarak hizmet etmesini sağlamaktır. Diğer bir ifade ile liderliğin temelinde yönlendirme yatmaktadır. Liderler, yönlendirme süreçlerinin etkin ve amaca uygun bir şekilde sonlanması için insanlara değer vermeli ve bu değeri çeşitli jestler ile gösterebilmelidir.
- Görüş (Vizyon) Sahibi Olmak: Görüş sahibi olmak, bir liderin kendisini takip eden kitle üzerinde etkili bir yönlendirme yapabilmesi adına sahip olması gereken temel özelliktir. Açık görüşlü olmak ya da diğer bir ifade ile vizyon sahibi olmak lidere astlarını yönlendirirken daha etkili olması hususunda yardımcı olan bir öğedir.
- Destek: Liderlik temel süreç itibarıyla riskli bir süreçtir. Her riskli süreçte olduğu gibi, liderlik sürecinde de destek önemli bir olgudur. Diğer bir ifade ile liderler, astlarından, üstlerinden ya da birlikte çalıştıkları kişilerden destek almak zorundadırlar.
- Güdüleme: Güdüleme bir liderin sahip olması gereken temel özelliktir. Liderler, astlarını hangi koşullarda, hangi ortamda, ne zaman, ne şekilde ve ne kadar güdüleyebilecekleri hususunda yeterli bilgi ve deneyime sahip olmak zorundadır.
- Güç: Liderler, takipçilerini belirli bir amaca doğru güdüleyebilmek için güç sahibi olmak zorundadır. Sahip olunan gücün farklı kaynakları olabilir ancak güç ile ilgili en temel husus, sahip olunan gücün ne şekilde kullanıldığıdır.
- Etkileme: Liderler, başkalarını etkileyebilme yeteneğine sahip olmalıdır. Bu yetenekten yoksun olan kişilerin bireyleri belirli bir amaca doğru güdülemesi mümkün olmayacaktır.

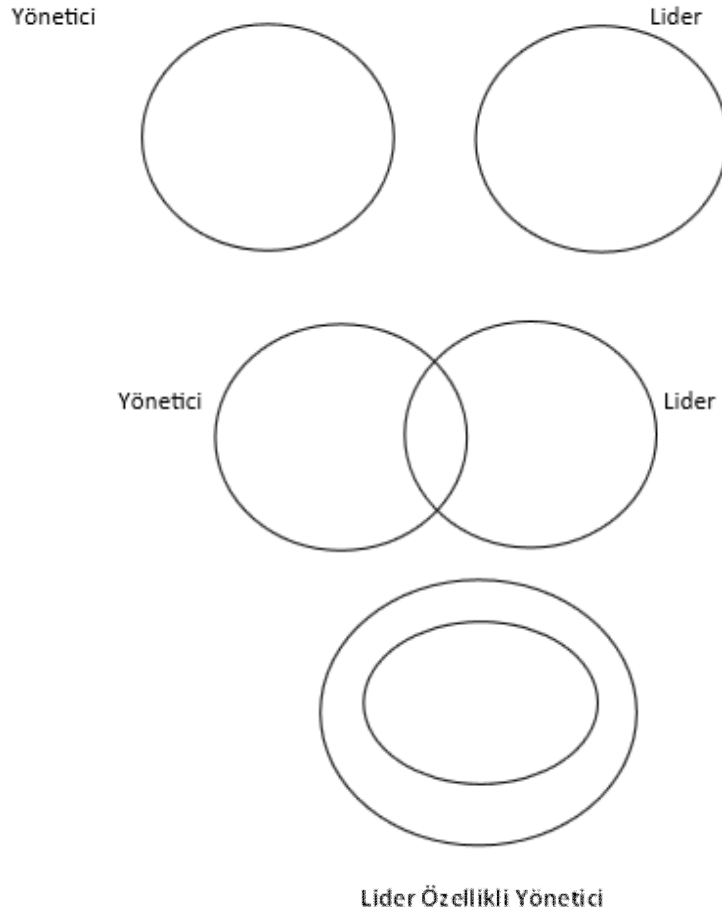
Yukarıda yer alan maddelerde görüldüğü gibi, liderlik birçok özelliği içerisinde barındıran ve temelinde bireyleri belirli bir amaca yönelik olarak gönüllü olarak güdüleme hedefini içeren bir süreçtir. Liderlik süreci uzun dönemli hedeflere ulaşmayı planlar ve liderlik sürecinde bireyleri hizaya sokma ve bireylerin gönüllü olarak belirli amaçlara doğru yönelmelerini sağlama eylemleri ön plana çıkar (Türk 2006: 14).

1.2. LİDER VE YÖNETİCİ ARASINDAKİ FARKLAR

Liderlik araştırmalarının başlangıcı, lideri diğer bireylerden ayıran hususlar olmuştur (Öğüt 2013: 300). Liderlik kavramı, yazında yöneticilik kavramından farklı olarak tanımlanmış bir kavram olmasına rağmen günlük hayatta yönetici kavramı ve lider kavramı oldukça karıştırılan iki kavramdır (Özşahin 2011: 11). Liderliği bazı araştırmacılar yöneticiliğin fonksiyonlarından sadece biri olarak kabul ederler. Bununla birlikte yöneticilik kavramı ile liderlik kavramlarının kesin bir biçimde farklı olduğu da ifade edilmektedir (Akçakaya 2010: 74). Bütün bunlara bakıldığında liderlik kavramıyla yöneticilik kavramının birbiriyle eşdeğer kelimeler olmadığı görülmektedir (Dümen 2008: 42).

Lider; başkalarını harekete geçiren, örgütün hedeflerini belirleyen ve nasıl bir yol izleneceği konusunda takipçilerine önderlik yapan kişidir. Yönetici ise bulunduğu mevkide atanmış, bir üst yönetime karşı sorumlu, önüne koyulan stratejide yürüyerek yönetim fonksiyonlarını yerine getiren kişidir (Sabuncuoğlu - Tüz 2003: 217).

Koçel (2011) organizasyonlarda lider ile yönetici farklılaşmasını şu şekilde ortaya koymuştur:



Şekil 1. Yönetici ile Lider Farklılaşması

Kaynak: Koçel, T., (2011), İşletme Yöneticiliği, Ankara, Beta yayınları, 13. Baskı, s. 573.

Şekil 1.'de liderle yöneticinin bir organizasyon içinde taşıdıkları özellikler yönüyle farklılıklar gösterdiğini görmekteyiz. Yönetici alan olarak sadece örgütün yönetim kademeleri dediğimiz alt, üst ve orta kademelerinde karşımıza çıkarken lider için bu alan daha geniştir. Örgütün her yerinde ve her kademesinde liderlik yapılabilir (Kılınç 1984: 6) Yönetici ve liderler izleyenleri ile belli bir güce dayanarak iş yaparlar. Ancak bu güç liderde gayri resmi iken yöneticinin gücü ve otoritesi resmidir (Güney 2015: 7).

Bennis, liderliği etki altına alan, izleyenlerine iyi bir kılavuz olan manasında kullanırken yöneticiyi idare eden, uygulayan, başaran şeklinde ifade etmiştir (Aktaran Akçakaya 2010: 75). Bennis'e göre liderle yönetici arasındaki farklar Çizelge 1'de karşılaştırmalı olarak ortaya koyulmuştur.

Çizelge 1. Yöneticilik ve Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması

Yönetici	Lider
İdarecidir	Yenilikçidir
Tekrarcıdır	Orijinaldir
Devam ettiricidir	Geliştiricidir
Sistem ve yapılar üzerine odaklanır	İnsanlar üzerine odaklanır
Denetime güvenir	Doğruluğa güvenir
Kısa vadeli görüşe sahiptir	Uzun vadeli görüşe sahiptir
Klasik anlamda iyi bir askerdir	Kendisidir
Düşünceleri doğrudur	Doğru düşüncededir
Mevcut durumu kabul eder	Mevcut duruma kafa tutar

Kaynak: Arıkan, S., (2001), Yönetim ve Organizasyon, Ankara, Nobel Yayınevi, s. 285.

Yönetim; etkinliği insan davranışlarıyla birlikte insanı direkt etkilemeyen işlevleri içine alırken liderlik insan ve tutumları ile ilgilidir (Arıkan 2001: 286).

Greenberg ve Baron'a (2003) göre liderin birincil işlevi örgütün hedeflerini ve vizyonunu oluşturmaktır. Oluşturulan bu vizyonu faaliyete geçirme işi yöneticiye aittir (Aktaran Akçakaya 2010 74).

Koçel (2011: 574) yönetici ile lider arasındaki farklılıkları şöyle sıralar:

- Yöneticilik meslek faaliyetiyken liderlik ise insanları harekete geçirmedir,
- Yöneticilik amaçların gerçekleşmesiyle liderlik ise amaçların tespittir,
- Yöneticilik kişileri örgüt içindeki pozisyonu ile etkilerken liderlik ise şahsi özellikleri, tutumları ve vizyonu ile etkiler,
- Yöneticilik formel bir yapı isterken liderlik ise formel bir yapı istemez,
- Yöneticilik görevin belli olmasını isterken, liderlik ise görev sınırı istemez,
- Yöneticilik amaç peşindeyken liderlik ise dönüşüm ve yenilik peşindedir,
- Yöneticilik işletme içine yoğunlaşırken liderlik ise dış çevreye yoğunlaşır,
- Yöneticilik işleri doğru yapmak iken liderlik ise doğru işler yapmaktır.

Kotter ve Heskett yönetici ve liderlik arasındaki farkları çizelge 2.'de şöyle özetlemiştir (Akçakaya 2010: 76):

Çizelge 2. Yöneticilik ve Liderlik Arasındaki Farklar

Yöneticilik	Liderlik
Planlama ve bütçeleme: Hedefleneni gerçekleştirmek için planlama ve kaynak ayırma	Gidilecek Yönü Belirleme: Vizyon ve stratejilerin oluşturulması
Organize Etme ve Personel: Planı gerçekleştirecek organizasyonun oluşumu, istihdamın sağlanması, yetkilendirme ve yönergelerin oluşturulması	İnsanları Hizaya Sokma: Oluşturulan vizyon ve strateji etrafında, çalışılacak kişilerle birliktelik sağlanması
Kontrol Etme ve Problem Çözme: Planların işleyişinin takibi, sorunların çözümü	Motive Etme ve İlham Verme: Tüm kıt kaynakların harekete geçirilerek giderilmeyen ihtiyaçları çözme
Muhtemel çıkacak sonuçlarla hedeflenen sonuçlar arasında tutarlılığı sağlama	İhtiyaç olan etkili bir değişim ve dönüşüm sağlayarak örgütün devamlılığını sağlama

Kaynak: Akçakaya, M., (2010), 21. Yüzyılda Liderlik Arayışı, Ankara, Adalet Yayınevi, s.76.

Watson lider ve yönetici ayrımını 3S ve 4S kuralı ile ortaya koymuştur. Strateji, strüktür (yapı) ve sistemle çalışma yöneticilik; tarz (style), yetenekler (skills), insanlar (staff) ve ortak amaçlarla (shared goals) insanları yönlendirme ise liderliktir (Koçel 2011: 574).

Liderlik, günümüz tam rekabet koşullarının hâkim olduğu iş dünyasında, uzun soluklu olmak, kârlılığı arttırmak ve müşteri paylarını elinde tutmak isteyen örgütler için önemli bir kavram halini almıştır (Serinkan 2002: 73). Hali hazırda yazın kapsamında tanımlaması yapılmış çok sayıda liderlik tipine rastlamak mümkündür. Günümüzde rağbet gören yeni liderlik tipleri, liderlik yaklaşımları altında incelenecektir.

1.3. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Liderlik yaklaşımları ile ilgili tarihsel süreç incelendiğinde liderlik yaklaşımlarının özellik yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsal yaklaşım şeklinde

sınıflandırıldığı görülmektedir (Bakan - Büyükbeşe 2010: 74). Bu yaklaşımlara ek olarak, küreselleşmenin etkileri ile iş dünyası konjonktürü sonucunda ortaya çıkan güncel liderlik yaklaşımları da liderlik yaklaşımları kapsamında ele alınacaktır.

Aşağıda liderlik yaklaşımları incelenmektedir.

1.3.1. Özellik Yaklaşımı

Özellik yaklaşımı, liderlik yaklaşımlarının tarihsel süreci incelendiğinde konu ile ilgili yapılmış olan ilk çalışmadır. Özellik yaklaşımı en temel anlamda, liderlik süreci ile lider olan kişinin bireysel özellikleri arasındaki bağlantıları incelemektedir. Diğer bir ifade ile örgüt yazınında 1930’lu yılların başından 1950’li yıllara kadar kabul görmüş olan özellik yaklaşımının temeli “Lider olunmaz lider doğulur.” sloganıdır (Acuner 2002: 63). Bu slogandan yola çıkarak özellik yaklaşımının temelinde belirli özelliklere sahip olan bireylerin lider olabileceğini, söylemek mümkündür.

Özellik yaklaşımı kapsamında dönemin yazınında en çok ses getiren çalışmalardan biri Stogdill tarafından yürütülmüş olan liderlik çalışmasıdır (Aktaran Şahin, 2012: 147-148).

Stogdill (1948), birçok farklı araştırmacı tarafından belirlenmiş olan liderlik özelliklerini yeniden ele almış, gruplandırmış ve test etmiştir. Stogdill (1948) tarafından yürütülen çalışmada elde edilen liderlik özelliklerine ilişkin gruplandırma Çizelge 3.’te gösterilmektedir (Erçetin 2000: 28).

Çizelge 3. Liderlik Özelliklerine Göre Gruplandırma

Fiziksel Özellikler	Yaş, Kilo, Boy, Görünüm
Sosyal Geçmiş	Eğitim, Devingenlik, Sosyal Statü
Zekâ	Yargılama, Kararlılık, Etkili Konuşma
Kişilik	Bağımsızlık, Kendine Güven, Zorbalık, Saldırganlık
İşle İlgili Özellikler	Başarı Gereksinimi, Başlatıcılık, Sorumluluk Gereksinimi, İnsanlara İlgî, Sonuçlara İlgî, Güvenlik Gereksinimi
Sosyal Özellikler	Denetleme Yeteneği, İşbirliği Eğilimi, Dürüstlük, Güç Gereksinimi

Kaynak: Erçetin, Ş., (2000), Liderlik Sarmalında Vizyon, Ankara, Nobel Yayınevi, s. 28.

Geleneksel liderlik yaklaşımlarından bir tanesi olarak kabul edilen özellik yaklaşımı, liderlik sürecini yalnızca “lider” değişkeni ile ele alarak incelemektedir. Diğer bir ifade ile liderlik sürecinin günümüzde kabul gördüğü şekli ile birçok değişkenin bir arada bulunduğu özellikli bir süreç olarak kabul etmeyen özellik yaklaşımı, başarılı liderleri başarısız olarak kabul eden liderlerden ayırırken sadece “lider” özelliğini (değişkenini) kullanmaktadır (Yıldız, 2002: 225-227).

1.3.2. Davranışsal Yaklaşım

Örgüt yazınında yer alan bir diğer geleneksel yaklaşım, davranışsal yaklaşımdır. Davranışsal yaklaşım özellik yaklaşımından farklı olarak, liderin sahip olduğu özelliklere değil, liderin davranışlarına odaklanan bir yaklaşımdır (Bakan, 2008: 4, 5).

Davranışsal yaklaşım kapsamında yapılan araştırmaların örgüt yazınına sağladığı en önemli fayda, liderliğin doğuştan gelen bir özellik yerine öğrenilebilen bir süreç olmasıdır. Davranışsal süreçte yapılan araştırmalar sonucunda; farklı durum ve koşullarda, farklı liderlik davranışlarının gerekli olduğu ve her duruma uygun bir tanımlamanın geçerli bir tanımlama olmadığı ortaya çıkmıştır (Bakan - Büyükmeşe 2010: 74).

Davranışsal yaklaşım altında birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalar arasında; Ohio State Üniversitesi araştırmaları, Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü araştırmaları ve yönetsel ızgara kuramı öne çıkan araştırmalardır. Bu araştırmalar davranışsal yaklaşım üzerine yapılmış kapsamlı çalışmalardır (Yüksek 2005: 12).

Davranışsal yaklaşım kapsamında yürütülen ve liderlik davranışlarına, liderlik biçimlerine yoğunlaşan çalışmalardan en önemlisi Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırmalar Enstitüsü tarafından yürütülen araştırmalardır (Erçetin, 2000: 31-32).

Michigan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünce yürütülen bir araştırmada, örgüt içerisinde yüksek verimli ve düşük verimli olan bölüm yöneticilerinin liderlik özelliklerindeki farklılaşmayı ortaya çıkartmak amaçlanmıştır. Yürütülen bu araştırma davranışsal liderlik yaklaşımı açısından son derece önemli bir çalışma olmuştur (Başaran 1998: 44).

Michigan Üniversitesi liderlik araştırması kapsamında iki tip liderlik davranışı tanımlanmıştır. Bu davranışlardan bir tanesi iş merkezli liderlik davranışdır, diğeri ise birey merkezli liderlik davranışdır. İş merkezli liderlik davranışına sahip liderlerde liderin dikkati işteki başarıya yoğunlaşırken, birey merkezli liderlik davranışına sahip liderler için takipçilerinin insan olma yönü ağır basmaktadır. Diğeri bir ifadeyle birey merkezli davranışa sahip olan lider, takipçilerinin gereksinimlerini, kişisel gelişimlerini ve refahlarını dikkate alarak takipçilerine karşı onların gereksinim, kişisel gelişim ve refahlarını sağlayacak şekilde davranmayı tercih eder (Erçetin 2000: 33,34).

Davranışsal yaklaşım kapsamında önem arz eden bir diğeri çalışma ise Ohio Üniversitesi tarafından yürütülen ve örgüt yazınına Ohio Araştırmaları olarak geçen liderlik araştırmalarıdır. Ohio Araştırmaları davranışsal liderlik yaklaşımları için bir dönüm noktası olarak da kabul edilmektedir. Ohio Araştırmaları, liderlerin sahip olduğu davranışları “yapıyı harekete geçirme” ve “anlayış” olmak üzere iki farklı boyutta ele alarak yapıyı harekete geçirme boyutunun iş üzerinde yoğunlaşan bir boyut olduğunu; anlayış boyutunun ise çalışanlara karşı duyarlı olma boyutu olduğunu belirtmiştir (Kirel 1998: 187; Ergeneli 2006: 219).

Ohio Araştırmaları sonucunda elde edilen sonuçlar kapsamında dört liderlik tarzı ortaya çıkmıştır. Bu liderlik tarzları aşağıdaki şekil 2.'de gösterilmektedir.

BİREYE İLĞİ	Yoğun İlgi Düşük yapıyı Harekete Geçirme -1-	Yoğun İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme -2-
	Az ilgi Düşük Yapıyı Harekete Geçirme -3-	Az İlgi Yüksek Yapıyı Harekete Geçirme -4-
Yapıyı Harekete Geçirme		

şekil 2. Ohio Araştırmaları Liderlik Tarzları

Kaynak: Zel, U., (2001), Kişilik ve Liderlik, 1.Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık, s. 101.

Davranışsal yaklaşım kapsamında bir başka önemli araştırma ise; Yönetsel Izgara ( nderlik Izgarası)  alışmasıdır. 1960'ların başlarında yapılan araştırmalarla ortaya çıkarılan yönetsel ızgara çalışmasına 1991 yılında Blake ve Mccanse son şeklini vermiştir. Örgütlerde eğitim ve geliştirme amacıyla yoğun olarak kullanılan yönetsel ızgara (managerial grid) modeli örgütlerde bulunan iki değişkene bağlı olarak yönetsel davranışın beş kuramını tanımlar. Bu çalışmada değişkenlerden üretime ( ıktı), insana dönük yönetsel ilgiye ve aralarındaki etkileşime dikkat çekilmiştir (Yüksek 2005: 18).

Davranışsal boyutlar, yönetsel ızgara modelinde insanla ilgili davranışsal boyutlar ve üretimle ilgili davranışsal boyutlar olmak üzere iki şekilde kullanılırken; liderin davranışları 1'den 9'a doğru farklılaşan bir ölçümleme ile yapılmıştır. Liderin davranış türlerini ise;

- Gelişmemiş yönetim (1,1),
- Görev yönetimi (9,1),
- İlmli yönetim (5,5),

- Klüp tarzı yönetim (1,9),
- Ekip yönetimi (9,9) olmak üzere 5 gruba ayırmışlardır (Öğüt 2013: 304).

Yönetim ızgara modeli, uluslararası yaygınlığı olan, örgütsel gelişim amacıyla kullanılan ve davranış yaklaşımları içinde yer alan bir modeldir. Ohio Eyalet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi araştırmalarının sonuçlarıyla benzerlik taşımaktadır (Northouse, 2001: 38-43).

1.3.3. Durumsallık Yaklaşımı

Örgütsel yazın kapsamında liderlikle ilgili araştırmalar arttıkça, liderliğin sadece liderlik özellikleri ve liderlerin sahip olduğu davranışlarla ilgili olmadığı sonucuna varılmıştır. Diğer bir ifadeyle liderlik, sadece belirli özelliklere sahip olmak ve belirli davranışları sergiliyor olmak ile sınırlandırılmayacak kadar karmaşık bir süreçtir. Liderlik sürecinde başarı, oldukça farklı değişkenlere bağlıdır (Çelik 2013: 17).

Liderlik kuramı olarak durumsal yaklaşım, özellik yaklaşımı ve davranışsal yaklaşımın liderliği açıklamada yetersiz kaldığını benimser. Durumsal yaklaşımın temelinde, farklı ortam ve farklı gruplarda farklı liderlik davranışlarının söz konusu olacağı yatmaktadır (Şişman 2014: 6). Durumsal yaklaşım, liderlik sürecini mevcut koşullar kapsamında ele almaktadır. Dolayısıyla, bu yaklaşımın temelinde liderin etkili ve verimli sonuçlar almasında içinde bulunduğu koşullar ile olan ilişkisi yatmaktadır. Diğer bir ifade ile liderlik sürecinin etkinliği, birtakım faktörlerden etkilenmektedir. Bu faktörler şunlardır (Koçel 2011: 584):

- Amacın Niteliği,
- Takipçilerin Yetenekleri,
- Takipçilerin Beklentileri,
- Örgütün Özellikleri,
- Liderin Geçmiş Tecrübeleri,

- Takipçilerin Geçmiş Tecrübeleri,
- Örgüt İklimi.

Durumsal yaklaşım liderlik sürecini, takipçilerinin ve yukarıda bahsi geçen faktörlerin birbirleri ile kaynaştığı bir süreç olarak kabul eder. Bununla birlikte durumsal yaklaşım etkin lideri, tüm faktör etkilerine doğru tepkileri doğru zamanda verebilen bir lider olarak kabul eder (Eraslan, 2006: 2-4).

1.4. GÜNCEL YAKLAŞIMLAR

Örgütler insan kaynaklarını, sürekli ilerlemelerin yaşandığı günümüzde, örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda iyi yönlendirmelidirler. Bu noktada, örgütler için liderlik kavramı daha bir öne çıkmaktadır. Günümüz çağdaş iş dünyasında, geleneksel liderlik yaklaşımları etrafında sürdürülen liderlik süreçleri etkin ve etkili olmalıdır. Çağdaş iş dünyasının gereklilikleri güncel liderlik yaklaşımlarını ve lider tiplerini ortaya çıkarmıştır (Baytok 2006: 132). Aşağıda yeni liderlik yaklaşımları incelenecektir.

1.4.1. Vizyon Liderlik

Vizyon liderlik, vizyoner liderlik ya da vizyona dayalı liderlik en temel anlamda vizyoner tarzda davranış biçimini benimsemiş liderliktir. Diğer bir deyişle, vizyoner liderlik, geleceği kestirmeye yönelik bir liderlik biçimi olarak tanımlanabilir (Çelik 2013: 166). Bu noktada, vizyoner liderlik tanımlarında geçen ve liderlik özelliğinin temelini oluşturan vizyon kavramının ne olduğunun incelenmesi ve daha sonra vizyon liderlik ile ilgili açıklama yapılması yararlı olacaktır.

Vizyon, geleceği düşlemek ve tasarlamaktır. Vizyon, bir örgütün geleceğe yönelik resmidir, gerçeğe yakın bir hayaldir veya geleceği görebilme sanatıdır. Vizyon, bir örgütün değerlerini, içinde bulunduğu durumu, ulaşmak istediği hedefleri belirleyen ve çalışanları ortak bir hedef etrafında bütünleştirerek örgütü arzu edilen geleceğe doğru yönlendiren bir süreçtir (Bozkurt, 2009: 478-485).

Vizyon, günümüz küresel iş hayatında başarı kazanmanın anahtarıdır. Geleceği bugüne taşıyan vizyon olgusu sayesinde işletmeler rekabet avantajı sağlayabilmektedir. Güçlü bir vizyon için işletmelerde şunlar yapılmalıdır (Hamedoğlu, 2001: 5-6):

- Değişim ve ilerlemek için gayret sarf etmek ve enerji yaratmak,
- Yönetim faaliyetleri ve emirlerin geniş bir tasvirini yapıp bunları adeta zincirin bir halkası olacak şekilde birleştirmek ve strateji, bütçe, plan, sistem, süreç ve teknolojik değişikliklerde, kişilerde kuvvetli his ve tutkular sağlayabilmek,
- Takımlara ve ana noktalara yoğunlaşmak,
- İşletmelerin küçülmesi veya kişileri strese sokan ve sıkıntı veren faaliyetlerin ıstırap verici ve mutsuzluk yaratmasına karşı koymak,
- İnsanlara hür irade ve ümit vererek, kötümser düşünme ve aldatmalar karşısında olmalarını onlara aşılacak,
- İnsanlara vizyon ile hareket etme konusunda bir şans tanıyarak, onları teşvik edecek bir çekici güç oluşturmak gerekmektedir

Vizyoner lider vizyonları ve insanları peşinden sürükleme yetisine sahip olan liderdir. Bu lider tipi, yolu görür, o yolda yürür ve hatta takipçileri için yolun kendisi olur. Vizyoner lider, tüm bunları yaparken, örgütün vizyonunu takipçileri ile paylaşır. Bu nedenle, vizyoner liderlik vasıflarına sahip vizyoner liderler günümüz işletmelerinin ihtiyaç duyduğu lider tiplerinden bir tanesidir (Tanrıverdi – Paşaoğlu: 2014: 5).

Günümüz işletmelerinde ihtiyaç duyulan lider tipi ile bundan 30-40 sene önceki işletmelerde ihtiyaç duyulan lider tipi arasında ciddi farklılıklar olduğunu söylemek mümkündür. Küreselleşmenin beraberinde getirdiği bilgi teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, bilgi toplumu, yeni ekonomi, işletmelerin ihtiyaçlarını da değiştirmiştir (Şimşeker - Ünser 2008: 1036). Dolayısıyla, işletmelerin ihtiyaç duyduğu lider tiplerinin de birtakım yeni özelliklere sahip olması gerekliliği kaçınılmazdır.

Günümüz liderlerinin sahip olması gereken en temel özelliklerden biri vizyon geliştirme yeteneğine sahip olmak gelmektedir. Elbette ki ihtiyaçlar, sadece vizyon

geliştirme yeteneğine sahip olmak ile sınırlı kalmamaktadır. Bu vizyonu geliştirmenin dışında aynı zamanda bu vizyonun dürüstlük, enerji, öğrenme ve karar verme aşamaları ile de birleştirilmesi gerekir (Bulut - Uygun 2010: 86). Dolayısıyla vizyon ve liderlik ilişkisi işletmeler açısından son derece önemli bir kavram olarak ortaya çıkmaktadır.

Vizyoner liderlik, işletmenin tamamı ya da bir bölümü için güvenilir ve gerçekçi bir vizyon yaratabilme yeteneğidir. Bunun yanı sıra vizyoner liderlik, oluşturulan bu vizyonun çalışanlara net ve açık bir şekilde açıklayabilme yeteneğidir. Ayrıca, vizyoner liderlik vizyonu farklı koşullarda uygulanabilir hale getirecek yolları planlayabilme yeteneğidir. Bu noktada vizyoner liderlik sahip olunan tüm bu yeteneklerin sadece sözlü ya da yazılı olarak aktarılması demek değildir. Vizyoner lider, vizyonunu sadece sözlü olarak aktarmaz, bu vizyonu aynı zamanda davranışlarıyla da çalışanlara yansıtır (Robbins, 2000: 144-145).

Vizyoner bir liderin motivasyon aracı vizyondur. Yani diğer bir deyişle, vizyoner lider çalışanlarını vizyon ile motive etmeye çabalar. Bu motivasyon çabaları esnasında, vizyoner lider çalışanlarını dinler, onların değerlerini anlamaya çalışır ve saygı duyar. Bu nedenle vizyoner liderler çalışanlarının gözünde daha da güçlü bir hal alırlar. Çünkü liderleri tarafından dinlendiklerini ve liderlerinin kendilerine değer verdiğini gören ve hisseden çalışanların liderlerine olan saygısı artar. Bu sayede çalışanlar vizyonu sahiplenirler. Yani sonuç olarak çalışanlar vizyon sayesinde motive edilmiş olurlar (Tekin - Ehtiyar 2011: 4010).

Bridge, (2003: 67) vizyoner liderlerin sahip olması gereken özellikleri aşağıdaki gibi açıklamaktadır:

- Vizyoner lider, kişisel değer ve inançlara sahiptir. Bu değer ve inançlarla güdüler ve güdülenir,
- Belirlediği örgütsel amaçları başarma kararlılığına ve inancına sahiptir,
- Paylaşılan örgüt kültürü oluşturur,
- Buluşcudur,
- Örgütü için daha iyi bir gelecek düşünür.

Vizyoner lider ve vizyoner olmayan lider arasındaki farklılıklar çizelge 4.'te gösterilmektedir.

Çizelge 4. Vizyoner ve Vizyoner Olmayan Liderler Arasındaki Farklılıklar

Vizyoner Lider	Vizyoner Olmayan Lider
Felsefe yapar.	Günlük hayattaki problemler ve kararlar ile ilgili konuşurlar.
Gelecekteki hedefler ve ürünlerden bahseder.	Mevcut işlerden bahseder.
Her düzeydeki çalışanı ile iletişim kurar.	Yakın arkadaşları ile de resmi konuşur.
Çalışanları ile işbirliği kurar, fikir alışverişi yapar.	Sonuç odaklı çalışır, süreç önemli değildir.
Önemli birkaç gündemi vardır.	Ajandası oldukça yoğundur.
Risk alır.	Güvenliği temsil eder.
Çalışanları motive etmek için onların duygularını harekete geçirir ve onları manevi olarak motive eder.	İlişkilerinde resmi ve entelektüeldir.
Eylem odaklıdır.	Yol gösteren, yönlendiren bir planı vardır.
İçten denetimli ve birbirine bağlı olan takipçiler yetiştirir.	İtaatli ve bağımlı takipçiler yetiştirir.
Zamanı doğru şeyler yapmak için kullanır.	Zamanını politika ve prosedür geliştirmek için harcar.
Etkili dinleme yeteneklerine sahiptir.	Etkili bir konuşmacıdır.
Problem çözmek için uygun bir yapı kullanır.	Problem durumlarında resmi bir yapı kullanır.
Enerjiktir, Enerji yayar.	Sakin ve dengelidir.
Mali otonomide örnek olur.	Örgütün mali kontrolü dışı kapalıdır.
Sembolleri ve ritüelleri değerleri güçlendirmek için kullanır.	Sembolleri ve ritüelleri baskı kurmak için kullanır.
Kaynak: Endeman, J. L., (1990), Visionary Leadership in Superintendents and Its Effect on Organizational Outcome, Yayınlanmış Doctora Tezi, University of La Verne, California, ss. 32,33, (Kısaltılarak alınmıştır.).	

Vizyoner liderlik kavramını incelendikten sonra vizyoner liderliğin uygulamaya ya da diğer bir deyişle örgüte nasıl aktarılacağını ele almak yerinde olacaktır.

Morden'e göre (1997: 664-672) vizyoner liderliğin uygulamaya aktarılması sürecinin temelinde beş aşama bulunmaktadır:

1.Aşama - Bir Noktaya Odaklanmak ve Yön Verme: Neyin gerçekleştirilmek istendiğini özel olarak tanımlamak gerekir. Emirlerin açık olması, çalışanların ne yöne gitmesi gerektiği ve enerjinin hangi emirler doğrultusunda harcanmasının çok iyi anlaşılması gerekir.

2.Aşama - Mevcut Gerçekleri Göz Önüne Sermek: “Performans nedir?”, “Yüksek performans nedir?”, “Bu iki performans arasındaki fark nedir?” gibi soruların cevabı aranmalıdır.

3.Aşama - Engelleri Teşhis Etmek ve Ortadan Kaldırmak: Yüksek performansların ortaya çıkmasına yardımcı olacak bir çalışma ortamı yaratılmalıdır. Bu noktada liderin görevi, yüksek performansa ulaşma hususunda engel teşkil eden her şeyi tespit etmek, engellerin nedenlerini araştırmak ve bir daha oluşmamları için gerekli önlemleri almaktır.

4.Aşama - Sahiplik Hissini Geliştiren Ortam Oluşturmak: Çalışanların aidiyet hissedeceği bir ortamın oluşturulması, çalışanların liderin vizyonunu daha kolay kabul etmesine imkan tanıyacaktır. Bu durumda da vizyon değer kazanacaktır. Eğer lider çalışandan bu benim işim değil sözlerini sıklıkla duyuyorsa, aidiyet ortamı oluşmamıştır. Bunun gibi durumların sıklıkla yaşanmaması için çalışanların vizyon oluşturulma sürecinde mutlaka fikirlerinin alınması ve bu sürece dahil edilmeleri gerekmektedir.

5.Aşama - Çalışanların Kendi Kendilerini Yönetmelerine Fırsat Vermek: Çalışanların kendi kendilerini idare etmesini sağlamak çalışanların bağlılıklarını da geliştiren bir olgudur. Çalışanların kendi faaliyetlerini kendilerinin idare edebilmesini sağlamak için; anlatmak, beğendirmek, denemek, danışmak ve birliktelik sağlama adımlarının gerçekleştirilmesi gerekir.

Vizyoner roller; yolu görmek, yolda yürümek ve yol olmak rollerine sahip olmalıdır (Çelik 2013: 173). Buck’a göre (2004: 23) vizyoner liderin bu rolleri gerçekleştirebilmek için ise vizyoner liderin; idare edici, değişim ajanı, sözcü ve antrenör olması gerekmektedir.

Vizyoner liderler, günümüz küresel ve son derece rekabetçi olan piyasalarında vizyoner şirketler yaratılması için temel taşlardan biridir. Vizyoner şirketlerin yaratılması ise daima iyiye ve daha iyiye yürümeye çalışan şirketlerin ortaya çıkmasına sebep olur. Sürekli kendilerini, ürünlerini ve hizmetlerini geliştirme çabası içerisinde olan vizyoner şirketler sayesinde, ülke ekonomileri de olumlu bir şekilde etkilenirler. Çünkü bir ülke ekonomisinin temel taşlarından biri olan işletmeler ne denli rekabet gücü yüksek ve çağın ilerisinde olurlarsa, o ülke ekonomisi de o denli ileriye dönük ve rekabet gücü fazla olan bir ekonomi halini alır. Bu durumda, ülke halkının refah seviyesinin artmasına, gelir düzeylerinin yükselmesine ve ülkenin çağdaş uygarlık seviyesine erişmesine yardımcı olur (İraz - Şimşek 2004: 110).

Sonuç olarak, bu denli önemli etkileri olan vizyoner liderlik kavramı günümüz işletmelerinin özellikle üzerine eğilmesi gereken konulardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır.

1.4.2. Entelektüel Liderlik

Güncel yaklaşımlar kapsamında ele alınması gereken bir diğer önemli liderlik yaklaşımı entelektüel liderlik yaklaşımıdır. Entelektüel liderlik, küreselleşmenin beraberinde getirdiği bilgi toplumlarının ihtiyaçları doğrultusunda ortaya çıkmış yeni ve modern liderlik yaklaşımlarından biridir. Entelektüel lider, entelektüellik ve liderlik kavramlarının birleşiminden oluşmuş bir yapıyı temsil etmektedir. Dolayısıyla, entelektüel lider kendini var eden iki unsurun temel niteliklerini taşımaktadır. Yani entelektüel lider, bir entelektüelin karşı duruşu, yaratıcılığı, öncülüğü, statükoyu reddini ve erdemliliğini üzerinde taşımaktadır (Demir vd., 2010: 130-135).

Entelektüel lider, yatay yönetim anlayışına uygun olarak liderliğini paylaşan ve bu paylaşım ile liderliğini geliştiren ve çevresine yayan bir lider tipidir. Entelektüel lider, bireysel hedeflere ulaşmanın yolunu kolektif olarak bir bütünün parçası olmak olduğuna inanarak inancı kapsamında her türlü maddi ve bireysel faaliyetin ve çıkarın uzağında durur. Entelektüel liderin temel kaygısı, var olan gerçekliği kabullenmek değildir. Entelektüel liderin temel kaygısı, bu gerçeği yorumlamak da değildir.

Entelektüel lider, hiyerarşik var oluşa inanır ancak, geleneksel anlamda otoriteye karşıdır (Yılmaz, 2007: 30-37).

Entelektüel lider farklılıkları yönetebilme becerisine sahiptir. Entelektüel kişiliği sonucunda ortak duygusal standartlar yaratabilme yeteneğine sahiptir. Dolayısıyla entelektüel lider, çalışanlarının bireysel vizyonlarını tanımlayabilir. Bu kapsamda bir vizyon yaratabilir. Diğer bir deyişle entelektüel lider, tüm çalışanların vizyonlarını kapsayan bir vizyon yaratma çabasıdadır (Uslu, 2011: 420-425).

Dess ve Pickgen'e göre (2000: 19) entelektüel liderler bugünün yoğun rekabet ortamında başarılı olmak ve rekabet üstünlüğü elde etmek adına çabalarını beş temel önceliğe odaklamaktadır:

- İzleyenleri motive etmek ve heyecanlandırmak için stratejik vizyonu kullanmak,
- Örgütün bütün düzeylerindeki çalışanları güçlendirmek,
- Örgüt içindeki bilgileri bir araya getirmek ve paylaşmak,
- Dış çevreden bilgiyi toplamak ve bu bilgileri örgüte fayda sağlayacak şekilde kullanmak,
- Statükoya karşı çıkmak ve buluşçuluğu arttırmaktır.

Yukarıda sayılan bu beş maddeye göre entelektüel liderin de odaklanacağı ana nokta vizyon kavramıdır.

Ancak entelektüel lider, diğer liderlerden farklı olarak, oluşturduğu vizyonu çalışanlarına benimsetmek kaygısı taşımamaktadır ki bu nokta, entelektüel liderlik kavramının eleştirildiği en temel noktalardan biridir. Entelektüel lider, oluşturduğu vizyonun bütün çalışanlardan bir parça taşıdığı mantığından yola çıkarak, zaten çalışanları tarafından benimseneceğini ve bu nedenle vizyonu benimsetmek için kendisinin özel bir çaba sarf etmesine gerek olmadığı düşünülmektedir (Baltaş 2001: 22).

Entelektüel lider; daha büyük, karmaşık ve sürekli değişim halinde olan taleplerle karşılaşmaktadır. Bugüne değin liderler, organizasyonlarına şahsi değerleri, varsayımları ve tarzları ile destekli olarak biçim vermişlerdir. Teknolojinin her alanda ileri derecede gelişmesi, kurumsal etkinlikte ana faktör olarak insanların varlığının kabulü, organizasyonun ekonomik ve sosyal amacının bulunması bilinci, liderin otonomisini zayıflatmıştır. Şu halde entelektüel liderler, içinde bulundukları yakın veya uzak çevreye yabancılaşmış kişiler olmaktan oldukça uzak kişiler olarak düşünülmelidirler. Bununla birlikte onlar; daha eşit sosyal yapıların oluşturulması ve insanların yaşamlarında daha anlamlı yönler bulmalarına yardımcı olmakla toplumun değişik tabakalarındaki değişen rollere ve ilişkilere zorlanmadan uyum sağlayabileceklerdir (Hesselbein vd. 2000: 176).

Entelektüel liderlerin, geleneksel liderlik yetkinliklerini taşımalarının yanında, kendilerine özgü bir takım farklı ve gelenekselden ayrılan niteliksel başkalaşımalarının var olduğunu söylemek olasıdır. Şu halde onlar, içinde bulundukları dönemin genel paradigmalarına uygun olarak bilgi ve bilgi unsurları ile sıkı sıkıya ilişkili olmakla birlikte, faaliyetlerinin temelini de entelektüel argümanlar oluşturmaktadır. Bilgi toplumu liderliği olarak ifade edilebilecek entelektüel liderliğin ana işlevi; temsil edilen grup veya kitleleri bütünüyle kavrayan, yön gösteren, bütünlük referans kümelerini katılımcılık temelinde geliştiren ve gerek bireysel ve gerekse bütünsel gelişimi sağlayan standartların oluşturulmasına ön ayak olmasıdır. Bu anlamda entelektüel liderlerin, bütünsel olarak bilgi yönetimi konusunda üstün beceri sahibi olan kişiler olduğunu söylemek mümkündür. Çünkü entelektüel liderler, bir sofist gibi önderlik ettikleri grupların gelişimine katkı sağlamak amacıyla hem deneyimsel ve hem de biçimsel bilgilerini kullanırlar (Eraslan, 2006: 2-4).

Sonuç olarak, entelektüel liderlik, entelektüel kişilik özelliklerinin tamamını içinde barındıran ve liderlik özellikleri ile bu özellikleri harmanlayarak takipçilerinin üzerinde etki kuran bir liderlik tipidir. Günümüz bilgi toplumlarında, bilginin önemi her geçen gün arttığı için, entelektüel liderlik kavramının da önemi her geçen gün artmaktadır. Dolayısıyla, şirketler de bilgi toplumunun gerisinde kalmamak adına entelektüel liderlere yönelmektedirler. Entelektüel liderler, insan düşüncesinin ve inşalar arası iletişim kıskacı altına alan klişeleri ve indirgeyici kategorileri tanımazlar. Bu lider

tipi direnişin simgesidir. Muhalif bir ruh yapısı olan entelektüel liderler, takipçilerini karar vericiyi mutlu etme eylemi sergileme davranışından uzaklaştırma çabasıdır (Köksal 2011: 110).

1.4.3. Dağıtımçı Liderlik

Dağıtımçı liderlik sıklıkla paylaşımcı liderlik, demokratik liderlik, okul liderliği ve takım liderliği kavramlarının yerine kullanılmaktadır (Spillane, 2005: 143). Dağıtımçı liderlik; işbirliği, demokrasi, paylaşım gibi kavramları kapsayan ancak bu kavramların taşıdıkları anlamdan daha geniş bir kapsama sahip olan bir liderlik türüdür (Baloğlu 2011: 129). Dağıtımçı liderlikte liderler diğer bireylerle etkileşim halindedirler. Bu etkileşim duruma göre çeşitli araçlar, rutinler ve yapılar aracılığı ile olmaktadır (Spillane, 2005: 147). Bu kapsamdan yola çıkılarak dağıtımçı liderliğin aslında bir sistem olduğunu söylemek mümkündür. Diğer bir deyişle dağıtımçı liderlik; liderlerin, liderleri takip eden bireylerin ve bu bireyler ile liderler arasındaki etkileşimlerin oluşturduğu bir sistemdir (Baloğlu 2011: 129).

Dağıtımçı liderlik “bir sistem olma” durumu nedeni ile diğer liderlik türlerinden ayrılan bir liderlik türüdür. Hali hazırda yazın kapsamında yeni gelişmekte olan bir kavram olsa da, dağıtımçı liderlik, özellikle liderliğin tek adam olmasına yönelik olan eleştirileri gidermesi yönüyle önemli bir kavram halini almaktadır (Baloğlu 2011: 133; Eraslan 2006: 23).

Örgütlerde birden çok aktör yer almaktadır. Dağıtımçı liderlik kavramı örgütlerdeki çoklu aktörlerin birbirleri ile olan ilişkileri noktasında ortaya çıkmaktadır. Dağıtımçı liderlik sistemindeki temel amaç; liderlik kavramının hiyerarşi ile olan bağının çözülmesidir. Bu yönü ile dağıtımçı liderlik yalnızca üst kademe liderliği ile ilgili bir kavram olmaktan çıkmakta ve örgütün her seviyesinde gerçekleşebilen bir kavram halini almaktadır (Baloğlu 2012: 1369).

Dağıtımçı liderlik kavramı özellikle eğitim kurumlarındaki liderlik uygulamalarının analizi kapsamında ele alınması gereken bir konudur. Eğitim kurumlarında öğrencilerin başarısının arttırılması en temel amaçlardan bir tanesidir. Öğrencinin başarısının arttırılması için yapılan çalışmalar kapsamında sadece

alışmaları yürüten liderlere odaklanmak yeterli olmayacaktır. Diğerk bir ifade ile sadece çalışmaları yürüten lidere odaklanmak, sadece çalışma liderinin bildiğine, uyguladığına odaklanmak demek olacaktır. Bu yaklaşım ise, eğitim kurumları gibi verilen hizmette karşılıklı etkileşimin son derece önemli olduğu kurumlarda yanlış bir yaklaşım olacaktır. Diğerk bir ifade ile özellikle eğitim kurumlarında sürdürülen faaliyetlerde liderlik uygulamalarına eğitim kurumu içerisindeki her bir bireyin katılıyor olması gerekmektedir (Aydın 2010: 260-269). Yani, liderlik uygulamaları süreçlerinde her bir bireyin liderin etrafında bulunuyor olması gereklidir. Bu nedenle eğitim kurumlarında dağıtımcı liderliğin özellikle öğrenciler ile sürdürülen çalışmalar kapsamında tercih edilmesi önemli bir gerekliliktir (Baloğlu 2012: 1368).

1.4.4. Hizmetkâr Lider

Hizmetkâr liderlikte ön plana çıkan temel anlayış hizmetkrlıktır. Hizmetkârlık anlayışı; bir kimsenin herhangi bir çıkarı olmadan, başkalarına kendisini adayarak, onların gereksinimlerinin giderilmesi ve onlar için yaşamını sürdürmesi anlamına gelmektedir (Bakan - Doğan 2012: 2).

Hizmetkâr liderlik, liderlik yaklaşımı olarak Robert Greenleaf'in 1970 yılında yazdığı, The Servant As Leader isimli eseriyle kabul görmüştür. Hizmetkâr liderlik yaklaşımı, Greenleaf tarafından öne sürülse de Hunter, Patterson, Liden, Russell ve Stone gibi birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır (Dal - Çorbacioğlu 2014: 90).

Greenleaf (1970), hizmetkâr bir liderin taşıması gereken özellikleri aşağıdaki gibi sıralamıştır (Aktaran Dal - Çorbacioğlu, 2014: 288-289):

- "Lider, öncelikle bir hizmetkrdır. Hizmetkârlık davranışı, kişinin hizmet etme konusunda sahip olduğu doğal hissiyatıyla, yani kendi iç işteğiyle başlar.
- Hizmetkâr lider, öncelikle takipçilerinin yüksek önceliğe sahip ihtiyaçlarını karşılamayı temin eder.
- Kendisine hizmet edilen kişiler, sağlıklı, zgr, daha bağımsız ve bilge hale gelmeleri sonucunda kendileri hizmetkâr olurlar ve bu durum hizmetkâr liderin başarı göstergesidir.

- Bir lider hizmetkâr kaldığı ölçüde lider olabilir.”

Literatürde hizmetkâr liderlik üzerine pek çok araştırmanın yapıldığı gözlenmektedir. Bu araştırmalarda, araştırmacılar hizmetkâr liderliğin boyutlarını farklı şekillerde ele almışlardır. Boyutlar Çizelge 5.'te verilmektedir.

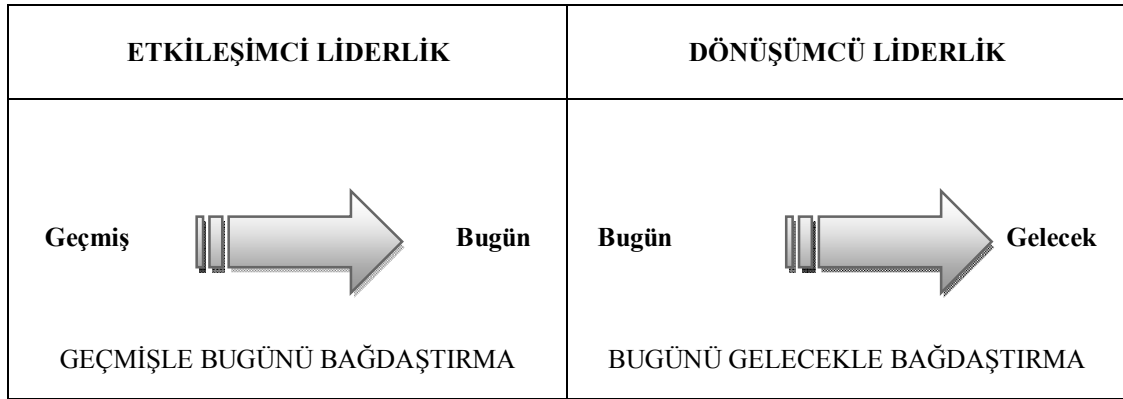
Çizelge 5. Yazında Yeralan Hizmetkâr Liderlik Boyutları

Spear (1998)	Laub (1999)	Farling vd. (1999)
Dinleme Empati İyileştirme Farkındalık İkna etme Kavramsallaştırma İleri görüşlülük Kâhyalık İnsanların gelişimine bağlılık Birlik kuruculuk	Değer verme Geliştirme Toplum oluşturma Dürüstlük Liderlik etme Liderliği paylaşma	Vizyon Güven Hizmet Etki İnandırıcılık
Page ve Wong (2000)	McGee vd. (2002)	Russell ve Stone (2002)
Dürüstlük Alçakgönüllülük Hizmetkârlık Dikkate alma Güçlendirme Geliştirme Karar verme Amaç belirleme Liderlik etme Model oluşturma Takım oluşturma Ortak karar verme	Yargılamaksızın dinleme Empati gösterme Özgün olma Toplum yaratma Güç paylaşımı İnsanları geliştirme	Vizyon Dürüstlük Bütünlük Güven Hizmet Modelleme Öncülük Takdir etme Güçlendirme
Patterson (2003)	Dennis ve Winston (2003)	Hunter (2004)
Sosyal ve ahlaki sevgi Alçakgönüllülük Fedakârlık Vizyon Güven Güçlendirme Hizmet	Hizmet Güçlendirme Vizyon	Sabır Cesaretlendirme Alçakgönüllülük Saygı Kendini düşünmeme Affetme Dürüstlük Vaat

Kaynak: Dal, L., Çorbacıoğlu, Ç., (2014), Hizmetkâr Liderlik Davranışları Ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 19 (4), ss. 287-310.

1.4.5. Etkileşimci Lider

Liderlikte güncel yaklaşımlardan birisi de Etkileşimci Liderlik yaklaşımıdır. 1970’li yılların sonunda Burns’ün ileri sürdüğü etkileşimci liderlik yaklaşımı, daha sonra Bass ile birlikte bir takım araştırmacının çalışmalarıyla geliştirilmiştir (Koçel 2011: 591). Burns’a göre (1978) liderlik süreci iki süreçte gerçekleşmektedir; ya dönüştürücü ya da etkileşimci (Bass vd. 1987: 74). Geçmişle bugünü bağdaştıranlar, işe dönük (etkileşimci), bu gün ile geleceği bağdaştıranları ise dönüştürücü lider olarak tanımlanmaktadır (Şimşek vd., 2011: 247; Eren 2014: 465). Etkileşimci liderlik ile dönüştürücü liderlik arasındaki ayrım Şekil 3.’te gösterilmektedir.



Şekil 3. Zaman Yönelimi ve İlişkilendirilmesi Açısından Liderlik

Kaynak: Eren, E., (2014), Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, İstanbul, Beta Yayınları, s. 465.

1.4.5.1. Etkileşimci Liderlik Kavramı

Araştırmacılar etkileşimci liderlik kavramını ile ilgili birçok tanım geliştirmişlerdir. Bu tanımlamalar:

- Grup lideriyle üyelerin işle ilgili karşılıklı ilişkisine ve liderin davranış şekillerine yoğunlaşan bu yaklaşıma ilişkin işe dayalı olmasından dolayı işlemsel, görevsel, yönetsel liderlik de denilmiştir (Sabuncuoğlu - Tüz 2008: 220).
- Etkileşimci liderler yönetim tarzlarında sosyal etkileşimleri kullanan liderlerdir. Tespit edilen amaçlar etrafında izleyicilerini üretkenliklerine göre motive edip yönlendiren lidere etkileşimci lider denir (Öğüt 2013: 311).

- Etkileşimci liderler, geçmişten günümüze devreden faydalı teknik ve uygulamaları sürdürmenin en iyi bir yol olduğuna inan liderlerdir (Barlı 2010: 371).
- İzleyenlerini yönlendirmede yararı, faydayı temel alan, işgörenleri bir araç olarak gören, ödüllendirmenin ve cezalandımanın etkisine inanan liderler, etkileşimci liderlerdir (Akçakaya 2010: 111).

1.4.5.2. Etkileşimci Liderliğin Özellikleri

Liderlik teorileri, liderlere genelde etkileşimci lider olma özelliğiyle bakmışlardır (Öğüt 2013: 311). Etkileşimci liderler çalışanlarını verilen görevleri yerine getirebilecek ve kabul edebilecek performans düzeyine ulaştırmayı amaçlamaktadır. Bu liderlere göre, çalışanlar tavır ve davranışlarının sorumluluğunu almalı, lider onları sadece yönlendirilmelidir (Güney 2015: 410).

Etkileşimci lider takipçilerin mevcut ihtiyaçlarını karşılayarak statükoyu muhafaza etmeye odaklanmaktadır (Bass vd. 1987: 74). Geçmişteki yararlı gelenekleri sürdürme ve bunları gelecek kuşaklara aktarma noktasında etkileşimci liderler iyi bir performans göstermektedirler. Etkileşimci liderliği hedeflere ulaşmaya engel olarak değil örgütün başarısında artış gösterecek bir yaklaşım olarak görmeliyiz (Şimşek vd., 2011: 247).

Etkileşimci liderlik fikri, liderin takipçilerini ödüllendirdiği mübadele süreci üzerine kurulmuştur (Michaelis, 2009: 1) Diğer bir ifade ile etkileşimci liderliğin dönüşümcü liderlikten bir farkı da, etkileşimci liderliliğin takipçileri motive etmek için mübadele sürecini gerektirmesidir (Yukl, 1999: 286; Hautala 2005: 86, 87). Etkileşimci liderlik, bağımsız bir amaca ulaşmak için lider ve izleyiciler arasındaki bir değiş tokuş ilişkisini temsil etmektedir. Etkileşimci lider, rol ve görev ihtiyaçlarını açıklayarak, astlarını belirlenen amaçlara ulaşma konusunda motive eder ve onlara yol gösterir. Bu tip lider, çalışanların kurallara uyum ve yüksek performans gibi olumlu davranışlarını ödüllendirme; kurallara karşı gelme ya da düşük performans gibi olumsuz davranışları da cezalandırma taraftarıdır (Tunçer 2012: 315).

Lider takipçilerine tespit edilen ortak hedef doğrultusunda iş paylaşımında bulunur. Paylaşılan görevlerin sonucuna göre ise takipçiler yapılan işin karşılığı olarak parasal olarak ödüllendirilir. Parasal ödüllendirme, etkileşimci lider tarafından performanslarının bedeli önceden tespitle süreç içerisinde neticeyi bekleyerek performans başarı derecesine göre takipçilerini ödüllendirme şeklindedir (Berber 2000: 34).

1.4.5.3. Etkileşimci Liderliği Oluşturan Davranış Boyutları

Aşağıda araştırmacıların etkileşimci liderliğin davranış boyutlarını ele alış tarzlarına bakılacaktır.

Etkileşimci liderliğin; durumsal ödül, istisnalarla yönetim-aktif ve istisnalarla yönetim-pasif olmak üzere üç boyutu bulunmaktadır (Judge - Piccolo 2004: 755; Bass vd. 1987: 74).

- Durumsal ödüllendirme (contingent reward): Lider takipçilerinden beklentilerini açıklar ve bu beklentilerin yerine getirilmesi durumunda vereceği ödülleri ortaya koyar (Judge - Piccolo 2004: 755).
- Aktif olarak istisnalarla yönetim (management by exception active): Liderler takipçilerinin geçmişten gelen çalışmalarını daha aktif ve yerinde kullanmalarını istemektedir. Belirli ölçü ve standartlarla başlanan bir işe, aksi bir durum oluşana kadar karışılmamaktadır. Yanlışlara yoğunlaşma ve karşılığında ceza durumu çalışanlar üzerinde gerginlik oluşturan bir yönetim tarzıdır (Şimşek vd., 2011: 247).
- Pasif olarak istisnalarla yönetim (management by exception passive): Liderler takipçilerini çalışmalarında serbest bırakmakta sadece belirlenen ölçülere ulaşamadığında karışmaktadır. Bu yönetim tarzı kendi kendini yönetme konusunda eğitilmiş takımlara uygundur (Şimşek vd., 2011: 247);

Koçel (2011: 591) ise etkileşimci lider ve çalışmak üzere toplanan takipçilerinin sergiledikleri tutum ve davranışları dörde ayırmıştır. Bunlar;

- Birincisi, takipçilerinin çaba ve ulaştıkları performansa bağlı olarak bu gruba daha fazla destek sağlama tutumudur. Buna şarta bağlı tutumda denebilir.
- İkinci ve üçüncü tutumlar ise, genelde istisnalarla yönetim başlığı altında toplanmıştır. Çalışanlara iş esnasında liderin müdahaleleri ve yönlendirmeleridir. İkincisinde lider iş ve iş yapma standartlarını belirledikten sonra iş yapma sürecini takip ederek gerektiğinde müdahale eder ve yönlendirir. Üçüncüsünde lider daha pasiftir sadece işle ilgili bir sorun çıktığında müdahil olur.
- Dördüncü liderlik tutumunda ise liderin çalışanlarına işle ilgili hiçbir hedef ve iş standardı göstermeden çalışanlarını serbest bırakıp liderlik sorumluluklarını yerine getirmeme halidir.

İstisnalara dayalı yönetim; işgörenin veya örgütün performansında çok düşük bir durumla karşılaştığı zaman başvurulacak bir anlayıştır (Yavuz ve Tokmak, 2009: 19). İstisnalarla yönetimin aktif şeklinde lider, çalışanları izler, araştırır, normlardan ve standartlardan sapmaları belirler ve düzeltme yoluna gider. İstisnalarla yönetimin pasif şeklinde ise lider; yalnızca standartlara ulaşılmadığı zaman müdahale eder ve durumu düzeltir (Güney 2015: 399). “Bozulmadıysa tamir etme” yaklaşımı istisnalarla yönetim tarzını yansıtmaktadır (Bass vd. 1987: 74).

1.5. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

Teknolojik gelişmelerin son yıllarda artan bir ivme kazanması pek çok farklı sektördeki firmayı doğrudan ya da dolaylı bir şekilde etkilemiştir. Söz konusu gelişimin yoğunluğu eski liderlik davranışlarının da değişmesini beraberinde getirmiş ve liderlerin değişen çevresel dış faktörler, örgütsel koşul ve sorunlarla (iç faktörler) başa çıkabilmeleri için yol gösterici, politika üretici, destekleyici ve motive edici gibi rolleri oynayarak işletme yöneticilerini yönlendirmeleri bir zorunluluk haline gelmiştir (Eren 2006: 543).

Küreselleşmeyle birlikte baş döndürücü bir niteliği olan bu değişim hızına en çok uyum sağlayabilecek liderlik tipinin dönüşümcü liderler olduğu öne sürülmüştür (Çelik 2013: 141). Zira yönetsel özelliklere sahip liderler sorumlu oldukları kurumların

gelenek, tarih ve çalışmalarına yön vermekteyken değişimci liderler ise birbirinden farklı kültür, vizyon ve performansla kurumları yönetmektedirler. Geçmişe bağlılığın az, reform ve değişimin esas olduğu bu liderlik tipinde kısa süre içinde kurumun performansında önemli değişikliklerin ortaya çıktığı gözlemlenmektedir (Şimşek - Fidan, 2005: 40-41). Bir diğer ifadeyle dönüşümcü liderliğin, örgüt içindeki denetim ve eşgüdüm temelindeki bir liderlik tarzından ziyade yenilikçi ve öğrenmeyi kolaylaştırıcı bir liderlik anlayışını yansıttığından bahsedilebilir (Çelik 2013: 142).

Etkileşimci liderlikten geliştirilen dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlikle yapılanların daha fazlasını geliştirmek için çalışanlara girişim ve performans basamakları hazırlamaktadır (Öğüt 2013: 311). Dönüşümcü liderlik, kurumdaki üyelerin güçlendirilmesini ve belirlenen vizyon çerçevesinde liderin bir örgüt kültürü oluşturabilmesini hedeflemektedir (Brestrich 1999).

Dönüşümcü lider, sahip oldukları özellikler nedeni ile günümüz örgütleri tarafından aranan bir lider tipidir. Dönüşümcü liderlerin özelliklerini bilmek, bu lider tipinin günümüz örgütleri tarafından neden tercih ve talep edildiğinin anlaşılmasında yardımcı olacaktır. Dönüşümcü liderler (Bridge 2003: 6);

- Kişisel değerlere ve inançlara sahiplerdir,
- Örgüt amaçlarına ulaşma kararlılığına ve inancına sahiplerdir,
- Buluşçudurlar,
- Örgüt için daha iyi bir gelecek düşünürler,
- Paylaşılan örgüt kültürü oluştururlar.

Yukarıda sayılan özellikleri kapsamında dönüşümcü liderlerin, takipçilerinin değişim isteğini en yüksek düzeye çıkartma ve onların duygusal ihtiyaçlarını karşılama yeteneğine sahip olduğunu söylenebilir (Çelik 2013: 153). Sonuç olarak dönüşümcü liderlik, günümüzün rekabetçi iş dünyasında örgütlerin sürdürülebilirliğini korumaları için önemli görülen bir liderlik yaklaşımıdır.

1.5.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı

Dönüşümcü ve etkileşimci (işlemci) liderlik kavramları Burns (1978) tarafından geliştirilmiştir. Dönüşümcü lider kısa dönemli amaçların yerine uzun dönemli daha yüksek içsel ihtiyaçlara odaklanacak amaçlar sunar. Etkileşimci liderlik ise kaynakların uygun değişimine odaklanmaktadır (Judge - Piccolo 2004: 775). “İşlemci lider, geleneksel bir yapıya sahiptir. Geçmişteki olumlu ve yararlı gelenekleri sürdürme, bunları gelecek nesillere bırakma söz konusu olduğunda faydalı hizmetlerde bulunur” (Tengilimoğlu 2005: 6).

En genel dönüşümcü liderlik tanımları; vizyon, örnek olma, meydan okuma, ilham verici lider davranışları, teşvik etme ve bireysel ilgi gibi kavramları içermektedir (Hautala 2005: 86). Dönüştürücü liderlik öncelikle liderin takipçiler üzerindeki etkisi ve bu etkiyi oluşturacak davranışlar bağlamında tanımlanmaktadır. Takipçiler lidere güven ve sadakat duymakta, saygı göstermekte ve gıpta etmektedirler. Takipçiler aynı zamanda kendi beklentilerinin üzerinde üretmek için motive edilmektedirler (Yukl,1999: 286; Michaelis, 2009: 16). Başarılı bir liderlik takipçilerin tutum, yetenek ve davranışlarının değiştirebilmeyi gerektirmektedir (Bass vd. 1987: 73).

Kavramla ilgili yazında yer alan bazı tanımlamalar ise şöyledir:

- Dönüşümcü liderlik; takipçilerinin ihtiyaç ve değerlerini etkileyerek onların memnuniyet ve performanslarını arttırmaya çalışan bir liderlik türüdür (Gül - Şahin, 2011: 237-239).
- Dönüşümcü liderlik; ileri görüşlülüğü tesis etme, aktif bir biçimde değişimi benimseme ve değişime duyulan istekte lidere imkân veren yeteneklerin toplamına karşılık gelmektedir (Keçecioğlu, 2001: 3-4).
- Dönüşümcü liderlik, çalışanları kurumun hedeflerine en iyi şekilde yönlendirebilmek için iş görenlerin olgunluk düzeyiyle pozitif koşulları dengede tutabilen bir önderlik biçimidir. Dönüşümcü lider ise kişiliğinin gücü ve öngörüsüyle çalışanlar üzerinde çarpıcı ve gerçek ilham kaynağı olan üstün kişidir (Başaran 2004: 37).

- Dönüşümcü liderlik, izleyenlerini anlayan, kıymetini bilen, örgütün iç ve dışındaki yenilikleri takip eden ve her şeyde köklü yeniliklere gidebilen kişidir (Barlı 2010: 370).
- Dönüşümcü liderlik, oluşturduğu vizyonu izleyenleri ile paylaşan, iletişimini devamlı sıcak tutan, güven ve saygı endeksli bir oluşumdur (Akçakaya 2010: 116).
- Dönüşümcü lider, olağanüstü neticeler elde etmek için izleyenlerini isteklendirerek onlara ilham verendir (Öğüt 2013: 311).
- Dönüşümcü lider barış, eşitlik özgürlük gibi üstün değerlerle çalışanlarına yol gösterendir (Özkalp - Kirel 2010: 328).

Liderlikle ilgili yapılan çalışmaların altında liderliğin elitist bir sıfat olduğunu ileri süren geleneksel ve tarihsel liderlik anlayışları olduğunu savunan Burns, liderlik çalışmalarının; lider merkezli olmaktan çıkıp hedeflerin lider ve astları tarafından müşterek olarak algılandığı liderlik yaklaşımlarına odaklanması gerektiğini dile getirmiştir. Ayrıca liderlik modeline ahlâki bir boyut getirerek lider ve astlar arasındaki ahlâki değerlerin liderin etkililiğini belirlediğini; çünkü izleyenlerin istek, heyecan ve değer yargılarını kullanarak liderin onları harekete geçirebileceği ifade edilmektedir (Allix 2000: 9).

Bass ise liderlerin başarı sağlayabilmeleri için karizmanın yeterli olmadığı ve dönüşümün gerekli olduğu tezini ortaya atmıştır. Onun modelindeki dönüşümcü liderler; astların ilgi alanlarını arttıran ve kurum misyonunun benimsenmesini sağlayan liderler olarak tanımlanmaktadır (Arslan 2009: 109).

Dönüşümcü liderlikle ilgili betimsel araştırmaları inceleyen Yukl, bu araştırmaların dönüşümcü liderliği kesin bir biçimde tanımlamayı zorlaştıran bazı belirsizlikler içerdiğini ve liderlik süreçlerinde gösterilen tipik liderlik davranışlarının açıklanması konusunda benzer yargılara ulaşıldığını belirtmiştir. Yukl, söz konusu yargılardan hareketle liderlik süreçlerinde öngörmüş olduğu ilkeleri davranışsal açıdan şu şekilde tanımlamıştır (Aktaran Erçetin 2000: 97):

- Açık ve cazip bir vizyon geliştirme,
- Vizyonu iletme ve yayma,
- Vizyonu gerçekleştirebilmek için strateji geliştirme,
- Vizyonun gerçekleşmesine dair güven ve iyimserliğini gösterme,
- Vizyonun gerçekleşmesiyle ilgili izleyicilere olan güvenini açıklama,
- Rol model olma,
- Anahtar değerleri vurgulama adına sembolik ve dramatik eylemler kullanma,
- Eski kültürel formları değiştirme,
- Değişimi kolaylaştırma amacıyla tören ve seramonileri kullanmaktır.

1.5.2. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri

Dönüşümcü liderlik süreci, liderin ve takipçilerin özeleştiriyi yapabilmelerini ve örgütsel katkıda bulunmalarını sağlayarak takipçilere liderlik, liderlere ise daha üst seviyede bir liderlik yeteneği kazandırmaktadır (Aydın 2010: 309).

Tichy ve Devanna yaptığı görgül araştırmalar sonucunda dönüşümcü liderlerin özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Tichy – Devanna 1986: 79):

- Dönüşümcü liderler kendilerinde değişimi hayata geçirebilecek cesareti görürler,
- Yaşam boyu öğrenen kişilerdir,
- Örgütsel değerleri sürdürürler,
- İleri görüşlüdürler,
- Diğer insanlara inanırlar,
- Cesurdurlar,

- Belirsizlik ve karmaşıklık gibi sorunlarla baş edebilme yeteneğine sahiptirler.

Dönüşümcü liderler diğer liderlik tarzlarına göre astlarıyla olan ilişkilerde de farklılık göstermektedirler. Dönüşümcü lider ile ast arasındaki ilişkinin özellikleri aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Akçakaya, 2010: 89-122):

- Dönüşümcü lider ile takipçileri birbirlerine karşılıklı olarak inanır ve bağlanırlar,
- Dönüşümcü liderler takipçilerine karşı ilgili olduklarından onların yetenek ve çabalarını kolayca fark ederler,
- Takipçilerinin sürekli büyüme ve gelişmesini teşvik eden bir yapıya sahiplerdir,
- Takipçilerine nasihat verir, rehberlik eder ve performanslarıyla ilgili yapıcı eleştirilerde bulunurlar,
- İzleyenlerine gelecek durumlar ve bu durumlarda alacakları sorumluluklar konusunda bilgi verirler,
- İzleyenlerini inanç ve değerlerini değiştirmesi yönünde cesaretlendirirler,
- İlerleme, geliştirme ve eğitim gibi politikalarla izleyenlerinin yeterlilik düzeylerini arttıırırlar.

Dönüşümcü lider telkinle güdüleme, bireysel destek sağlama, enerjik ve vizyoner olma gibi özellikleri de kendinde toplayabilen liderdir (Açıkalın 2000: 14). Dönüşümcü liderler, astlarının yetenek ve becerilerini ortaya çıkarıp özgüvenlerini arttırarak daha fazla sonuç almayı hedefler ve onları bu yönde motive ederler. Dönüşümcü liderler, misyon, vizyon, strateji, faaliyet ve fonksiyonlarda değişim yaparak çalışanları etkilemektedir (Sabuncuoğlu - Tüz, 2003: 226). Etkileşimci liderde çeşitli ödüllendirmeler kullanarak çalışanlar üzerinde etki oluşturmaktadır. Ancak etkileşimci lider kısa dönemli etkiler ortaya koymaktadır. Dönüşümcü liderin takipçiler üzerindeki etkisi ise daha uzun perspektif taşımaktadır (Hautala 2005: 87).

Dönüşümcü liderler çoğu kez karizmatik liderlerdir ve bu özelliklerini astların hedeflere daha iyi bağlanmaları ve yüksek bir performans göstermeleri yönünde

kullanılmaktadırlar. Karizma sahibi lider çalışanlara ilham verir, fikirlerini canlandırır ve başarıya ulaşmalarına yardım eder. Çalışanlar ise karizmatik liderin kişiliğiyle özdeşleşir ve liderine son derece güven duyarlar (Zeren, 2007: 13-14).

Dönüşümcü liderin yorum ve hareketlerine espiritüel bir hava katma yeteneği olan mizah anlayışı bir diğer önemli özelliklerindendir. Mizahı kuvvetli olan liderler, insanlarla iletişim kurmak, dinleyenlerin dikkatini toplamak, gerilimli ortamları yumuşatmak ve yapılması gereken işlerin daha kolay hatırlanmasını sağlamak amacıyla kullanırlar. Tüm bunlara rağmen liderin mizahı kullanma sıklığına dikkat etmesi gerekmektedir (Barutçu - Akatay 2000: 194).

Eren (2003: 525-543) ise dönüşümcü liderlerin sahip olması gereken özellikleri üç ana başlıkta toplamıştır:

- Değişim ihtiyacının fark edilmesi: Dönüşümcü lider örgütün kilit yöneticilerine kurumun bir değişime ihtiyacı olduğunu açıklar. Ancak hedeflere ulaşıldığı, çevre değişikliklerinin gerçekleştirildiği ve olumsuz manada bir durumla karşılaşmadığı takdirde söz konusu yöneticileri değişim fikrine ikna etmek kolay olmayacaktır. Bununla birlikte değişimi gerçekleştirmek için de işlerin kötüye gittiği zamanı da beklememelidir.
- Fark edilen bir vizyon oluşturma: Dönüşümcü lider çalışanlara bir vizyon vererek değişimin yönü, ulaşılabilecek yer ve durumu belirtmelidir. Burada önemli olan vizyonun oluşturulmasına öncülük etmek ve bunu sürekli hale getirmektir, zira stratejik vizyonlar kalıcı değildir ve zaman içerisinde değiştirilmeleri gerekmektedir.
- Değişimi kurumsallaştırma: Dönüşümcü lider yönetici liderden farklı olarak meydana gelen değişimi kurumsallaştırmalıdır. Yapılan yeniliklerin ne ölçüde gerçekleştiği, daha nelerin yapılması gerektiği ve zamanında müdahale ile karşılaşılan zorlukların giderilebilmesini sağlayabilmek için geri bildirim mekanizması oluşturulmalıdır. Bu mekanizma istikrarsızlığın olduğu dönemlerde kesintiye uğrayabildiğinden lider ve üst yönetim kadrosunun duyarlı

olması ve farklı geri bildirim kanallarını devreye sokarak kesintinin önüne geçmeye çalışmalıdırlar.

1.5.3. Dönüşümcü Liderlik Modelleri

Bu bölümde dönüşümcü liderlik modelleri incelenecektir.

1.5.3.1. Burns'ün Dönüşümcü Liderlik Modeli

Burns'ün (1978) dönüşümcü liderlik modelindeki lider, takımda yer alan bireyler üzerinde yüksek performans ve motivasyon sağlayabilen ve eşitlik, hak, özgürlük gibi moral kaynakları gerçekleştirebilen kişiyi ifade eder. Ayrıca bu tür liderler değişimin ustası olup diğer liderlerden farklı olarak modern örgütlerde yeni alanların oluşturulmasıyla ilgili bir yeteneğe sahiplerdir (İnci 2001: 21).

Burns'ün perspektifinde liderlik ayrı bir hareket bütünü değil aynı zamanda bir sürece karşılık gelmektedir. Bu sürece derinlemesine bakıldığında; liderin üyeler üzerindeki etkisi bakımından mikro, sosyal sistemler ve geleneksel kurumlardaki değişim potansiyelinin aktif hale getirilmesi bakımından ise makro bir niteliği taşıdığı da görülür. Bununla birlikte makro seviyedeki liderlik sürecinde iletişim, paylaşım, şeffaflık ve grup içindeki karışıklıklara aracılık etme gibi faktörler de bulunmaktadır. Grup içindeki karışıklık bir yandan liderin yaşamını zorlaştırırken öte yandan ortak ideolojik hedeflere ulaşma, enerji kanalları ve hareketin oluşması bağlamında olumlu bir etki sağlayabilmesi de mümkündür (Burns, 1978: 425-426).

1.5.3.2. Bennis ve Nanus'un Dönüşümcü Liderlik Modeli

Bennis ve Nanus organizasyonların zayıf ve güçlü yönlerini ortaya koyarak lideri dört farklı stratejiyle özdeşleştirmişlerdir (Arıkan 2001: 111);

- Dönüşümcü lider organizasyonun geleceğiyle ilgili net bir vizyona sahip olmalıdır. Vizyon; basit, anlaşılabilir, faydalı ve takipçilere enerji vermelidir. Lider, belirlenen vizyon doğrultusunda takipçilere yetki devrederek kendilerini amacın birer parçası olduklarını hissetmelerini sağlar,

- Dönüşümcü lider organizasyonun sosyal mimarı olup bireyselliğin korunarak sürdürülebilmesi ve paylaşılan anlamların seçilebilmesinde gerekli olan biçimi oluşturur. Kurumun değerlerine yön veren bu liderler deneyimlerden faydalanarak örgüt için yeni bir felsefe ya da yeni bir grup kimliği inşa edebilmek için izleyenleri harekete geçirirler,
- Üyelerin organizasyona olan güvenleri liderin ortaya koymuş olduğu davranışlarla yakından ilişkilidir. Lider üyelerin pozisyonlarını sıkça değiştirdiği ve birtakım çelişkiler sergilediği takdirde izleyenlerin inanç ve güvenleri olumsuz yönde etkilenecektir,
- Dönüşümcü lider kendi yeteneklerinin farkına vararak liderlik süreci ve kurum hedefleri arasında güçlü bir bağ kurabilir. Böylece üyelerle yakın ilişkiler kurulur ve karşılıklı güven hissi oluşturulur.

1.5.3.3. Tichy ve Devanna'nın Dönüşümcü Liderlik Modeli

Tichy ve Devanna, dönüşümün organizasyonu ne şekilde ve nasıl etkilendiğine odaklanmışlar ve teknolojik değişim, sosyal ve kültürel değişim, rekabet ortamı ve uluslararası ekonomilerle dayanışmanın artması sonucu oluşan değişimin şartları altında liderin etkisinin ne olduğunu incelemişlerdir (Gökkaya 2005: 8).

Tichy ve Devanna, liderin organizasyondaki değişimi “Üç Hareket Süreci” ile yönettiğini öne sürmüşlerdir (Aktaran Çelik 2013: 153):

- Liderler, bir değişime ihtiyaç olduğunun farkındadırlar,
- Liderler, farklı bakış açılarıyla yeni bir vizyon oluştururlar,
- Liderler, değişimi gerçekleştirerek kurumsallaştırırlar.

Tichy ve Devanna, dönüşümcü liderlerin dış kaynaklı tehditlerle ilgili duyarlılığın arttırılabilmesi için yapması gerekenleri şu şekilde sıralamışlardır (Gökkaya 2005: 12):

- Tarafsız karşıt görüşlerin açıklanmasına imkân vererek var olan görüş ve düşüncelerin sorgulanmasını sağlamak,
- Çevreden etkin bilgi elde edebilmek amacıyla bilgi ağlarını iyileştirmek,
- Diğer kurumların benzer sorunları nasıl çözdüklerini öğrenebilmek amacıyla onlarla diyalogu sürdürmek,
- Kurumun performansını diğerleriyle kıyaslamaktır.

1.5.3.4. Bernard Bass'ın Dönüşümcü Liderlik Modeli

Bass ve daha sonra arkadaşı Avolio liderlik modelini Burns'ün dönüştürücü liderlik kavramı üzerine inşa etmiştir. Burns, dönüştürücü ve etkileşimci (işlemci) liderliği bir spektrumun iki ucu olarak tanımlarken Bass bu iki liderlik boyutunu birbirinden ayrı olarak kavramlaştırmıştır. Bundan dolayı, Bass'a göre lider hem dönüştürücü hem de işlemci olabilmektedir, bu da en iyi liderlik tipidir. Bass ayrıca her iki liderlik boyutunda gösterilecek davranışları daha açık bir biçimde tanımlamıştır. (Conger, 1999:151; Judge - Piccolo 2004: 755).

Bass'ın (1985) dönüşümcü ve etkileşimci liderlik teorileri; hem karizma, vizyon ve sevgi gibi yeni liderlik teorilerinin unsurlarını, hem de görev ihtiyaçlarına odaklanan etkileşimci liderlik davranışları gibi eski liderlik unsurlarını içermektedir (Antonakis, 2012: 264). Bass'ın dönüştürücü liderlik modeli önceki karizmatik liderlik kavramlaştırmalarından (örnek olarak, House, 1976) iki artı faktör bakımından farklılaşmaktadır. Bunlar bireyselleştirilmiş ilgi ve entelektüel uyarımdır. Asların bireysel gelişim ihtiyaçlarını anlama ve paylaşmaya özen gösterme ve onlarla birebir ilgilenme dönüşümcü liderin önemli vasıflarındandır (Bass vd. 1987: 74, 75).

Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Bass, önce üç boyutlu dönüşümcü liderlik modelini geliştirmiştir. Daha sonra Avolio ile birlikte yaptıkları çalışmada bir boyut daha ekleyerek dört boyutlu bir yapı ortaya koymuşlardır (Yavuz, 2009: 51-69). Karizma (charisma) ya da idealleştirilmiş etki (idealized influence), telkinle güdüleme (inspirational motivation), entelektüel etki

(intellectual stimulation) ve bireyselleştirilmiş etki (individualized consideration) karizmatik liderliğin dört boyutunu oluşturmaktadır (Judge - Piccolo 2004: 775).

Aşağıda dönüşümcü liderliğin boyutları incelenmektedir.

Karizma (Charisma)- İdealleştirilmiş Etki (Idealized Influence):

Bass'ın dönüşümcü liderlikle ilgili belirlemiş olduğu karizma boyutu zaman zaman karizmatik liderlikle karıştırıldığı için bu boyut daha sonra idealleştirilmiş etki olarak anılmaya başlanmıştır. Literatürdeki diğer karizmatik liderden ayrı olarak Bass bu liderleri; gururlu ve saygı duyulan, sadakat konusunda güven veren ve çalışanlar üzerinde hayranlık uyandıran kişiler olarak tanımlamıştır (Hodgetts - Luthans 2000: 400). Karizma, Bass'a göre (1985) dönüşümcü liderlik için gerekli bir bileşendir. Ancak lider dönüşümcü olmadan karizmatik olabilmektedir (Yukl 1999: 299).

İdealleştirilmiş etki ya da karizma liderliğin duygusal bileşenini oluşturmaktadır (Antonakis 2012: 265). Karizma, liderin diğerleri üzerinde güçlü bağlılık ve istek duygularını uyandırma gibi az rastlanan bir yeteneği ifade etmektedir. Bir diğer ifadeyle karizmayı, kişisel manyetizma ya da cazibe şeklinde de açıklayabilmek mümkündür (Kurtuluş 2007: 49). Karizmatik lider, yüksek özsaygı ve güçlü amaç hissi gibi niteliklere sahip olan, vizyon ve misyon duygusu sağlayan, övünmeyi yavaş yavaş yerleştiren ve iyimserliği arttıran bir bireydir (Celep, 2004: 110-112).

Dönüşümcü liderler rol modellerdir. Dönüşümcü liderlere takipçileri tarafından saygı ve ilgi duyulur. Takipçiler lidere benzemeye çalışırlar. Liderin açık vizyonu vardır ve risk almaya yatkındırlar (Stewart 2006: 12). Karizma, bireyi diğer insanların gözünde sözü dinlenir, güvenilir ve çekici kılan bir özelliktir. Bu özellikler dönüşümcü liderlik bağlamında lideri başarıya götüren özelliklerdir. Kurumdaki üyelerin amaç ve misyonlarından ziyade örgüt amaçlarının öne çıkarılması, yüksek performansın sağlanması ve liderin peşinden sürüklenmeye değer görülmesiyle ilgili olduğu söylenebilir. Bunun için de takipçiler öncelikle liderin başarısının merkezi olan karizmanın farkına varılmaları gerekmektedir (Özalp - Öcal, 2000: 215).

Karizmatik lideri; yüksek özgüven, diğerlerini etkileyebilme ve inançlarını takipçilerine benimsetebilme yeteneği olarak ifade eden çalışmalar da mevcuttur. Bu

çalışmalarda, değerlerinin haklılığını ortaya koyan lider izleyenlerine karşı ideal bir etki sergilediği ifade edilmektedir. Bununla birlikte izleyenler de liderlerine benzemeye çalışacak ve örgütsel vizyon etrafında onunla özdeşleşeceklerdir (Göl 2003: 114).

Dönüşümcü liderliğin bu boyutu lider çevresindeki insanların idealleştirdiği özellikleri kapsamaktadır ve iki ayrı alt boyuttan oluşmaktadır. Bunlardan ilki; davranış olarak idealleştirilmiş etki olup liderin kendisi için önemli olan değer ve inançlardan bahsetmesi, eylemlerin ahlâki sonuçlarını dikkate alması ve ortak görev duygusunun öneminden söz etmesi gibi davranışları içerir. Bir diğer alt boyut olan atfedilen idealleştirilmiş etki ise liderin, kendisiyle çalışanları birlikte iş yapıyor olmaktan gurur duymalarını sağlaması, grup yararını kendi çıkarlarından üstün tutması, takipçilerin saygı duymasını sağlaması ve güçlü biri olduğu izlenimini vermesi gibi etkileri kapsamaktadır (Karip, 1998: 275-278).

Kısaca özetlemek gerekirse; liderin amaç ve hedeflere ulaşmasıyla birlikte çalışanların da lider gibi olma isteği artacaktır. İmkansız gibi görünen amaçların erişilebilir olduğunu gösteren lider geleceğin misyon ve amaçları konusunda da izleyenler üzerinde bir etki kuracaktır. Tüm bu özellikleriyle karizmatik sayılan bu tip bir lider gerekli olduğu durumlarda çalışanlarına kendi kendini yönetebilme becerisi de kazandırmaktadır (Murat - Açıkgöz, 2008: 20-21).

Entelektüel Uyarım (Intellectual Stimulation):

Entelektüel uyarım dönüştürücü liderliğin hem rasyonel hem de rasyonel olmayan bileşenini oluşturmaktadır (Antonakis 2012: 265). Entelektüel uyarım, izleyenlerin sorunlara akılcı yaklaşmalarını, yenilikçi düşünme ve değişimi istemelerini, soru sormayla ilgili cesaret kazanmalarını ve eski paradigmların değişebileceğine dair düşüncelerini içeren boyuttur (Altun 2003: 10-17).

Dönüşümcü liderler aktif olarak yeni fikirler ve yeni iş yapma yolları ortaya koyarlar. Başkalarını buluşçu olmaya teşvik ederler ve başkalarını açıktan kritik etme ve teyit etme yolunu tercih etmezler (Stewart 2006: 12). Lider, takipçilerin problemler hakkında farkındalığını arttıracak, problem çözme becerileri kazandıracak, onlarda

düşünce, hayal etme, inanç ve değer geliştirecek olan zihinlere hitap eder (Antonakis 2012: 265).

Entelektüel uyarım, liderin ilginç ve zorlayıcı görevler verdiği çalışanları kendi sorunlarını kendi yollarıyla çözmeleri konusunda cesaretlendirdiği düzeyi belirtmektedir (Celep, 2004: 85-86). Karizmatik liderler entelektüel uyarım yoluyla astlarının eski problemler yeni bakış açısı geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Takipçilerin kendi inanç ve değerlerini sorgulamaları desteklenmektedir (Bass vd. 1987: 74, 75). Dolayısıyla entelektüel uyarıcı liderler takipçilerini temel varsayımları sorgulamaya ve problemleri yeni ve farklı perspektiflerden düşünmeye teşvik etmektedirler (Bass, vd. 1996, 10)

Bireyselleştirilmiş İlgi (Individualized Consideration):

Bu boyutta dönüştürücü liderler; çalışanlarını dinleyen, onların örgüte olan katkılarını takdir eden ve özellikle başarı ve gelişim ihtiyaçlarına önem veren kişilerdir (Bolat - Seymen 2003: 61). Dönüştürücü liderler takipçilerinin gelişim ihtiyaçlarına ve yeteneklerine ve ilgilerine duyarlıdırlar. Farklılıkların dikkate alındığı destekleyici bir örgüt iklimi oluştururlar (Stewart 2006: 12).

Lider, çalışanlarla ilişkisini bireysel temele indirmekte, onlara birey olarak değer vermekte ve onlarla yaptığı görüşmeleri unutmamaktadır. Lider, çalışanını geliştirebilmek için devrettiği görevleri gözden geçirir ve herhangi bir desteğe ihtiyacının olup olmadığı kontrol eder ve çalışanın kaydetmiş olduğu gelişmeyi ölçer. Tüm bunlar yapılırken çalışan ise takip edildiği duygusuna kapılmamaktadır. Dolayısıyla böyle bir ortam çalışanları daha fazla inisiyatif almaya götürecektir, potansiyellerinin en üst düzeyde kullanmayı öğreneceklerdir. Bu durum ise lidere daha büyük başarılar getirecektir (Coad ve Berry, 1998: 165).

Telkinle Güdüleme - İlham Kaynağı Olma (Inspirational Motivation):

Telkin, üst düzey amaçlara ulaşabilmek için izleyenlerin algı ve duygularını harekete geçirerek kurumun misyonuna ve grubun hedeflerine sahip çıkılmasını sağlar. Liderler bu yetenekleri ile örgütün amaç ve misyonunun ne kadar önemli olduğunu ve her bir çalışanın bunlara ulaşmadaki üstleneceği rolü vurgulayarak onlara ilham verir

(Özalp - Öcal 2000: 222). Dönüşümcü liderler takipçilerini motive edici davranışlar gösterir, ilham verir ve beklentileri açık bir şekilde karşı tarafa iletiler, amaçlarına ve vizyonlarına adanmışlık gösterirler (Stewart 2006: 12).

Telkin ile güdüleme her bir çalışanın kurumdaki paylaşılan vizyonun bir parçası olması ve bu vizyona bağlanması yönünde motive olmasıdır. Liderler, çalışanlara ilham vererek işleri kavramalarını ve işlere meydan okumalarını sağlarlar. İlham verme, vizyon oluşturma ve bu vizyonu iletme, takipçilerin gayretlerini semboller kullanarak harekete geçirme ve uygun davranışlar için rol model olma ve oluşturma sürecidir (Akçakaya 2010: 229).

Telkin ile güdülemede lider, çalışanlara gelecekleri ile ilgili ulaşılabilir ve iyimser bir görüntü çizmektedir. Onlara isteklerini yükseltebilmeleri açısından cesaret verir, karmaşıklığı azaltır ve vizyona ulaşabilmeleri için basit bir dil geliştirir. Buna karşılık çalışanlar da fazladan bir çaba gösterme eğiliminde olacaktırlar (İnci 2001: 45).

İlhamsal motivasyon sayesinde lider takipçilerine daha önce ulaşamaz gibi görülen amaçlara ulaşılması için motive eder ve ilham verir (Antonakis 2012: 265). Vizyon ve misyonun benimsenme düzeyi arttıkça liderin ilham kaynağı olarak motive etme gücü de artacaktır. İlham kaynağı olan lider sıkı ve planlı bir çalışmayla zor işlerin üstesinden gelir ve çalışanlarını cesaret ve enerji verici konuşmaları ile destekler. Kriz zamanlarında sakin ve kontrollü davranabilen lider farklı çalışma yöntemleri ile çalışanların iş yükünü azaltarak takipçilerine örnek olur ve onları motive eder (Murat - Açıkgöz 2008: 20).

Bu dört boyuttan ideal etki ve bireysel ilgi boyutlarının insana, entelektüel ve uyarım ve ilham kaynağı olma boyutları ise işe yönelik olmakla birlikte bu dört boyutun birbirleriyle bağlantılı bir biçimde insan ve iş ilişkilerini de bir araya getirdiği ifade edilebilir. Örneğin bir lider çalışanlarına bireysel ilgi gösterirken aynı zamanda ilham kaynağı olma ve entelektüel uyarım boyutlarını da kullanarak çalışandan yüksek bir performans elde etmeyi hedeflemektedir (Celep, 2004: 21-23).

Bass ve arkadaşları, teorinin araştırılmasına öncülük eden araştırmacılar olarak dönüşümcü liderliği öncelikle liderin izleyenler üzerindeki etkisi ve bu etkiyi

sağlayabilmek adına kullanılan davranış kalıbı olarak tanımlamışlardır. İzleyenler lidere karşı takdir, sadakat, güven ve anlayış hislerini duymakta ve kendilerinden beklenenden daha fazlasını yapmaya güdülenmektedirler (Shamir, 1999: 290-292).

Bass'a (1990) göre bir lider, amaç ve misyon farkındalığını gerçekleştirdiğinde, takipçilere farklı ilgi alanları oluşturduğunda ve onları kendi çıkarlarından çok grup çıkarlarını düşünmeye yönlendirdiğinde dönüşümü sağlamış olmaktadır. Bunun için de takipçilerin duygusal ihtiyaçlarını karşılama, onlara karizmatik görünerek ilham verme ve onları zihinsel açıdan teşvik etme gibi farklı yöntemler kullanılabilir (Aktaran Uğurluoğlu - Çelik 2009: 134).

Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik kavramları Burns (1978) tarafından geliştirilmiştir. Bass'a (1985) göre dönüşümcü ve etkileşimci liderlik, Burns'un ileri sürdüğü gibi bir doğrunun iki zıt kutbunu gösteren değil, birbirinden ayrı kavramlardır. Dönüşümcü lider kısa dönemli amaçların yerine uzun dönemli daha yüksek içsel ihtiyaçlara odaklanacak amaçlar sunar. İşlemci liderlik ise kaynakların uygun değişimine odaklanmaktadır. Dolayısıyla en iyi lider hem dönüşümcü hem de işlemci liderdir (Judge ve Piccolo, 2004: 775).

1.6. KARİZMATİK LİDERLİK

1.6.1. Karizma Kavramı

Karizma Yunanca'da hediye (gift) anlamına gelmektedir. Karizma kavramı sonraları Hristiyan Kilisesi tarafından adapte edilmiştir. Karizma St. Paul-Romans'ın iki mektubunda Kutsal Ruh'u (Holly Sprit) tanımlamak için kullanılmıştır. Karizma (charismata); hediye, yönetme, öğretme, akıl, nezaret, sıra dışı başarı, kahinlik ve şifa olarak tanımlanmıştır. Ancak zamanla Kilisenin skolastik yönüne vurgu yapmak içinde de kullanılmıştır. Kilise mensuplarının oynadığı çeşitli roller insanlar tarafından oluşturulan kurallar ya da prosedürlerden çok Tanrının bir hediyesi olarak kabul görmüştür (Conger-Kanungo, 1987: 637-638; Conger-Kanungo, 1994: 440; Conger vd. 1997: 291).

Karizma kavramı geleneksel olarak politik, askeri, dini ya da sosyal hareketlerin üst düzey figürleri için uygun görülmüştür. Karizma üzerine toplum bilim ve siyaset bilim yazını krallarla, başkanlarla ve büyük sosyal ve dini hareketlerin liderleri ile ilgilenmişlerdir (örnek olarak; Weber, 1947; Geertz, 1977; Burns, 1978; Willner, 1984). Uzun yıllar karizma kavramının alt düzey yöneticilere uygun bir kavram olmadığı, sadece örgütlerin üst düzeylerinde karizmatik liderlerin bulunabileceği düşünülmüştür. Buna karşın bazı teoriler de (örnek olarak; House, 1977; Bass, 1985; Conger - Kanungo, 1987; Shamir, House - Arthur, 1993) karizmatik liderliğin örgütün bütün kademelerinde bulunabileceğini öne sürmüşlerdir (Shamir, 1995: 19, 20).

Karizmanın seküler ve liderlik bağlamında uygulanması ise Alman sosyolog Max Weber'in öncülüğünde gerçekleşmiştir (Conger vd. 1997: 291). Weber, karizmayı toplumdaki değişimci güçleri ifade eden bir şemsiye kavram (Conger-Kanungo, 1994: 440), karizmatik lideri de sosyal değişime neden olan kişi olarak tanımlamaktadır (Antonakis, 2012: 260). Weber'in bu kavramı idare ve işletme literatürüne taşıyan ilk kişi olduğu kabul edilir. Weber'in karizma kavramını kullanım şekli, "karizmatik yetki" anlamındadır (Baransel 1993: 168).

Karizma kavramı Weber için şu anlamlara gelmektedir (Gül, 2003: 1-3):

- Halkın sevgi kaynaklı oluşturduğu destek,
- Yığınlardaki paternalist olma hali,
- Lider ve ardındakiler arası ilişkideki hissi kenetlenme,
- Efsunlayıcı niteliklere sahip bir liderin olma durumu,
- Liderde olduğuna inanılan dünyevi ya da dini tabiatüstü güçler üzerine yaratılan popülarite,
- Liderin erk sahibi, bilge ve fazilet sahibi olduğuna yönelik halkta oluşmuş kanı.

Karizmatik liderlik üzerine Weber'in tezleri şu şekilde açıklanabilir (Gül 2003: 114):

- Bunalımlara yönelik geliştirdikleri kurtuluş tavsiyeleri radikaldır,
- Olağanüstü kudretleri yığınlarda bağlılık duygusu oluşturur,
- Olağanüstü kabiliyetleri neticesinde işlerin üstesinden gelmeleri bağlılığı daha da artırır ve daimi olmasını sağlar,
- Tanrı'nın bahsettiği meziyetlerle kuşanmıştır,
- Toplumsal bunalım dönemlerinde ortaya çıkarlar.

Liderlik çalışmaları 20. yüzyılın başlarında liderin özelliklerini ya da kişisel kalitesini araştırma konusu yaparak başlamıştır (Reave, 2005: 661). 20. yy'ın ortalarından günümüze kadar karizmatik liderlik üzerine, sosyologlar ve siyaset bilimciler araştırmalarını devam ettirmektedirler. Karizma kavramının birey ve toplum üzerinde önemini yitirmemesi araştırmaların temel nedenlerinden birisi olmuştur (Güney 2015: 423).

1960'lardan sonra "sistem yaklaşımı" karizma kavramının organizasyon içi liderlik bağlamı içinde yorumlanmasında önemli düzeyde tesir etmiştir. Küreselleşmenin hız kazandığı 1980'lerle birlikte karizmanın önemi ziyadesiyle anlaşılmaya başlanmıştır (Gül - Çöl 2003: 166). Organizasyon içi liderliğe yönelik 1980'lere kadar çok fazla bahsedilmeyen karizmatik liderlik algılaması, 1980'ler ile birlikte yeni organizasyon oluşumu, eski organizasyonların diri ve hareketli hale getirilmesi arzusunda olan idareciler, tesirlerini daha fazla insanlar üzerinde hissettirme, heyecan verici hedeflemelerini çalışanlara ulaştırma, bütünsel anlamda değişim ve gelişim oluşturma ve benzeri ihtiyaçları organizasyona dönük büyük oranda liderlik algılamasını zorunluluk olarak var etmiştir (Kılınç 1996: 66,67).

1970'li yıllarda davranışçı liderlik teorileri yaygındı (Yukl, 1999: 285). 1980'li yıllara kadar liderlik konusu örgütsel davranış alanında nispeten gözden uzak bir çalışma konusu olarak kalmıştır (Conger vd., 2000: 747). 1980'lere değin çalışmaların neredeyse tamamında karizma kavramı; toplumsal, dinsel veya siyasal liderlik üzerindeki tesiri izah etmeye dönük olarak incelenmiştir. 1980 öncesinde gizemli ve mistisizme bürülü bir kavram biçiminde yorumlanan karizma kavramı, artık organizasyon içi

liderlik mevzusuna dayalı olarak izah edilmekte, incelenmekte ve buna dönük yapılan çalışmalar sürat kazanmaktadır (Baransel, 1993: 168-169). Konu ile ilgili bir kısım çalışmalar liderin davranışlarına odaklanırken diğer bir kısmı da liderliğin takipçiler üzerindeki etkisine odaklanmıştır (Conger vd., 2000: 747).

1.6.2. Karizmatik Liderliğin Tanımı

Karizmatik liderlik güncel liderlik tanımlamalarında sıklıkla kullanılmaktadır. Karizmatik lider; rota belirleyen, itibar sahibi olabilen, gelecek için umut yaratan, ilham ve güvenin oluşmasını sağlayan, misyon hissi uyandırabilen, insan hayatında önem teşkil eden hususların görünürlüğünü sağlayan ve güdüleyici tavırlara sahip olan lider şeklinde tanımlanmaktadır (Gül - Çöl 2003: 165).

Özellik belirleme kuramlarındaki gibi karizmatik lider tanımlaması da liderin karizmaya sahip olma özelliğini barındırdığını söylemektedir. İnsanlar arası çekici olma durumuyla karizma onanmayı ve destek görmeyi tavsiye etmektedir. Bazen karizmatik yöneticiler, teftiş edenlerden daha fazla alt kademenin tavırlarına tesirde bulunmada yetenek gösterebilmektedir (Keçecioğlu 2003: 11).

Güvenli, güçlü ve hareket halinde bir ortam yaratmak karizmatik liderlerin kabiliyetlerindendir. İnsanı cezbeden, efsunlayan ve ikna eden bir ses tonuna sahiplerdir. Direkt göz teması oluşturabilirler. Otoritelere göre göz teması önem teşkil eden bir parçadır Karizmatik liderlik üzerine oluşturulan kuramlar yığılara organizasyonun perspektiflerini ulaştırmaktaki liderin kabiliyetlerine parmak basmaktadır. Kimi zaman karizmatik liderlere dönüşüm sağlayan liderler adlandırması da yapılmaktadır (Eraslan, 2004: 4-6).

Karizmatik liderlerin cezp ediciliği ortalama düzeydeki sevgi göstergesinin, sadakatin, takdirin çok daha üstlerindedir. Sadakatin yanında sevgi ve saygı buna dâhildir. Karizmatik liderin kendisine ve hedeflerine yönelik izahı zor bir inanma güdüsü mevcuttur. Bunun yanında kişi liderle beraber tanınırlığını artırma arzusu duyar (Keçecioğlu 2003: 29).

Karizmaya etki ettiği düşünölen birtakım nitelikler şöyledir (Keçecioğlu 2003: 45-46):

- Liderin takipçileri, liderin düşönceleriyle kendi düşöncelerinin uyuştuğu kanısına varırlar,
- Liderin takipçileri, liderin düşöncelerinin doğru olduğuna dair güven duyarlar,
- Liderin peşinde bulunanlar liderin beyanlarına kulak verirler,
- Liderin takipçileri, organizasyon içi vazifelerinde hissi olarak bağlılık duyarlar,
- Liderin takipçileri, lidere kuşku duymadan kabulde bulunurlar,
- Liderin takipçileri, organizasyon içi vazifelerini yerine getirerek ortaya çıkan başarıda etki halinde olduklarına kanaat getirirler,
- Liderin takipçileri, liderin etkisiyle verimlerinde yükselme gösterirler.

Liderlik kuramı böylelikle karizmatik liderlerde özđün biçimde nitelikler ve tavırlar olduğunu söylemiş olur.

Yığınların karizmatik liderlere güveni, karizmatik liderlerin vurguladıkları bir durumdur ve karizmatik liderler yığınların verim gücü üzerindeki kanaatlerini emri altındakilere ulaştırırlar. Liderlik kuramını oluşturan House, karizmatik liderlerin sahip olduğu şahsi özellikleri ideolojik perspektif, emri altındakilerin beklentisindeki büyüklük, emri altındakilere güven duyma durumlarında kullandıklarına dair bir sınıflandırmaya gitmiştir (Göl - Çöl 2003: 164-167).

Conger ve Kanungo ilk olarak 1987 yılında karizmatik liderlik kuramını ortaya atmışlardır. 1988 yılında yayımlanan eserlerinde de karizmanın işyerlerinde ve örgütlerde liderleri nasıl etkilediğine ve karizmatik liderliğin ortaya çıkışına dair önermelerde bulunmuşlardır (Conger - Hunt 1999: 122).

Conger ve Kanungo (1988, 1998) liderin atıfsal bir süreçte meşrulaştırıldığın karizmatik liderlik teorisini öne sürmüşlerdir (Antonakis, 2012: 265). Conger ve Kanungo'nun (1987: 639, 640) geliştirmiş olduğu modelde karizma atıfsal bir

fenomendir. Yazarlara göre her hangi bir grubun üyeleri grup amaçlarına ulaşmak için birlikte çalıştıklarında grupta statüler belirlemeye başlar. Diğer üyeler üzerinde en fazla etki oluşturan lider olarak algılanır. Takipçiler lideri kendileri ile etkileşim temelinde kavrar ve tanırlarsa bu rol konsensüsle gerçekleşir. Karizmatik liderlikte de bu süreç böyle gelişir. Bu bakımdan karizma, diğer liderlik tiplerinde olduğu gibi, örgütte liderin davranışlarını gözlemleyen takipçiler tarafından yapılan bir atıf olarak görülmelidir. Kişi tarafından oynan bu rol kişiyi takipçilerin gözünde sadece görev lideri ya da sosyal lider yapmaz fakat aynı zamanda onu karizmatik ya da karizmatik olmayan lider yapar. Bu bakımdan örgütte bireye yapılan karizma atfı bireyin örgütteki kademesinden kaynaklanmamaktadır. Bilakis bireyin gösterdiği davranışlarından kaynaklanmaktadır. Dinde karizmanın kaynağı büyü [ya da ilhamdır]. Örgütlerde ise karizma kaynağını geleceğin savunuluculuğundan almaktadır.

Takipçilerine perspektif sunabilen, sadakat oluşumuna katkı yapabilen, grupsal amaçlarla kitleleri ardından sürükleyebilen ve hedefler gerçekleştiğinde kitlelerde başarılilik hissi uyandırabilen karizmatik liderdir. Yığınların gereksinimlerini, alışkanlıklarını, seçimlerini ve arzularını farklılaştırabilme karizmatik liderlere özgü yeteneklerdir. Kendilerine güvenleriyle, cüretkârlıklarıyla, iletişim kurmadaki ikna güçleriyle, perspektifleriyle kitleleri tesirleri altına almak liderleri karizmatik yapan özelliklerdir (Gül - Çöl 2003: 165).

Diğer kuramlara kıyasla karizmatik liderlik kuramının gerçeğe daha uygun olduğu Bass tarafından öne sürülmüştür. Organizasyon içi etkinliklerin manasının ne olduğu karizmatik lider olarak bahsedilen kişiler yığınlara izah edebilmelidirler. Böylelikle mananın kavranması iş yapanların toplum için önemli işler gerçekleştirmelerini sağlar ve farklılaşmaya yönelik yaptıkları işlerde karizmatik lider öncülük rolünü üstlenmiş olur (Dönmez 1998: 512).

1.6.3. Karizmatik Liderliğin Kapsamı

Karizmatik liderlikle genel olarak bunalım ve kargaşa ortamının neticesinde karşılaşılması, karizmatik liderliğin olumsuzluğu temsil ettiği kanısını oluşturmaktadır. İlk olarak karizmatik liderlerin birçoğunun bulundukları ülkelerdeki kötü ve olumsuz

gidişatın neticesinde tarih sahnesine çıktıkları görülmektedir. İkinci olarak demokrasi karizma ilişkisinin arasında genel olarak olumsuz bir ilişki olmasıdır. Demokrasinin gelişkin olduğu, sistematik ve istikrar sahibi ülke ve organizasyonlarda karizmatik liderlere genel olarak rastlanmazken; kaotik, demokrasinin gelişkin olmadığı ve anarşinin egemen olduğu ülkelere ve organizasyonlarda karizmatik liderlere çok sık rastlanmaktadır (Cinel 2008: 28).

Bass, “Yeni kurulu bir organizasyonun ilerleyişinde veya eski ve önemli başarıları olan bir organizasyonda karizmatik liderliğin var olma olasılığı, eski ve başarısızlıklarla dolu tarihi olan bir organizasyonda karizmatik liderliğin var olması ihtimalinden fevkalade daha azdır.” tezi bahsedilen yaklaşımı teyit eder niteliktedir (Gül, 2003: 769-762).

Tarihsel olarak olumlu karizmatik liderlere her rastlandığında olumsuz karizmatik liderlerin de karşımıza çıktığı görülmektedir. Olumlu karizmatik lider ya da olumsuz karizmatik lider olarak tanımlanan karizmatik liderler karizmaya sahip olduktan sonra geliştirdikleri eylemliliklerle olumlu ya da olumsuz olma özelliğini elde ederler. Bunun sebebi ise, karizmaya sahip olunması, etki kurulacak organizasyonla kurulan sıkı bağ, mümessil gibi algılanmaya başlanması ve kitle gibi tavır sergilemesidir. Kitlelerin sadakatini ve riayet edişini sağlamakla birlikte karizmatik liderin olumlu yahut olumsuz özellikleri taşıması belirginleşmektedir (Kılınç, 1996: 101-102).

Kılınç (1996: 102) olumlu ve olumsuz lider ayrımında şu özelliklere dikkat çekmektedir:

Olumsuz özellikler;

- Hedeflerden ve mücadeleden ziyade kitlelerin bağlılığına dikkat ederler,
- Amaçlananların hayata geçirilmesi oluşturulan değerlerin oturmasından ziyade devletle kendi benliklerinin aynılaşmasını dikkate alırlar,
- İdeolojik gücü kendi güçlerini oluşturmak için araçlaştırırlar. İdeolojide ise silikleşme veya liderin şahsi çıkarlarından ötürü farklılaşma göze çarpar,

- Genel olarak benliklerini çok önemserler ve kitlelerinin kendi karakterine uyması kanısındadırlar,
- Kitleleri hareket halinde tutmak veya pasifize etmek amacıyla mükâfat veya ceza kullanırlar,
- Kitlelere hep haklı olduklarını, asla hata yapmadıklarını söylerler, kitlelere gelen bilgiyi sınırlandırır ve organizasyonun ya da ülkenin dış mihraklar tarafından tehlike altında olduğu algısını yürütürler,
- Toplumsal anlamda mühim olan kararları kendileri verirler ve bunu toplumun yararından ziyade kendi iktidarlarını muhafaza ve idame ettirmek için yaparlar,
- Kitleleri zayıf ve kendilerine tabi tutarlar ve kitle üzerinde baskı aygıtları kullanırlar.

Olumlu özellikler;

- Kitleleri karar alma mekanizmasında var ederler ve bu konuda teşvikte bulunurlar,
- Devlet yönetiminde halkın temsilini sağlarlar. Kitleleri fikirlerini ve değerlendirmelerini önemserler,
- Kitlelere yönelik politikalarında kendilerini devletle özdeşleştirmekten ziyade toplumun özdeşleşmesini sağlarlar ve toplumun faydasını gözetirler,
- Bağlılığı kendilerine bağlılık olarak değil de örgüte ve örgütün fikirlerine bağlılık olarak yerleştirmek için eyleme girişirler,
- Amaçlanan faaliyetleri kitlelere aktarım yapmaktan ziyade kitleleri karar alma sürecine katarlar ve onları kapsarlar,
- Mükâfatı organizasyon içindeki örnek davranışları özendirmek için verirler.

1.6.4. Karizmatik Liderlik Teorisi

Shamir vd.'ne göre (1993, 577) karizmatik, dönüşümcü ve vizyoner ya ilham verici liderlik teorileri, takipçiler ve sosyal sistem üzerinde sıra dışı etkileri olan lidere odaklanmaktadır. Bu yeni tür liderlik teorilerine göre lider takipçilerinin ihtiyaçlarını, değerlerini, tercihlerini ve arzularını kişisel çıkartan kolektif çıkara dönüştürmektedir. Karizmatik liderler takipçilerin lider misyonuna daha yüksek sadakat duymasına, misyon için önemli derece kişisel fedakarlık yapmalarına ve beklentilerin ve görevlerinin üzerinde performans göstermelerine sebep olmaktadır.

Shamir vd.'ne göre (1993, 577) sözü edilen bu teorilerin karizmatik olarak adlandırılmalarının sebebi karizmanın bu teorilerde merkezi bir kavram olmasından kaynaklanmaktadır. Karizmatik liderlik teorileri; lidere duygusal bağlılık, takipçilerin duygusal ve güdüsel uyarılmaları, takipçilerin misyona saygıyla birlikte arzularının güçlendirilmesi, takipçilerin liderdeki öz saygınlığı, güveni ve itimatları, takipçilerin değerleri ve iç motivasyonları konularının altını çizmektedirler. Karizmatik teorilerin belirttiği lider davranışları daha önceki örgütsel lider davranışlarından ayrılmaktadır. Önceki teoriler lider davranışlarını, yön ve destek verme ve davranışları güçlendirme gibi lider-takipçi mübadelesi (exchange) bağlamında ele tanımlamışlardır. Yeni liderlik teorileri ise liderin davranışlarına, vizyoner ve ilham verici mesajlara, sözsüz iletişime, ideolojik değerlerin çekiciliğine, takipçilerin entelektüel uyarımına, liderin ve takipçilerin güvenine ve liderin takipçilerden beklediği performans ve fedakarlığa sembolik önem vermişlerdir. Bu liderliğin, moral amaçlar ve bağlılıkla örgütü ve işi bütünleştirerek işe anlam kazandırdığı görülmektedir.

Aşağıda önemli görülen bazı karizmatik liderlik teorileri açıklanmaktadır.

1.6.4.1. House'un Karizmatik Liderlik Teorisi

House'un (1977) geliştirdiği bu kuram, karizmanın formel örgütlerde nasıl ele alınması gerektiğiyle ilgili çalışmaların en önemlisini oluşturmaktadır. Bu çalışma karizmatik liderliği folklorik ya da mistik açıdan ziyade durumsal faktörler ile bu tür liderlerin davranışsal yönelimleri ve karakteristikleriyle ilgili test edilebilen varsayımlar bağlamında ele almaktadır. House'un bu teorisi herhangi bir araştırmayla

desteklenmemiş olsa da ortaya konan varsayımların Mahatma Gandhi, Churchill, Winston ve Martin Luther King gibi karizmatik olarak algılanan liderlerle birlikte düşünülmesi, kavramın daha net bir şekilde açıklanmasına fırsat vermektedir (Aktaran Kılınç 1996: 75).

House (1997) karizmatik lideri liderin takipçilerin tutum ve motivasyonu nasıl etkilediği bağlamında tanımlamaktadır (Yukl 1999: 294). House'a göre karizmatik bir liderde; yüksek bir özgüven, hâkimiyet ve kendi inançlarına güçlü bir biçimde sarılma gibi özellikler vardır (Arıkan 2001: 232). Karizmatik lideri kişiliklerinin gücüyle takipçiler üzerinde derin ve sıradışı bir etki oluşturmaya muktedir olan birey olarak nitelendirerek, karizmatik liderin nasıl davrandığını, hangi özellikleriyle diğer insanlardan farklılaştığını ve ortaya çıkmasına ortam hazırlayan koşulların neler olduğunu açıklamıştır (Kılınç 1996: 76).

House'a göre karizmatik liderlerin davranışsal ve etkileme yönelimleri dört temel özellik içermektedir (Kılınç 1996: 78):

a) İdeolojik amaçları belirleme ve açıklama: Karizmatik liderler, karizmatik olmayanlara göre takipçileri arasında istek, değer ve ideallerin derinlemesine yerleşmesini sağlamak ve onların nezdinde uygun bir kişi olarak algılanmak için başarı odaklı davranışlarla ilgilenme ve örgütün misyonu ile ilgili olan ideolojik amaçları yalın bir şekilde dile getirebilmelidirler.

b) Takipçilerle yüksek beklentiler içinde iletişimde bulunma: Karizmatik liderler takipçilerine yüksek beklentilerini aktarıp kendisinin belirlemiş olduğu amaçlara ulaşabileceğine güvendiğini onlara hissettirirler.

c) Takipçilere rol model olma: Karizmatik liderler davranışlarıyla takipçilerine rol model olmaktadır.

d) Güdülerini canlandırma: Karizmatik liderler misyonun başarılmamasıyla ilgili takipçilerinin güdülerini canlandırarak harekete geçirirler.

Brown, (2002) House'un karizmatik liderlik teorisinin bir takım farklı yönlerinin olduğunu, örgüt hedef ve misyonların gerçekleşmesinde izleyenlerin özelliklerinin ve ahlaki değerlerinin öne çıktığını belirtir (Akataran Aykanat 2010:58)

House (1997) karizmatik liderlerin sıra dışı kendine güvenen (self-confident), etkileme konusunda aşırı motive olmuş ve kendi inançlarının moral olarak doğruluğu olduğuna aşırı derecede inanan kişiler olduğunu ileri sürmüştür. Bu kişilik özelliklerinin karizmatik liderliğin ve etkinliğin ön şartı olduğu ileri sürülmüştür. Çünkü karizmatik liderler değişimin savunuculuğunu yapmaktadırlar, diğer bir ifadeyle statükoya meydan okumaktadırlar. Bu nedenle onlar büyük ihtimalle önemli pozisyonlardaki statükonun savunucularının direnciyle karşılaşmaktadırlar. Sosyal değişimleri gerçekleştirmek güç bir durumdur ve kararlılık ve devamlılık gerektirmektedir. Bu engellerle baş edebilmek yüksek düzeyde risk almayı ve sonunda kadar direnmeyi gerektirir (House, 1997: 416).

Miner'e (1988) göre House'un bu kuramında bazı belirsizlikler bulunmaktadır. Örnek olarak, kuramda sözü geçen davranışsal yönelimlerin mi karizmayı belirlediği yoksa bu yönelimlerin karizmatik kişiler tarafından mı sergilendiği konusu muğlaklığını korumaktadır (Aktaran Kılınç 1996: 75).

1.6.4.2. Bass'ın Karizmatik Liderlik Teorisi

Bass'ın teorisi karizmatik liderlik teorisi olmaktan ziyade dönüştürücü ve işlemci liderlik modelleriyle daha çok ilişki içerisinde. Bununla birlikte Bass'ın dönüştürücü liderlik yaklaşımında karizma kavramına oldukça fazla önem verildiği de söylenebilir. Kuram, Burns ve House'un modellerine özellikle işletme liderlerini kapsayacak şekilde bazı eklemeler yapılarak geliştirilmiştir (Parry vd., 2002: 114).

House'un kuramına ilave olarak getirilen davranışsal yönelimler şu şekildedir (Kılınç 1996: 82):

- Karizmatik liderler kendileriyle ilgili heyecanlı tepkileri canlandırarak takipçilerinin tutum ve davranışlarının değişmesi gerektiğini telkin ederler. Aynı zamanda coşku ve macera duygularının da harekete geçirilmesini sağlarlar.

- Karizmatik liderler takipçiler gözünde olduğundan fazla görülmeleri yine izleyenler tarafından yararlı hedeflerle özdeşleştirilmelerine sebep olur.
- Takipçiler arasında paylaşılan norm ve grup fantezilerinin karizmatik liderlerin ortaya çıkmasına ve bu tür liderlerin başarı kazanmasına katkıda bulunmaktadır.

1.6.4.3. Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Teorisi

Conger ve Kanungo 1987 ve 1988 yıllarında yayınladıkları eserlerinde karizmanın atıfsal bir olay olduğunu ve bu liderlik türünün işletme ve diğer karmaşık örgütlerde nasıl ortaya çıktığını anlama ve açıklamaya yoğunlaşan bir liderlik modelini öne sürmüşlerdir (Kılınç 1996: 82).

Conger ve Kanungo'ya göre (1987: 639) örgütlerde karizmatik liderliği derinlemesine anlamak için karizma kavramını mistik atmosferinden çıkarmak ve davranışsal bir süreçte ele almak gereklidir. Karizmatik liderlik, diğer liderlik türlerinde olduğu gibi gözlenebilir davranışsal süreç olarak düşünülmelidir. Bu onun formal bir model olarak tanımlanmasına ve analiz edilmesine imkan verecektir.

Karizmatik liderler diğer liderlerden, ilham verici bir vizyon formüle etme ve onu kavratma kabiliyeti, kendilerinin ve misyonlarının sıra dışı olduğunu gösterir etkileyici davranışları ve hareketleri göstermeleri bakımından farklıdır (Conger-Kanungo, 1994: 442; Conger vd. 1997: 291).

Karizmatik Liderliğin Boyutları:

Günümüzde John Kennedy, Martin Luther King, Ronald Reagan, Steve Jobs karizmatik liderler arasında gösterilmektedir (Erdem 2012: 387). Bu liderleri karizmatik yapan özellikler nelerdir? Bütün liderler aynı özellikleri ile mi karizmatik lider olarak kabul edildiler? Bu sorular araştırmacılar arasında tartışılmış sonuç olarak karizmatik liderlik özellikleri lidere göre farklılık gösterdiği görüşü ağır basmıştır. Mahatma Gandhi'yi karizmatik yapan özellikler ile Winston Churchill'in karizmatik lider yapan özellikler farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar diğer karizmatik liderler içinde karşımıza çıkmaktadır (Koçel 2011: 593).

Conger ve Kanungo karizmatik liderliğin altı boyutundan bahsetmektedirler. Bu boyutlar aşağıda açıklanmaktadır:

Vizyon Belirleme :

Conger ve Kanungo karizmatik liderlik teorilerinde temel özellik olarak ele aldıkları vizyonu şu sıralamada açıklamışlardır (Gül - Çöl 2003: 166);

- Gelecekle ilgili önerilerde bulunma,
- Takipçilerin motivasyonunu canlı tutan amaçlar birlikteliği,
- Lider ve takipçileri arasındaki özdeşleşme duygusu,
- Takipçilerin aktivitelerini tek hedefe yönelten bütünleşmiş bir örgüt planı,
- Takipçilerinin anlayabileceği basit hedeflerle mevcut durumla mücadeledir.

Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık:

Karizmatik liderler için takipçilere yaklaşım tarzı önemlidir. Onlar daha insancıl ve takipçileri ile iletişimde çok etkilidirler. Vizyonlarını takipçilerine açık, basit ve etkili bir şekilde ileterek takipçilerini peşinden sürüklerler (Akçakaya 2010: 251). Aynı zamanda takipçilerine destek ve dayanışmaya dayalı bir çalışma platformu hazırlarlar. Yapılan bir araştırmada, iş ortamında karizmatik liderle birlikte çalışanların örgüte bağlılıklarının ve uyum ve yardım etme tutumlarının arttığı görülmüştür (Erdem 2012: 389).

Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme özelliğiyle karizmatik liderler takipçilerinin her türlü ihtiyaçlarını tespit eder. Bunların bir kısmı; takipçilerinin zevkleri, ihtiyaçları, kişilik, değer ve duygularına saygıdır. Takipçiler istek ve ihtiyaçlarıyla liderlerinin ilgilendiğini gördüklerinde liderlerine daha fazla bağlılık duymaktadırlar (Gül - Çöl 2003:166-167).

Çevresel Duyarlılık Gösterme:

Örgütünü ilgilendiren çevresel akımların ve değişimlerin farkında olmak, lidere olağanüstü ve kargaşa durumlarında daha isabetli davranmasında yardımcı olur. Çevresel duyarlılık lidere yardımcı olur. İç ve dış çevresel şartların neden olabileceği fırsat ve tehditleri önceden tespit etmek için karizmatik lider SWOT Analizi yapar (Gül 2003: 113).

Sıra Dışı Davranışlar Gösterme:

Karizmatik liderin özelliklerinden birisi de sıra dışı davranışlara sahip olmaktır. Sıra dışı davranışlar göstermek demek yasalara ve ahlaka aykırı davranışlarda bulunmak anlamına gelmemektedir. Alışılmış ve genel kabul gören yaklaşımların dışına çıkmak veya beklenenin ötesinde davranışlar göstermeyi ifade etmektedir (Akçakaya 2010: 252).

Kişisel Risk Üstlenme:

Karizmatik liderlerin bağlı bulunduğu örgütün ve liderlik ettiği takipçilerin lehine kişisel risk almaktadırlar. Bu özellik, örgütün amaçlarına ulaşmak için büyük ölçüde kişisel risk içeren davranışlar göstermek, kişisel fedakârlıklarda bulunmak ve örgütün menfeati için kendi hayatından yüksek bedeller ödemek ve maliyetlere katlanmak şeklinde ortaya çıkmaktadır (Baltaş 2000: 137).

Statükoyu Sürdürmeme:

Kriz gibi durumsal faktörler karizmatik liderlerin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamaktadır. Diğer bir ifadeyle liderlerin doğuşunu kolaylaştırmaktadır. Ancak Conger ve Kanungo'ya göre, bir lider, gerçek anlamda bir krizin bulunmadığı koşullarda bile, mevcut durumlardan tatminsizlik duygusunu yapay bir şekilde oluşturabilir ve bununla birlikte daha ümit verici gelecek vaat eden bir vizyonu ortaya koyabilir. Ayrıca, geleneksel olmayan yöntemleri ustalıkla kullandığını gösterebilmek için olmayan bir krizi kendisi çıkarabilir ya da kendi iş görme yöntemlerinin etkisini arttırmak için mevcut iş görme yöntemlerini gözden düşürebilir (Aktaran Akçakaya 2010: 252).

Conger ve Kanungo'ya (1999) göre lidere yapılan liderin gözlemlenebilen davranışlarına dayandığı takdirde bu davranışsal bileşenler tanımlandığında karizmanın doğası da açıklanabilecektir (Aktaran Oktay - Gül 2003: 205). Bir diğer ifadeyle teorinin, karizmatik liderlik atfını sağlayabilecek olası davranış tarzlarını hangi davranışların izleyenlerce karizmatik olarak algılandığını belirlemeye yönelik olduğu ifade edilebilir (Bryman 1992: 117).

Conger ve Kanungo (1987: 640-647) karizmatik liderliğin davranışsal öğelerini aşağıdaki biçimde ifade etmektedirler.

- **Karizma ve gelecek vizyon:** Lider tarafından savunulan amaçlar ne kadar fazla ideal ya da ütöpik ise statükoya o kadar da aykırıdır. Amaçlar statükodan ne kadar fazla uzak ise takipçiler tarafından lidere atfedilecek vizyonun sıra dışı olma ihtimali o kadar yüksektir. Lider, takipçilerine savunduğu vizyonu kabul ettirmek için takipçilerinin tutumlarını değiştirmede başarılı olduğu zaman karizmatik olmaktadır (Conger ve Kanungo, 1987: 640).

Lideri farklı vizyonunun savunuculuğunu yaparken onu başarılı kılacak olan nedir sorusuna Conger ve Kanungo (1987: 642) şu cevabı vermektedir: Bunlardan birincisi karizmatik liderin paylaşılan idealleştirilmiş vizyonudur. İkincisi ise lideri takipçilerinin gözünde sevimli kılan onun takipçi ihtiyaçlarını karşılama potansiyelidir. İdealleştirilmiş vizyon sayesinde takipçiler lidere saygı duyarlar ve onunla özdeşleşmeye değer verirler.

Karizmatik lider sevilme bakımından sadece popüler ve uzlaşmacı liderler gibi değildir. Onlar aynı zamanda idealleştirilmiş vizyon sahibidirler. Ne kadar fazla kişisel risk alır ya da ortak çıkarlar için kendilerini feda ederlerse o kadar fazla güven duyulurlar, o kadar fazla karizmatik olurlar. Karizmatik liderler aynı zamanda etkileme konusunda uzmandırlar. Mevcut düzeni geleneksel olmayan yollarla dönüştürme konusunda uzmanlıklarını gösterdikleri zaman karizmatik olarak algılanırlar (Conger ve Kanungo, 1987: 642).

Astlar yöneticilerinin liderlik davranışları gösterdiği algıladıklarında onlar yöneticiye sadece karizma atfetmezler, fakat aynı zamanda kendi değerlerini,

tutumlarını ve davranışlarını yöneticinin istediği yönde değiştirirler. Liderliğin astlar üzerindeki bu etkisi takipçi etkisi (follower effect) olarak adlandırılmaktadır (Conger vd., 2000: 749).

- **Karizma ve çevreye duyarlılık:** Liderin uzmanlığı, tecrübesi ve bilgisi önemli bir rol oynamaktadır. Karizmatik lider örgütte değişimi yönetmesinde yönetme yeteneklerini etkilemesi muhtemel çevresel kaynakları ve sınırlılıkları gerçekçi bir şekilde değerlendirir. Karizmatik lider takipçilerinin hem yeteneklerine hem de duygusal ihtiyaçlarına duyarlıdır. İçinde bulunduğu çevrenin kaynaklarını, fiziki sınırlılıklarını ve sosyal ortamını kavramaktadır. Buluşçu stratejiler ve geleneksel olmayan hareketler çevresel şartların gerçekçi değerlendirmesine bağlıdır. Vizyonun belirlenmesinden sonra hemen harekete geçme yerine lider uygun bir zemin hazırlar ya da zamanın, mekanın ve kaynakların uygun olmasını bekler (Conger ve Kanungo, 1987: 643).

- **Karizma ve vizyonun kavratılması (articulation):** Karizmatik lider vizyonun ve stratejileri iki süreçle gerçekleştirir (Conger ve Kanungo, 1987: 643).

Birinci süreç bağlamın (context) kavratılması ile ilgilidir. Bu kapsamda; statükonun doğası, gelecek vizyonun doğası, vizyonun gerçekleşmesi durumunda ulaşılacak kaynaklar ve takipçilerin umutlarının başarılmaması ve vizyonun kavratılması ile ilgili aksiyon planı yer almaktadır. Vizyonun kavratılması ile ilgili lider gelecek vizyonun olumlu yönlerini ve statükonun olumsuz yönlerinin resmini çizmektedir.

İkinci süreç karizmatik liderin kendi liderlik motivasyonu takipçilerine iletmesi ile ilgilidir. Karizmatik lider hem sözel hem de sözel olmayan yollarla kendi savunduğu değerlere kredibilite kazandırmak için kendi inançlarını öz saygınlığını ve adanmışlığını takipçilerine iletir.

- **Karizma ve kişisel gücün kullanımı:** Karizmatik etki liderin kendisinin meşru pozisyon (yasal, zorlayıcı ve ödül gücü) gücünden çok kişisel özel gücünden kaynaklanmaktadır. Karizmatik liderde bu güç idealleştirilmiş ve seçkin vizyondan, radikal değişimlerin savunuculuğundan ve derin bilgi ve tecrübeden kaynaklanmaktadır.

Bütün bu özellikler takipçilere oldukça sıra dışı gelmekte ve karizmanın temellerini oluşturmaktadır (Conger ve Kanungo, 1987: 644).

- Karizma ve reformcu rol: Karizmatik lider reformcu ya da müteşebbis olarak görülmektedir. Diğer bir ifadeyle karizma, liderde ancak radikal değişiklikleri ajandasına taşıdığında görülmektedir. Yöneticiler statükoyu korumak üzere hareket ederler ve diğerlerini etkilemede örgüt tarafından kendilerine verilen meşru gücü kullanırlar. Liderler, yöneticilerin aksine takipçilerini amaçlar doğrultusunda yönlendirirler. Karizmatik lider ise takipçilerini dönüştürürler ve idealleştirilmiş amaçları gerçekleştirmeleri için onlarda radikal reformlar yaparlar. Bunun manası şudur ki, karizma hiçbir şekilde sistemi yönlendirici yönetici rolü ya da liderlik rolü olarak algılanmamalıdır (Conger ve Kanungo, 1987: 644; Conger, 1999:153).

Conger ve Kanungo modeline göre (1988, 1989) yukarıda belirtilen liderlik davranışları üç ayrı aşamada ortaya çıkmaktadır. Bu aşamalar aşağıda açıklanmaktadır (Conger ve Kanungo, 1994: 442, 443; Conger, 1999:153, 154; Conger vd., 2000: 748, 449):

Birinci aşama **çevresel değerlendirme** aşamasıdır. Özellikle bu aşamada model yöneticinin karizmatik liderliği diğer liderlik türlerinden ayırmaktadır. Bu ayırım da takipçilerin; lideri statükoyu değiştirmedeki istekliliği ve çevresel fırsatlara, sınırlılıklara ve takipçilerin ihtiyaçlarına duyarlılığı bakımından algıları etkilidir. Bu bakımdan karizmatik liderlik rolü diğerler rollere göre daha yüksek olasılıkla statükoyu eleştiren ve reformcu ya da radikal reformların ajanı olarak algılanmaktadır.

İkinci aşama **vizyon** oluşturmaktır. Takipçilerin, liderlik paylaşılan ve idealleştirilmiş bir vizyonu oluşturma ve bu vizyonun etkili bir şekilde ilham verici bir ortamda kavratılması konusundaki algısı karizmatik liderliği diğer liderliklerden ayırmaktadır.

Üçüncü aşama **uygulama**dır. Karizmatik olarak algılanan yönetici son aşamada amaçlar üzerinde güven oluşturur ve amaçların nasıl gerçekleştirileceğini takipçilerine gösterir. Bu uygulamalarda yönetici astlarını güçlendirir ve güven oluşturur. Takipçiler bunu yöneticinin büyük kişisel risk alması ve fedakarlığı olarak yorumlarlar. Aynı

zamanda, karizmatik rol üslenen yönetici vizyonunu gerçekleştirmek için bu aşamada buluşçu ve sıra dışı vasıtaları kullanıma sokar.

Karizmatik liderliğin çevreye duyarlılık, statükoyu sürdürmeme ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutları doğrudan birinci aşama ile ilgilidir. Bu boyutlardaki ifadeler; liderin çevredeki fırsatları ve sınırlılıkları görmesi, üyelerin yetenekleri bilmesi ve ihtiyaçlarını duyarlı olması ve statükoya meydan okuması ile ilgilidir; liderin bu konulardaki yeteneklerini araştırmaktadır. İkinci aşama vizyon ve vizyonun kavratılmasının ihtiva etmektedir. Bu boyuttaki ifadeler, liderin ilham verici bir vizyon oluşturması ve etkili bir iletişimci olması ile ilgilidir; Liderin bu konulardaki yeteneklerini tanımlar. Sonuncu aşama kişisel risk ve geleneksel olmayan davranışlar boyutunu içine almaktadır. Bu boyuttaki ifadelerin amacı liderin sıra dışı bir bağlılık oluşturmak için ne kadar risk aldığını ve geleneksel olmayan davranışlar gösterdiği ortaya koymaktır (Conger ve Kanungo, 1994: 442, 443). Kişisel risk; finansal kayıplar, işten atılma, formal ya da informal statünün, gücün ve kredibilitenin kaybedilmesini içerebilir (Conger vd., 2000: 751).

Conger ve Kanungo tarafından ele alınan kuramın genel özelliği Karizmanın öğrenilebilir olduğudur. Liderlerin çalışmaları sonucunda karizmatik olarak atfedilebileceğini gösteren kuram, karizmayı birey doğasından daha çok öğrenilebilen bir durum olarak ele almıştır. (Kılınç 1996: 87).

Conger ve Kanungo'nun davranışsal bileşenler hakkında vurguladığı bir diğer önemli nokta, her davranışın her karizmatik liderde aynı düzeyde bir etki oluşturmadığıdır. Bu nedenle bir davranışa karizma atfedebilmek için durumsallık boyutunun da gözden kaçırılmaması gerektiği ifade edilmektedir (Kılınç, 1996: 77-81).

1.6.4.4. Shamir'in Karizmatik Liderlik Teorisi

House ve Shamir (1993) entegre bir liderlik teorisi önermişlerdir. Bu teori kendilerinin yeni tür karizmatik teoriler olarak adlandırdıkları teorilere dayanmaktadır. House ve Shamir's entegre çerçevesi (framework) temelde liderin takipçilerinin kendilik anlayışını nasıl işlediğine dayanmaktadır (Antonakis, 2012: 270).

Shamir vd. göre (1993: 577) mevcut karizmatik liderlik teorileri bir kısım liderlik davranışlarının takipçileri birey odaklı, hedonik, akılcı-ekonomik davranışlar modundan kolektif, moral ve değer odaklı moda dönüştürdüğü açıklamaktadırlar. Fakat bu açıklamalar mevcut motivasyon teorilerinde yerini bulmamaktadır. Bu nedenle yazarlar mevcut karizmatik liderlik teorilerini motivasyon teorisiyle desteklemek ihtiyacı duymuşlardır.

Shamir vd'nin teorisi dört ana bölümden oluşmaktadır (Shamir vd.,1993: 581):

- Lider davranışları,

- Takipçinin benlik anlayışına (self-concept) etki,

- Takipçi üzerindeki arttırılmış etki,

- Lider davranışlarının karizmatik etki oluşturduğu motivasyon süreci. Bu süreç; lider davranışlarının takipçilerin benlik anlayışları üzerindeki etkisinde ve takipçilerin benlik anlayışlarının takipçiler üzerinde daha fazla etki oluşturmada bağlantı kurmaktadır.

Karizmatik lider takipçilerini; içsel çaba arzusunu attırarak; çaba-başarı beklentilerini yükselterek, içsel amaçların başarıma arzusunu teşvik ederek, daha iyi gelecek inancını işleyerek ve kişisel adanmışlık oluşturarak, motive etmektedir (Shamir vd.,1993: 582-584). Karizmatik liderler dönüştürücü etkiyi takipçilerin benlik anlayışlarını işleyerek (implicate) başarmaktadır. Daha ayrıntılı olarak ifade edilecek olursa, karizmatik liderler amaçların ve çabaların gerçek değerini, onları takipçilerin benlik anlayışları ile ilişkilendirerek arttırmaktadır. Diğer bir ifade ile insanların kendini ifade etmesinin, öz-tutarlılığının, öz-saygısının ve kendilik değerinin motivasyon gücünü kuvvetlendirmektedir. Bu motivasyon süreci liderde iki tip liderlik davranışı gerektirmektedir; rol model olma ve kapsam belirleme (Shamir vd.,1993: 584).

Shamir vd.'ne göre (1993: 587, 589) karizmatik liderlik bütün takipçiler üzerinde aynı etkiyi göstermeyecektir. Takipçilerin bazı özellikleri; değerleri, kimlikleri, oryantasyonları ve örgütsel şartlar liderin takipçilerini etkilemesinde aracılık edebilirler.

1.6.5. Karizmatik Liderlerin Dışavurumunu Destekleyen Öğeler

Bunalım ve karmaşa olduğu dönemlerde karizmatik liderler oluşmaktadır. Birçok karizmatik lider ülkede gidişatın olumsuz olduğu dönemlerin neticesinde ortaya çıkmışlardır. Muharebe, iktisadi kriz, politik kaos ve düzensizlik türünden olumsuz koşullarla birlikte kitleler bir kurtarıcı aramaya başlarlar. Düzeni ve işleyişi sağlayamayan toplumlar gidişatı değiştirebilmek ve dinamikleşebilmek için bir kurtarıcı, kahraman, lider ararlar (Baltaş 2000: 105). Bununla birlikte kaosun, iktisadi krizler yaşayan, düzenden bahsedilemeyen ülkelere bakılırsa daha fazla karizmatik liderlere rastlanır ve karizmatik lider çıkma ihtimalini bu ülkeler daha fazla barındırır. Olumsuz koşullarda karizmatik liderler ortaya çıkarken salt olumsuz koşullara özgü bir durum olmadığı ve toplumun büyük bir dönüşüme ve ilerlemeye gittiği dönemlerde de var olabilirler (Gül, 2003: 165-168).

Aşağıda karizmatik liderin oluşmasını kolaylaştıran etmenler açıklanacaktır (Kılınç 1996: 101):

- Bunalım hali, karmaşa ortamı ve meçhul gidişatın farklılaşmayı zorunlu kılması,
- İdeolojinin kitlelerde vazife, yükümlülük ve rollerinde bir bütünleşmeye gitmesi,
- Bir mücadele konusunun oluşması ve bu mücadelenin kitlelerin içlerindeki tepkiselliği, enerjiyi ve refleksi dışa vurması,
- Korkma duygusunun, birtakım pişmanlık hallerinin, yeterli olamayışın, düşmanlığın ve suçluluk ruh halinin kitlelerde vuku bulması,
- Hedeflemenin oluşması ve bu hedeflemenin kitlelerde bağlılık oluşturmaları,
- Liderde oluşan vizyonun kitlelerle uyum halinde olması,
- Bir problemin hakikatte olmamasına rağmen bu problemin yaratılmış olması,
- İşleyişte çizilen rotanın rağbet görmemeye başlaması,
- Doyumsuzluk halinin var olan durumdan ötürü ortaya çıkmış olması.

1.6.6. Karizmatik Liderlerin Davranış Özellikleri

Vizyon belirleme; statükoyu sürdürmek yerine başarılı yatırımlar yapan ve farklı vizyon belirleyen liderlerin karizmatik olarak adlandırılması, statüko dışına çıkmamaya çalışan liderlerin karizmatik olarak adlandırılmasından daha olasıdır. Geleneksel olmayan yöntemleri kabullenme; liderlerin vizyon belirlemede ve vizyona ulaşma yöntemlerinde klasik yoldan çıkmalarının karizma atfını kolaylaştıracağı belirtilir. Geleneksel yöntemlere bağlı kalan liderlerin risk alarak yeni yollar yaratan liderlerden daha başarısız görüleceği söylenebilir (Zel, 2001: 93-94).

Lidere atfedilen özellikler liderle yüz yüze etkileşim içinde bulunmayan kişiler arasında aşırı abartılması da söz konusudur. Dolayısıyla informal haberleşme araçlarının sosyal sirayeti kolaylaştıracağı ve hızlandıracağı dile getirilebilir (Can, 2005: 200-2005).

Kişisel Özdeşleşme Sağlama; Liderlerin kişisel özdeşleşme sağlaması karizma atfını kolaylaştırır. Kişisel özdeşleşme sağlanması için liderlerin cazip görülmesi gerekmektedir. Bireylerin hayranlık duyduğu bireyleri taklit etmesi sık rastlanılan bir durumdur. Liderin hayranlık duyulan birey olması ve taklit edilmeye çalışılması karizma atfı üzerinde önemli etkiye sahiptir. Liderin bu gücü kullanarak özdeşleşme sağlaması ve astlara davranışlarında astın kendini daha önemli bir birey olarak hissetmesini sağlaması gerekmektedir (Ceylan -Özbal 2008: 88).

Kişisel Güç Kullanma ve İkna Kabiliyeti; Vizyona ulaşma yöntemlerinde baskıcı yollara başvuran liderlerin kabul görmeyeceği biliniyor. Karizma atfedilmesi için liderlerin baskı ve tehdit yerine kişisel güçlerinden yola çıkarak ikna kabiliyeti ile görüşlerini kabul ettirmesi kolaylık sağlamaktadır. Aslında kabul görmeyecek bir vizyonun liderin ikna kabiliyeti ile kabul görmesi liderin astları gözündeki cazibesini arttıracak gibi karizma atfını sağlayacaktır (Can, 2005: 200-205).

Örgüt içerisindeki kriz durumunda karizmatik liderlerin ortaya çıkması olasıdır. Bununla beraber karizmatik bir liderin ortaya çıkması için mevcut bir krize gereksinim bulunmamaktadır. Statüko beklenen verimliliği sağlamadığı takdirde lider daha olumlu bir gelecek vadeden vizyonu kabullendirebilir. Bu durum liderin karizmatik olarak

atfedilmesini sağlayacaktır. Aynı şekilde beklenen verimlilik sağlanıyorsa bile lider geleneksel yöntemler dışına çıkarak başarılı olursa, bu da atfı sağlar (Kent vd., 2001: 222).

Karizmaya atıf kuramının test edildiği çalışmalar ilk olarak 1989 yılında Conger tarafından test edilmiştir. Doğrudan gözlem, şirket verilerinin incelenmesi ve astlar ile liderlerle yapılan konuşmaların sonucunda liderlerin karizmatik olarak görülüp görülmediği anlaşılmıştır (Haas - Tamarkin, 2000: 145-146).

Shamir vd.'ne (1993: 578, 579) göre araştırmalar karizmatik liderlik davranışları karizmatik etki doğurmaktadır. Bundan başka karizmatik liderler diğer liderlik pozisyonlarına göre daha fazla performans skoruna sahiptirler, daha fazla tatmin olmuş ve motive olmuş takipçileri bulunmaktadır ve üstleri ve takipçileri tarafından daha etkin lider olarak görülmektedir. Yazarlara göre karizmatik liderin davranışlarının takipçilerin performansı ve iş tatmine olan etkisi ($r=0.50$) daha önce yapılan diğer liderlik davranışları ile ilgili çalışmalardakinden daha yüksek bulunmaktadır.

Sonuç olarak; karizmatik liderlik kişi, iş topluluğu ve örgütün hedefleri düşünüldüğünde en fazla başarımla ve kapasiteyi gerçekleştiren ve liderle izleyici arasındaki bağı izah etmeye çalışan bir liderlik türüdür. (Ehrhart - Klein 2001: 157).

1.6.7. Dönüşümsel Liderlik - Karizmatik Liderlik Farkı

Yukl'a göre (1999: 285, 286) dönüştürücü ve karizmatik liderlik teorileri liderliğin doğasını anlama bakımından önemli bakış açıları sağlamaktadırlar. Rasyonel süreçlere odaklanan geleneksel teorilerin aksine, dönüştürücü ve karizmatik liderlik değerlere ve duygulara odaklanmaktadır. Yeni teoriler, aynı zamanda takipçiler için olayları anlamlı yapan sembolik davranışlara ve liderin rolüne vurgu yapmaktadırlar. Ancak birçok teori etkin liderliği açıklama bakımından kavramsal zayıflığı barındırmaktadırlar.

Dönüşümcü ve karizmatik liderlik teorilerinin birçok ortak ve önemli yönü bulunmaktadır. Ayrıca bu iki teori ile ilgili yazın bir birine katkı sağlamaktadır (Judge - Piccolo 2004: 755). Karizmatik liderlik ile dönüştürücü liderlik arasındaki fark liderlik

fenomenine bakıştan kaynaklanmaktadır. Karizmatik teori ve araştırmalar liderliği algılanan liderlik davranışları noktasından ölçmeye çalışmışlardır. Fakat dönüştürücü liderlik teorileri öncelikli olarak takipçilerin sonuçları ile ilgilenmişlerdir. Dönüştürücü liderlik bağlamında bu Burn'un kavramlaştırmasının doğal sonucu olarak karşımıza çıkmaktadır. Çünkü Burn, takipçilerin ihtiyaç ve güdülerini liderliğin tecrübesiyle eşit tutmaktadır. Diğer taraftan karizmatik liderlik ise öncelikli olarak liderin davranışlarının ne olduğu ve takipçilerin tepkisi ile ilgilenmiştir. Gerçekte dönüştürücü ve karizmatik liderliğin formülasyonu oldukça kapsamlıdır ve her ikisi de aynı fenomeni çalışmaktadırlar, sadece bakış açıları farklıdır (Conger, 1999:159; Conger - Kanungo,1994: 442, 443).

İKİNCİ BÖLÜM İŞ TATMİN

2.1. İŞ TATMİN KAVRAMI

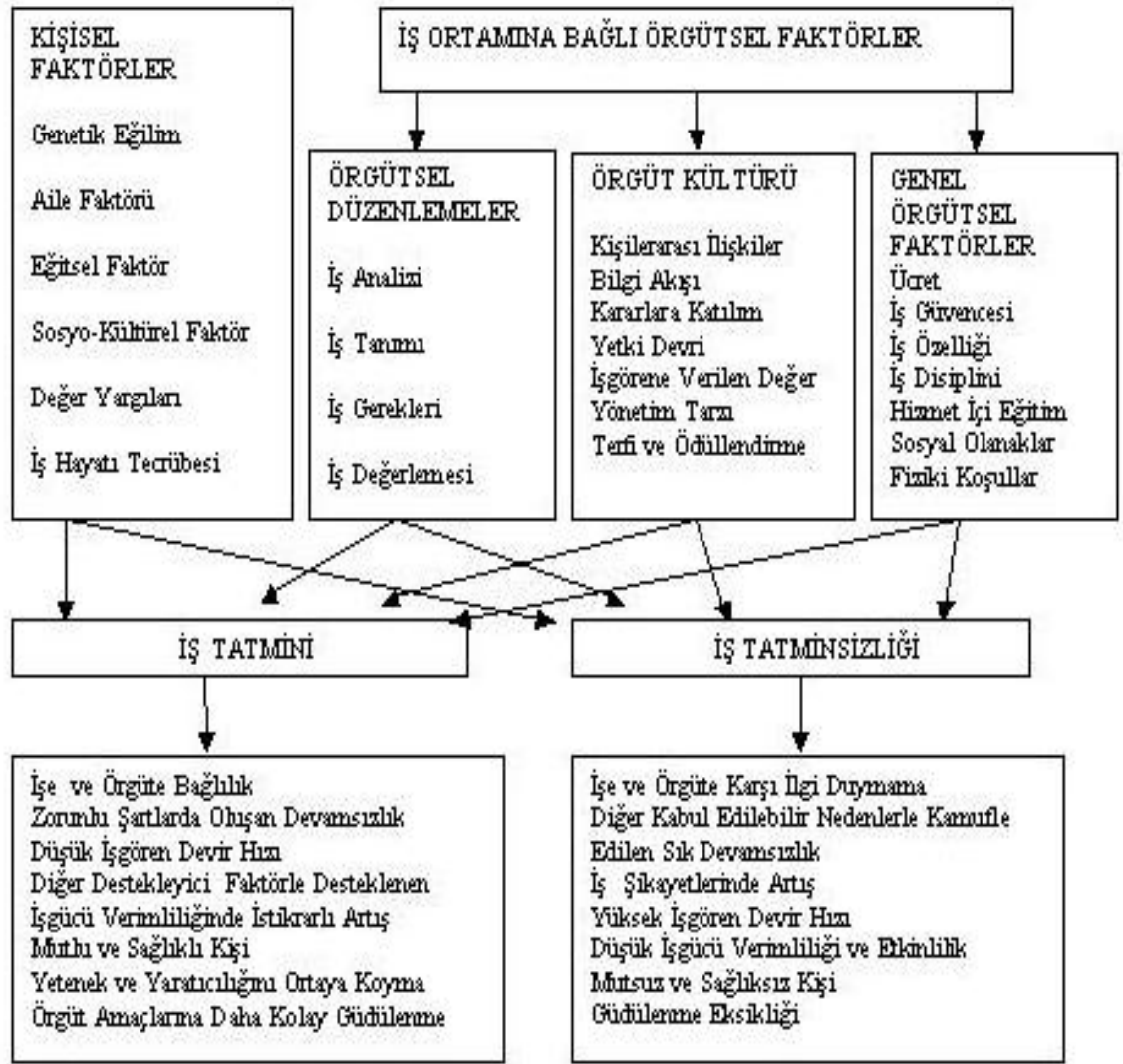
İş tatmini, çalışanın yaptığı işi veya iş hayatını değerlendirmesi neticesinde duyduğu haz veya ulaştığı olumlu duygudur. Çalışanın duyduğu haz veya ulaştığı olumlu duygunun düzeyi, işinden aldığı tatminin düzeyidir (Başaran 2008: 263).

İş doyumu, “işten elde edilen maddi çıkarlar ve işgörenin beraber çalışmaktan zevk aldığı iş arkadaşları ile bir eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk” şeklinde tanımlanabilir (Eren 2014: 202). Eğer işgören ortaya koyduğu eseri somut olarak görebiliyorsa, bundan duyacağı gurur onun için doyum kaynağı olacaktır. İş doyumu, işgörenlerin bedensel ve zihinsel sağlıkları yanında, bireysel, fizyolojik ve ruhsal duygularının bir belirtisidir. İş doyumu denince, “işten elde edilen maddi çıkarlar ile işçinin, beraberce çalışmasından zevk aldığı iş arkadaşları ve eser meydana getirmesinin sağladığı mutluluk akla gelmektedir” (Şimşek vd., 2011: 202).

İş doyumu ile ilgili kesin olduğu söylenen nokta, iş doyumunun dinamik olduğudur. İş doyumu iş hayatında bir kez sağlanıp, sonrasında göz ardı edilemez. İş doyumuna çabuk ulaşılabilirdiği gibi aynı çabuklukta iş doyumsuzluğuna dönüşebilmektedir. Bir örgütte işlerin yolunda gitmediğinin en önemli göstergesi, çalışanların iş doyumsuzluğuna düşmesidir. İş doyumsuzluğu, iş yavaşlatma, verimliliğin düşmesi gibi gizli biçimlerde kendini gösterebilir (Akıncı 2002: 3).

Çalışanların iş tatmini cinsiyet, yaş, aile gibi kişisel faktörler etkileyebileceği gibi, iş ortamına bağlı, örgütsel düzenlemeler, örgüt kültürü ve ücret, iş güvencesi vb. genel örgütsel faktörler etkileyebilmektedir (Tengilimoğlu 2005: 27).

İş tatmine ilişkin faktörlerin etkileri ve iş tatmini durumlarının sonuçları şekil 4.’te gösterilmektedir.



Şekil 4. İş Tatmini ile İlgili Neden Sonuç İlişkisi

Kaynak: Akıncı, Z., (2002), Turizm Sektöründe İşgören İş Tatmini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama, Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, ss. 6.

Şekil 4 incelendiğinde, iş tatmini örgütlerin başarıya ulaşmasında ve istenilen verimliliği yakalamasında önemli bir unsurdur. Bu nedenle işletmelerin en önemli girdisi olan insan kaynağının elde tutulması için mutlaka iş tatminin sağlanması gereklidir.

Luthans'a göre iş tatminin üç temel boyutu bulunmaktadır (Luthans, 2002: 170-172);

- İş tatmini işin durumuna ilişkin duygusal bir yanıt olduğu için gözlenemez, iş tatmini sadece ifade edilebilir.

- İş tatmini çalışanın beklentilerinin ne kadar karşılandığı ya da çalışanın kazancının ne derecede olduğu ile ilgilidir. Yani iş tatmini kazançla beklenti arasındaki ilişkiye bağlıdır.
- İş tatmini; işin kendisi, ücret, terfi olanakları, yönetim, çalışma arkadaşları gibi birbirleri ile ilişki içerisinde olan çeşitli tutumları temsil eder.

İş tatmini kavramının sahip olduğu bu üç boyut kapsamında değerlendirildiğinde, kavramın örgütler açısından önemi ortaya çıkmaktadır. İş tatmini, işten ayrılma niyeti, çalışan performansı, örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık gibi kavramlar ile doğrudan ilişki içerisinde olan bir kavramdır. İş tatmini ve diğer örgütsel kavramlar ile ilgili yapılan araştırmalar kapsamında; çalışanların iş tatmini arttığında örgütsel vatandaşlık davranışlarının, yaşam tatminlerinin arttığı ve örgütsel amaca zararlı olan davranışlarının azaldığı görülmüştür (Cook 2008: 3).

Rusbult'e göre (1988) İş tatmini, iş performansı, işten ayrılma niyeti, çalışanların hayal kırıklığı gibi duygusal tepkilerinin belirleyicisi olan bir kavramdır (Aktaran Karahan 2009). İş tatmine ulaşmış olan çalışanlar daha çok çalışmakta, örgütleri ile daha çok ilgilenmekte ve daha iyi performans göstermeye kendilerini adanma eğilimine girmektedirler (Yoon - Jaebeom 2003: 599).

Sonuç olarak, iş tatmini kavramı, örgüt çalışanlarının etkinliğinde, verimliliğinde, performansında direkt olarak ilgili bir kavram olmasından dolayı günümüz örgütlerinde önemle ele alınmakta ve örgütler de çalışanlarının iş tatmine sahip olmasını istemektedir.

2.2. İŞ TATMİNİNİN BOYUTLARI

İş tatminin boyutları Minneseto İş Tatmin Ölçeği'ne göre dışsal ve içsel olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır: Ölçekteki iç boyutlar Herzberg'in güdüleyici faktörlerini, dış boyutlar ise hijyen faktörlerini temsil etmektedir.

İçsel iş tatmini (İç kaynaklı) ölçmek için ölçeği geliştiren kişiler tarafından aşağıdaki kavramlar kullanılmıştır (Adıgüzel vd., 2013: 572-573):

- “Aktivite (Activity): Her zaman meşgul olabilme.
- Serbestlik (Independence): Yalnız başına çalışma şansı.
- Değişiklik (Variety): Zaman zaman değişik şeyler yapabilme.
- Sosyal statü (Social status): Toplumda saygın bir kişi olma şansı.
- Ahlaki değerler (Moral values): Vicdani bir sorumluluk taşıma.
- Güvence (Steady Employment): Kişinin garantili bir geleceğinin olması.
- Sosyal Hizmet (Social Service): Başkaları için bir şeyler yapabilme şansı.
- Otorite (Authority): Kişileri yönlendirme şansı
- Yeteneklerini Kullanma (Ability Utilization): Yeteneklerimle bir şeyler yapabilme şansı.
- Sorumluluk (Responsibility): Kendi fikir ve kanaatlerimi rahatça kullanma serbestliği vermesi.
- Başarı (Achievement): Yaptığı işten başarı hissi duyması.
- Yaratıcılık (Creativity): Kendi yöntemlerini kullanma şansı.”

Dışsal iş tatmini (Dış kaynaklı) ölçmeye yönelik sorular, çalışanların işletme ile ilgili neler hissettiklerini yansıtmaktadır. Dış kaynaklı tatmini ölçmek için ölçeği geliştiren kişiler tarafından aşağıdaki kavramlar kullanılmıştır (Adıgüzel, vd., 2012: 137):

- “Yönetim (Supervision): Yöneticinin çalışanları yönetim biçimi.
- Teknik-Yönetim (Supervision-Technical): Yöneticinin karar verme yeteneği.
- Şirket Politikaları ve Uygulamaları (Company Policies and Practices): Şirket politikalarının ve alınan kararların uygulanmaya konuş şekli.
- Ücret (Compensation): İş karşılığında alınan bedel.

- İlerleme (Advancement): İşinde ilerleyebilme şansı.
- Çalışma Şartları (Working Conditions): Çalışma şartlarının uygunluğu.
- Çalışma Arkadaşları (Co-workers): Çalışanların birbirleriyle anlaşmaları.
- Takdir edilme (Praise): Çalışanların iyi bir iş yapılması sonucu takdir görmesi.”

2.3. İŞ TATMİN (MOTİVASYON) TEORİLERİ

Örgütler amaç ve hedeflerini çalışanları aracılığıyla gerçekleştirmektedirler. Bu nedenle çalışanların söz konusu hedeflere kanalize ve motive edilmesi kurum yönetiminin en önemli işlevleri arasında yer almaktadır. Dolayısıyla izleyenlerin gereksinimlerini belirleme, iş memnuniyetlerini sağlama ve başarı için gerekli amaçları ortaya koyma gibi isteklendirme unsurlarının bilinmesi gerekmektedir (Odabaşı 2015).

Motivasyon kavramı en kısa haliyle, duyguların anlamı ve aktivasyonunu içermekte ve bireyi istenen yönde harekete geçiren iç veya dış kaynaklı güdü ya da güdüler topluluğudur. Örgütsel motivasyon ise bir üyeyi çalışmaya başlatan ve bu çalışmanın devamını sağlayan etkiler bütününe karşılık gelmektedir (Öztürk - Dündar 2003). Bir diğer ifadeyle motivasyon, üyenin sahip olduğu enerjinin aktive edilerek amaçların gerçekleştirilmesine ve üyenin etkili ve verimli çalışmasını sağlamaya hizmet etmektedir (Peker - Aytürk 2000: 26-27).

Motivasyonu etkileyen faktörlerle ilgili görüş belirtebilmek için üyelerin davranış biçimlerinin değerlendirilmesine ihtiyaç vardır. Bu açıdan bakıldığında izleyen davranışlarının yorumlanması ve bu yoruma göre motive edecek uygulamaların geliştirilmesi oldukça karmaşık bir süreci ifade etmektedir. Pek çok farklı durumda etkili bir liderlik izleyenin motivasyonunu etkilediğinden liderlerin bu kavram üzerinde yoğunlaşmaları önemli bir başlık haline gelmektedir (Özden, 1999: 118-120).

Yazında iş tatmine yönelik olarak pek çok teoriye rastlanmaktadır. Araştırmanın bu bölümünde iş tatmin teorileri içerisinde ön plana çıkan başlıca teorilere yer verilecektir.

2.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

İş tatmini teorileri arasında en çok bilinen, Maslow'un (1954) İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'dir. İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'ne göre, bireyin yaptığı her davranış, belirli ihtiyaçları gidermeye yöneliktir. Bireyin ihtiyaçları ise beş ana grupta toplanabilmektedir. Birinci grup en ilkel düzeydeki ihtiyaçları, beşinci gruptakiler ise en üst düzeydeki ihtiyaçları göstermektedir (Paşamehmetoğlu -Yeloğlu 2013: 143).

Söz konusu ihtiyaçlar şunlardır (Eren 2014: 504);

- Fizyolojik ihtiyaçlar: Yeme, içme, barınma ve yaşamı sürdürme,
- Güvenlik ihtiyaçları: Hastalık, yaşlılık ve benzeri hallerde geleceği garantiye alma,
- Ait olma ve sevgi ihtiyaçları: Kendi kendini anlama ve şefkat,
- Değer ihtiyaçları: Prestij, başarı ve saygı görme,
- Vücuda getirme (yaratma ve başarma) ihtiyaçları: Görevi orijinal ve yaratıcı bir biçimde yapma arzusu, kişisel yaratıcılık ve keşif yapma ve bilimsel buluşlar.

2.3.2. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Çift Faktör Teorisi Frederick Herzberg'in araştırmalarının sonucu olarak çıkmıştır. 1950'li yıllarda 200 mühendis ve muhasebeci üzerinde yapılan bu araştırmada şu soru sorulmuştur; "işinizde ne zaman kendinizi son derece iyi, ne zaman son derece kötü hissettiğinizi ayrıntılı olarak açıklayınız?" (Şimşek vd., 2011: 187). Herzberg bu sorudan aldığı cevaplar doğrultusunda hijyen ve motivasyon kuramını geliştirmiştir. Herzberg çalışanların güdülenmesi üzerinde önemli etkisi olan, hijyen (sağlık) ve güdüleyici faktörler olmak üzere iki faktör bulmuştur (Aşan - Aydın 2006: 106). Hijyen faktörleri; ücret düzeyi, ast-üst ilişkileri, işletme politikaları ve yönetim biçimi, çalışma koşulları gibi faktörlerdir. Bu faktörler bireyi güdülemede yetersiz olup ancak tatminsizliği ortadan kaldıracıdır. Güdüleyici faktörler; tanınma yetki ve sorumluluk üstlenme, takdir edilme, başarı kazanma, işin çekiciliği ilerleme ve yükselme olanakları sağlama gibi faktörler olup bunlar çalışanların istek ve hırslarını artırır. Herzberg'e

göre, tatmin olmanın karşısı sanıldığı gibi tatminsizlik değildir. Tersine yaptığı araştırmaya göre tatminin karşısı, tatminin ortadan kalkması; tatminsizliğin karşısı ise tatminsizliğin ortadan kalkmasıdır. Bu nedenle tatminsizliğı oluşturan nedenleri ortadan kaldıran bir yönetici çalışanlarını güdelemiş olmaz, yalnızca sakin bir ortam oluşturabilir (Aşan - Aydın 2006: 106).

2.3.3. David Mc Clelland’ın Başarma İhtiyacı Teorisi

Henry Murray tarafından 1930’lu yılların sonlarında ortaya atılan “Başarı Güdüsü” kavramı daha sonra McClelland tarafından ayrıntılı bir biçimde ele alınmıştır (Aşan - Aydın 2006: 107). Bu teoriye göre kişı üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış gösterir. Bunlar;

- İlişki kurma ihtiyacı: “Başkaları ile ilişki kurma, gruba dâhil olma ve sosyal ilişkileri geliştirme şeklinde açıklanabilir. Bu tür ihtiyacı kuvvetli olan kimseler, kişiler arası ilişkiler kurup geliştirmeye çok önem verirler” (Ertürk 2009: 148).
- Güç kazanma ihtiyacı: “Kuvvetli olan bir kişı ise, güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir” (Koçel 2007: 490).
- Başarma ihtiyacı: Bireyler faaliyetlerinde başarılı olmayı istediğı halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde korku ve çekingenlik hissetmektedirler. Bu korku onları başarıya götürecek faaliyetlerde bulunmaktan alıkoymaktadır. Korkunun yenilmesi halinde başarılı olma isteğı bireyi faaliyette bulunmaya yöneltmektedir (Eren 2014: 527).

2.3.4. Adelfer’in Erg Teorisi

Alderfer, Maslow’un teorisini değişikliğe uğratarak daha basitleştirmiştir (Eren 2014: 510, 511). Alderfer’in ihtiyaçlar basamağına ilişkin bilgiler aşağıda ayrıntılı bir şekilde yer almaktadır (Aşan - Aydın 2006: 105);

- Varolma İhtiyacı: Kişinin temel gereksinimlerini içermektedir. Dolayısı ile Maslow’un “fizyolojik” ve “güvenlik” gereksinimlerine karşılık vermektedir.

- Ait Olma İhtiyacı: Kişilerin başkaları ile birlikte olma, sosyalleşme gereksinimleridir. Yapı itibarıyla Maslow'un "sosyal" ve "özsaygı" ihtiyaçlarına karşılık gelir.
- Gelişme İhtiyacı: Potansiyelini geliştirme, kapasitesini, yetkinliğini artırma ve bireysel gelişim ihtiyacını ifade etmektedir. Maslow'un "kendini gerçekleştirme" gereksinimini içermektedir.

Alderfer'in Maslow'dan ayrımlaştığı nokta ise ihtiyaçlar arasında kesin bir sıra olmaması ve kişi ihtiyaç duyduğu zaman başka bir ihtiyaca tekrardan dönebilmesidir. Ayrıca Alderfer, Maslow'un bahsetmediği tatminsizlik sonucu ortaya çıkan hüsrana uğrar ise ait olma ihtiyacında artış olacaktır; ait olma ihtiyacını karşıladığında ise tekrar geliştirme ihtiyacına yönelecektir. Bu bağlamda; bir ihtiyaç karşılandıkça kişide aynı ihtiyaca duyulan istek aynı derecede fazla olmakta; bir ihtiyaç ne kadar az karşılanırsa bir üst ihtiyaca duyulan istek de o kadar fazla olmaktadır (Paşamehmetoğlu -Yeloğlu 2013: 149).

2.3.5. Adams'ın Eşitlik Teorisi

J. Stacy Adams tarafından geliştirilen eşitlik teorisi; insanların sergiledikleri icraat karşılığında benzerleriyle sosyal yönden adil biçimde ödüllendirilip ödüllendirilmediklerine ilişkin bakış açıları veya algılarına göre motive olacakları varsayımına dayanır. Bu teoriye göre bireyler, örgüte yaptıkları katkılar karşılığında kendilerine verilen ödüllerin, benzer katkı sağlayan diğer çalışanlara verilen ödüllere eşit veya eşite yakın olduğunu gördüğünde, işlerine motive olacaklardır (Şimşek - Çelik 2009: 69).

Adams'a göre, "Kişi sarf ettiklerini, karşılığında elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, gayret ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur" (Koçel 2007: 498).

2.4. İŞ TATMİNİ İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

İş tatmini kavramı örgütsel düzeyde ve bireysel düzeyde birçok kavram ile ilişkilidir. Aşağıda bu kavramların bazıları incelenmektedir.

2.4.1. İşe Bağlılık

İşe bağlılık en temel anlamda bireyin işine yönelik tutumu, bireyin benliğinin işi ile bütünleşmesi veya bağlantılı olması şeklinde tanımlanabilir (Chusmir 1982: 596). Diğer bir deyişle işe bağlılık; kişinin işine verdiği değer ve önem derecesidir. Diğer bir tanımlamaya göre ise işe bağlılık, bireyin sahip olduğu iş ile psikolojik olarak özdeşleşmesi ve yaptığı işe içsel motivasyon duyarak onunla bütünleşmesidir (Kanungo 1982: 341).

Dubin'e (1956) göre işe bağlılık; çalışanın işi veya işiyle ilgili şeylerin ne ölçüde hayatının merkezinde yer aldığıdır (Karacaoğlu 2005: 58).

İşe bağlılık ile ilgili olarak üzerinde durulması gereken diğer bir psiko-sosyal faktör ise motivasyondur. Herzberg tarafından geliştirilen çift faktör teorisi'ne göre motivasyon kavramı içsel motivasyon ve dışsal motivasyon olarak ikiye ayrılmaktadır. Bu ayrımın işe bağlılık üzerinde etkisi olan motivasyon tipi içsel motivasyondur. Yapılan çalışmalar kapsamında içsel motivasyonları ya da diğer bir ifade ile içsel güdülerini fazla olan kişilerin, dışsal güdülerini güçlü kişilere göre daha yüksek işe bağlılığa sahip oldukları kanıtlanmıştır (Hackman - Lawler 1971: 279).

Bireyin başarı güdüsü ile işe bağlılık arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu araştırmalar sonucunda kanıtlanmıştır. Diğer bir ifade ile başarı güdüsü yüksek olan bireylerin işe bağlılıkları, başarı güdüsü düşük olan bireylerin işe bağlılıklarından yüksektir. Başarı güdüsü yüksek olan bireyler (Çakır 2001: 110);

- Amaçlarını orta güçlükte belirlemektedirler,
- Bilerek ve isteyerek öğrenme sürecini gerçekleştirmektedirler,
- Karşılaştıkları güçlükleri çabalayarak yenmeye çalışırlar,

- Orta ve uzun vadeli planlama yaparlar,
- İşleri ile özdeşleşirler,
- Mükemmeliyetçidirler,
- Yaptıkları işlerin sonuçlarıyla ilgili bilgi almak isterler,
- Başarıyı önemli bir ihtiyaç şeklinde düşünerek kendi başarı ihtiyaçlarını karşılayarak doyuma ulaşmak isterler,
- Başarılı olup olmadıklarını belirleyecek kriterlerin açık ve net olmasını isterler,
- Yaptıkları işten ortaya çıkacak olumlu veya olumsuz sonuçlardan kişisel sorumluluk duyarlar,
- Çok enerjiktirler, amaçlarının engellenmesine izin vermezler.

Örgüt yönetim sistemi kapsamında, çalışanların yönetime katılabilme oranlarının ele alınarak işe bağlılığın bu kapsamda değerlendirilmesi gerekmektedir. Elloy v.d. (1995)'nin yaptıkları araştırmada, yöneticilerin dürüstlük, uyumluluk, güvenilir olma, takdir yetisine sahip olma ve yeniliğe açık olma özelliklerinin yüksek seviyede olmasıyla işe bağlılık arasında olumlu bir ilişki ortaya çıkmıştır (Duygulu vd., 2005: 55-56).

2.4.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık; bireyin örgüte katılarak tutarlı kabul edilebilecek davranışlarda bulunması ve bu davranışlarını örgütsel çıkarlar ile ilişkilendirmesidir (Becker 1960: 32).

Örgütsel bağlılık; bireyleri örgütlerine bağlayan psikolojik bir durum olarak tanımlanmaktadır (Allen -Meyer 1990: 14). Bireyin örgütüne psikolojik olarak bağlı olmasının yanında, örgütsel bağlılık aynı zamanda bireylerin örgütlerinde kalması, örgütleri için çaba gösterme arzusu içerisinde olması ve örgüt tarafından belirlenmiş

amaç ve değerleri benimsemiş olması anlamına da gelmektedir (Yalçın - İplik, 2007: 396-397).

Yazında, örgütsel bağlılık kavramını sahip olduğu unsurlar kapsamında tanımlayan araştırmacılar bulunmaktadır. Bu araştırmacılara göre örgütsel bağlılığın üç unsuru vardır. Güçlü bir güven duygusu, örgütsel değerlerin kabul edilmesi ve örgütte devamlılığı sürdürebilme arzusudur (Çetin 2004: 90).

Örgütsel bağlılığın önem kazanmasındaki temel nedenlerden biri, günümüz örgütlerinin, örgütsel bağlılığın çalışanların verimlilik ve örgütsel başarı üzerinde önemli etkisi olan bir kaynak olduğunun bilincine varmasıdır. Dolayısıyla örgütsel bağlılığa sahip çalışanların örgütler için verimlilik arttırıcı bir unsur olduğu bilinmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılığının örgüt için önemini aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Bayram, 2005: 126-127; İnce - Gül 2005: 15):

- Örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların performansları örgüte bağlılığı düşük olan çalışanlara göre daha yüksektir,
- Örgütsel etkililik hususunda örgütsel bağlılık önemli bir değişkendir,
- Örgütsel bağlılık; devamsızlık, iş gücü devir hızı, iş başarısı, yönetici ast ilişkisi gibi örgüt yaşamı için önem arz eden konularda olumlu etkisi olan bir değişkendir
- Örgütsel bağlılık yüksek çalışan devir oranından kaynaklanan maliyeti azaltır. Bireyler genellikle iş başarısına katkıda bulunacakları duygusuna sahip olduklarında işi ve görevlerine sahiplenme duygusu içerisine girmektedirler.

Çalışanlara sorumluluk vererek, bilgi ve becerilerini gösterme imkanları sunulduğunda işlerinde daha etkin ve kontrollü olurlar. Çünkü çalışanlar sonuç üzerinde etkili olduklarını bildikler için kendilerini önemli ve önem verilmiş olarak hissederler (İnce vd., 2006: 460-461).

Örgütsel bağlılık tek taraflı oluşabilen bir kavram değildir. Diğer bir ifade ile örgütsel bağlılığın oluşumunda örgüt tarafından çalışanlarına sunulan imkânların, çalışma ortamının, çalışanlara verilen değerlerin önemi büyüktür (Köse - Ünal 2003: 2).

Örgütsel bağlılığı etkileyen psikososyal faktörler bireyin psikolojik ve sosyal karakteristik özellikleri çerçevesinde şekillenen faktörlerdir. Bu faktörlere örnek olarak başarı güdüsü, motivasyon, çalışma değerleri verilebilir (Çakır 2001: 110).

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık kapsamında yapılan bir çalışmaya göre ise; örgüt kültürü, çalışanların belirlenmiş idealler ve değerler altında toplanmasını sağlayarak çalışanları belirli bir amaca ulaşmak için motive eder. Bu motivasyon da çalışanların örgüte olan bağlılığını artırır (Açıkgöz 2006: 74).

Çakır (2001) yaptığı çalışmada, birey için uygun sağlık ve güvenlik koşullarının sağlanması, verimliliği ve performansı arttırmakta; bireylerin güvenli ve rahat bir ortamda çalışmaları, iş ve iş ortamından doyumlarını arttırarak örgütsel bağlılığın güçlenmesine de katkı sağladığı vurgulanmaktadır (Çakır 2001: 35).

Örgütsel ödüller ve örgütsel bağlılık arasında direkt bir ilişkinin bulunduğunu söylemek mümkündür. Şöyle ki, örgüt çalışanlarının örgüte olan bağlılık düzeylerinin artması hususunda yapılan ödemelerin, ücret dışı ek gelirlerin, primlerin, terfi edilmenin ve statü olarak yükselmenin, bir projenin çalışanın sorumluluğuna verilmesinin önemi büyüktür (Dağdeviren 2007: 64).

Örgütsel ödüller kapsamında değerlendirilebilecek ve örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olan bir diğer örgütsel faktör ise örgütün çalışanları için sağladığı kariyer olanaklarıdır (Seymen 2004: 81). Konu ile ilgili yapılan bir araştırmada ise kariyer imkânları sunan örgütlerde çalışanların çalışmalarının daha verimli olduğu ve işe bağlılıklarını daha uzun süreli korudukları saptanmıştır (Feldman 2000: 1286).

Poyraz ve Kama'nın (2008) çalışmasına göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır. İş tatmini artan bir çalışanın örgütsel bağlılık düzeyi de artmaktadır. Mahmutoglu (2007) tarafından yapılan çalışmada, çalışanların işlerine ilişkin olarak geliştirdikleri tutumlarının iş tatmini etkilediği ve örgütsel bağlılığın da çalışanın örgütüne karşı geliştirdiği tutumlar ile ilgili olduğu belirtilmektedir.

2.4.3. İşten Ayrılma Niyeti

İşten ayrılma niyeti, mevcut örgütten ayrılma konusunda bilinçli bir karar verme ve bu karara niyet etme olarak tanımlanmaktadır (Çarıkçı - Çelikkol 2009: 160). Bir diğer tanımlamaya göre ise işten ayrılma niyeti; çalışanların mevcut iş koşullarından memnun olmamaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemdir. İşten ayrılma niyeti, çalışanların çalışma koşullarından tatmin olmadıkları durumda gösterdikleri bir tepkidir (Rusbult vd., 1988: 599).

İşten ayrılma niyetinin örgütlere yüklediği bir kısım maliyetler olmakla birlikte örgütler için bir takım faydalar da sağlamaktadır. İşten ayrılma niyeti taşıyan çalışan sayısının çok az olduğu ve dolayısıyla da çalışanlarının işten ayrılmadığı örgütlerde, boş pozisyon oluşmayacağı için, çalışanların kariyer beklentilerinin gerçekleşmemesi, yeni fikirler ortaya koyulmaması, değişimin uyarıcı etkisinin hissedilememesi ve statükocu bir rahatlığın çalışan davranışı halini alması durumları ortaya çıkabilir (Barutçugil 2004: 475). Dolayısıyla, tüm bu olumsuzlukların sürdürülen bir örgüt davranışı halini almaması için, belirli düzeyde çalışanın işten ayrılma niyeti taşıması ve işten ayrılarak örgüte taze kan girmesini sağlaması örgütler açısından faydalı bir durumdur.

İşten ayrılma niyeti çalışanlar açısından ele alındığında işten ayrılma niyetinin çalışanlar için hem yararlı, hem de zararlı yönlerinin olduğu söylenebilir. Faydaları şu şekilde özetlenebilir (Göler 2008: 103):

- Daha yüksek bir ücret ve daha iyi iş imkânı,
- Daha uygun çalışma koşulları,
- Terfi imkânı,
- Daha prestijli örgütlerde çalışma imkânı,
- Kendi özelliklerine daha uygun bir işte çalışabilme,

İşten ayrılma niyeti çalışanlar için birtakım kayıpları da beraberinde getirmektedir. Bu kayıplar; kıdem kaybı, mali kayıp, yeni işe alışmada psikolojik zorluklar, tatil, ikramiye vb. gibi yan haklar kaybedilmesi şeklinde ifade edilebilir

(Şimşek vd, 2011: 399). Rusbult vd.'ne (1988: 599) göre iş tatmini, iş performansı ve işten ayrılma niyeti davranışlarının belirleyicisidir.

2.4.4. İşe Devamsızlık

Devamsızlık, iş görenlerin bir mazeret sunmaksızın ve işverene önceden haber vermeksizin işe gelmemesi durumu olarak tanımlanmaktadır (Tütüncü - Demir 2003: 152). İşe devamsızlık; yaş, cinsiyet, aile durumu, eğitim düzeyi, monotonluk, düşük iş tatmini, stres ve depresyon, örgütün genelinde hâkim olan devamsızlık kültürü ve kişilik gibi birçok unsurdan etkilenen bir kavramdır (Bacak - Yiğit, 2010: 31-35).

İş tatmini yüksek olan çalışanlar, işlerine daha çok devam etmektedir (Hackett 1989: 240). Kızıkan'ın (2014), gerçekleştirdiği araştırmaya göre; ücretler, ödüller, yöneticiler, işin kendisi ve çalışma arkadaşları gibi boyutlarda iş tatmin arttığında işten ayrılma niyeti ve devamsızlık azalmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM İŞ PERFORMANSI

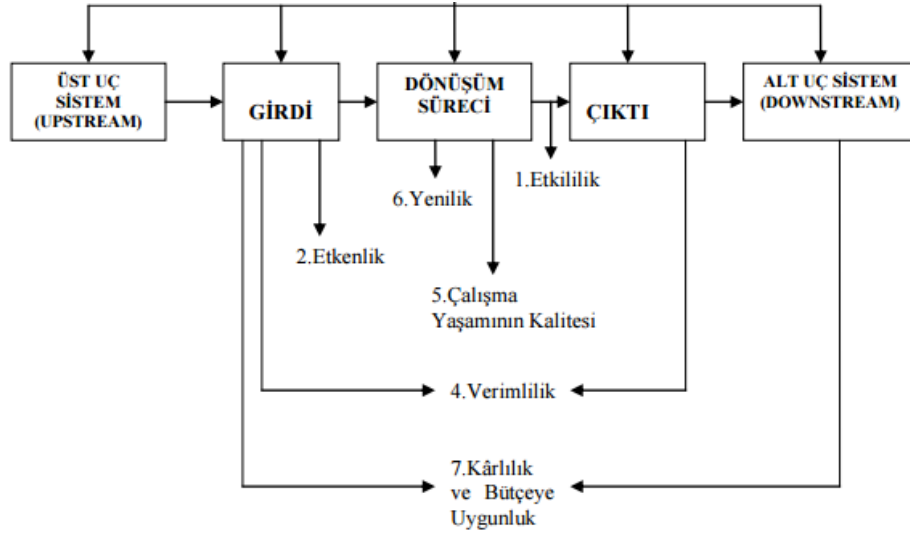
3.1. PERFORMANS KAVRAMI

Bireysel performans kavramı, örgüt yazını kapsamında ele alındığında çok temel ve önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kavramın önemli olması, kavramın örgütlerin en önemli kaynaklarından bir tanesi olan insan kaynakları yani çalışanları ile çok ilgili olan bir kavram olmasıdır.

Özellikle, küreselleşmenin etkisi ile artan rekabet koşullarının hakim olduğu günümüz iş dünyasında iş performansı son derece önemli bir konudur ve hizmet mükemmeliyetini sürdürülebilir kılmanın ana unsurlarından bir tanesi iyi performans sergilemektir (Li vd., 2012: 2). Ayrıca, iş dünyasında rakiplerine karşı rekabet avantajı sağlamak, sürdürülebilirliği ve karlılığı korumak için örgüt çalışanlarının örgüt amaç ve hedeflerine yönelik etkin ve verimli çalışmaları şarttır. Bunun için de çalışanların iş performansının iyi olması gerekmektedir. Çalışanlar, örgüt tarafından kendilerine verilen görevleri en iyi performans ile yerine getirdiği takdirde hem örgütsel anlamda konulan hedeflere ulaşmanın önü açılmakta, hem de çalışanların iş tatmini artmaktadır. Performans, örgütsel anlamda önemli olduğu kadar, bireysel anlamda da bireylerin uzun vadeli kariyer gelişimlerinde başarılı olabilmeleri için bir önkoşuldur (Van-Scotter, Motowidlo, 1996: 528).

İş performansı ise en temel anlamda, iş ortamında sergilenen, örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedeflere uygun olan davranışların tamamına verilen isimdir (Williams 2002: 95). İş performansı, belirlenmiş bir zaman diliminde, belirlenmiş bir iş ya da faaliyet kapsamında üretilen sonuçların kayıt altına alınması ve değerlendirilmesidir (Bernardin vd, 1995: 65).

Performansı oluşturan başlıca boyutları ve aralarındaki ilişkileri şekil 5.'te görmek mümkündür.



Şekil 5. Tange'nin İş Performansı

Kaynak: Aktaran Başat, H. T., (2009), Örgütsel Performansın Ölçülmesinde Çok Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları ve Performans Prizmasına İlişkin Bir Uygulama, Kocatepe üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon. s 15.

Başat (2009) Şekil 5.'te, Tange'nin iş performansından hareketle performansın boyutlarını göstermiştir. Bu boyutlar;

- Etkililik (effectiveness)
- Etkenlik (efficiency)
- Kalite (quality)
- Verimlilik (productivity)
- Çalışma yaşamının kalitesi (quality of work life)
- Yenilik (innovation)
- Kârlılık ve bütçeye uygunluk (profitability and budgetability) (Başat, 2009: 15-22).

Şekil 6.'dan hareketle iş performansının çok boyutlu bir kavram olduğunu ve örgütlerin ve bireylerin hayatlarında ayrı ayrı önem taşıdığını söylemek mümkündür. Gerek örgütlerin gerekse bireylerin hayatlarında bu denli önemli olan iş performansı

kavramına ilişkin olarak geliştirilmiş performans modelleri incelemek kavramın daha iyi anlaşılması hususunda yararlı olacaktır.

Yaptığı işin anlamlı olduğunu hisseden, işi yapacak yeteneklere sahip olan, işi yaparken karar verme seçenekleri olan ve iş sonuçları üzerinde etkisi olduğuna inanan çalışanların bu özelliklere sahip olmayan çalışanlara göre daha yüksek düzeyde iş performansı göstermeleri beklenmektedir (Sigler -Pearson 2000: 32).

3.2. PERFORMANS DEĞERLEME

Performans değerlendirme en genel tanımla; çalışanların işle ilgili faaliyetlerinin biçimsel evriminin değerlemesidir (Erdoğan 1991: 169). Performans değerlendirmesi ise; bir yöneticinin, önceden saptanmış standartlarla karşılaştırma ve ölçme yoluyla, çalışanların işteki performansını değerlendirmesi sürecidir (Palmer 1993: 9).

Personel değerlendirme; bir işletmedeki çalışanların belirli bir dönem içindeki çalışmalarının ve yeteneklerinin önceden belirlenmiş ölçütlere göre farklı yönlerden sistemli olarak ölçülmesi ve çalışanların gelişme potansiyellerinin ortaya çıkarılmasını sağlar (Bingöl 2013: 369).

İşletmelerde yapılan performans değerlendirme ile adil ve dengeli bir ücret sisteminin uygulanması, terfi edecek çalışanların belirlenmesi ve eğitime ihtiyacı olan çalışanların saptanması sağlanabilmektedir (Mucuk 2008: 338).

3.3. PERFORMANS DEĞERLEME YÖNTEMLERİ

Çalışanların performansları geliştirilen farklı performans değerlendirme yöntemleri ile değerlendirilebilmektedir. Bu performans değerlendirme yöntemleri, aşağıda klasik ve çağdaş performans değerlendirme yöntemleri olarak ele alınmaktadır.

3.3.1. Klasik Performans Değerlendirme Yöntemleri

Klasik performans değerlendirme yöntemlerini, sıralama yöntemi, zorunlu dağılım yöntemi, grafik derecelendirme yöntemi, kritik olay yöntemi ve kontrol listesi

yöntemi olmak üzere beş başlık altında incelenebilir. Bu başlıklara ilişkin bilgilere aşağıda ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

3.3.1.1. Karşılaştırma ve Sıralama Yöntemi

Bu yöntemde, çalışanların üst kademesinde bulunan birinci derecedeki yöneticiler, astlarının işlerinde gösterdikleri başarıya göre sıralama yaparlar. Bu doğrultuda yönetici, çalışanlar arasında en iyi ve en kötü çalışanı belirleyerek değerlendirmeye başlar, daha sonra daha az iyi ve daha çok iyi çalışanları belirleyerek, sıralamaya devam eder. Bu sıralamayı yaparken, yönetici çalışanları birbirleriyle karşılaştırır. Böylelikle daha sağlıklı bir sıralama yapılabilir. Bu değerlendirmede çalışanlar bir bütün olarak ele alınmaktadır. Çalışanların belirlenen bir dönem içindeki başarı ve başarısızları göz önüne alınmaktadır. Çalışan sayısının fazla olması sağlıklı değerlendirme yapma olasılığını düşürmektedir. Bu nednele az sayıda çalışanın olduğu işletmelerde tercih edilebilir (Tengilimoğlu vd., 2012: 390).

3.3.1.2. Zorunlu Dağılım Yöntemi

Zorunlu dağılım yöntemi, çalışanları karşılaştırarak yapılan değerlemelerde kullanılan, değerleyicilerin değerledikleri çalışanlarını subjektif değerlendirme ölçeğinin herhangi bir yerinde gruplandırmalarını ve bu nedenle ortaya çıkacak tutarsızlıkların önünü almak için geliştirilmiştir. Devamlılık gösteren beşeri olayların normal dağılım özelliği göstermelerine karşın, bazı değerleyiciler, personeli ölçeğin en yüksek noktasında veya orta noktalarda gruplandırabilirler. Yani zorunlu dağılım yöntemi, bu eğilimleri önlemek amacıyla değerlemelerin önceden belirlenmiş ve normal sıklık dağılımına uyan bir kalıba göre dağıtılmasını öngörmektedir (Bingöl 2013: 394). Bu metod çok çalışanı olan yöneticiler tarafından tercih edilmektedir (Gürüz - Gürel 2006: 245).

3.3.1.3. Grafik Derecelendirme Yöntemi

Grafik dereceleme yöntemi, performan değerlendirme yöntemleri arasında en yaygın olarak kullanılan dereceleme ölçeği türüdür (Bingöl 2013: 390). Bu yöntemde bir işletmede çalışanlar alt alta yazılarak, karşılarında bulunan çok yetersiz, yetersiz, normal, yeterli ve çok iyi gibi beş ölçekli değerlendirme tablosunda işaretlenir. Böylece

değerlendirilen tüm çalışanların performansı tek tabloda görülerek, diğerleriyle karşılaştırılır (Sabuncuoğlu 2011: 201).

Grafik dereceleme yönteminde en büyük sorun farklı gruplarda farklı amirlerin yaptığı değerlendirmeleri birleştirme sürecinde ortaya çıkar. Bir grupta yer alan en iyi çalışanın, bir başka grupta en alt sırada yer alması olasıdır (Bingöl 2013: 390).

3.3.1.4. Kritik Olay Yöntemi

Yönetici, çalışanları gözlemleyerek işin yapılması sırasında çalışanın olumlu ve olumsuz davranışlarının kaydeder. Bu davranışlar kritik olaylar olarak tanımlanır. Bu yöntemde astını gözlemleyen üst onun başarı ya da başarısızlıklarını belirleyen spesifik çalışma davranışlarını kaydeder. Genelde kaydedilen örnekler, kişinin performansında üstünün dikkatini çeken kritik olaylardan oluşur (Uyargil vd., 2008: 281). Kritik olay yönteminin kullanılmasında hangi türden olayların değerlendirme kapsamına alınması gerektiği ve kaydedilecek olayların kategorilere ayrılarak değerlendirmenin yapılması, yöntemi başarıya götürecek temel unsurdur (Gürüz -Gürel 2006: 243).

3.3.1.5. Kontrol Listesi Yöntemi

Kontrol listesi yöntemi, kritik olay yöntemi kullanılarak geliştirilmektedir. İş ile ilgili kritik olaylara ilişkin bilgiler bir araya getirilmekte ve bu kritik olayların yani iş ile ilgili davranışların örgütsel etkililiğe katkısı uzmanlar tarafından önem sırasına göre puanlanmaktadır. Yapılan bu puanlama sonucunda, örgütsel etkililiğe en fazla katkı sağlayan davranış en yüksek puanı almakta ve diğer davranışlar da amaçlara katkı dereceleri bakımından puanlanmaktadır (Sabuncuoğlu 2011: 216).

3.3.2. Çağdaş Performans Değerlendirme Yöntemleri

Çağdaş performans değerlendirme yöntemlerini, davranışsal değerlendirme ölçeği yöntemi, amaçlara göre yönetim, değerlendirme merkezi yöntemi ve 360 derece performans değerlendirme yöntemi olmak üzere dört başlık halinde incelemek mümkündür. Bu başlıklara ilişkin bilgilere aşağıda ayrıntılı olarak yer verilmektedir.

3.3.2.1. Davranışsal Değerlendirme Ölçeği Yöntemi

Davranışsal değerlendirme ölçeği, çalışanları başarıyı belirleyen seçili davranışlara göre analiz etmede kullanılan bir performans değerlendirme yöntemidir (Erdoğan 1991: 191). Bu yöntemle etkili olan ve olmayan davranışları belirleyen kritik olaylardan kaynaklanan iş davranışları nesnel olarak tasvir edilebilmektedir. Fakat bu ölçekler, çalışanları farklı kişilik özelliklerine sahip olup olmamaları açısından değil, belirlenmiş iş gereklerini yerine getirecek davranışları sergilemelerine göre değerlemektedir (Bingöl 2013: 397).

3.3.2.2. Hedeflere Göre Yönetim

Hedeflere göre yönetim, yönetici ve çalışanların hedefleri birlikte belirleyip, sorumluluk alanlarını ve ulaşacakları sonuçları birlikte kararlaştırdıkları ve belirli dönemlerde bu hedef ve sonuçların gerçekleşip gerçekleşmediğini değerlendiren bir süreçtir (Palmer 1993: 48).

Hedeflere göre yönetimin temel noktası, her bir çalışanın ve/veya yöneticinin performansını yapacağı işe göre geliştirmek ve hazırlamaktır. Bu hedefler işletmede istenen türden ve objektif yöntemlerle ölçülebilir özellikte olması gerekmektedir. Bu yöntemin çalışanlar açısından hedefi, işlerinde kolaylık sağlamak veya istenen sonuçlara ulaşmalarına imkan vermek için bireysel olarak teşvik edilmelerini sağlamaktır (Erdoğan 1991: 200).

3.3.2.3. Değerlendirme Merkezi Yöntemi

Değerlendirme merkezi yöntemi; çalışanın geçmiş çalışma dönemindeki performansını değerlendirmenin yanında, gelecekteki performans durumunu tahmin etmeyi, gelecekteki potansiyelinin, yani iş başarıma güç ve yeteneğinin, alabileceği durumu değerlendirmek amacıyla geliştirilmiştir. Belirli bir zaman dilimi içerisinde genellikle bir ile üç gün arasında süren bu yöntemde çalışanlara bir takım simülasyon, egzersiz ve görevler verilerek, yöntem ile ilgili bir yönetici tarafından değerlendirme yapılmaktadır (Gürüz – Yaylacı 2004: 244).

3.3.2.4. 360 Derece Performans Değerlendirme Yöntemi

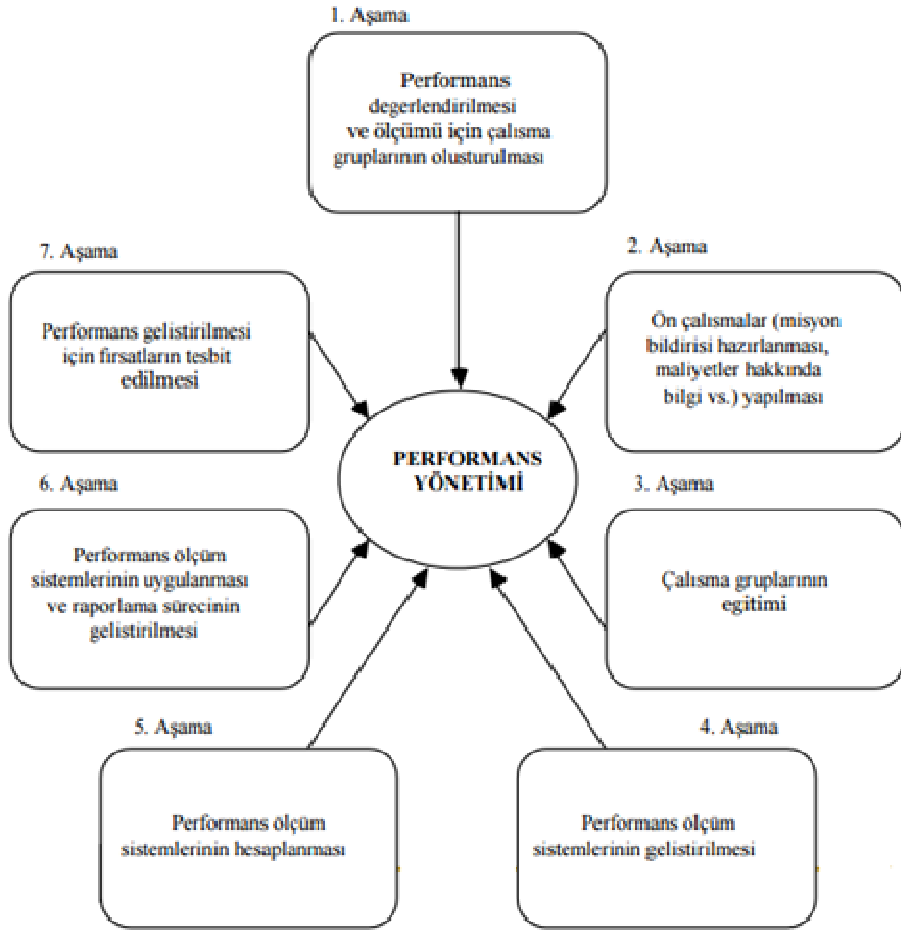
360 derece performans değerlendirme yönteminde; çalışan, astlarından, çalışma arkadaşlarından, müşterilerinden, amir ve yöneticilerinden kendisi hakkında çok yönlü performans değerlemesi alır. Bu değerlendirmelere göre işi hakkında mükemmel bir resim geliştirmiş olur. Birçok firma 360 derece performans değerlendirme ile elde edilen verileri, gelişimsel amaçlarında kullanırlar. Farklı kaynaklardan elde edilen verilerle çalışanların performansı farklı bakış açılarına göre değerlendirilir. Böylelikle davranışın sınırlı bakışından kaynaklanan hataların en aza indirilmesi sağlanabilir (Bingöl 2013: 355,386).

3.3.3. Performans Yönetim Süreci

Hume (1998) göre performans yönetimi (performance management), “bir kuruluştaki insan kaynağının maksimum potansiyelini gerçekleştirmeye yönelik olarak motive edilmesi bağlamında performans kullanma, amaçlar, ölçütler, geri besleme ve tanınmaya yönelik olarak insan yönetimi için geliştirilmiş sistematik bir yaklaşımdır.” (Aktaran Özmutaf 2007: 43).

Bingöl (2013: 370) performans yönetimini, üzerinde anlaşmaya varılmış amaçlar ve standartlar çerçevesinde performansı anlayıp yöneterek örgütten, takımlardan ve bireylerden daha iyi sonuçlar almanın bir aracı olarak tanımlamaktadır. Performans yönetimini, insanları kendi potansiyellerini fark etmeleri yönünde motive ederek hem bireysel başarıyı hem de takım başarısını desteklemekte ve yapıcı değişim için bir anahtar konumunda olduğunu belirtmektedir.

Performans değerleme sürecindeki aşamalar Şekil 6.'da gösterilmektedir.



Şekil 6. Performans Yönetim Süreci

Kaynak: Aktan, C. C. (y.y), Performans Yönetimi, <http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-kamuyonetim/kamuda-strateji/aktan-ppt/aktan-perfyonetim.pdf>

Şekil 6.'da performans değerleme süreci 7 aşamada gösterilmiştir. Bunlar; işletmede performans değerleme sistemini planlayacak ve uygulayacak grupları oluşumu, işletme hakkında genel veri toplama ve diğer ön hazırlık çalışmalarının yapılması, çalışanların eğitimi, performans ölçüm sisteminin geliştirilmesi ve performans ölçüm sistemlerinin hesaplanmasıdır. Devamında ise performans ölçüm sistemlerinin uygulanması, raporlama sürecinin geliştirilmesi ve yapılan çalışmaların genel değerlendirilmesi yapılarak organizasyon performans geliştirilmesi konusundaki eksikliklerin tespit edilerek sürecin devam ettirilmesi vardır.

Performans değerlendirme çalışmasında değerlendiriciler şu şekilde sıralanabilir (Bingöl 2013: 385):

- İřęörenin bağlı olduğu en yakın üst veya amirin değerlendirmesi,
- İş arkadaşları veya astların değerlendirmesi,
- İřęörenlerin kendi kendilerini değerlendirmesi,
- Bir komite veya grubun değerlendirmesi,
- Müşterinin değerlendirmesi.

3.4. PERFORMANS DEğERLEMEDE YAPILAN HATALAR

Performans değerlendirmenin sonuçları bazı kararların alınmasında esas alındığından sağlıklı ve güvenilir olması en önemli özelliktir. Ancak performans değerlendirmesinde hem değerlendirenin hem de değerlendirilenin insan olması bazı sorunları ve hata paylarını da beraberinde getirmektedir. Performans değerlendirilmesinin yararına tüm katılımcıların inandırılmasında, formların doldurulmasında, yöntemin seçilmesinde hatalar yapılabilir. Ancak en önemli sorunlar değerlendirici hatalarından kaynaklanmaktadır. Değerlendirici hatalarını önleyebilmek için bu sorunların neler olduğunu bilmek ve değerlendiricileri mutlaka eğitmek gerekmektedir.

3.4.1. Hale Etkisi

Hale etkisi, yöneticinin çalışanı, belli bir iş alanındaki mükemmelliğine veya başarısına bakarak, diğer alanlarda da olduğundan daha yüksek değerlendirmesi olarak ifade edilmektedir. Hale etkisi ters yönde işlemesine boynuz etkisi adı verilmektedir. Diğer bir ifadeyle çalışanın işin bütün yönlerinde başarılı olduğu halde bir tek yönde başarılı değilse, bu başarılı olmadığı yönün öne çıkarılması boynuz etkisi olarak tanımlanmaktadır. Bu durum o çalışanın başarılı olduğu konularda olduğundan daha düşük değerlendirilmesine yol açmaktadır (Palmer, 1993: 19-20).

3.4.2. Belirli Derecelere / Puanlara Yönelme

Gerek aşırı olumluluk, gerek aşırı olumsuzluk ve gerekse ortalama derecelere yönelme eğilimleri kesinlikle yönetsel kararların verilmesini zorlaştırır. Bu eğilimler nedeniyle, terfi, transfer ve ücret artışı gibi değerlendirmelerin performans değerlendirme sonucuna göre gerçekleştirilmesi bir kısım adaletsizliklerin doğmasına sebep olacaktır. Bu eğilimleri azaltmak için, değerlendirme sırasında diğer bazı verilerden yararlanmak, değerlendirenlerin eğitilmesi gerekmektedir (Uyargil vd, 2008: 263-265).

3.4.3. Yakın Geçmişteki Olaylardan Etkilenme

Değerlendirmeci iş göreni tüm yıl boyunca detaylıca takip edememektedir. Sürecin son aşamasına yaklaşırken hem değerlendirmecinin hem değerlemesi yapılan iş görenin dikkati artmaktadır. İş görenler daha iş birlikçi ve daha ilgili bir tavır içinde bulunmaktadır. Bütün yıl çalışmayan, işine ve sorumluluklarına yeterince özen göstermeyen bir iş gören, yılın son çeyreğinde değerlendirilme stresiyle olduğundan daha özenli ve ilgili davranabilir. Sadece son dönemdeki olaylardan etkilenerek çalışanı değerlendirmek hem adaletli olmayacaktır, hem de değerlendirmenin sürekliliği ilkesi ile çelişecektir (Helvacı 2002: 161).

Bunu önlemek için yöneticilerin dönem boyunca not tutmaları, böylece unutkanlıktan doğacak aksaklıkların önüne geçilmesi önerilmektedir. Bazı yöneticilere göre ise çalışanların performansı yükselirken geçmişteki hataları hatırlatmak onların gelişimini olumsuz etkilemektedir ve bu sebeple anlamsızdır (Uyargil vd., 2008: 302).

3.4.4. Pozisyondan Etkilenme

Pozisyondan etkilenme; değerlendirenlerin, değerlendirilen çalışanın ya da yöneticinin pozisyonundan etkilenerek, örgüt içerisinde çok önemli görülen bir iş ve pozisyonlardaki çalışanları daha yüksek, görece önemsiz kabul edilen iş ve mevkilerdeki çalışanları daha düşük değerlendirme eğiliminde olmasıdır. Performans değerlendirme sisteminde her işten beklenenlerin ve değerlendirme kriterlerinin açık ve kesin olarak tanımlanması bu tür performans değerlendirme hatalarını engellemeye yardımcı olacaktır (Uyargil vd., 2008: 268).

3.4.5. Kontrast Hataları

Kontrast Hatası, yöneticinin bir çalışanı değerlendirirken bir önce değerlendirdiği kişinin aldığı puandan etkilenmesi olarak tanımlanabilir. Art arda çok fazla çalışanı değerlendiren yönetici objektif yaklaşımdan uzaklaşabilmektedir. Örneğin ortalama bir iş gören, kendisinden daha başarısız birkaç iş görenden sonra değerlendirildiğinde performansı olduğundan daha yüksek algılanabilmekte, başarılı kabul edilmektedir (Barutçugil 2002: 232).

3.4.6. Kişisel Önyargılar

Performans değerlendirmenin önyargılardan uzak ve objektif olması, yöneticilerin ve sistemin güvenilirliği açısından çok büyük bir önem taşımaktadır. Değerlendirenlerin belirli önyargılara sahip olmaları ve bunların değerlendirme sonuçlarında çalışanın performansının önüne geçmesi, sonuçların yanıltıcı olmasına neden olacaktır. Önemli olan çalışanın yaptığı işin değerlendirilmesidir. Değerlendirenin önyargılara sahip olması değerlendirmenin yönünü değiştirmekte ve karşılıklı görüşmeler vasıtasıyla elde edilecek sonuçları etkilemektedir. Kişisel duygular, düşünce kalıpları ve buna benzer önyargılar çalışanın değerlendirilmesi esnasında bir kenara bırakılmalıdır. Önyargılar cinsiyete, yaşa ya da ırka göre farklı değerlendirilmeler yapılmasına, çalışanların eğitimlerine ya da ekonomik durumlarına göre kategorize edilmesine, gruplara ayrılan insanların, grup içindeki birkaç çalışanın davranışına göre yargılanmasına yol açmaktadır (Palmer 1993: 23).

3.5. İŞ PERFORMANSI MODELLERİ

Bu bölümde yazında geçen iş performansı modellerinden bir kısmına değinilecek.

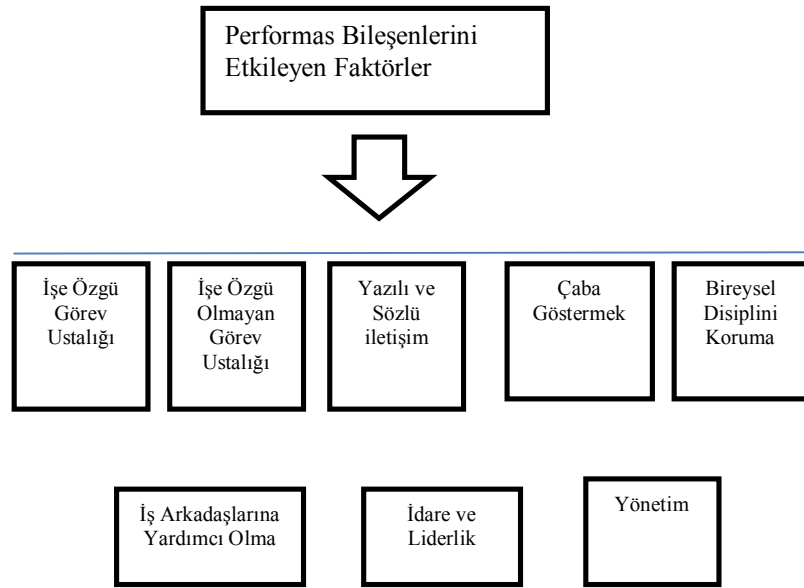
3.5.1. Campell'in İş Performansının Belirleyici Davranış Modeli

Örgüt yazınında iş performansı ile ilgili üzerinde önemle durulan modellerden bir tanesi, Campell (1990) tarafından geliştirilmiş olan iş performansının belirleyici davranış modelidir. “İş performansının belirleyici davranış modeli” performans davranışının amaç ile ilişkisi olduğunu savunmaktadır ve bu kapsamda iş

performansının üç temel belirleyici faktörü olduğunu belirtmektedir. Model kapsamında ele alınan belirleyici faktörler şunlardır (McCloy vd., 1994: 494):

- Açıklayıcı bilgi: Ne yapılacağını bilmek,
- Yordamsal bilgi ve becerilere sahip olmak,
- Motivasyon veya seçim davranışıdır.

Campbell'in iş performansına ilişkin geliştirmiş olduğu modelde yer alan performans bileşenleri (açıklayıcı bilgi, yordamsal bilgi-beceriler, motivasyon) bir takım faktörlerin etkisi altındadır. Bu faktörler ve performans bileşenleri arasındaki ilişki şekil 7.'de görülmektedir



Şekil 7. Campbell'in İş Performansı Modelini Etkileyen Faktörler

Kaynak: Campbell, J. P. (1990), "Modeling The Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology" (Ed.) Dunnette, M. D. ve Hough, L. M. 2nd (Ed.) Handbook of Industrial and Organizational Psychology, 1. Palo Alto: Consulting Psychologists Press, Inc., s. 687 Aktaran Özdevecioğlu, M. - Kanıgür, S., (2009), Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri, KMU İİBF Dergisi, s.16 ss. 60.

3.5.2. Borman ve Motowidlo'nun Görev Performansı ve Kurumsal Performans Modeli

İş performansı yazın kapsamında en çok atıfta bulunulan, iş performansı modellerinden bir tanesi de Borman ve Motowidlo tarafından geliştirilen modeldir. Borman ve Motowidlo tarafından geliştirilen modelde, iş performansı görev performansı ve kurumsal performans olarak iki değişken kapsamında ele alınmıştır. Görev performansı ve kurumsal performans (ortamsal performans) kavramları aşağıdaki gibi detaylandırılmaktadır (Motowidlo - Schmit 1999: 60):

- Görev performansı, bireyin örgüte katkıda bulunacak şekilde icra ettiği faaliyetlerindeki bireysel yeterliliktir ve işten işe farklılık gösterebilir. Ancak kurumsal performans, örgütün hedef ve amaçlarının takip edildiği yönetsel, sosyal çevreyi destekleyen faaliyetlerdir ve her işte aynıdır.
- Görev performansı, yeterlilik ile ilgilidir. Kurumsal performans ise motivasyon ile ilgilidir.
- Görev performansı kurallara bağlı ve biçimsel davranış ile ilgilidir. Kurumsal performans ise isteğe bağlıdır ve rol davranışları ile ilgilidir.

3.6. BİREYSEL PERFORMANS VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

Örgütsel vatandaşlık davranışının esas olarak örgüt yazınına kazandırılması Organ ve arkadaşları (1983) tarafından yapılan çalışmalar ile olmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışı, biçimsel ödül sisteminde direkt olarak yer almayan veya tanımlanmamış olan ve bir bütün olarak örgütün fonksiyonlarının etkinliğine katkıda bulunan, isteğe bağlı, bireysel ekstra rol davranışdır (Organ 1988: 4). Örgütsel vatandaşlık davranışının Organ (1997) tarafından tanımlanmış beş boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar; özgecilik, nezaket, vicdanlılık, centilmenlik ve sivil erdemdir (Organ 1997: 95).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgütsel başarıya olan katkıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Cohen, 2000: 596-624):

- Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt çalışanlarının ve örgütün verimliliğini olumlu yönde etkiler,
- Örgütün üstün yetenekli çalışanların elinde tutmasını sağlar,
- Örgüt performansını sürdürülebilir kılar,
- Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgüt içerisindeki çalışanların, grupların, takımların koordinasyonunun sağlanması hususuna yardımcı olur,
- Örgütün çevresel değişim ve dönüşümlere daha kolay adapte olmasını sağlar.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARİZMATİK LİDERLİK, İŞ TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSI

ARASINDAKİ İLİŞKİLER

4.1. KARİZMATİK LİDERLİK VE İŞ TATMİNİ

Bu kısımda liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmaktadır.

Karizmatik liderlik ve iş tatmini ilişkisini araştıran sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Çalışmalar daha çok dönüşümsel liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Aşağıda öncelikle yöneticideki karizmatik liderlik davranışların çalışanın iş tatmini üzerine etkisini inceleyen araştırma sonuçlarına yer verilmektedir. İlerleyen kısımlarda ise diğer liderlik çeşitlerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmektedir.

Zehir vd.'nin yerli ve yabancı şirket çalışanları üzerine yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre çalışanların yöneticide algıladıkları karizmatik liderlik davranışları ile çalışanların iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışmaya göre sıra dışı davranışlar ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık hariç karizmatik liderliğin vizyon, statükoyu sürdürmeme ve kişisel risk boyutları iş tatmini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir (Zehir vd., 2011: 54).

Vlachos vd.'nin (2013: 582) üretim işletmeleri üzerine yaptığı bir çalışmaya göre çalışanların yöneticide algıladıkları karizmatik liderlik iş tatmini ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.

Baltacı vd.'nin dört ve beş yıldızlı oteller üzerine yapmış olduğu bir araştırmada çalışanların iş tatminleri üzerinde pozitif yönde en büyük etkiye sahip olan liderlik türünün vizyoner liderlik, ikinci liderlik türünün ise dönüşümcü liderlik olduğu belirtilmektedir. Etkileşimci liderlik ise iş tatmini üzerinde olumsuz bir etkiye sahiptir (Baltacı 2014: 78).

Araştırmalar liderin karizmasının çalışanlar üzerinde olumlu etki oluşturduğunu göstermektedir. Özellikle karizmatik liderin takipçilerinin karizmatik olmayanlara göre kendilerini daha mutlu hissettikleri belirtilmektedir (Vlachos vd., 2013: 582).

Judge ve Piccolo (2004: 760) yaptığı meta analiz çalışmasına göre dönüşümcü liderlik ile çalışanların iş tatmini ve grup ya da örgüt performansı arasında olumlu bir korelasyon bulunmaktadır. Liderlik davranışlarının iş tatmini ile olan ilişkisi grup ya da örgüt performansı ile olan ilişkisinden daha güçlüdür. Lok ve Crawford'un (2001: 605) hemşireler üzerine yaptığı bir çalışmada liderlik stilinin iş tatmini üzerinde anlamlı bir ilişkisinin olduğu vurgulanmaktadır. Dilek'in (2005: 92-93) askeri personel üzerine yaptığı çalışmada dönüşümcü liderliğin ve işlemsel liderliğin koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim boyutlarının iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu ifade edilmiştir.

Yukarıda ele alınan araştırmaların sonuçlarına göre farklı bulgular olmasına rağmen genel olarak liderliğin boyutlarının çalışanın iş tatmini etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla yazın taramasından hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H11a. Karizmatik Liderliğin statükoyu sürdürmeme boyutu iş tatminin içsel tatmin boyutunu yordamaktadır.

H11b. Karizmatik Liderliğin vizyon boyutu iş tatminin içsel tatmin boyutunu yordamaktadır.

H11c. Karizmatik Liderliğin evreye duyarlılık boyutu iş tatminin içsel tatmin boyutunu yordamaktadır.

H11d. Karizmatik Liderliğin ye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutu iş tatminin içsel tatmin boyutunu yordamaktadır.

H11e. Karizmatik Liderliğin kişisel risk boyutu iş tatminin içsel tatmin boyutunu yordamaktadır.

H11f. Karizmatik Liderliğin sıradışı davranışlar boyutu iş tatminin içsel tatmin boyutunu yordamaktadır.

H12a. Karizmatik Liderliğin statükoyu sürdürmeme boyutu iş tatminin dışsal tatmin boyutunu yordamaktadır.

H12b. Karizmatik Liderliğin vizyon boyutu iş tatminin dışsal tatmin boyutunu yordamaktadır.

H12c. Karizmatik Liderliğin çevreye duyarlılık boyutu iş tatminin dışsal tatmin boyutunu yordamaktadır.

H12d. Karizmatik Liderliğin üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutu iş tatminin dışsal tatmin boyutunu yordamaktadır.

H12e. Karizmatik Liderliğin kişisel risk boyutu iş tatminin dışsal tatmin boyutunu yordamaktadır.

H12f. Karizmatik Liderliğin sıradışı davranışlar boyutu iş tatminin dışsal tatmin boyutunu yordamaktadır.

4.2. İŞ TATMİNİ VE İŞ PERFORMANSI

Bu kısımda iş tatminin performans üzerine etkisini ele alan çalışmalara yer verilmektedir.

İş tatmini ile iş performansı arasında ilişkiyi gösteren ampirik çalışmalar olmasına rağmen bu ilişki genel olarak zayıf bulunmaktadır (Karatepe - Agbaim 2012: 293).

Koç vd. (2009: 20), öğretmenlerin iş tatmini ve performansları üzerine yaptıkları bir çalışmaya göre çalışanların iş tatmini algısı performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

Karatepe ve Agbaim'in (2012: 303) otel çalışanları üzerine yaptığı çalışmaya göre iş tatminin çalışanların iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Yukarıda ele alınan çalışmalarda görüldüğü gibi iş tatmin performansı olumlu yönde etkilemektedir. Dolayısıyla yazın taramasından hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H2a. İş tatminin içsel iş tatmin boyutu iş performansını yordamaktadır.

H2b. İş tatminin dışsal iş tatmin boyutu iş performansını yordamaktadır.

4.3. KARİZMATİK LİDERLİK VE İŞ PERFORMANSI

Bu kısımda liderliğin performans üzerine etkisini ele alan çalışmalara yer verilmektedir.

Karizmatik liderlikte takipçilerin grup performansı ile ilgili başarı beklentileri ve yaptıkları işlerle ilgili başarı duyguları başarılı sonuçlar elde etmede kritik rol oynamaktadır. Şişirilmiş grup görev etkisi (task efficacy) duygusu karizmatik lidere zor durumlarda örgütünü harekete geçirmesine imkân verir. Lider takipçileri için yüksek performans hedefleri koyar ve bunu onlara kabul ettirir. Bu şekilde karizmatik lider takipçilerini örgütsel ve çevresel engellere karşı metanetli olmaları konusuna motive eder. Zor bir görevin başarılması başarılı görev performansı algısına ve etkin ve yüksek performanslı bir takıma üye olma duygusuna sebep olmaktadır. Bu nedenden dolayıdır ki karizmatik liderin takipçilerinin grup olarak performanslarından yüksek doyum elde etme ve yüksek grup performansı duygusuna sahip olma ihtimalleri yüksek bulunmaktadır (Conger vd., 2000: 752).

Dönüşümcü ve işlemsel liderlik diğer liderlik türlerinden çalışanların performansını arttırmada kullandıkları yöntem bakımından ayrılmaktadır. Dönüşümcü liderlik sıradan beklentilerin ötesinde misyonu yayarak, öğrenme tecrübelerini tetikleyerek ve yeni düşünme yollarını çoğaltarak çalışanların performansını arttırmaktadır. İşlemsel liderlik ise çalışanların performansını attırmada durumsal ödülleri ve olumsuz geri beslemeleri kullanmaktadır (Hater – Bass 1988: 695).

Yılmaz ve Karahan'ın çalışmasına göre liderlik davranışlarının çalışanların performansı üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Ancak liderliğin yalnızca vizyon odaklılık boyutu işgören performansını etkilemektedir (2010: 154-155).

Kirkpatrick ve Locke'nin (1996: 36) öğrenciler üzerinde yaptığı laboratuvar çalışmasına göre liderin vizyonunun niteliği çalışanın birçok tutumunu önemli derecede etkilemesine rağmen performansının niteliği üzerinde zayıf bir etkiye sahiptir. Vizyonun uygulanması ise performansın niteliğini ve niceliğini etkilemektedir. Karizmatik iletişim tarzı ise karizma algısının oluşumunu etkilemektedir. Vizyonun kalitesi ve uygulaması çalışanların kendi amaçlarını belirlemesini ve öz yeterliliklerini etkilemekte bu da sonuçta performansı etkilemektedir.

Conger vd.'nin (2000: 757) yöneticiler üzerine yaptığı araştırmaya göre karizmatik liderin davranışları takipçilerde sadakat duygusu, kolektif grup kimliği duygusu ve grup görev performansı algısı oluşturmaktadır (Conger vd., 2000: 757). Aynı çalışmada karizmatik liderliğin vizyon, üye davranışlarına duyarlılık, çevreye duyarlılık ve kişisel risk boyutlarının grup performansı ile anlamlı ve pozitif korelasyon olduğu görülmektedir. Sıradışı davranışlar boyutunun ise grup performansı ile anlamlı korelasyonu söz konusu değildir (Conger vd., 2000: 760). Ancak grup performansı algısı liderin çevreye duyarlılığı ve stratejik vizyonun oluşmasından etkilenmektedir. Burada çevreye duyarlılığın etkisi daha yüksek görülmektedir. Çünkü liderin iç ve dış çevreye güçlü duyarlılığı birlikte başarılabilir görevlerin daha gerçekçi değerlendirmesinin yapılabilmesini sağlamaktadır (Conger vd., 2000: 762).

Özşahin ve Zehir'in (2011: 61) Türkiye'deki yüksek performanslı işletmelerde liderlik boyutlarının örgütsel performans üzerine etkisini inceleyen araştırmada; görev odaklı liderlik, ilişki odaklı liderlik ve değişim odaklı liderlik boyutlarının örgütsel performans üzerinde anlamlı etkisinin olduğu tespitinde bulunulmuştur. Ancak bu boyutlardan ilişki odaklı liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisi girişim odaklı kültür aracılığıyla diğer bir ifade ile dolaylı olarak gerçekleşmektedir.

Yukarıda ele alınan çalışmalardan görüldüğü gibi farklı bulgulara rastlansa da genel olarak farklı liderlik boyutlarının çalışanın iş performansını olumlu yönde

etkilediği görülmektedir. Dolayısıyla yazın taramasından hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H3a. Karizmatik Liderliğin statükoyu sürdürmeme boyutu iş performansını yordamaktadır.

H3b. Karizmatik Liderliğin vizyon boyutu iş performansını yordamaktadır.

H3c. Karizmatik Liderliğin çevreye duyarlılık boyutu iş performansını yordamaktadır.

H3d. Karizmatik Liderliğin üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutu iş performansını yordamaktadır.

H3e. Karizmatik Liderliğin kişisel risk boyutu iş performansını yordamaktadır.

H3f. Karizmatik Liderliğin sıradışı davranışlar boyutu iş performansını yordamaktadır.

4.4. KARİZMATİK LİDERLİĞİN İŞ PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE İŞ TATMİNİNİN ARACILIK ROLÜ

Yazında karizmatik liderlikliderliğin iş performansına etkisinde iş tatmininin aracılık rolünü inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak Liang vd. (2010) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin iş performansına etkisinde iş tatmininin aracılık rolü incelenmiştir. Bu çalışmaya göre iş tatmini hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderliğin iş performansına etkisinde aracılık rolü üslenmektedir (Liang vd. (2010: 5924).

Yukardaki değişkenlerden ikisinin, bir başka üçüncü değişkenle ele alındığı veya değişkenlerin ikili olarak ele alındığı bir kısım çalışmalar bulunmaktadır. Aşağıda bu çalışmaların sonuçlarına yer verilmektedir.

- Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014: 291-292) tarafından yürütülen ve okul öncesi öğretmenlerin dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini değişkenlerinin

ilişkinini inceleyen araştırma sonucunda, dönüşümcü liderliğin öğretmenlerin iş tatmin boyutlarını olumlu yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir.

- Eren ve Titizoğlu (2014: 295) tarafından, Bolu’da faaliyet gösteren beş işletmenin çalışanları üzerine yürütülen çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmiştir. Araştırma sonucunda elde edilen bulguların analizi sonucunda, dönüşümcü liderlik tarzının iş tatmini üzerinde anlamlı ve pozitif yönlü bir etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.
- Baltacı vd. (2014: 77-78) tarafından yürütülen bir araştırmada yöneticilerin sahip oldukları liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi incelenmiştir. Bu kapsamda dönüşümcü liderlik özelliklerinin iş tatmini etkilediği ancak, bu etkinin etkileşimci liderlik ve vizyoner liderlik özelliklerinden daha düşük bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.
- Aydın vd.’nin (2013: 804) okul müdürlerinin sahip oldukları liderlik stillerinin öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine ve iş tatminlerine olan etkisini araştıran çalışmanın sonuçlarına göre; yöneticilerin dönüşümcü liderlik davranışlarının artmasının öğretmenlerin iş tatmin düzeylerini olumlu yönde etkilediği görülmüştür.
- Karizmatik liderliğin üç bileşeni ile çalışan memnuniyetinin nasıl bir ilişki içinde olduğunu saptamak için bir ABD teknoloji firmasında karizmatik liderlik bileşenleri ve genel iş performansı için araştırma yapılmıştır. Karizmatik liderlik üç özel bileşeni ise stratejik vizyon ve artikülasyon, çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık ve sıra dışı davranış olarak belirlenmiştir. Anketlerin sonucunda üç bileşen ile iş performansı ilişkisinde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki saptanmıştır. Üçüncü bileşen, alışılmamış davranış ile iş performansı arasında da pozitif bir ilişki bulunmuştur; fakat istatistiksel olarak anlamlı ifade edilmemiştir. Bu araştırma, belirli karizmatik liderlik tarzı davranışlarının iş performansını olumlu etkilediğine yönelik anlamlı bir çalışmadır (Kari 2012).

Yazın taraması sonucu incelenen çalışmalardan hareketle aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H41a. İçsel iş tatmini, statükoyu sürdürmeme boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.

H41b. İçsel iş tatmini, vizyon boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.

H41c. İçsel iş tatmini, çevreye duyarlılık boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.

H41d. İçsel iş tatmini, üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.

H41e. İçsel iş tatmini, kişisel risk boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.

H41f. İçsel iş tatmini, sıradışı davranışlar boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.

H42a. İçsel iş tatmini, statükoyu sürdürmeme boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.

H42b. İçsel iş tatmini, vizyon boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.

H42c. İçsel iş tatmini, çevreye duyarlılık boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.

H42d. İçsel iş tatmini, üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.

H42e. İçsel iş tatmini, kişisel risk boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.

H42f. İçsel iş tatmini, sıra dışı davranışlar boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.

BEŞİNCİ BÖLÜM METODOLOJİ, ANALİZLER VE BULGULAR

5.1. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

5.1.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Ankara ilindeki özel okullarda görev yapan ortaokul öğretmenleri oluşturmaktadır. İl Milli Eğitim Müdürlüğü'nün verilerine göre Ankara'da 100 özel ortaokul bulunduğu bilinmektedir. Milli Eğitim Müdürlüğü'nden alınan bilgilere göre özel okullarda görev yapan ortaokul öğretmeni sayısı ise 2013- 2014 eğitim-öğretim yılında yaklaşık olarak 2230 olduğu saptanmıştır. Söz konusu ana kitleyi temsil edecek örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde aşağıdaki formül kullanılmıştır;

$$n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$$

N: Hedef kitledeki birey sayısı

n: Örneklem alınacak birey sayısı

p: İncelenen olayın görülüş sıklığı (gerçekleşme olasılığı)

q: İncelenen olayın görülmeyiş sıklığı (gerçekleşmeme olasılığı)

t: Belirli bir anlamlılık düzeyinde, t tablosuna göre bulunan teorik değer

d: Olayın görülüş sıklığına göre kabul edilen $\pm$ örneklem hatasıdır (Salant - Dillman 1994: 55).

Yukarıdaki formül kullanılarak homojen bir yapıda olmayan bu evren için % 95 güven aralığında, $\pm$ % 5 örneklem hatası ile gerekli örneklem büyüklüğü $n= 328$ olarak hesaplanmıştır. Ankara'da faaliyet gösteren özel eğitim kurumları üzerinde araştırmaya katılmayı kabul eden 2 eğitim kurumunun 12 ortaokulunda görev yapan 650 öğretmenden 400 öğretmene ulaşılmış, kullanılabilir 328 anket araştırmaya alınmıştır

5.1.2. Yöntem

5.1.2.1. Veri Toplama Araçları

Araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölüm katılımcılarla ilgili demografik nitelikteki bilgileri toplamaya yönelik 9 sorudan oluşmaktadır. Anketin ikinci bölümü yöneticilerin karizmatik davranışlarını ölçmeye yöneliktir.

Karizmatik Liderlik Ölçeği, Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilmiştir. Karizmatik Liderlik Ölçeği Türkçeye Gül (2003) tarafından çevrilmiştir. Anket 24 soru ve 6 (vizyon, çevreye duyarlılık, sıra dışı davranışlar, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, statükoyu sürdürmeme) boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte olumsuz ifade bulunmamaktadır. Çalışanlar birinci derece amirlerinin liderlik davranışlarını beşli Likert ölçeği ile değerlendirmişlerdir: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum.

Karizmatik Liderlik Ölçeği ülkemizde yapılan bir kısım (Gül - Aykanat 2012; Zehir vd., 2011: 55) araştırmalarda kullanılmıştır.

İş Performansı Ölçeği, Kirkman ve Rosen (1999) tarafından birlikte geliştirilmiştir. Sigler ve Pearson (2000) tarafından yapılan çalışmalarda kullanılan dört sorunun Türkçeye çevirisi Çöl (2008) tarafından yapılmıştır. Ölçekte olumsuz ifade bulunmamaktadır. Ölçekte, çalışanlar belirlenen hedeflere ulaşma ya da aşma ve işi zamanında tamamlama gibi ilgili ifadelerle ne derece katıldıkları ya da katılmadıklarını belirtmektedirler (Kirkman - Rosen 1999: 67). Çalışanlar kendi iş performanslarını beşli Likert ölçeği ile değerlendirmişlerdir: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum.

İş Performansı Ölçeği, ülkemizde yapılan bir kısım çalışmalarda (Gürbüz vd., 2010; Yılmaz - Karahan 2010; Akkoç 2012; Gül - Alacalar 2014; Şehitoğlu - Zehir 2010) kullanılmıştır.

İş tatmini ölçmek için 20 soruluk Minnesota İş Tatmini Ölçeği (MSQ) kullanılmıştır. Ölçek Weiss, Dawis, England, Lofquist (1967) tarafından geliştirilmiştir

(Yürümezoğlu 2012: 76). Ölçeğin Türkçeye çevirisi, geçerlik ve güvenirlik çalışması Baycan (1985) tarafından yapılmıştır (Topal 2008: 27).

Ölçek iki boyuttan (içsel iş tatmini, dışsal iş tatmini) oluşmaktadır. İçsel tatmini; başarı, tanınma, terfi gibi işin içsel niteliği ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Dışsal iş tatmini ise; kurum politikası, denetim şekli, çalışma arkadaşları, çalışma koşulları gibi işin çevresi ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Tatmin puanı madde sayısına bölünmekle elde edilmektedir. Doyum puanı 3'ten küçük ise iş doyumu düşük, 3'ten büyük ise doyum yüksek 3'e eşit ise nötr kabul edilmektedir (Yürümezoğlu 2012: 76).

Ölçekte olumsuz ifade bulunmamaktadır. Çalışanlar kendi iş tatminlerini beşli Likert ölçeğiyle değerlendirmektedirler: (1) Kesinlikle Katılmıyorum, (2) Katılmıyorum, (3) Kararsızım, (4) Katılıyorum, (5) Kesinlikle Katılıyorum.

İş Tatmin Ölçeği ülkemizde yaygın olarak kullanılmaktadır (Yılmaz 2012; Adıgüzel vd., 2013; Gürer vd., 2014).

5.1.2.2. Analiz Yöntemleri

Bu araştırmada yöntem olarak tarama modeli kullanılmıştır. “Tarama modelleri, geçmişte ya da halen var olan bir durumu var olduğu şekilde betimlemeyi amaçlayan araştırma yaklaşımlarıdır. Araştırmaya konu olan olay, birey ya da nesne, kendi koşulları içinde ve olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır. Onları herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme çabası gösterilmez” (Karasar 2009: 77).

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel yöntemleri olarak sayı, yüzde, ortalama, standart sapma kullanılmıştır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Man whitney-u testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında kruskall whallis testi kullanılmıştır.

Değişkenler arasındaki ilişkileri tespit etmek amacıyla spearman korelasyon ve regresyon analizi uygulanmıştır. Değişkenler arasındaki aracılık rolünün tespiti için

hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Aracı değişkenlik rolünün anlamlılığını test etmek için Sobel testinden yararlanılmıştır.

Elde edilen bulgular %95 güven aralığında ve %5 anlamlılık düzeyinde değerlendirilmiştir.

5.2. İSTATİKSEL ANALİZ VE BULGULAR

5.2.1. Güvenilirlik ve Faktör Analizleri

5.2.1.1. Karizmatik Liderlik Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

24 sorudan oluşan Karizmatik Liderlik Ölçeğinin güvenilirlik katsayısının (Cronbach's Alpha) değeri 0.965 dir. Bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Kalaycı 2010: 405). Herhangi bir ifadenin çıkarılması (Cronbach's Alpha if Item Deleted) durumunda ölçeğin güvenilirliği artmayacağı için hiçbir ifade ölçekten çıkarılmamıştır.

Ölçeğin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını anlamak için ilk olarak anti-imaj korelasyonuna bakılmıştır. Anti imaj korelasyonunda hiçbir ifade 0.5'in altında değildir. İkinci olarak Kaiser-Meyer-Olkin değerine bakılmıştır. KMO değeri 0.954 dir. Örneklem yeterliliğini gösteren bu değer oldukça yüksektir. Üçüncü olarak Bartlett Küresellik testinin (Bartlett's Test of Sphericity) sonucuna bakılmıştır. Sonuç değişkenler arasında korelasyon olduğunu göstermektedir ($p=0.000$). Sonuçlar faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir (Altunışık, 2010: 266, 270, 292).

Faktör analizi sonucunda 24 ifadenin 6 faktör altında toplandığını göstermektedir. 12. ifade vizyon boyutunda 16. ifade de sıra dışı davranışlar boyutunda yer aldığından analizden çıkarılması ile 6 faktörün toplam varyansın %78.191'ini açıkladığı görülmektedir. %50 üzerindeki varyansın sosyal bilimlerde kabul edildiğini düşünüldüğünde bu değer oldukça yüksek kabul edilmektedir (Altunışık 2010: 272). Bu bağlamda toplam varyansın; birinci faktör %21.13'sını, ikinci faktör %15.22'ini, üçüncü faktör %12.22'sini, dördüncü faktör %10.57'ini, beşinci faktör %9.99'unu ve altıncı faktör %9.04'ünü açıklamaktadır.

Çizelge 6'te Karizmatik Liderlik Ölçeğinin faktör yapısı ve faktör yükleri verilmektedir. Faktörler orijinal ölçekte olduğu gibi adlandırılmıştır.

Çizelge 6. Karizmatik Liderlik için Döndürülmüş Bileşen Matrisi

İfadeler	Bileşenler					
	1	2	3	4	5	6
V5- İlham verici stratejik ve kurumsal amaçlar ortaya koyabilir.	0.768					
V3- İlham vericidir ve şirket çalışanlarına yaptıkları işin önemini açıkça belirterek motive edebilmektedir.	0.750					
V2- Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.	0.745					
V4- Vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler üretebilir.	0.736					
V1- Konuşmaları topluluğa heyecan verir.	0.678					
V6- Şirketin geleceği hakkında sürekli olarak yeni fikirler üretir.	0.567					
ÇD10- Şirketteki diğer çalışanların yetersizliklerini ve kısıtlarını görebilir.		0.775				
ÇD8- Kendi amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyebilecek, şirket içerisindeki engelleri ve güçleri önceden görebilir.		0.707				
ÇD9- Şirketteki diğer çalışanların yeteneklerini ve kabiliyetlerini görebilir.		0.625				
ÇD7- Şirketin amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir.		0.621				
ÇD11- Şirketin amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir.		0.580				
KR18- Şirket için yüksek derecede kişisel risk alır.			0.798			
KR19- Sık sık, şirket için yüksek kişisel zararlara katlanır.			0.788			
KR17- Kurumsal amaçlara ulaşmak için önemli derecede kişisel fedakârlıklarda bulunur.			0.690			
ÜİD22- Sık sık, şirketteki diğer çalışanların ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder.				0.705		
ÜİD20- Şirketteki diğer çalışanların ihtiyaçlarına ve duygularına karşı oldukça hassasiyet gösterir.				0.663		
ÜİD21- Karşılıklı sevgi ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.				0.651		
SD15- Sık sık, şirketin diğer üyelerini de şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.					0.842	
SD13- Kurumsal amaçlara ulaşmada, alışılmışın dışında davranışlar gösterir.					0.650	
SD14- Kurumsal amaçlara ulaşmada, geleneksel olmayan yöntemler kullanır.					0.626	
SK24- Kurumsal amaçlara ulaşmak için, riskli olmayan ve iyi tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur.						-0.791
SK23- Mevcut durumu veya işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır.						-0.740

Çıkarma metodu: Principal Component Analysis, faktör sayısı 6

Döndürme metodu: Varimax with Kaiser Normalization.

Çıkarılan ifadeler:

ÇD 12: Girişimcidir ve amaçlara ulaşmak için yeni fırsatlar oluşturur.

KR 16: Kurumsal amaçlara ulaşmak için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.

Karizmatik Liderlik ölçeğinin alt boyutları belirlendikten sonra her bir alt boyutun güvenilirlik değerlerine bakılmıştır. Buna göre her bir alt boyutun güvenilirlik değerlerinin Çizelge 7’de görüldüğü gibi oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir. Çizelgede ayrıca başka iki çalışmanın güvenilirlik katsayıları verilmektedir. Bu çalışmanın bütün boyutlarda güvenilirlik katsayısı diğer iki çalışmaya göre ya daha yüksek ya da çok yakındır.

Çizelge 7. Karizmatik Liderlik Boyutlarının Güvenilirlik Değerleri

Boyutlar	İfade sayısı	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha*	Cronbach's Alpha**
Vizyon	6	0.934	0.897	0.816
Çevreye duyarlılık	5	0.892	0.891	0.845
Kişisel risk	3	0.876	0.878	0.821
Üye etkileşimi	3	0.900	0.806	0.824
Statükoyu sürdürmeme	2	0.821	0.582	0.796
Sıra dışı davranışlar	3	0.817	0.793	0.767

* Gül, H. - Aykant, Z., (2012), *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16 (1), s. 30.

** Gül, H., (2003), *Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray Ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora tezi, Gebze, s.142.

5.2.1.2. Performans Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

4 sorudan oluşan Performans Ölçeğinin güvenilirlik katsayısının (Cronbach's Alpha) değeri 0.870 dir. Bu değer ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir (Kalaycı 2010: 405). Herhangi bir ifadenin çıkarılması (Cronbach's Alpha if Item Deleted) durumunda ölçeğin güvenilirliği artmayacağı için hiçbir ifade ölçekten çıkarılmamıştır. Ölçeğin güvenilirliği Sigler ve Pearson’un (2000: 38) çalışmasında 0.83, Çöl’ün (2008: 42) çalışmasında 0.827 ve Yılmaz ve Karahan, (2010: 154, 155) 0.73 bulunmuştur.

Ölçeğin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını anlamak için ilk olarak anti-imaj korelasyonuna bakılmıştır. Anti imaj korelasyonunda hiçbir ifade 0.5’in altında değildir. İkinci olarak Kaiser-Meyer-Olkin değerine bakılmıştır. KMO değeri 0.812 dir. Örneklem yeterliliğini gösteren bu değer oldukça yüksektir. Üçüncü olarak Bartlett Küresellik testinin (Bartlett's Test of Sphericity) sonucuna bakılmıştır. Sonuç

değişkenler arasında korelasyon olduğunu göstermektedir ($p=0.000$). Sonuçlar faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir (Altunışık, 2010: 266, 270, 292).

Faktör analizi sonucunda 4 ifadenin tek faktör altında toplandığını göstermektedir. Faktör yükleri 0.807 ile 0.886 arasında değişmektedir. Tek faktör toplam varyansın %72.38'sini açıkladığı görülmektedir. %50 üzerindeki varyansın sosyal bilimlerde kabul edildiği düşünüldüğünde bu değer oldukça yüksek kabul edilmektedir (Altunışık 2010: 272).

Çizelge 8'de Performans Ölçeğinin faktör yapısı ve faktör yükleri verilmektedir.

Çizelge 8. Performans Ölçeği için Bileşen Matrisi

İfadeler	Bileşen 1
2-İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	0.886
3-Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim	0.866
4-Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	0.841
1-Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	0.807

Çıkarma Method: Principal Component Analysis

5.2.1.3. İş Tatmini Ölçeği Güvenilirlik ve Faktör Analizi Sonuçları

20 sorudan oluşan İş Tatmini Ölçeğinin güvenilirlik katsayısının (Cronbach's Alpha) değeri 0.954'dir. Bu değer ölçeğin güvenilirliğinin yüksek derecede olduğunu göstermektedir (Kalaycı 2010: 405). Herhangi bir ifadenin çıkarılması (Cronbach's Alpha if Item Deleted) durumunda ölçeğin güvenilirliği artmayacağı için hiçbir ifade ölçekten çıkarılmamıştır.

Ölçeğin faktör analizi yapmaya uygun olup olmadığını anlamak için ilk olarak anti-imaj korelasyonuna bakılmıştır. Anti imaj korelasyonunda hiçbir ifade 0.5'in altında değildir. İkinci olarak Kaiser-Meyer-Olkin değerine bakılmıştır. KMO değeri 0.945'dir. Örneklem yeterliliğini gösteren bu değer oldukça yüksektir. Üçüncü olarak Bartlett Küresellik testinin (Bartlett's Test of Sphericity) sonucuna bakılmıştır. Sonuç değişkenler arasında korelasyon olduğunu göstermektedir ($p=0.000$). Sonuçlar faktör analizinin yapılabileceğini göstermektedir (Altunışık, 2010: 266, 270, 292).

Faktör analizi sonucunda 20 ifadenin iki faktör altında toplandığı görülmektedir. İ8, İ10, İ15 ve D18 ifadeleri farklı boyutlarda yer aldığından dolayı çıkarılması ile 2

faktörün toplam varyansın %61.54'ünü açıkladığı görülmektedir. %50 üzerindeki varyansın sosyal bilimlerde kabul edildiği düşünüldüğünde bu yeterli kabul edilmektedir (Altunışık 2010: 272). Bu bağlamda toplam varyansın; birinci faktör %30.79'unu, ikinci faktör %30.74'ünü açıklamaktadır.

Çizelge 9'da İş Tatmini Ölçeğinin faktör yapısı ve faktör yükleri verilmektedir. Faktörler orijinal ölçekte olduğu gibi adlandırılmıştır.

Çizelge 9. İş Tatmini için Döndürülmüş Bileşen Matrisi

İfadeler	Bileşenler	
	1	2
İ9. başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı bana vermesi	0.862	
İ7. vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması	0.743	
İ1. beni her zaman memnun etmesi	0.719	
İ11. kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansı olması	0.713	
İ16. işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi	0.639	
İ3. ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı	0.609	
İ4. toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesi	0.582	
İ2. tek başıma çalışma olanağı olması	0.571	
D13. yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret		0.784
D19. yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme		0.778
D14. iş içinde terfi olanağımın olması		0.705
D6. yöneticimin karar vermedeki yeteneği		0.675
D5. yöneticimin ekibindeki kişileri idare tarzı		0.657
D12. iş ile ilgili kararların uygulanmaya konması		0.653
D17. çalışma şartları		0.567
D20. yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi		0.523

Çıkarma Methodu: Principal Component Analysis.

Döndürme Methodu: Varimax with Kaiser Normalization.

Çıkarılan ifadeler:

İ8. bana sabit bir iş sağlaması

İ10. kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma

İ15. kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi

D18. çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları

İş Tatmini Ölçeğinin alt boyutları belirlendikten sonra her bir alt boyutun güvenilirlik değerlerine bakılmıştır. Buna göre her bir alt boyutun güvenilirlik değerlerinin Çizelge 10'da görüldüğü gibi oldukça yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Çizelge 10. İş Tatmini Boyutlarının Güvenilirlik Değerleri

Boyutlar	İfade sayısı	Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha*	Cronbach's Alpha**
İçsel tatmin	8	0.912	0.88	0.91
Dışsal tatmin	8	0.901	0.80	0.86

* Chen, H. C., (2004), The Relationship between Leadership Styles and Faculty Job Satisfaction in Taiwan, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Utah, p. 75.

** Yürümezoğlu, H. A., (2012), Kanıta Dayalı Hemşirelik Yönetimi Uygulamalarının Hemşire İş Doyumu Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir, ss. 76.

Bu bölümde öncelikle Karizmatik Liderlik, Performans ve İş Tatmini ölçeklerinin güvenilirlik değerleri araştırılmış ve değerlerin analiz yapmaya uygun olduğu sonucuna varılmıştır. İkinci olarak her bir ölçeğin faktör analizi yapmağa uygun olup olmadığı araştırılmış ve uygun olduğu anlaşılmıştır. Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan boyutların orijinal ölçeğe uyumlu olduğu anlaşılmıştır. Son olarak her bir ölçeğin alt boyutlarının güvenilirlik değerleri incelenmiş ve bunlarında analiz yapmaya uygun olduğu görülmüştür.

5.2.2. Tanımlayıcı İstatistikler

5.2.2.1. Karizmatik Liderlik Ölçeği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

Karizmatik Liderlik Ölçeği ile ilgili tanımlayıcı istatistikler Çizelge 11’de verilmektedir. Karizmatik Liderlik Ölçeğindeki 22 ifadeye çalışanların % 7.84’ü kesinlikle katılmıyorum, %17.31’i katılmıyorum, %21.14’ü kısmen katılıyorum, %34.29’u katılıyorum ve %19.42’si kesinlikle katılıyorum şeklinde fikir beyan etmişlerdir. Buna göre çalışanların %53,7’si katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde fikir beyan ettikleri görülmektedir.

Çizelge 11. Karizmatik Liderlikle İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler		1	2	3	4	5	Ort.	SS
V1- Konuşmaları topluluğa heyecan verir	N	39	46	41	131	67	3,44	1,293
	%	12,03	14,20	12,65	40,4	20,7		
V2- Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.	N	20	52	47	122	83	3,60	1,203
	%	6,2	16,0	14,5	37,7	25,6		
V3- İlham vericidir ve şirket çalışanlarına yaptıkları işin önemini açıkça belirterek motive edebilmektedir.	N	20	49	48	120	87	3,63	1,203
	%	6,2	15,1	14,8	37,0	26,9		
V4- Vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler üretebilir.	N	19	44	38	140	83	3,69	1,163
	%	5,9	13,6	11,7	43,2	25,6		
V5- İlham verici stratejik ve kurumsal amaçlar ortaya koyabilir.	N	14	46	65	120	79	3,63	1,126
	%	4,3	14,2	20,1	37,0	24,4		
V6- Şirketin geleceği hakkında sürekli olarak yeni fikirler üretir.	N	7	49	72	109	87	3,68	1,091
	%	2,2	15,1	22,2	33,6	26,9		
ÇD7- Şirketin amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir.	N	14	28	79	139	64	3,65	1,028
	%	4,3	8,6	24,4	42,9	19,8		
ÇD8- Kendi amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyebilecek, şirket içerisindeki engelleri ve güçleri önceden görebilir.	N	16	35	77	137	59	3,58	1,060
	%	4,9	10,8	23,8	42,3	18,2		
ÇD9- Şirketteki diğer çalışanların yeteneklerini ve kabiliyetlerini görebilir.	N	16	41	73	135	59	3,56	1,079
	%	4,9	12,7	22,5	41,7	18,2		
ÇD10- Şirketteki diğer çalışanların yetersizliklerini ve kısıtlarını görebilir.	N	13	34	68	156	53	3,62	1,008
	%	4,0	10,5	21,0	48,1	16,4		
ÇD11- Şirketin amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir.	N	16	37	70	146	55	3,58	1,054
	%	4,9	11,4	21,6	45,1	17,0		
SD13- Kurumsal amaçlara ulaşmada, alışılmışın dışında davranışlar gösterir.	N	16	56	95	111	46	3,35	1,076
	%	4,9	17,3	29,3	34,3	14,2		
SD14- Kurumsal amaçlara ulaşmada, geleneksel olmayan yöntemler kullanır.	N	23	66	101	95	39	3,19	1,109
	%	7,1	20,4	31,2	29,3	12,0		
SD15- Sık sık, şirketin diğer üyelerini de şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.	N	18	71	102	96	37	3,19	1,077
	%	5,6	21,9	31,5	29,6	11,4		
KR17- Kurumsal amaçlara ulaşmak için önemli derecede kişisel fedakârlıklarda bulunur.	N	26	33	61	114	90	3,65	1,214
	%	8,0	10,2	18,8	35,2	27,8		
KR18- Şirket için yüksek derecede kişisel risk alır.	N	39	55	83	92	55	3,21	1,254
	%	12,0	17,0	25,6	28,4	17,0		
KR19- Sık sık, şirket için yüksek kişisel zararlara katlanır.	N	36	59	97	75	57	3,18	1,239
	%	11,1	18,2	29,9	23,1	17,6		
ÜİD20- Şirketteki diğer çalışanların ihtiyaçlarına ve duygularına karşı oldukça hassasiyet gösterir.	N	34	40	61	100	89	3,52	1,296
	%	10,5	12,3	18,8	30,9	27,5		
ÜİD21- Karşılıklı sevgi ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.	N	21	41	52	124	86	3,66	1,184
	%	6,5	12,7	16,0	38,3	26,5		
ÜİD22- Sık sık, şirketteki diğer çalışanların ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder.	N	18	44	71	119	72	3,56	1,140
	%	5,6	13,6	21,9	36,7	22,2		
SK23- Mevcut durumu veya işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır.	N	60	167	45	28	24	2,35	1,104
	%	18,52	51,54	13,89	8,64	7,41		
SK24- Kurumsal amaçlara ulaşmak için, riskli olmayan ve iyi tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur.	N	74	141	61	35	13	2,30	1,061
	%	22,84	43,52	18,83	10,80	4,01		

Çizelge 11’de görüldüğü gibi çalışanların en az katıldıkları ifadelerden biri “SK24- Kurumsal amaçlara ulaşmak için, riskli olmayan ve iyi tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur.” ifadesidir. “V4- Vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler üretebilir.” ifadesi ise çalışanların en çok katıldıkları ifadelerden biri olmuştur.

Karizmatik Liderlik Ölçeğinin alt boyutlarının ortalamaları Çizelge 12’de görülmektedir. Karizmatik Liderlik Ölçeğinin ortalaması yüksek denebilecek düzeyde gerçekleşmiştir (3.401). Ortalaması en yüksek olan boyut vizyon boyutudur (3.61). Ortalaması en küçük olan ise statükoyu sürdürmeme boyutudur (2.32). Kişisel risk ve sıra dışı davranışlar boyutlarının ortalamalarının orta düzeyde; çevreye duyarlılık ve üye etkileşimi boyutlarının ortalamalarının ise yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Bunu dikkate alarak çalışanların ilk amirlerini yüksek düzeyde karizmatik olarak gördükleri söylenebilir.

Çizelge 12. Karizmatik Liderlik Ölçeği ve Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	SS
Karizmatik Liderlik	3.401	0.72
Çevreye duyarlılık	3.60	0.87
Statükoyu sürdürmeme	2.32	0.99
Sıra dışı davranışlar	3.25	0.93
Üye etkileşimi	3.58	1.10
Kişisel risk	3.35	1.11
Vizyon	3.61	1.02

5.2.2.2. İş Performansı Ölçeği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İş Performansı Ölçeği ile ilgili tanımlayıcı istatistikler Çizelge 13’te verilmektedir. Performans ölçeğindeki ifadelerle çalışanların %3,5’i kesinlikle katılmıyorum, %9,2’si katılmıyorum, %20’si kısmen katılıyorum, %47’si katılıyorum ve %20’si katılıyorum şeklinde fikir beyan etmişlerdir. Buna göre çalışanların %67’si ölçekteki ifadelerle katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde görüş belirtmişlerdir. Çizelge 6,8’de görüldüğü gibi ölçekteki ortalaması en düşük ifade “P3-Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.” ifadesidir. “P1-Görevlerimi tam zamanında tamamlarım” ifadesi ise ortalaması en yüksek ifadedir.

Performans Ölçeğinin aritmetik ortalaması 3.71 olarak gerçekleşmiştir. Buna göre çalışanların kendi performanslarının yüksek düzeyde olduğunu düşündükleri söylenebilir.

Çizelge 13. Performans Ölçeği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler		1	2	3	4	5	Ort.	SS
P1-Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	N	17	22	33	173	79	3,85	1,034
	%	5,2	6,8	10,2	53,4	24,4		
P2-İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	N	2	41	70	157	54	3,68	0,919
	%	0,6	12,7	21,6	48,5	16,7		
P3-Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.	N	14	32	83	146	49	3,57	1,004
	%	4,3	9,9	25,6	45,1	15,1		
P4-Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	N	12	24	75	139	74	3,74	1,012
	%	3,7	7,4	23,1	42,9	22,8		

5.2.2.3. İş Tatmini Ölçeği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İş Tatmini Ölçeği ile ilgili tanımlayıcı istatistikler Çizelge 14’te verilmektedir. İş Tatmini Ölçeğindeki 16 ifadeye çalışanların % 4.55’i kesinlikle katılmıyorum, %10.44’ü katılmıyorum, %14.88’u kısmen katılıyorum, %45.12’si katılıyorum ve %25.00’ı kesinlikle katılıyorum şeklinde fikir beyan etmişlerdir. Buna göre çalışanların %70.12’si katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum şeklinde fikir beyan ettikleri görülmektedir.

Çizelge 14. İş Tatmini Ölçeği ile İlgili Tanımlayıcı İstatistikler

İfadeler		1	2	3	4	5	Ort.	SS
İ1. Beni her zaman memnun etmesi	N	24	33	22	163	82	3,76	1,158
	%	7,4	10,2	6,8	50,3	25,3		
İ2. Tek başıma çalışma olanağı olması	N	10	43	55	145	71	3,69	1,052
	%	3,1	13,3	17,0	44,8	21,9		
İ3. Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansı	N	17	30	47	146	84	3,77	1,095
	%	5,2	9,3	14,5	45,1	25,9		
İ4. Toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesi	N	15	33	37	150	89	3,82	1,088
	%	4,6	10,2	11,4	46,3	27,5		
D5. Yöneticimin ekibindeki kişileri idare tarzı	N	14	40	60	130	80	3,69	1,104
	%	4,3	12,3	18,5	40,1	24,7		
D6. Yöneticimin karar vermedeki yeteneği	N	15	41	64	142	62	3,60	1,076
	%	4,6	12,7	19,8	43,8	19,1		
İ7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması	N	17	28	44	140	95	3,83	1,105
	%	5,2	8,6	13,6	43,2	29,3		
İ9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı bana vermesi	N	10	25	27	137	125	4,06	1,027
	%	3,1	7,7	8,3	42,3	38,6		
İ11. Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansı olması	N	8	26	42	143	105	3,96	0,999
	%	2,5	8,0	13,0	44,1	32,4		
D12. İş ile ilgili kararların uygulanmaya konması	N	12	35	63	153	61	3,67	1,020
	%	3,7	10,8	19,4	47,2	18,8		
D13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret	N	18	33	50	148	75	3,71	1,100
	%	5,6	10,2	15,4	45,7	23,1		
D14. İş içinde terfi olanağımın olması	N	19	43	85	118	59	3,48	1,111
	%	5,9	13,3	26,2	36,4	18,2		
İ16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi	N	12	32	53	155	72	3,75	1,027
	%	3,7	9,9	16,4	47,8	22,2		
D17. Çalışma şartları	N	13	31	41	152	87	3,83	1,055
	%	4,0	9,6	12,7	46,9	26,9		
D19. Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme	N	19	35	39	160	71	3,71	1,103
	%	5,9	10,8	12,0	49,4	21,9		
D20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi	N	13	33	43	157	78	3,78	1,048
	%	4,0	10,2	13,3	48,5	24,1		

Çizelge 14’te görüldüğü gibi çalışanların en az katıldıkları “D14. “iş içinde terfi olanağımın olması” ifadesidir. “İ9. “başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı bana vermesi” ifadesi ise çalışanların en çok katıldıkları ifade olmuştur.

İş Tatmini Ölçeğinin alt boyutlarının ortalamaları Çizelge 15’te görülmektedir. İş Tatmini Ölçeğinin ve alt boyutlarının ortalaması yüksek düzeyde gerçekleşmiştir. Buna göre çalışanların işten sağladıkları içsel tatminin dışsal tatmine göre daha yüksek

olduğu görülmektedir. Çalışanlar hem genel anlamda iş tatmini hem de içsel ve dışsal tatmin sağladıklarını belirtmektedirler.

Çizelge 15. İş Tatmini Ölçeğinin ve Alt Boyutlarının Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Ortalama	Std. Sapma
İş Tatmini	3,76	0.79
Dışsal tatmin	3,68	0,83
İçsel tatmin	3,83	0,84

5.2.3. Değişkenlere Göre Farklılık Analizleri

5.2.3.1. Karizmatik Liderlik ile İlgili Farklılık Analizleri

Bu kısımda demografik değişkenlere göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik liderlik ve alt boyut davranış düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği açıklanmaktadır.

Çizelge 16'da cinsiyet değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik liderlik ve alt boyut davranış düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği açıklanmaktadır.

- Cinsiyet değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik liderlik davranış düzeyi farklılık göstermemektedir.
- Cinsiyet değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları vizyon, kişisel risk, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, çevresel duyarlılık ve statükoyu sürdürmeme düzeyi farklılık göstermemektedir.
- Cinsiyet değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları sıra dışı davranışlar düzeyi farklılık göstermektedir ($p=0.033<0.05$). Buna göre erkeklerin sırası (mean rank) kadınlara göre daha yüksektir. Erkekler daha yüksek düzeyde, yöneticilerinde sıra dışı davranışlar olduğunu belirtmektedirler.

Çizelge 16. Cinsiyet-Karizmatik Liderlik Farklılık Analizi

Boyutlar	Cinsiyet	N	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	p
Karizmatik Liderlik	Erkek	154	163.94	25246	12869	0.793
	Kadın	170	161.20	27404		
Vizyon	Erkek	154	158.01	24334	12399	0.411
	Kadın	170	166.57	28317		
Kişisel Risk	Erkek	154	167.71	25828	12287	0.338
	Kadın	170	157.78	26822		
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	Erkek	154	159.67	24589	12654	0.602
	Kadın	170	165.06	28061		
Sıra Dışı Davranışlar	Erkek	154	174.08	26808	11307	0.033*
	Kadın	170	152.01	25842		
Çevresel Duyarlılık	Erkek	154	159.02	24489	12554	0.522
	Kadın	170	165.66	28162		
Statükoyu Sürdürmeme	Erkek	154	170.45	26249	11866	0.136
	Kadın	170	155.30	26401		

Çizelge 17’de medeni durum değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik liderlik ve alt boyut davranış düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği açıklanmaktadır.

- Medeni durum değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik liderlik davranış düzeyi farklılık göstermektedir ($p=0.032<0.05$). Buna göre bekârların orta sırası evlilere göre daha yüksektir. Bekârlar daha yüksek düzeyde, yöneticilerinin karizmatik liderlik davranışları gösterdiğini belirtmektedirler.
- Medeni durum değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları kişisel risk, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, sıra dışı davranışlar ve statükoyu sürdürmeme düzeyi farklılık göstermemektedir.
- Medeni durum değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları vizyon düzeyi farklılık göstermektedir ($p=0.032<0.05$). Buna göre bekârların orta sırası evlilere göre daha yüksektir. Bekarlar daha yüksek düzeyde, yöneticilerinin vizyon sahibi olduğunu düşünmektedir.

- Medeni durum değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları çevresel duyarlılık düzeyi farklılık göstermektedir ($p=0.043<0.05$). Buna göre bekârların orta sırası evlilere göre daha yüksektir. Bekârlar daha yüksek düzeyde, yöneticilerinin çevreye karşı duyarlı olduğunu belirtmektedirler.

Çizelge 17. Medeni Durum-Karizmatik Liderlik Farklılık Analizi

Boyutlar	Medeni durum	N	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	p
Karizmatik Liderlik	Bekâr	84	180.93	15198	8532	0.036*
	Evli	240	156.05	37452		
Vizyon	Bekâr	84	181.31	15230	8500	0.032*
	Evli	240	155.92	37420		
Kişisel Risk	Bekâr	84	174.48	14656	9074	0.171
	Evli	240	158.31	37994		
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	Bekâr	84	173.64	14586	9144	0.202
	Evli	240	158.60	38064		
Sıra Dışı Davranışlar	Bekâr	84	176.58	14833	8898	0.108
	Evli	240	157.57	37818		
Çevresel Duyarlılık	Bekâr	84	180.20	15137	8593	0.043*
	Evli	240	156.30	37513		
Statükoyu Sürdürmeme	Bekâr	84	155.50	13062	9492	0.415
	Evli	240	164.95	39588		

Çizelge 18’de yaş değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik liderlik ve alt boyut davranış düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği açıklanmaktadır.

- Yaş değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik liderlik davranış düzeyi farklılık göstermemektedir.
- Yaş değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları vizyon, kişisel risk, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, sıra dışı davranışlar, çevresel duyarlılık ve statükoyu sürdürmeme düzeyi farklılık göstermemektedir.

Çizelge 18. Yaş-Karizmatik Liderlik Farklılık Analizi

	Yaş	N	Sıra Ort.	χ^2	SD	p
Karizmatik Liderlik	18-25	39	176.74	4.309	3	0.229
	26-33	125	161.08			
	34-41	114	168.65			
	>41	46	139.04			
Statükoyu Sürdürmeme	18-25	39	143.95	6.465	3	0.091
	26-33	125	170.44			
	34-41	114	151.80			
	>41	46	183.16			
Vizyon	18-25	39	175.83	4.335	3	0.228
	26-33	125	162.51			
	34-41	114	167.83			
	>41	46	137.96			
Kişisel Risk	18-25	39	170.85	6.784	3	0.079
	26-33	125	162.08			
	34-41	114	172.64			
	>41	46	131.41			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	18-25	39	167.63	1.962	3	0.580
	26-33	125	160.50			
	34-41	114	169.06			
	>41	46	147.35			
Sıra Dışı Davranışlar	18-25	39	185.59	7.550	3	0.056
	26-33	125	154.24			
	34-41	114	172.87			
	>41	46	139.68			
Çevresel Duyarlılık	18-25	39	183.50	3.823	3	0.281
	26-33	125	159.34			
	34-41	114	165.72			
	>41	46	145.29			

Çizelge 19’da eşin çalışma durumu değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik liderlik ve alt boyut davranış düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği açıklanmaktadır.

- Eşin çalışma durumu değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik liderlik davranış düzeyi farklılık göstermemektedir.

- Eşin çalışma durumu değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları kişisel risk, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, sıra dışı davranışlar, çevresel duyarlılık ve statükoyu sürdürmeme düzeyi farklılık göstermemektedir.
- Eşin çalışma durumu değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları vizyon düzeyi farklılık göstermektedir ($p=0.027<0.05$). Buna göre bekârların orta sırası sırasıyla eşi çalışanlardan ve eşi çalışmayanlardan daha yüksektir. Bekarlar daha yüksek düzeyde, yöneticilerinin vizyon sahibi olduğunu düşünmektedir.

Çizelge 19. Eşin Çalışma Durumu-Karizmatik Liderlik Farklılık Analizi

	Eşinin çalışması	N	Sıra Ort.	χ^2	SD	p
Karizmatik Liderlik	Bekâr	84	183.99	5.985	2	0.05015
	Evet	185	155.34			
	Hayır	55	153.77			
Statükoyu Sürdürmeme	Bekâr	84	153.89	3.184	2	0.204
	Evet	185	160.76			
	Hayır	55	181.48			
Vizyon	Bekâr	84	184.65	7.246	2	0.027*
	Evet	185	157.84			
	Hayır	55	144.36			
Kişisel Risk	Bekâr	84	177.11	2.832	2	0.243
	Evet	185	156.69			
	Hayır	55	159.71			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	Bekâr	84	175.90	2.630	2	0.269
	Evet	185	159.53			
	Hayır	55	152.01			
Sıra Dışı Davranışlar	Bekâr	84	180.85	4.421	2	0.110
	Evet	185	155.60			
	Hayır	55	157.67			
Çevresel Duyarlılık	Bekâr	84	181.80	4.896	2	0.086
	Evet	185	156.41			
	Hayır	55	153.51			

Çizelge 20’de çocuk sayısı değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik liderlik ve alt boyut davranış düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği açıklanmaktadır.

- Çocuk sayısı değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik liderlik davranış düzeyi farklılık göstermemektedir.
- Çocuk sayısı değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları vizyon, kişisel risk, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, sıra dışı davranışlar, çevresel duyarlılık ve statükoyu sürdürmeme düzeyi farklılık göstermemektedir.

Çizelge 20. Çocuk Sayısı-Karizmatik Liderlik Farklılık Analizi

	Çocuk sayısı	N	Sıra Ort.	χ^2	SD	p
Karizmatik Liderlik	0	115	170.84	1.466	3	0.690
	1	55	159.80			
	2	104	156.45			
	>2	50	158.87			
Statükoyu Sürdürmeme	0	115	165.88	0.765	3	0.858
	1	55	153.71			
	2	104	161.56			
	>2	50	166.34			
Vizyon	0	115	173.76	2.792	3	0.425
	1	55	161.20			
	2	104	154.49			
	>2	50	154.70			
Kişisel Risk	0	115	161.51	0.646	3	0.886
	1	55	170.13			
	2	104	162.81			
	>2	50	155.74			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	0	115	163.71	0.771	3	0.856
	1	55	157.65			
	2	104	167.32			
	>2	50	155.02			
Sıra Dışı Davranışlar	0	115	170.43	2.801	3	0.423
	1	55	156.94			
	2	104	152.20			
	>2	50	171.82			
Çevresel Duyarlılık	0	115	170.31	1.262	3	0.738
	1	55	158.92			
	2	104	157.50			
	>2	50	158.88			

Çizelge 21’de öğrenim durumu değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik liderlik ve alt boyut davranış düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği açıklanmaktadır.

- Öğrenim durumu değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik liderlik davranış düzeyi farklılık göstermemektedir.
- Öğrenim durumu değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları vizyon, kişisel risk, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, sıra dışı davranışlar, çevresel duyarlılık ve statükoyu sürdürmeme düzeyi farklılık göstermemektedir.

Çizelge 21. Öğrenim Durumu-Karizmatik Liderlik Farklılık Analizi

	Öğrenim durumu	N	Sıra Ort.	χ^2	SD	p
Karizmatik Liderlik	MYO	20	140.33	1.468	2	0.480
	Lisans	227	165.59			
	Lisans üstü	77	159.14			
Statükoyu Sürdürmeme	MYO	20	204.98	4.622	2	0.099
	Lisans	227	160.12			
	Lisans üstü	77	158.49			
Vizyon	MYO	20	144.58	1.089	2	0.580
	Lisans	227	165.41			
	Lisans üstü	77	158.59			
Kişisel Risk	MYO	20	127.03	4.444	2	0.108
	Lisans	227	168.46			
	Lisans üstü	77	154.15			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	MYO	20	142.15	1.610	2	0.447
	Lisans	227	166.23			
	Lisans üstü	77	156.79			
Sıradışı Davranışlar	MYO	20	157.28	0.864	2	0.649
	Lisans	227	160.07			
	Lisans üstü	77	171.03			
Çevresel Duyarlılık	MYO	20	127.68	3.099	2	0.212
	Lisans	227	165.90			
	Lisans üstü	77	161.53			

Çizelge 22’de çalışma süresi değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik liderlik ve alt boyut davranış düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği açıklanmaktadır.

- Çalışma süresi değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik liderlik davranış düzeyi farklılık göstermemektedir.
- Çalışma süresi değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları vizyon, kişisel risk, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, sıra dışı davranışlar, çevresel duyarlılık ve statükoyu sürdürmeme düzeyi farklılık göstermemektedir.

Çizelge 22. Çalışma Süresi-Karizmatik Liderlik Farklılık Analizi

	Çalışma süresi (yıl)	N	Sıra Ort.	χ^2	SD	p
Karizmatik Liderlik	<1	55	179.87	3.861	4	0.4252
	1-3	135	162.99			
	4-6	75	161.96			
	7-9	36	148.94			
	>9	23	141.04			
Statükoyu Sürdürmeme	<1	55	156.45	2.096	4	0.718
	1-3	135	159.41			
	4-6	75	161.71			
	7-9	36	170.47			
	>9	23	185.22			
Vizyon	<1	55	184.85	4.977	4	0.290
	1-3	135	162.41			
	4-6	75	158.12			
	7-9	36	143.81			
	>9	23	153.15			
Kişisel Risk	<1	55	169.52	2.980	4	0.561
	1-3	135	160.43			
	4-6	75	167.30			
	7-9	36	168.22			
	>9	23	133.24			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	<1	55	171.15	1.282	4	0.865
	1-3	135	162.30			
	4-6	75	164.59			
	7-9	36	150.07			
	>9	23	155.61			
Sıra Dışı Davranışlar	<1	55	170.64	7.206	4	0.125
	1-3	135	169.61			
	4-6	75	159.59			
	7-9	36	159.60			
	>9	23	115.35			
Çevresel Duyarlılık	<1	55	173.78	4.324	4	0.364
	1-3	135	164.56			
	4-6	75	167.65			
	7-9	36	140.10			
	>9	23	141.67			

Çizelge 23'te mesleki kıdem değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik liderlik ve alt boyut davranış düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği açıklanmaktadır.

- Mesleki kıdem değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik liderlik davranış düzeyi farklılık göstermemektedir.
- Mesleki kıdem değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları vizyon, kişisel risk, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, sıra dışı davranışlar, çevresel duyarlılık ve statükoyu sürdürmeme düzeyi farklılık göstermemektedir.

Çizelge 23. Mesleki Kıdem-Karizmatik Liderlik Farklılık Analizi

	Mesleki kıdemi	N	Sıra Ort.	χ^2	SD	p
Karizmatik Liderlik	<1	13	154.23	5.353	4	0.252
	1-3	53	184.69			
	4-6	71	146.40			
	7-9	61	158.78			
	>9	126	164.89			
Statükoyu Sürdürmeme	<1	13	180.69	9.032	4	0.060
	1-3	53	167.51			
	4-6	71	184.77			
	7-9	61	162.59			
	>9	126	145.92			
Vizyon	<1	13	144.19	7.125	4	0.129
	1-3	53	186.68			
	4-6	71	144.26			
	7-9	61	158.11			
	>9	126	166.62			
Kişisel Risk	<1	13	161.31	1.754	4	0.781
	1-3	53	164.83			
	4-6	71	151.42			
	7-9	61	172.57			
	>9	126	163.01			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	<1	13	157.73	4.286	4	0.369
	1-3	53	170.90			
	4-6	71	144.77			
	7-9	61	158.61			
	>9	126	171.34			
Sıra Dışı Davranışlar	<1	13	176.38	5.245	4	0.263
	1-3	53	177.92			
	4-6	71	142.69			
	7-9	61	160.39			
	>9	126	166.77			
Çevresel Duyarlılık	<1	13	143.08	8.336	4	0.080
	1-3	53	192.42			
	4-6	71	151.83			
	7-9	61	148.76			
	>9	126	164.58			

Çizelge 24’te statü değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik liderlik ve alt boyut davranış düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği açıklanmaktadır.

- Statü değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik liderlik davranış düzeyi farklılık göstermemektedir.
- Statü değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları vizyon, kişisel risk, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, sıra dışı davranışlar ve çevresel duyarlılık düzeyi farklılık göstermemektedir.
- Statü değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları statükoyu sürdürmeme düzeyi farklılık göstermektedir. Stajyerlerin sıra ortalaması sırası ile müdür, öğretmen ve müdür yardımcılara göre daha yüksektir. Buna göre stajyerler diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde, yöneticilerin statükoya meydan okuduklarını belirtmektedirler.

Çizelge 24. Statü-Karizmatik Liderlik Farklılık Analizi

	Statü	N	Sıra Ort.	χ^2	SD	p
Karizmatik Liderlik	Öğretmen	274	163.40	2.516	3	0.472
	Stajyer	14	152.61			
	Müdür yard.	19	137.13			
	Müdür	17	184.53			
Statükoyu Sürdürmeme	Öğretmen	274	158.47	8.140	3	0.043*
	Stajyer	14	224.25			
	Müdür yard.	19	183.76			
	Müdür	17	152.88			
Vizyon	Öğretmen	274	166.15	3.865	3	0.276
	Stajyer	14	132.18			
	Müdür yard.	19	132.37			
	Müdür	17	162.29			
Kişisel Risk	Öğretmen	274	162.15	3.465	3	0.325
	Stajyer	14	142.75			
	Müdür yard.	19	150.16			
	Müdür	17	198.24			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	Öğretmen	274	161.83	2.376	3	0.498
	Stajyer	14	149.89			
	Müdür yard.	19	153.47			
	Müdür	17	193.82			
Sıra Dışı Davranışlar	Öğretmen	274	161.26	0.935	3	0.817
	Stajyer	14	172.64			
	Müdür yard.	19	156.71			
	Müdür	17	180.68			
Çevresel Duyarlılık	Öğretmen	274	164.42	2.949	3	0.400
	Stajyer	14	156.11			
	Müdür yard.	19	128.76			
	Müdür	17	174.47			

Genel olarak çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik liderlik özellikleri ile ilgili değerlendirmeleri demografik değişkenlerden bağımsızdır. Ancak bazı boyutlar itibari ile cinsiyet, medeni durum ve statü bunun bir istisnasını teşkil etmektedir. Erkekler daha yüksek düzeyde, yöneticilerinde sıra dışı davranışlar olduğunu belirtmektedirler. Bekârlar daha yüksek düzeyde, yöneticilerinin karizmatik liderlik davranışları gösterdiğini belirtmektedirler. Bekarlar daha yüksek düzeyde, yöneticilerinin vizyon sahibi olduğunu düşünmektedir. Bekârlar daha yüksek düzeyde, yöneticilerinin çevreye karşı duyarlı olduğunu belirtmektedirler. Stajyerler diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde, yöneticilerin statükoya meydan okuduklarını belirtmektedirler.

Yöneticide algılanan liderlik davranışları ile çalışanların demografik değişkenleri arasında ilişkiyi araştıran sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Örnek olarak, Arslantaş ve Pekdemir (2007: 275) çalışanların cinsiyetine, yaşına ve eğitim düzeyine göre yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışına ilişkin algılarının farklılık göstermediğini belirtmektedir. Çalışanların iş hayatında geçirdikleri toplam çalışma sürelerine ve bulundukları işletmede çalışma süresine göre yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışına ilişkin algıları ise farklılık göstermektedir. Hastane sağlık personeli üzerine yapılan bir çalışmada da ise kadın çalışanların yöneticilerinin sıra dışı davranışlar sergilemeleriyle ilgili algılarının daha fazla olduğunu belirtilmektedir (Cinel 2008: 107).

5.2.3.2. İş Tatmini ile İlgili Farklılık Analizleri

Bu kısımda demografik değişkenlere göre çalışanların algıladıkları iş tatmini ve alt boyut düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği açıklanmaktadır.

Çizelge 25'te cinsiyet değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş tatmini ve alt boyut düzeylerinin farklılık gösterip gösterilmediği açıklanmaktadır.

- Cinsiyet değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş tatmini düzeyi farklılık göstermemektedir.
- Cinsiyet değişkenine göre çalışanların algıladıkları içsel ve dışsal iş tatminin düzeyi farklılık göstermemektedir.

Çizelge 25. Cinsiyet-İş Tatmini Farklılık Analizi

	Cinsiyet	N	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	p
Dışsal Tatmin	Erkek	154	160.89	24.777	12.842	0.767
	Kadın	170	163.96	27.874		
İçsel Tatmin	Erkek	154	158.41	24.396	12.461	0.454
	Kadın	170	166.20	28.255		
İş Tatmini	Erkek	154	159.70	24.594	12.659	0.609
	Kadın	170	165.04	28.056		

Çizelge 26’da medeni durum değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş tatmini ve alt boyut düzeylerinin farklılık gösterip gösterilmediği açıklanmaktadır.

- Medeni durum değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş tatmini düzeyi farklılık göstermemektedir.
- Medeni durum değişkenine göre çalışanların algıladıkları içsel ve dışsal iş tatminin düzeyi farklılık göstermemektedir.

Çizelge 26. Medeni Durum -İş Tatmini Farklılık Analizi

	Medeni durumu	N	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	p
Dışsal Tatmin	Bekâr	84	167.83	14.098	9.632	0.543
	Evli	240	160.63	38.552		
İş Tatmini	Bekâr	84	175.72	14.761	8.970	0.133
	Evli	240	157.87	37.890		
İçsel Tatmin	Bekâr	84	183.58	15.421	8.309	0.016
	Evli	240	155.12	37.229		

Çizelge 27’de yaş değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş tatmini ve alt boyut düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği açıklanmaktadır.

- Yaş değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş tatmini düzeyi farklılık göstermektedir. 18-25 yaş grubunda ortalama sıra en yüksek iken 41’den büyük yaş grubunda en düşük gerçekleşmiştir. Buna göre 41 yaşından sonra iş tatminin düştüğü söylenebilir.
- Yaş değişkenine göre çalışanların algıladıkları içsel tatmin düzeyi farklılık göstermektedir. 18-25 yaş grubunda ortalama sıra en yüksek iken 41’den büyük

yaş grubunda en düşük gerçekleşmiştir. Buna göre 41 yaşından sonra işten sağlanan iç tatmin düzeyinin düştüğü söylenebilir.

- Yaş değişkenine göre çalışanların algıladıkları dışsal tatmin düzeyi farklılık göstermektedir. 18-25 yaş grubunda ortalama sıra en yüksek iken 41'den büyük yaş grubunda en düşük gerçekleşmiştir. Buna göre 41 yaşından sonra işten sağlanan dış tatmin düzeyinin düştüğü söylenebilir.

Çizelge 27. Yaş-İş Tatmini Farklılık Analizi

	Yaş	N	Sıra Ort.	χ^2	SD	p
Dışsal Tatmin	18-25	39	179.18	8.037	3	0.045*
	26-33	125	160.30			
	34-41	114	172.24			
	>41	46	130.21			
İçsel Tatmin	18-25	39	186.01	7.979	3	0.046*
	26-33	125	165.28			
	34-41	114	164.28			
	>41	46	130.59			
İş Tatmini	18-25	39	182.32	8.596	3	0.035*
	26-33	125	162.30			
	34-41	114	169.77			
	>41	46	128.24			

Çizelge 28'de eşin çalışma durumu değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş tatmini ve alt boyut düzeylerinin farklılık gösterip gösterilmediği açıklanmaktadır.

- Eşin çalışma durumu değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş tatmini düzeyi farklılık göstermemektedir.
- Eşin çalışma durumu değişkenine göre çalışanların algıladıkları dışsal iş tatmini düzeyi farklılık göstermemektedir.
- Eşin çalışma durumu değişkenine göre çalışanların algıladıkları içsel iş tatmini düzeyi farklılık göstermektedir. Medeni durum değişkenine göre içsel iş tatmini sağlamada farklılık olmadığı daha önce belirtilmişti. Eşi çalışanların ve çalışmayanların sıra ortalaması birbirine yakındır. Buna göre farklılığın kaynağı bekârlar ile eşi çalışmayanların sıra ortalamaları arasındaki farktan

kaynaklanmaktadır. Bekârlar sırası ile eşi çalışmayanlar ve çalışanlara göre daha fazla içsel iş tatmini sağlamaktadırlar.

Çizelge 28. Eş Çalışma Durumu-İş Tatmini Farklılık Analizi

	Eşinin çalışma durumu	N	Sıra Ort.	χ^2	SD	p
Dışsal Tatmin	Bekar	84	170.68	0.919	2	0.632
	Evet	185	160.37			
	Hayır	55	157.16			
İçsel Tatmin	Bekar	84	187.17	8.474	2	0.014*
	Evet	185	156.36			
	Hayır	55	145.46			
İş Tatmini	Bekar	84	178.80	3.694	2	0.158
	Evet	185	158.46			
	Hayır	55	151.20			

Çizelge 29’da çocuk sayısı değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş tatmini ve alt boyut düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği açıklanmaktadır.

- Çocuk sayısı değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş tatmini düzeyi farklılık göstermemektedir.
- Çocuk sayısı değişkenine göre çalışanların algıladıkları içsel ve dışsal iş tatmini düzeyi farklılık göstermemektedir.

Çizelge 29. Çocuk Sayısı-İş Tatmini Farklılık Analizi

	Çocuk sayısı	N	Sıra Ort.	χ^2	SD	p
Dışsal Tatmin	0	115	158.61	1.078	3	0.782
	1	55	161.95			
	2	104	170.00			
	>3	50	156.46			
İçsel Tatmin	0	115	168.34	2.760	3	0.430
	1	55	158.39			
	2	104	167.10			
	>3	50	144.02			
İş Tatmini	0	115	163.06	1.713	3	0.634
	1	55	160.20			
	2	104	169.67			
	>3	50	148.83			

Çizelge 30’da öğrenin durumu değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş tatmini ve alt boyut düzeylerinin farklılık gösterip gösterilmediği açıklanmaktadır.

- Öğrenim durumu değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş tatmini düzeyi farklılık göstermemektedir.
- Öğrenim durumu değişkenine göre çalışanların algıladıkları içsel ve dışsal iş tatmini düzeyi farklılık göstermemektedir.

Çizelge 30. Öğrenim Durumu-İş Tatmini Farklılık Analizi

	Öğrenim durumu	N	Sıra Ort.	χ^2	SD	p
Dışsal Tatmin	MYO	20	128.90	3.373	2	0.185
	Lisans	227	167.17			
	Lisansüstü	77	157.47			
İçsel Tatmin	MYO	20	118.28	4.884	2	0.087
	Lisans	227	166.47			
	Lisansüstü	77	162.29			
İş Tatmini	MYO	20	123.80	3.962	2	0.138
	Lisans	227	166.81			
	Lisansüstü	77	159.84			

Çizelge 31’de çalışma süresi değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş tatmini ve alt boyut düzeylerinin farklılık gösterip gösterilmediği açıklanmaktadır.

- Çalışma süresi değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş tatmini düzeyi farklılık göstermemektedir.
- Çalışma süresi değişkenine göre çalışanların algıladıkları içsel ve dışsal iş tatminin düzeyi farklılık göstermemektedir.

Çizelge 31. Çalışma Süresi-İş Tatmini Farklılık Analizi

	Çalışma süresi (yıl)	N	Sıra Ort.	χ^2	SD	p
Dışsal Tatmin	<1	55	171.92	5.253	4	0.262
	1-3	135	157.63			
	4-6	75	176.64			
	7-9	36	156.46			
	>9	23	131.91			
İçsel Tatmin	<1	55	170.89	1.522	4	0.823
	1-3	135	159.34			
	4-6	75	168.31			
	7-9	36	158.93			
	>9	23	147.61			
İş Tatmini	<1	55	171.73	3.704	4	0.448
	1-3	135	158.25			
	4-6	75	173.69			
	7-9	36	157.36			
	>9	23	136.96			

Çizelge 32’de mesleki kıdem değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş tatmini ve alt boyut düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği açıklanmaktadır.

- Mesleki kıdem değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş tatmin düzeyi farklılık göstermemektedir.
- Mesleki kıdem değişkenine göre çalışanların algıladıkları içsel ve dışsal iş tatmin düzeyi farklılık göstermemektedir.

Çizelge 32. Mesleki Kıdem-İş Tatmini Farklılık Analizi

	Mesleki kıdem (yıl)	N	Sıra Ort.	χ^2	SD	p
Dışsal Tatmin	<1	13	176.77	1.533	4	0.821
	1-3	53	167.53			
	4-6	71	151.85			
	7-9	61	167.20			
	>9	126	162.64			
İçsel Tatmin	<1	13	153.88	3.581	4	0.466
	1-3	53	182.17			
	4-6	71	151.21			
	7-9	61	159.05			
	>9	126	163.15			
İş Tatmini	<1	13	165.08	2.130	4	0.712
	1-3	53	174.55			
	4-6	71	150.25			
	7-9	61	164.06			
	>9	126	163.32			

Çizelge 33’te statü değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş tatmini ve alt boyut düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği açıklanmaktadır.

- Statü değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş tatmini düzeyi farklılık göstermemektedir.
- Statü değişkenine göre çalışanların algıladıkları içsel ve dışsal iş tatmin düzeyi farklılık göstermemektedir.

Çizelge 33. Statü-İş Tatmini Farklılık Analizi

	Statü	N	Sıra Ort.	χ^2	SD	p
Dışsal Tatmin	Öğretmen	274	160.04	3.035	3	0.386
	Stajyer	14	176.86			
	Müdür Yar.	19	155.84			
	Müdür	17	197.76			
İçsel Tatmin	Öğretmen	274	163.40	4.620	3	0.202
	Stajyer	14	136.64			
	Müdür Yar.	19	138.24			
	Müdür	17	196.47			
İş Tatmini	Öğretmen	274	161.81	3.310	3	0.346
	Stajyer	14	151.61			
	Müdür Yar.	19	147.55			
	Müdür	17	199.26			

Genel olarak çalışanların kendi iş tatmini ile ilgili değerlendirmeleri demografik değişkenlerden bağımsızdır. Ancak yaş değişkeni bunun bir istisnasını teşkil etmektedir. 41 yaşından büyük olanların diğer yaş gruplarına göre hem iş tatmini hem de içsel ve dışsal iş tatmini daha az sağladıkları görülmektedir.

Gürer vd.'nin (2014: 560, 561) ilköğretmenleri üzerine yapmış olduğu araştırmada iş tatmini alt boyutlarının cinsiyet, yaş ve mesleki kıdemle ilişkili olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Adıgüzel vd.'nin (2013: 570) fen ve teknoloji öğretmenleri üzerine yapmış oldukları çalışmada; cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, mesleki kıdem değişkenleri ile içsel iş tatmin arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya koyulmuştur. Öğretmenler üzerine yapılan bir başka çalışmada da iş tatmininde cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumu gibi demografik özellikler bakımından anlamlı herhangi bir farklılık gözlenmemiştir (Yılmaz 2012: 254; Koç vd., 2009: 20).

Çıtak'ın (2008: 151-152) araştırmasında öğretmenlerin iş tatmin düzeyinin yaş, medeni durum ve mesleki kıdeme göre anlamlı seviyede farklılaştığı, statü ve cinsiyete göre ise farklılaşmadığı belirtilmektedir. Kumaş ve Deniz'in (2010: 136,137) çalışmasında kadın öğretmenlerin içsel ve dışsal tatminleri erkeklere kıyasla anlamlı seviyede fazla bulunmuştur. Ayrıca genç yaşta öğretmenlerin dışsal tatminleri daha yüksek yaş grubundaki öğretmenlere göre daha fazladır. Öğretmenlerin içsel ve dışsal iş tatmin düzeyleri açısından eğitim ve mesleki kıdem durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Liu ve Ramsey'in (2008: 1174) öğretmenler üzerine yaptığı çalışmaya göre iş tatmin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre farklılık göstermektedir. Kaynaklara erişim, ücret ve ödemler, mesleki gelişim ve okul yönetimi bakımından iş tatmini sağlamada kadın ve erkek öğretmenler arasında farklılık bulunmamaktadır. Ancak, erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre iş güvenliği ve çalışma şartları bakımından daha fazla iş doyumunu sağlamaktadırlar. Kadın öğretmenler ise erkek öğretmenlere göre öğrencilerle etkileşim bakımından daha fazla iş doyumunu sağlamaktadırlar (Liu-Ramsey 2008: 1179). İş tatmini, iş şartlarından tatmin hariç belirtilen diğer boyutlarda kıdeme göre artmaktadır. İşten tatmin olmayan öğretmenler kariyerlerinin ilk dönemlerinde işten ayrılma eğilimi göstermekte ve yerlerini daha fazla tatmin sağlayan öğretmenlere bırakmaktadırlar. Dolayısıyla tecrübeli öğretmenler daha fazla iş doyumunu sağlamakta; öğrencilerle daha iyi etkileşim kurmakta, kıdeminden dolayı kurumun kaynaklarına ve imkânlarına ulaşmada ayrıcalıklar elde etmektedir (2008: 1181).

Akademisyenlerle ilgili yapılan bir çalışmada da iş tatmini ile meslek kıdemi, yaş, medeni durum ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Cetin, 2006: 82-85). Akademisyenler üzerine yapılan bir başka çalışmada ise cinsiyet, medeni durum ve mesleki kıdemin iş tatmini etkilemediği, ancak otuz yaşın üzerindeki akademisyenlerin iş doyumlarının diğerlerine göre anlamlı derecede farklılaştığı tespit edilmiştir (Yetiş vd., 2008: 46, 47). MYO'larda çalışan öğretim elemanları üzerine yapılan bir çalışmada cinsiyet, medeni durum, eğitim, mesleki kıdem değişkenlerinin içsel ve dışsal iş tatmini düzeyinde anlamlı bir farklılığa yol açmadığı tespit edilmiştir. Yaş değişkenine göre ise iş tatmini düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşmaktadır (Kılıç - Gümüşeli 2010: 307).

Karatepe ve Agbaim'in (2012: 305) otel çalışanları üzerine yaptığı bir çalışmaya göre çalışanlar, yaş iş tatmini ile anlamlı bir ilişkiye sahiptir. Yaşı daha fazla olan çalışanların iş tatmin düzeyi daha yüksektir. Cinsiyet, medeni durum ve eğitim düzeyinin ise iş tatmini ile anlamlı bir ilişkisi söz konusu değildir.

5.2.3.3. İş Performansı ile İlgili Farklılık Analizleri

Bu kısımda demografik değişkenlere göre çalışanların algıladıkları iş performansı düzeyinin farklılık gösterip göstermediği açıklanmaktadır.

Çizelge 34’te çeşitli değişkenlere göre çalışanların algıladıkları iş performansı düzeyinin farklılık gösterip göstermediği açıklanmaktadır.

- Cinsiyet değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş performansı düzeyi farklılık göstermemektedir.
- Medeni durum değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş performansı düzeyi farklılık göstermektedir. Bekârların sıra ortalaması evlilere göre daha yüksektir. Buna göre bekârlar kendi performanslarının daha yüksek olduğunu belirtmektedirler.
- Yaş değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş performansı düzeyi farklılık göstermemektedir.
- Eşin çalışma durumu değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş performansı düzeyi farklılık göstermektedir. Bekârların sıra ortalaması evlilere göre daha yüksektir. Eşi çalışanların ve çalışmayanların sıra ortalaması birbirine oldukça yakındır. Buna göre farklılık evli olup olmama ile ilgilidir, eşin çalışması ile ilgili değildir. Bekâr olanlar evli olanlara göre iş performansının daha yüksek olduğunu belirtmektedirler.
- Çocuk sayısı değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş performansı düzeyi farklılık göstermemektedir.
- Öğrenim durumu değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş performansı düzeyi farklılık göstermemektedir.
- Kurumda çalışma yılı değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş performansı düzeyi farklılık göstermemektedir.
- Mesleki kıdem değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş performansı düzeyi farklılık göstermemektedir.
- Öğrenim statü değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş performansı düzeyi farklılık göstermemektedir.

Çizelge 34. Çalışan Performansı ile İlgili Farklılık Analizleri

		N	Sıra Ort.	Sıra Toplamı	U	p
Cinsiyet	Erkek	154	161.65	24894	12959	0.875
	Kadın	170	163.27	27757		
Medeni durumu	Bekâr	84	181.69	15262	8468	0.028*
	Evli	240	155.78	37388		
				χ^2	SD	p
Yaş (yıl)	18-25	39	186.53	6.628	3	0.085
	26-33	125	167.82			
	34-41	114	158.68			
	>41	46	137.16			
Eşinin çalışma durumu	Bekâr	84	187.79	8.401	2	0.015*
	Evet	185	153.39			
	Hayır	55	154.52			
Çocuk sayısı	0	115	174.53	7.095	3	0.069
	1	55	176.62			
	2	104	151.72			
	3 ve üstü	50	141.72			
Öğrenim durumu	MYO	20	130.33	5.047	2	0.080
	Lisans	227	159.72			
	Lisansüstü	77	179.06			
Kurumda çalışma yılı	<1	55	161.82	4.889	4	0.299
	1-3	135	174.89			
	4-6	75	147.41			
	7-9	36	152.88			
	>9	23	155.67			
Mesleki kıdem (yıl)	<1	13	165.23	0.237	4	0.994
	1-3	53	166.86			
	4-6	71	162.85			
	7-9	61	163.24			
	>9	126	159.83			
Statü	Öğretmen	274	162.36	0.063	3	0.996
	Stajyer	14	159.04			
	Müdür Yard.	19	166.92			
	Müdür	17	162.74			

Genel olarak çalışanların kendi performansları ile ilgili değerlendirmeleri demografik değişkenlerden bağımsızdır. Ancak medeni durum bunun bir istisnasını teşkil etmektedir. Bekâr olanlar evli olanlara göre kendi performanslarının daha yüksek düzeyde olduğunu belirtmektedirler.

Koç vd. (2009: 20), öğretmenlerin iş tatmini ve performansı üzerine yaptıkları bir çalışmada cinsiyet, yaş ve medeni durum değişkenleriyle çalışanların performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Karatepe ve Agbaim'in (2012: 305) otel çalışanları üzerine yaptığı bir çalışmaya göre çalışanların eğitim düzeyi iş performansını önemli düzeyde etkilemektedir. Daha fazla eğitim düzeyine sahip çalışanlar daha fazla performans göstermektedir. Yaş, medeni durum ve cinsiyetin ise iş performansı ile anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır.

5.2.4. Ölçekler ve Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon

Çizelge 35'te araştırmada kullanılan ölçeklerin ve alt boyutlarının birbirleriyle olan korelasyonu (Spearman) gösterilmektedir. Çizelgeye göre her bir değişkenin diğer bir değişkenle aralarında istatistiki olarak doğrusal ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Statükoyu sürdürmeme boyutu hariç diğer bütün ilişkiler pozitifdir. Karizmatik Liderlik Ölçeğinin kendi alt boyutları ile arasındaki ilişkilerde ve İş Tatmini Ölçeğinin kendi alt boyutları ile arasındaki ilişkilerde yüksek düzeyde bir ilişki söz konusudur. Ancak farklı ölçekler ve alt boyutları arasında yüksek düzeyde korelasyon görülmemektedir. İş performansı ile diğer ölçeklerin ve alt boyutlarının korelasyonu ise nispeten daha düşük düzeyde gerçekleşmiştir.

Çizelge 35. Ölçekler ve Alt Boyutlar Arası Korelasyon

	İT	P	ÇE	SD	ÜE	KR	V	KL	SS	DışT	İçT
İT	1.000	.450**	.675**	.515**	.654**	.557**	.633**	.690**	-.568**	.955**	.947**
P		1.000	.423**	.360**	.357**	.315**	.367**	.416**	-.331**	.416**	.454**
ÇD			1.000	.660**	.713**	.605**	.796**	.872**	-.615**	.669**	.605**
SD				1.000	.623**	.663**	.636**	.815**	-.437**	.521**	.453**
ÜE					1.000	.695**	.740**	.855**	-.622**	.643**	.596**
KR						1.000	.612**	.805**	-.503**	.557**	.494**
V							1.000	.908**	-.585**	.623**	.573**
KL								1.000	-.577**	.686**	.620**
SS									1.000	-.535**	-.543**
DışT										1.000	.818**
İçT											1.000
** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-tailed).											

5.2.5. Regresyon Analizleri

Regresyon analizi yapmak için gereken şartlardan birisi verilerin normal dağılmasıdır. Her üç değişkende de veriler normal dağılmadığı için faktör skorları kullanılarak regresyon analizi yapılmıştır. Faktör skorlarının normal dağıldığı varsayılmaktadır (Kalaycı 2010; Govender – Parumasur, 2010: 1-11; Özdamar 2002: 251; Doğan - Başokçu, 2010: 65-71). Ayrıca bağımsız değişkenler arasında çoklu bağlantı (multi-collinearity) ve oto korelasyon olup olmadığı araştırılmıştır. Çoklu bağlantı olup olmadığını gösteren Variance inflation factors (VIF) 10'dan küçük ve tolerans değeri 0.1'den büyük olduğu için çoklu bağlantı bulunmamaktadır. Oto korelasyon değerini gösteren Durbin-Watson değeri 1.5 ile 2.5 arasında yer aldığı için oto korelasyon bulunmamaktadır.

Aracı değişken bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki ilişkinin nasıl ortaya çıktığını açıklayan değişkendir (Baron - Kenny 1986: 1176). İş tatmini boyutlarının karizmatik liderlik boyutları ile iş performansı arasındaki ara değişken (veya aracı değişken) (mediator) rolünü araştırmak için Baron ve Kenny (1986: 1176) tarafından önerilen adımlar takip edilmiştir. Aracılık etkisinin anlamlılığını araştırmak için Sobel

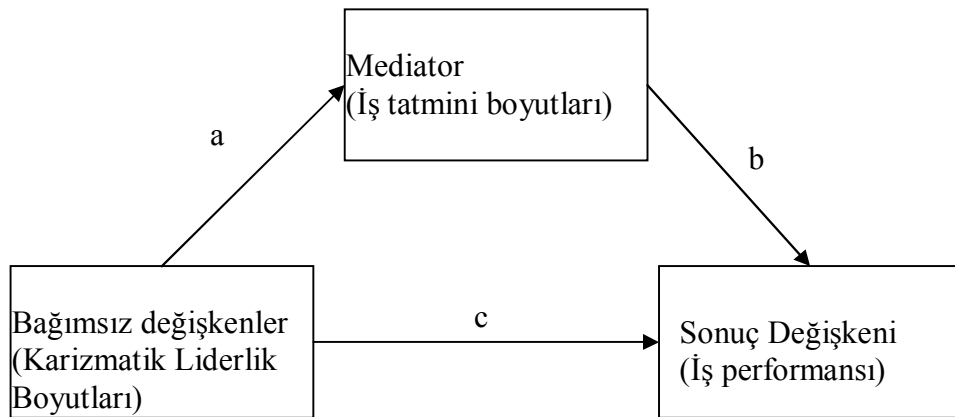
tarafından geliştirilen ve kendi adıyla anılan (Usta 2012: 256) test uygulanmıştır. Bu test kısmi ya da tam aracılık durumunda, bağımsız değişken tarafından açıklanan varyanstaki azalmanın anlamlılığını ölçmektedir (Çetin vd., 2012: 207).

Aracı değişken rolü Şekil 8’de gösterilmektedir.

a ilişkisi: Bağımsız değişkenler (Karizmatik liderliğin boyutları) varsayılan aracı değişkeni (işsel iş tatmini) etkilemektedir.

b ilişkisi: Varsayılan aracı değişken (iş tatminin boyutları) bağımlı değişkeni (iş performansını) etkilemektedir.

c ilişkisi: a ile b ilişkisi kontrol altına alındığında bağımlı ve bağımsız değişken arasında önceden var olan ilişki ortadan kalkmaktadır ya da ilişkinin etkileme gücü azalmaktadır.



Şekil 8. Aracılık Etkisi

Kaynak: Baron, A.- M. R. - Kenny D. A., (1986), *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*, Journal of Personality and Social Psychology, 51(6), 1176.

5.2.5.1. Karizmatik Liderlik Boyutları ve İş Performansı İlişkisinde İşsel İş Tatminin Aracılık Rolü

Şekil 8’de açıklanan aracılık etkisi aşağıda dört adımda açıklanmaktadır.

5.2.5.1.1. Karizmatik Liderlik Boyutlarının İş Tatminin İçsel Tatmin (Varsayılan Aracı Değişken) Üzerine Etkisi

Bu kısımda aşağıdaki hipotezleri test etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

H11a. Karizmatik Liderliğin statükoyu sürdürmeme boyutu iş tatminin içsel tatmin boyutunu yordamaktadır.

H11b. Karizmatik Liderliğin vizyon boyutu iş tatminin içsel tatmin boyutunu yordamaktadır.

H11c. Karizmatik Liderliğin çevreye duyarlılık boyutu iş tatminin içsel tatmin boyutunu yordamaktadır.

H11d. Karizmatik Liderliğin üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutu iş tatminin içsel tatmin boyutunu yordamaktadır.

H11e. Karizmatik Liderliğin kişisel risk boyutu iş tatminin içsel tatmin boyutunu yordamaktadır.

H11f. Karizmatik Liderliğin sıradışı davranışlar boyutu iş tatminin içsel tatmin boyutunu yordamaktadır.

Karizmatik liderliğin boyutlarının içsel iş tatmini etkileyip etkilemediği araştırmak için yapılan regresyon modeli anlamlıdır ($F= 23.22$; $p<0.001$). Modele göre bağımsız değişkenler bağımlı değişkenin %25'ini açıklamaktadır. Tolarans ve VIF değerine baktığımızda çoklu bağlantı problemi olmadığı anlaşılmaktadır ($T>0.1$; $VIF<10$). Bağımsız değişkenler arasında oto korelasyon bulunmamaktadır ($1.5<DW<2.5$).

Regresyon analizinde forward metodu seçildiğinden dolayı bağımsız değişkenler analize etkisi en yüksek olandan başlanarak dâhil edilmiştir ve anlamlı olmayan değişken modelin dışında bırakılmıştır. Dolayısıyla modelde bağımsız değişkenler önemi en yüksek olandan en düşük olana göre sıralanmıştır. Karizmatik liderliğin statükoyu sürdürmeme (0.383), vizyon (0.244), çevreye duyarlılık (0.164), üye

ihtiyaçlarına duyarlılık (0.135) ve kişisel risk (0.128) boyutları içsel iş tatmini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedirler. Sıra dışı davranışlar boyutunun ise içsel iş tatmin üzerinde anlamlı bir etkisi söz konusu değildir (Çizelge 36). Dolayısıyla H11f hipotezi hariç diğer hipotezler kabul edilmiştir.

Çizelge 36. Karizmatik Liderlik-İçsel İş Tatmin Regresyon Analizi

	B	Std. Hata	Beta	t	T	VIF
Sabit	5.359	0.048		0.000		
Statükoyu Sürdürmeme	0.383	0.048	0.383	7.970***	1.0	1.0
Vizyon	0.244	0.048	0.244	5.081***	1.0	1.0
Çevreye Duyarlılık	0.164	0.048	0.164	3.417**	1.0	1.0
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	0.135	0.048	0.135	2.822**	1.0	1.0
Kişisel Risk	0.128	0.048	0.128	2.669**	1.0	1.0
Bağımlı değişken:	İçsel İş Tatmini					
F	23.22***					
R	0.517					
R Kare	0.267					
Düzenlenmiş R Kare	0.256					
Durbin-Watson	1.845					
Forward metodu						
*** 0.001 düzeyinde anlamlı						
** 0.01 düzeyinde anlamlı						

5.2.5.1.2. İçsel İş tatminin (Varsayılan Ara Değişken) İş Performansı Üzerine Etkisi

Bu kısımda aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H2a. İş tatminin içsel iş tatmini boyutu iş performansını yordamaktadır.

İçsel iş tatminin iş performansını etkileyip etkilemediğini araştırmak için kurulan regresyon modeli anlamlıdır ($F=70.816$; $p<0.001$). İş tatminin içsel iş tatmin (0.425) boyutu iş performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir (Çizelge 37). Dolayısıyla H2a hipotezi kabul edilmektedir.

Çizelge 37. İçsel İş Tatmini-Performans Regresyon Analizi

	B	Std.Hata	Beta	t
Sabit	2.050	0.050		0.000
İçsel İş Tatmini	0.425	0.050	0.425	8.415***
Bağımlı değişken:	Performans			
F	70.816***			
R	0.425			
R Kare	0.180			
Düzenlenmiş R Kare	0.178			
*** 0.001 düzeyinde anlamlı				

5.2.5.1.3. Karizmatik Liderlik Boyutlarının İş Performansı Üzerine Etkisi

a ile c ilişkisinde aracı değişken ilişkisini test etmeden önce karizmatik liderlik boyutlarının iş performansı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Dolayısıyla bu kısımda aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

H3a. Karizmatik Liderliğin statükoyu sürdürmeme boyutu iş performansını yordamaktadır.

H3b. Karizmatik Liderliğin vizyon boyutu iş performansını yordamaktadır.

H3c. Karizmatik Liderliğin çevreye duyarlılık boyutu iş performansını yordamaktadır.

H3d. Karizmatik Liderliğin üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutu iş performansını yordamaktadır.

H3e. Karizmatik Liderliğin kişisel risk boyutu iş performansını yordamaktadır.

H3f. Karizmatik Liderliğin sıradışı davranışlar boyutu iş performansını yordamaktadır.

Karizmatik liderlik boyutlarının iş performansı üzerine etkisini gösteren regresyon analizinin sonuçları Çizelge 38’de verilmektedir. Regresyon modeli anlamlıdır ($F=14.131$; $p<0.001$). Model performansta oluşan değişimlerin %16,9’unun karizmatik liderlik boyutları ile açıklandığını göstermektedir. Tolarans ve VIF değerine

baktığımızda çoklu bağlantı problemi olmadığı anlaşılmaktadır ($T>0,1$; $VIF<10$). Bağımsız değişkenler arasında oto korelasyon bulunmamaktadır ($1.5<DW<2.5$). Modele göre kişisel risk boyutu hariç karizmatik liderliğin diğer beş boyutu iş performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir. Çıkan değerlere göre çevreye duyarlılık (0.243), statükoyu sürdürmeme (0.207) ve vizyon (0.204) boyutlarının performansı sıra dışı davranışlar (0.139) ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık (0.138) boyutlarına göre daha fazla etkilediği söylenebilir. Dolayısıyla H3e hipotezi hariç diğer hipotezler kabul edilmektedir.

Çizelge 38. Karizmatik Liderlik- Performans Regresyon Analizi

	B	Std.Hata	Beta	t	T	VIF
Sabit	2.331	0.051		0.000		
Çevreye Duyarlılık	0.243	0.051	0.243	4.797***	1.0	1.0
Statükoyu Sürdürmeme	0.207	0.051	0.207	4.071***	1.0	1.0
Vizyon	0.204	0.051	0.204	4.021***	1.0	1.0
Sıradışı Davranışlar	0.139	0.051	0.139	2.740**	1.0	1.0
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	0.138	0.051	0.138	2.717**	1.0	1.0
Bağımlı değişken:	Performans					
F	14.131***					
R	0.426					
R Kare	0.182					
Düzenlenmiş R Kare	0.169					
Durbin-Watson	1.974					
Forward metodu						
*** 0.001 düzeyinde anlamlı						
** 0.01 düzeyinde anlamlı						

5.2.5.1.4. İçsel İş Tatminin Aracılık Rolü

Bu kısımda aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

H41a. İçsel iş tatmin, statükoyu sürdürmeme boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.

H41b. İçsel iş tatmin, vizyon boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.

H41c. İçsel iş tatmin, çevreye duyarlılık boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.

H41d. İçsel iş tatmin, üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.

H41e. İçsel iş tatmin, kişisel risk boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.

H41f. İçsel iş tatmin, sıradışı davranışlar boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.

Karizmatik liderlik boyutlarının hangisinin aracı değişken rolü olduğunu anlamak için hiyerarşik çoklu regresyon yapılmıştır. Burada birinci adımda içsel iş tatmini etkilemeyen sıradışı davranışlar boyutu ve üçüncü adımda iş performansını etkilemeyen kişisel risk boyutu regresyon modeline dâhil edilmemiştir. Dolayısıyla H41e. Hipotezi (İçsel iş tatmin, kişisel risk boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.) ve H41f. Hipotezi (İçsel iş tatmin, sıradışı davranışlar boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.) test edilmemiştir. Geri kalan dört boyutla çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Çizelge 39’da görüldüğü gibi Model 1 anlamlıdır ($F=15.471$, $p<0.001$). Model 1’de bağımsız değişkenler bağımlı değişkende gerçekleşen değişimin %15,2’sini açıklamaktadır. Tolarans ve VIF değerine baktığımızda çoklu bağlantı problemi olmadığı anlaşılmaktadır ($T>0,1$; $VIF<10$). Değişimin geri kalanı başka değişkenler tarafından açıklanmaktadır. Buna göre Model 1’in açıklama gücünün zayıf olduğu söylenebilir. Model 1’e göre karizmatik liderliğin dört boyutunun iş performansını anlamlı ve pozitif yönde etkiledikleri görülmektedir. Bu boyutlar arasında çevresel duyarlılığın 0.243, statükoyu sürdürmeme boyutunun 0.207, vizyon boyutunun 0.204 ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutunun 0.138 oranında performansı anlamlı ve pozitif olarak etkilediği görülmektedir.

Regresyon analizinin ikinci aşamasında (Model 2) içsel iş tatmin analize dâhil edilmiştir. Model 2 anlamlıdır ($F=19,825$, $p<0.001$). Model 2’de bağımsız değişkenler bağımlı değişkenin %22,6’sını açıklamaktadır. Tolarans ve VIF değerine baktığımızda çoklu bağlantı problemi olmadığı anlaşılmaktadır ($T>0,1$; $VIF<10$). Bağımsız değişkenler arasında oto korelasyon bulunmamaktadır ($1.5<DW>2.5$). Yeni

değişkenlerin analize dâhil edilmesi modelin açıklayıcılığın %7,5 oranında arttırmıştır. Ancak yinede modelin açıklayıcılık düzeyi zayıf bulunmaktadır.

Çizelge 39. İçsel İş Tatminin Aracılık Rolü-Regresyon Analizi

Model		B	Std. Hata	Beta	t	T	VIF
1	Sabit	2.071	0.051		0.000		
	Vizyon	0.204	0.051	0.204	3.981***	1.0	1.0
	Çevreye Duyarlılık	0.243	0.051	0.243	4.749***	1.0	1.0
	Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	0.138	0.051	0.138	2.690**	1.0	1.0
	Statükoyu Sürdürmeme	0.207	0.051	0.207	4.031***	1.0	1.0
2	Sabit	2.007	0.049		0.000		
	Vizyon	0.127	0.051	0.127	2.491*	0.9	1.0
	Çevreye Duyarlılık	0.191	0.050	0.191	3.840***	0.9	1.0
	Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	0.095	0.050	0.095	1.915	0.9	1.0
	Statükoyu Sürdürmeme	0.085	0.054	0.085	1.594	0.8	1.1
	İçsel İş Tatmini	0.317	0.057	0.317	5.559***	0.7	1,3
Model özeti	Model						
		1			2		
	Bağımlı değişken	İş performansı			İş performansı		
	F	15.471***			19.825***		
	R	0.403			0.487		
	R kare	0.162			0.238		
	Düzenlenmiş R kare	0.152			0.226		
	R kare değişimi	0.162			0.075		
	Durbin-Watson	1.976					

Enter metodu

* 0.05 düzeyinde anlamlı

** 0.01 düzeyinde anlamlı

*** 0.001 düzeyinde anlamlı

Çizelge 39’da içsel iş tatminin iş performansı üzerine etkisini gösteren regresyon analizinde modelin açıklayıcılığını gösteren düzenlenmiş R kare değeri 0.178 dir. Model 2’nin (Çizelge 39) açıklayıcılığını gösteren düzeltilmiş R kare değeri ise 0.226 dir. Analize dâhil edilen bağımsız değişkenler (karizmatik liderlik boyutları) modelin açıklayıcılığını arttırmıştır. Model 1 ile Model 2’nin açıklayıcılığını karşılaştırdığımızda (0.152; 0.226) ise Model 2’nin açıklayıcılık gücünün daha yüksek olduğu görülmektedir.

İçsel iş tatmin boyutunun performans üzerine etkisini araştıran modelin açıklama gücü, karizmatik liderlik boyutlarının içsel iş tatmin boyutu ile birlikte iş performansına etkisini araştıran modele göre daha düşüktür. Benzer şekilde karizmatik liderlik boyutlarının performans üzerine etkisini araştıran modelin açıklama gücü karizmatik

liderlik boyutlarının iş tatmini boyutları ile birlikte performans üzerine etkisini araştıran modelin açıklama gücüne göre daha düşüktür. Dolayısıyla analize yeni değişkenler eklenmesi modelin açıklama gücünü arttırmaktadır. Bu da bir kısım değişkenlerin tam veya kısmi aracılık rolü gösterebileceklerinin ipucunu vermektedir.

Model 2’de içsel tatmin boyutunun analize dâhil edilmesi ile Model 1’de performansa anlamlı etkisi olan üye ihtiyaçlarına duyarlılık ve statükoyu sürdürmeme boyutlarının anlamlılığının ortadan kalktığı görülmektedir. Bu durum sözü edilen iki boyutun aracı değişken rolünü göstermektedir. Diğer bir ifade ile karizmatik liderliğin üye ihtiyaçlarına duyarlılık ve statükoyu sürdürmeme boyutları çalışanın performansı üzerinde doğrudan etki etmemekte, içsel iş tatmini etkileyerek dolaylı yoldan etkilemektedir. İçsel iş tatmin, üye ihtiyaçlarına duyarlılık ve statükoyu sürdürmeme boyutları ile iş performansı arasındaki ilişkide tam aracı değişken rolü üstlenmektedir.

Karizmatik liderliğin vizyon ve çevreye duyarlılık boyutlarının ise Model 2’de anlamlılıkları devam etmektedir. Ancak Model 2’deki Beta değerleri incelendiğinde Model 1’deki değerlere göre daha düşük olduğu görülmektedir. Vizyon boyutun Model 1’deki Beta değeri (0.204) Model 2’de (0.127) azalmıştır. Aynı şekilde çevreye duyarlılık boyutunda Model 1’de Beta (0,243) iken Model 2’de (0,191) olmuştur. Bu durum vizyon ve çevreye duyarlılık boyutlarının iş performansını hem doğrudan hem de içsel iş tatmin üzerinden etkilediğini göstermekte, diğer bir ifade ile içsel iş tatminin kısmi aracı rolünü ifade etmektedir.

5.2.5.1.5. İçsel İş Tatminin Aracı Değişken Olarak Anlamlılığının Test Edilmesi

İçsel iş tatminin aracı değişkenlik rolünün anlamlılığını test etmek için Sobel testinden yararlanılmıştır. Sobel testi <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> adresi üzerinden gerçekleştirilmiş ve çıktılar aşağıda verilmiştir. Sobel testinde kullanılan kısaltmaların anlamı aşağıda verilmektedir (<http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>).

a= Bağımsız değişkenin varsayılan aracı değişkenle regresyonunda bağımsız değişkenin katsayısı.

sa= a’nın standart hatası

b = Varsayılan aracı değişken ve bağımsız değişkenin bağımlı değişkenle regresyonunda varsayılan aracı değişkenin katsayısı (bağımsız değişken aynı zamanda bağımlı değişkeni yordamalıdır).

sb = b 'nin standart hatası.

Çizelge 40'a göre statükoyu sürdürmeme boyutunun iş performansına etkisinde içsel iş tatminin tam aracı değişken rolü anlamlıdır ($Z=4.56$; $p<0.001$).

H41a. Hipotezi (İçsel iş tatmin, statükoyu sürdürmeme boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.) kabul edilmiştir.

Çizelge 40. Statükoyu Sürdürmeme-İçsel İş Tatmin-Performans: Sobel Testi

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.383	Sobel test: 4.56252068	0.02661051	0.00000505
b	0.317	Aroian test: 4.53859447	0.02675079	0.00000566
s_a	0.048	Goodman test: 4.58682932	0.02646948	0.0000045
s_b	0.057	Reset all	Calculate	

Çizelge 41'e göre vizyon boyutunun iş performansına etkisinde içsel iş tatminin kısmi aracı değişken rolü anlamlıdır ($Z=3.574$; $p<0.01$).

H41b. Hipotezi (İçsel iş tatmin, vizyon boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.) kabul edilmiştir.

Çizelge 41. Vizyon-İçsel İş Tatmin-Performans: Sobel Testi

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.224	Sobel test: 3.57484399	0.01986324	0.00035044
b	0.317	Aroian test: 3.54140661	0.02005079	0.000398
s_a	0.048	Goodman test: 3.60924674	0.01967391	0.00030709
s_b	0.057	Reset all	Calculate	

Çizelge 42'ye göre çevreye duyarlılık boyutunun iş performansına etkisinde içsel iş tatminin kısmi aracı değişken rolü anlamlıdır ($Z=2.911$; $p<0.01$).

H41c. Hipotezi (İşsel iş tatmin, çevreye duyarlılık boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.) kabul edilmiştir.

Çizelge 42. Çevreye Duyarlılık-İşsel İş Tatmin-Performans: Sobel Testi

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.164	Sobel test: 2.91117185	0.0178581	0.00360076
b	0.317	Aroian test: 2.87759538	0.01806647	0.00400719
s _a	0.048	Goodman test: 2.94595177	0.01764727	0.00321963
s _b	0.057	Reset all	Calculate	

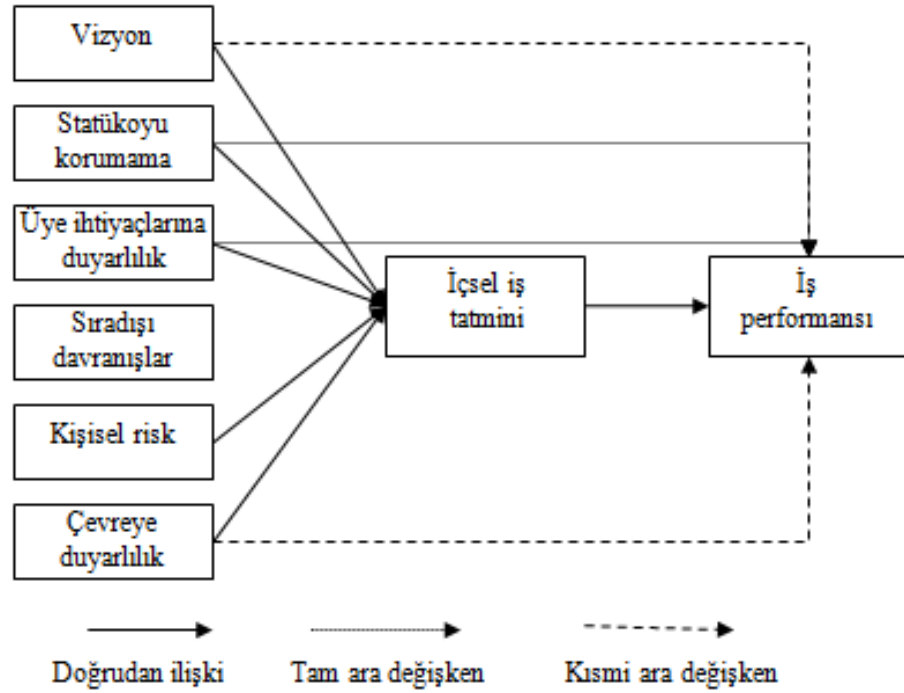
Çizelge 43'e göre üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutunun iş performansına etkisinde işsel iş tatminin tam aracı değişkenlik rolü anlamlıdır (Z= 2.509; p<0.05).

H41d. Hipotezi (İşsel iş tatmin, üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.) kabul edilmiştir.

Çizelge 43. Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık-İşsel İş Tatmin-Performans: Sobel Testi

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.135	Sobel test: 2.50981018	0.01705109	0.01207961
b	0.317	Aroian test: 2.47811087	0.0172692	0.01320801
s _a	0.048	Goodman test: 2.54275792	0.01683015	0.01099814
s _b	0.057	Reset all	Calculate	

Şekil 9'da işsel iş tatminin karizmatik liderlik davranışları ile iş performansı arasındaki aracılık rolü gösterilmektedir.



Şekil 9. İçsel İş Tatminin Ara Değişken Rolü

5.2.5.2. Karizmatik Liderlik Boyutları ve İş Performansı İlişkisinde Dışsal İş Tatminin Aracılık Rolü

Dışsal iş tatminin, karizmatik liderlik davranışları ile iş performansı arasındaki aracı değişken rolünü test etmek için yukarıda takip edilen dört aşama burada da takip edilmektedir.

5.2.5.2.1. Karizmatik Liderlik Boyutlarının Dışsal İş Tatmin (Varsayılan Aracı Değişken) Üzerine Etkisi

Bu kısımda aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

H12a. Karizmatik Liderliğin statükoyu sürdürmeme boyutu iş tatminin dışsal tatmin boyutunu yordamaktadır.

H12b. Karizmatik Liderliğin vizyon boyutu iş tatminin dışsal tatmin boyutunu yordamaktadır.

H12c. Karizmatik Liderliğin çevreye duyarlılık boyutu iş tatminin dışsal tatmin boyutunu yordamaktadır.

H12d. Karizmatik Liderliğin üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutu iş tatminin dışsal tatmin boyutunu yordamaktadır.

H12e. Karizmatik Liderliğin kişisel risk boyutu iş tatminin dışsal tatmin boyutunu yordamaktadır.

H12f. Karizmatik Liderliğin sıradışı davranışlar boyutu iş tatminin dışsal tatmin boyutunu yordamaktadır.

Karizmatik liderliğin boyutlarının dışsal iş tatmini etkileyip etkilemediği araştırmak için yapılan regresyon modeli anlamlıdır ($F= 28.577$; $p \leq 0.001$). Modele göre bağımsız değişkenler bağımlı değişkenin %33.9'unu açıklamaktadır. Tolarans ve VIF değerine baktığımızda çoklu bağlantı problemi olmadığı anlaşılmaktadır ($T > 0.1$; $VIF < 10$). Bağımsız değişkenler arasında oto korelasyon bulunmamaktadır ($1.5 < DW < 2.5$).

Regresyon analizinde forward metodu seçildiğinden dolayı bağımsız değişkenlerin analize etkisi en yüksek olandan başlanarak dâhil edilmiştir. Dolayısıyla modelde bağımsız değişkenlerin önemi en yüksek olandan en düşük olana göre sıralanmıştır. Karizmatik liderliğin bütün boyutları dışsal iş tatmini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedirler. Karizmatik liderliğin çevreye duyarlılık (0.332), üye ihtiyaçlarına duyarlılık (0.332), vizyon (0.270), kişisel risk (0.184), sıra dışı davranışlar (0.168) ve statükoyu sürdürmeme (0.093) boyutları dışsal iş tatmini anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedirler (Çizelge 44). Dolayısıyla yukarıda ifade edilen altı hipotez de kabul edilmiştir.

Çizelge 44. Karizmatik Liderlik-Dışsal İş Tatmin Regresyon Analizi

	B	Std. Hata	Beta	t	T	VIF
Sabit	1.470	0.045		0.000		
Çevreye Duyarlılık	0.322	0.045	0.322	7.107***	1.0	1.0
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	0.322	0.045	0.322	7.106***	1.0	1.0
Vizyon	0.270	0.045	0.270	5.978***	1.0	1.0
Kişisel Risk	0.184	0.045	0.184	4.076***	1.0	1.0
Sıradışı Davranışlar	0.168	0.045	0.168	3.724***	1.0	1.0
Statükoyu Sürdürmeme	0.093	0.045	0.093	2.061*	1.0	1.0
Bağımlı değişken:	Dışsal İş Tatmini					
F	28.577***					
R	0.592					
R Kare	0.351					
Düzenlenmiş R Kare	0.339					
Durbin-Watson	2.017					
Forward metodu *** 0.001 düzeyinde anlamlı * 0.5 düzeyinde anlamlı						

5.2.5.2.2. Dışsal İş tatminin (Varsayılan Aracı Değişken) İş Performansı Üzerine Etkisi

Bu kısımda aşağıdaki hipotez test edilmektedir.

H2b. İş tatminin dışsal iş tatmin boyutu iş performansını yordamaktadır.

Dışsal iş tatminin iş performansını etkileyip etkilemediğini araştırmak için kurulan regresyon modeli anlamlıdır ($F=33.714$; $p<0.001$). Modele göre bağımsız değişkenler bağımlı değişkenin %9,2'ini açıklamaktadır. İş tatminin dışsal tatmin boyutu (0.308) iş performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir (Çizelge 45). Dolayısıyla H2b hipotezi kabul edilmektedir.

Çizelge 45. Dışsal İş Tatmin-Performans Regresyon Analizi

	B	Std. Hata	Beta	t
Sabit	1.66	0.053		0.000
Dışsal İş Tatmin	0.308	0.053	0.308	5.806***
Bağımlı değişken:	Performans			
F	33.714***			
R	0.308			
R Kare	0.095			
Düzenlenmiş R Kare	0.092			
*** 0.001 düzeyinde anlamlı				

5.2.5.2.3. Karizmatik Liderlik Boyutlarının İş Performansı Üzerine Etkisi

Bu kısım 5.2.5.1.3'te açıklandığından dolayı burada tekrar edilmemiştir. İlgili bölümde ifade edildiği gibi kişisel risk boyutu hariç karizmatik liderliğin diğer beş boyutu iş performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilemektedir.

5.2.5.2.4. Dışsal İş Tatminin Aracılık Rolü

Bu kısımda aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

H42a. Dışsal iş tatmin, statükoyu sürdürmeme boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.

H42b. Dışsal iş tatmin, vizyon boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.

H42c. Dışsal iş tatmin, çevreye duyarlılık boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.

H42d. Dışsal iş tatmin, üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.

H42e. Dışsal iş tatmin, kişisel risk boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.

H42f. Dışsal iş tatmin, sıradışı davranışlar boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.

Dışsal iş tatminin, karizmatik liderliğin boyutları ile iş performansı arasındaki ara değişken rolünü test etmek için hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Analizin birinci aşamasında (Model 1) karizmatik liderliğin iş performansını etkileyen üye ihtiyaçlarına duyarlılık, sıradışı davranışlar, vizyon, çevreye duyarlılık ve statükoyu sürdürmeme boyutları bağımsız değişken olarak kullanılmıştır. Kişisel risk boyutu performansı anlamlı olarak etkilemediğinden analize dâhil edilmemiştir (bu bakımdan Model 1 Çizelge 46'nın tekrarıdır). Dolayısıyla H42e. hipotezi (Dışsal iş tatmin, kişisel

risk boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.) test edilmemiştir.

Analizin ikinci aşamasında ise dışsal iş tatmin analize dâhil edilmiştir. Model 2 anlamlıdır (F=12.635). Model 2’de bağımsız değişkenler bağımlı değişkenin % 17,8’ini açıklamaktadır. Tolarans ve VIF değerine baktığımızda çoklu bağlantı problemi olmadığı anlaşılmaktadır (T>0.1; VIF<10). Bağımsız değişkenler arasında oto korelasyon bulunmamaktadır (1.5<DW>2.5). Yeni değişkenlerin analize dâhil edilmesi modelin açıklayıcılığını %11 oranında arttırmıştır. Ancak yinede modelin açıklayıcılık düzeyi zayıf bulunmaktadır.

Çizelge 46. Dışsal İş Tatminin Aracılık Rolü-Regresyon Analizi

Model		B	Std. Hata	Beta	t	T	VIF
1	Sabit	2.331	0.051		0.000		
	Vizyon	0.204	0.051	0.204	4.021***	1.0	1.0
	Çevreye Duyarlılık	0.243	0.051	0.243	4.797***	1.0	1.0
	Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	0.138	0.051	0.138	2.717**	1.0	1.0
	Sıradışı Davranışlar	0.139	0.051	0.139	2.740**	1.0	1.0
	Statükoyu Sürdürmeme	0.207	0.051	0.207	4.071***	1.0	1.0
2	Sabit	2.115	0.050		0.000		
	Vizyon	0.169	0.053	0.169	3.190**	0.9	1.1
	Çevreye Duyarlılık	0.202	0.054	0.202	3.734***	0.8	1.1
	Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	0.097	0.054	0.097	1.785	0.8	1.1
	Sıradışı Davranışlar	0.117	0.051	0.117	2.280*	0.9	1.0
	Statükoyu Sürdürmeme	0.195	0.051	0.195	3.832***	0.9	1.0
	Dışsal İş Tatmin	0.128	0.061	0.128	2.097*	0.6	1.4
Model özeti	Model						
		1			2		
	Bağımlı Değişken	İş Performansı			İş Performansı		
	F	14.131***			12.635***		
	R	0.426			0.439		
	R Square	0.182			0.193		
	Adjusted R Square	0.169			0.178		
	R kare değişimi	0.182			0.011		
	Durbin-Watson	1.978					

Enter metodu

* 0.05 düzeyinde anlamlı

** 0.01 düzeyinde anlamlı

*** 0.001 düzeyinde anlamlı

Çizelge 44’te dışsal iş tatminin iş performansı üzerine etkisini gösteren regresyon analizinde modelin açıklayıcılığını gösteren düzenlenmiş R kare değeri 0.092 dir. Model 2’nin (Çizelge 45) açıklayıcılığını gösteren düzeltilmiş R kare değeri ise 0.178 dir. Analize dâhil edilen bağımsız değişkenler (karizmatik liderlik boyutları)

modelin açıklayıcılığını arttırmıştır. Model 1 ile Model 2'nin açıklayıcılığını karşılaştırdığımızda (0.169; 0.172) ise Model 2'nin açıklayıcılık gücünün daha yüksek olduğu görülmektedir.

Dışsal iş tatmin boyutunun performans üzerine etkisini araştıran modelin açıklama gücü, karizmatik liderlik boyutlarının dışsal iş tatmin boyutu ile birlikte iş performansına etkisini araştıran modele göre daha düşüktür. Benzer şekilde karizmatik liderlik boyutlarının performans üzerine etkisini araştıran modelin açıklama gücü karizmatik liderlik boyutlarının iş tatmin boyutları ile birlikte performans üzerine etkisini araştıran modelin açıklama gücüne göre daha düşüktür. Dolayısıyla analize yeni değişkenler eklenmesi modelin açıklama gücünü arttırmaktadır. Bu da bir kısım değişkenlerin tam veya kısmi aracılık rolü gösterebileceklerinin ipuçlarını vermektedir.

Model 2'de dışsal iş tatmin boyutunun analize dâhil edilmesi ile Model 1'de performansa anlamlı etkisi olan üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutunun anlamlılığının ortadan kalktığı görülmektedir. Bu durum sözü edilen boyutun tam aracı değişken rolünü göstermektedir. Diğer bir ifade ile karizmatik liderliğin üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutu çalışanın performansı üzerinde doğrudan etki etmemekte, dışsal iş tatmini etkileyerek dolaylı yoldan etkilemektedir. Dışsal iş tatminin, üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide tam aracı değişken rolü üstlenmektedir.

Karizmatik liderliğin vizyon, çevreye duyarlılık, sıra dışı davranışlar ve statükoyu sürdürmeme boyutlarının ise Model 2'de anlamlılıkları devam etmektedir. Ancak Model 2'deki Beta değerleri incelendiğinde Model 1'deki değerlere göre daha düşük olduğu görülmektedir. Vizyon boyutun Model 1'deki Beta değeri (0.204) Model 2'de (0.169) azalmıştır. Çevreye duyarlılık boyutunda Model 1'de Beta (0.243) iken Model 2'de (0.202) olmuştur. Sıra dışı davranışlar boyutun Model 1'deki Beta değeri (0.139) Model 2'de (0.117) azalmıştır. Statükoyu sürdürmeme boyutun Model 1'deki Beta değeri (0.207) Model 2'de (0.195) azalmıştır. Beta değerlerindeki bu azalmalar vizyon, çevreye duyarlılık, sıra dışı davranışlar ve statükoyu sürdürmeme boyutlarının iş performansını hem doğrudan hem de dışsal iş tatmin üzerinden etkilediğini göstermekte, diğer bir ifade ile dışsal iş tatminin kısmi aracılık rolünü ifade etmektedir.

5.2.5.2.5. Dışsal İş Tatminin Aracı Değişken Olarak Anlamlılığının Test Edilmesi

Çizelge 47'ye göre statükoyu sürdürmeme boyutunun iş performansına etkisinde dışsal iş tatminin kısmi aracı değişken rolü anlamlı değildir ($Z=1.472$; $p>0.05$).

H42a. Hipotezi (İçsel iş tatmin, statükoyu sürdürmeme boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.) kabul edilmemiştir.

Çizelge 47. Statükoyu Sürdürmeme-Dışsal İş Tatmin-Performans: Sobel Testi

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.093	Sobel test:	1.47243163	0.00808459
b	0.128	Aroian test:	1.3942556	0.00853789
s _a	0.045	Goodman test:	1.56542839	0.00760431
s _b	0.061	Reset all	Calculate	

Çizelge 48'e göre vizyon boyutunun iş performansına etkisinde dışsal iş tatminin kısmi aracı değişken rolü anlamlıdır ($Z=1.980$; $p<0.05$).

H42b. Hipotezi (İçsel iş tatmin, vizyon boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.) kabul edilmiştir.

Çizelge 48. Vizyon-Dışsal İş Tatmin-Performans: Sobel Testi

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.270	Sobel test:	1.98072392	0.01744817
b	0.128	Aroian test:	1.95665773	0.01766277
s _a	0.045	Goodman test:	2.00570055	0.01723089
s _b	0.061	Reset all	Calculate	

Çizelge 49'a göre çevreye duyarlılık boyutunun iş performansına etkisinde dışsal iş tatminin kısmi aracı değişken rolü anlamlıdır ($Z=2.013$; $p<0.05$).

H42c. Hipotezi (İçsel iş tatmin, çevreye duyarlılık boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.) kabul edilmiştir.

Çizelge 49. Çevreye Duyarlılık-Dışsal Tatmin-Performans: Sobel Testi

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.322	Sobel test:	2.01356757	0.02046914
b	0.128	Aroian test:	1.99570222	0.02065238
s _a	0.045	Goodman test:	2.03192146	0.02028425
s _b	0.061	Reset all	Calculate	

Çizelge 50'ye göre üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutunun iş performansına etkisinde dışsal iş tatminin tam aracı değişken rolü anlamlıdır ($Z=2.018$; $p<0.05$).

H42d. Hipotezi (İçsel iş tatmini, üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.) kabul edilmiştir.

Çizelge 50. Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık-Dışsal Tatmin-Performans: Sobel Testi

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.332	Sobel test:	2.01831455	0.02105519
b	0.128	Aroian test:	2.00137774	0.02123337
s _a	0.045	Goodman test:	2.03568875	0.02087549
s _b	0.061	Reset all	Calculate	

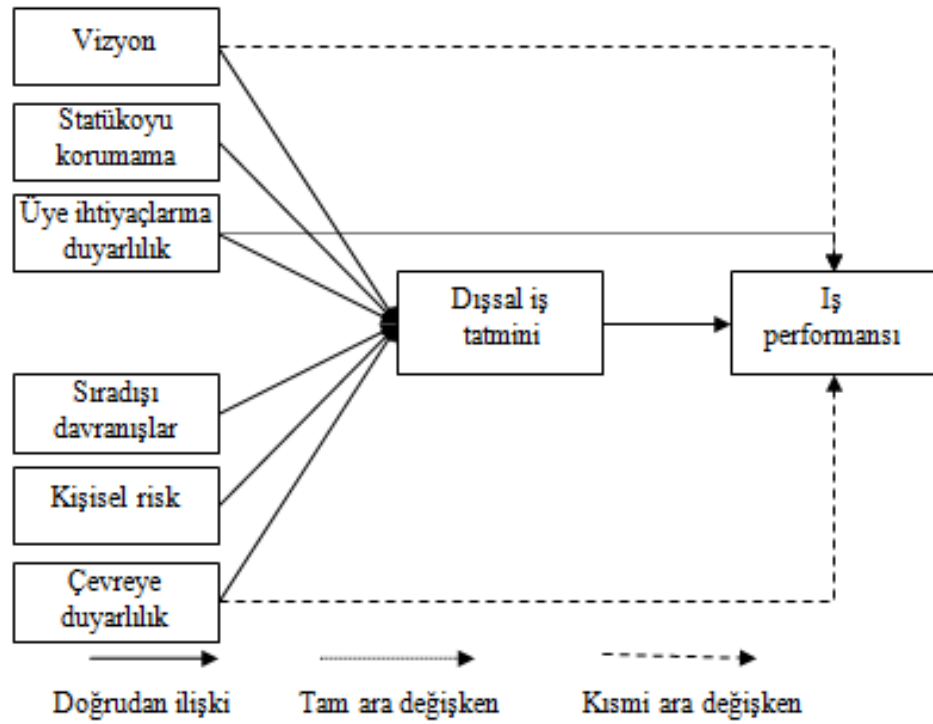
Çizelge 51'e göre sıra dışı davranışlar boyutunun iş performansına etkisinde dışsal iş tatminin kısmi aracı değişken rolü anlamlı değildir ($Z=1.829$; $p>0.05$).

H42f. Hipotezi (İçsel iş tatmin, sıradışı davranışlar boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.) kabul edilmemiştir.

Çizelge 51. Sıra Dışı Davranışlar-Dışsal İş Tatmin-Performans: Sobel Testi

Input:		Test statistic:	Std. Error:	p-value:
a	0.168	Sobel test:	1.82922293	0.01175581
b	0.128	Aroian test:	1.78130635	0.01207204
s _a	0.045	Goodman test:	1.88122675	0.01143084
s _b	0.061	Reset all	Calculate	

Şekil 10'da dışsal iş tatminin karizmatik liderlik davranışları ile iş performansı arasındaki aracılık rolü gösterilmektedir.



Şekil 10. Dışsal İş Tatmininin Ara Değişken Rolü

Bu bölümde yer alan hipotezlerin sonuçları ile ilgili özet bilgiler Özet Çizelge’de yer almaktadır. Araştırma konusu ile ilgili 32 hipotez kurulmuştur. Bu hipotezlerin 29 adedi test edilmiş, test edilen hipotezlerin 25’i kabul edilmiş 4’ü ise reddedilmiştir.

5.3. HİPOTEZ ÖZETLERİ

Aşağıdaki çizelgede (Çizelge 52) bu bölümde test edilen hipotezlerin özeti verilmektedir. Buna göre 32 hipotez kurulmuş, bu hipotezlerin 25’i kabul edilmiş, 4’ü reddedilmiştir. 3 hipotez ise test edilmemiştir.

Çizelge 52. Hipotez Özeti

Hipotezler	Sonuç
H11a. Karizmatik Liderliğin statükoyu sürdürmeme boyutu iş tatminin içsel tatmin boyutunu yordamaktadır.	Kabul
H11b. Karizmatik Liderliğin vizyon boyutu iş tatminin içsel tatmin boyutunu yordamaktadır.	Kabul
H11c. Karizmatik Liderliğin çevreye duyarlılık boyutu iş tatminin içsel tatmin boyutunu yordamaktadır.	Kabul
H11d. Karizmatik Liderliğin üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutu iş tatminin içsel tatmin boyutunu yordamaktadır.	Kabul
H11e. Karizmatik Liderliğin kişisel risk boyutu iş tatminin içsel tatmin boyutunu yordamaktadır.	Kabul
H11f. Karizmatik Liderliğin sıradışı davranışlar boyutu iş tatminin içsel tatmin boyutunu yordamaktadır.	RED
H12a. Karizmatik Liderliğin statükoyu sürdürmeme boyutu iş tatminin dışsal tatmin boyutunu yordamaktadır.	Kabul
H12b. Karizmatik Liderliğin vizyon boyutu iş tatminin dışsal tatmin boyutunu yordamaktadır.	Kabul
H12c. Karizmatik Liderliğin çevreye duyarlılık boyutu iş tatminin dışsal tatmin boyutunu yordamaktadır.	Kabul
H12d. Karizmatik Liderliğin üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutu iş tatminin dışsal tatmin boyutunu yordamaktadır.	Kabul
H12e. Karizmatik Liderliğin kişisel risk boyutu iş tatminin dışsal tatmin boyutunu yordamaktadır.	Kabul
H12f. Karizmatik Liderliğin sıradışı davranışlar boyutu iş tatminin dışsal tatmin boyutunu yordamaktadır.	Kabul
H2a. İş tatminin içsel iş tatmini boyutu iş performansını yordamaktadır.	Kabul
H2b. İş tatminin dışsal iş tatmini boyutu iş performansını yordamaktadır.	Kabul
H3a. Karizmatik Liderliğin statükoyu sürdürmeme boyutu iş performansını yordamaktadır.	Kabul
H3b. Karizmatik Liderliğin vizyon boyutu iş performansını yordamaktadır.	Kabul
H3c. Karizmatik Liderliğin çevreye duyarlılık boyutu iş performansını yordamaktadır.	Kabul
H3d. Karizmatik Liderliğin üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutu iş performansını yordamaktadır.	Kabul
H3e. Karizmatik Liderliğin kişisel risk boyutu iş performansını yordamaktadır.	RED
H3f. Karizmatik Liderliğin sıra dışı davranışlar boyutu iş performansını yordamaktadır.	Kabul
H41a. İçsel iş tatmin, statükoyu sürdürmeme boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.	Kabul
H41b. İçsel iş tatmin, vizyon boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.	Kabul
H41c. İçsel iş tatmin, çevreye duyarlılık boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.	Kabul
H41d. İçsel iş tatmin, üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutu ile iş	Kabul

performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.	
H41e. İçsel iş tatmin, kişisel risk boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.	Test edilmedi
H41f. İçsel iş tatmin, sıradışı davranışlar boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.	Test edilmedi
H42a. Dışsal iş tatmin, statükoyu sürdürmeme boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.	RED
H42b. Dışsal iş tatmin, vizyon boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.	Kabul
H42c. Dışsal iş tatmin, çevreye duyarlılık boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.	Kabul
H42d. Dışsal iş tatmin, üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.	Kabul
H42e. Dışsal iş tatmin, kişisel risk boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.	Test edilmedi
H42f. Dışsal iş tatmin, sıra dışı davranışlar boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.	RED
Hipotezler	Sonuç
H11a. Karizmatik Liderliğin statükoyu sürdürmeme boyutu iş tatminin içsel tatmin boyutunu yordamaktadır.	Kabul
H11b. Karizmatik Liderliğin vizyon boyutu iş tatminin içsel tatmin boyutunu yordamaktadır.	Kabul
H11c. Karizmatik Liderliğin çevreye duyarlılık boyutu iş tatminin içsel tatmin boyutunu yordamaktadır.	Kabul
H11d. Karizmatik Liderliğin üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutu iş tatminin içsel tatmin boyutunu yordamaktadır.	Kabul
H11e. Karizmatik Liderliğin kişisel risk boyutu iş tatminin içsel tatmin boyutunu yordamaktadır.	Kabul
H11f. Karizmatik Liderliğin sıradışı davranışlar boyutu iş tatminin içsel tatmin boyutunu yordamaktadır.	RED
H12a. Karizmatik Liderliğin statükoyu sürdürmeme boyutu iş tatminin dışsal tatmin boyutunu yordamaktadır.	Kabul
H12b. Karizmatik Liderliğin vizyon boyutu iş tatminin dışsal tatmin boyutunu yordamaktadır.	Kabul
H12c. Karizmatik Liderliğin çevreye duyarlılık boyutu iş tatminin dışsal tatmin boyutunu yordamaktadır.	Kabul
H12d. Karizmatik Liderliğin üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutu iş tatminin dışsal tatmin boyutunu yordamaktadır.	Kabul
H12e. Karizmatik Liderliğin kişisel risk boyutu iş tatminin dışsal tatmin boyutunu yordamaktadır.	Kabul
H12f. Karizmatik Liderliğin sıradışı davranışlar boyutu iş tatminin dışsal tatmin boyutunu yordamaktadır.	Kabul
H2a. İş tatminin içsel iş tatmin boyutu iş performansını yordamaktadır.	Kabul
H2b. İş tatminin dışsal iş tatmin boyutu iş performansını yordamaktadır.	Kabul
H3a. Karizmatik Liderliğin statükoyu sürdürmeme boyutu iş performansını yordamaktadır.	Kabul
H3b. Karizmatik Liderliğin vizyon boyutu iş performansını	Kabul

yordamaktadır.	
H3c. Karizmatik Liderliğin çevreye duyarlılık boyutu iş performansını yordamaktadır.	Kabul
H3d. Karizmatik Liderliğin üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutu iş performansını yordamaktadır.	Kabul
H3e. Karizmatik Liderliğin kişisel risk boyutu iş performansını yordamaktadır.	RED
H3f. Karizmatik Liderliğin sıradışı davranışlar boyutu iş performansını yordamaktadır.	Kabul
H41a. İçsel iş tatmin, statükoyu sürdürmeme boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.	Kabul
H41b. İçsel iş tatmin, vizyon boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.	Kabul
H41c. İçsel iş tatmin, çevreye duyarlılık boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.	Kabul
H41d. İçsel iş tatmin, üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.	Kabul
H41e. Dışsal iş tatmin, kişisel risk boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.	Test edilmedi
H41f. Dışsal iş tatmin, sıradışı davranışlar boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.	Test edilmedi
H42a. Dışsal iş tatmin, statükoyu sürdürmeme boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.	RED
H42b. Dışsal iş tatmin, vizyon boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.	Kabul
H42c. Dışsal iş tatmin, çevreye duyarlılık boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.	Kabul
H42d. Dışsal iş tatmin, üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.	Kabul
H42e. Dışsal iş tatmin, kişisel risk boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.	Test edilmedi
H42f. Dışsal iş tatmin, sıradışı davranışlar boyutu ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.	RED

SONUÇ

Bu çalışmada; karizmatik liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü araştırılmıştır. Araştırmanın evrenini Ankara'da faaliyet gösteren özel ortaokulların eğitimcileri oluşturmaktadır. Araştırma yöntemi olarak nicel araştırma türlerinden tarama yöntemi ve veri toplama aracı olarak da anket kullanılmıştır. Ankette demografik bilgiler, Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Ölçeği, Kirkman ve Rosen'in İş Performansı Ölçeği ve Minnesota İş Tatmini ölçeği yer almaktadır. Anketler basılı form halinde 328 eğitim çalışanına uygulanmıştır.

Yazındaki çalışmalar yöneticinin spesifik olarak vasıflarını yerine getirmesi ve personelin bunu olumlu şekilde algılaması durumunun işe bağlılığı arttırdığını belirtmektedir. Buradan hareketle liderin davranışlarının personelin daha verimli çalışmasını sağlayarak onların performansını arttırdığı belirtilebilir (Aksu, vd., 2002). Karizmatik liderler; vizyonları takip edilen, kendilerine sıkı sıkıya bağlı takipçileri olan, personelleri takip eden ve motive ederek performanslarını maksimum düzeye çıkaran, vizyonuna bağlılık kazandıran, gelecek görüş açısı oluşturabilen liderlerdir (Begeç 1999).

Bu araştırmadan elde edilen sonuçlar üç kısımda toplanmaktadır: Karizmatik liderlik, iş tatminin ve iş performansı düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılıkları, bu değişkenler arasındaki regresyon ilişkisi ve karizmatik liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde iş tatmininin aracılık rolü. Aşağıda bu sonuçlara değinilmektedir.

Karizmatik Liderlik ile İlgili Farklılık Analiz Sonuçları:

- Çalışanların liderde algıladıkları karizmatik liderlik davranışları düzeyi ve vizyon, kişisel risk, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, çevresel duyarlılık ve statükoyu korumama düzeyi cinsiyete göre farklılık göstermemektedir. Cinsiyet değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları sıra dışı davranışlar düzeyi anlamlı farklılık göstermektedir. erkekler daha yüksek düzeyde, yöneticilerinde sıra dışı davranışlar olduğunu belirtmektedirler.

- Çalışanların liderde algıladıkları karizmatik liderlik davranışları düzeyi medeni durum değişkenine göre farklılık göstermektedir. Bekârların yöneticilerde daha yüksek düzeyde, karizmatik liderlik davranışları algıladıkları saptanmıştır. Ayrıca bekarların daha yüksek düzeyde, yöneticilerinin vizyon sahibi ve çevreye karşı duyarlı olduğu algısına sahip oldukları dikkat çekmektedir. Statükoyu sürdürmeme, kişisel risk ve sıra dışı davranış boyutları itibari ile ise medeni duruma göre bir farklılık tespit edilememiştir.

- Eşin çalışma durumu değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik liderlik davranış düzeyi ve kişisel risk, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, sıra dışı davranışlar, çevresel duyarlılık ve statükoyu korumama düzeyi farklılık göstermemektedir.

- Çocuk sayısı, öğrenme durumu, yaş, çalışma süresi ve mesleki kıdem değişkenine göre çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik liderlik davranış düzeyi ve tüm alt boyutlarda farklılık göstermemektedir.

- Çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik liderlik davranış düzeyi ve statükoyu sürdürmeme boyutu hariç diğer boyutlar itibariyle farklılık göstermemektedir. Statükoyu sürdürmeme boyutu itibari ile ise stajyerlerin sıra ortalaması sırası ile müdür, öğretmen ve müdür yardımcılara göre daha yüksektir. Buna göre stajyerler diğer gruplara göre daha yüksek düzeyde, yöneticilerin statükoya meydan okuduklarını belirtmektedirler.

Yöneticide algılanan liderlik davranışları ile çalışanların demografik değişkenleri arasında ilişkiyi araştıran sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Arslantaş ve Pekdemir (2007) çalışanların cinsiyetine, yaşına ve eğitim düzeyine göre yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışına ilişkin algılarının farklılık göstermediğini belirtmektedir. Çalışanların iş hayatında geçirdikleri toplam çalışma sürelerine ve bulundukları işletmede çalışma süresine göre yöneticilerinin sergilediği dönüşümcü liderlik davranışına ilişkin algıları ise farklılık göstermektedir. Hastane sağlık personeli üzerine yapılan bir çalışmada da ise kadın çalışanların yöneticilerinin sıra dışı davranışlar sergilemeleriyle ilgili algılarının daha fazla olduğunu belirtilmektedir (Cinel 2008).

İş Tatmini ile İlgili Farklılık Analiz Sonuçları

- İş tatmini ile ilgili farklılık analizleri incelendiğinde; cinsiyet, çocuk sayısı, öğrenim durumu, çalışma süresi, statü ve mesleki kıdem değişkenleri bakımından çalışanların algıladıkları iş tatmini ve içsel ve dışsal iş tatmini düzeylerinde farklılık göstermemektedir. Çalışanların algıladıkları iş tatmini düzeyleri araştırmada kullandığımız demografik değişkenlerden bağımsızdır.

Konu ile ilgili yapılan bir kısım çalışmalarda cinsiyet, çocuk sayısı, öğrenim durumu, çalışma süresi, statü ve mesleki kıdemin önemi vurgulanmaktadır (Aksayan 1990; Söylemez 2000). Kimi çalışmalar cinsiyetin iş tatmine etki etmediğini söylerken (İnce 2003) bazıları arada anlamlı farklılaşma saptamıştır (Erigüç 2000). Aynı durum mesleki kıdem, çalışma süresi ve öğrenim durumu içinde söz konusudur (Çimen - Şahin 2000). Kış vd. (2012) iş tatmininde evli ya da bekâr olmanın anlamlı bir farklılaşma yaratmayacağını belirtmektedirler.

Adıgüzel vd.'nin (2013) fen ve teknoloji öğretmenleri üzerine yapmış oldukları çalışmada; cinsiyet, yaş, medeni durum, çocuk sayısı, mesleki kıdem değişkenleri ile içsel iş tatmin arasında anlamlı bir ilişki olmadığı ortaya koyulmuştur. Öğretmenler üzerine yapılan bir başka çalışmada da iş tatmininde cinsiyet, yaş, medeni durum ve eğitim durumu gibi demografik özellikler bakımından anlamlı herhangi bir farklılık gözlenmemiştir (Yılmaz 2012; Koç vd., 2009).

Çıtak'ın (2008) araştırmasında öğretmenlerin iş tatmin düzeyinin yaş, medeni durum ve mesleki kıdeme göre anlamlı seviyede farklılaştığı, statü ve cinsiyete göre ise farklılaşmadığı belirtilmektedir. Kumaş ve Deniz'in (2010) çalışmasında kadın öğretmenlerin içsel ve dışsal tatminleri erkeklere kıyasla anlamlı seviyede fazla bulunmuştur. Ayrıca genç yaştaki öğretmenlerin dışsal tatminleri daha yüksek yaş grubundaki öğretmenlere göre daha fazladır. Öğretmenlerin içsel ve dışsal iş tatmin düzeyleri açısından eğitim ve mesleki kıdem durumlarına göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Liu ve Ramsey'in (2008) öğretmenler üzerine yaptığı çalışmaya göre iş tatmin cinsiyet ve mesleki kıdeme göre farklılık göstermektedir. Kaynaklara erişim, ücret ve

ödemler ve mesleki gelişim bakımından iş tatmini sağlamada kadın ve erkek öğretmenler arasında farklılık bulunmamaktadır. Ancak, erkek öğretmenler kadın öğretmenlere göre iş güvenliği ve çalışma şartları bakımından daha fazla iş doyumu sağlamaktadırlar. Kadın öğretmenler ise erkek öğretmenlere göre öğrencilerle etkileşim bakımından daha fazla iş doyumu sağlamaktadırlar. İş tatmini, iş şartlarından tatmin hariç belirtilen diğer boyutlarda kıdeme göre artmaktadır. İşten tatmin olmayan öğretmenler kariyerlerinin ilk dönemlerinde işten ayrılma eğilimi göstermekte ve yerlerini daha fazla tatmin sağlayan öğretmenlere bırakmaktadırlar. Dolayısıyla tecrübeli öğretmenler daha fazla iş doyumu sağlamakta; öğrencilerle daha iyi etkileşim kurmakta, kıdeminden dolayı kurumun kaynaklarına ve imkânlarına ulaşmada ayrıcalıklar elde etmektedir.

Akademisyenlerle ilgili yapılan bir çalışmada da iş tatmini ile meslek kıdemi, yaş, medeni durum ve cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır (Cetin, 2006). Akademisyenler üzerine yapılan bir başka çalışmada ise cinsiyet, medeni durum ve mesleki kıdemin iş tatmini etkilemediği, ancak otuz yaşın üzerindeki akademisyenlerin iş doyumlarının diğerlerine göre anlamlı derecede farklılaştığı tespit edilmiştir (Yetiş vd., 2008). MYO'larda çalışan öğretim elemanları üzerine yapılan bir çalışmada cinsiyet, medeni durum, eğitim, mesleki kıdem değişkenlerinin içsel ve dışsal iş tatmini düzeyinde anlamlı bir farklığa yol açmadığı tespit edilmiştir. Yaş değişkenine göre ise iş tatmini düzeyinde anlamlı bir farklılık oluşmaktadır (Kılıç - Gümüşeli 2010).

Yazındaki benzer çalışmalar incelendiğinde birbiri ile çelişen sonuçlar elde edildiği söylenebilir. Dolayısıyla bu çalışmada elde edilen sonuçlar bazı çalışmalarla tutarlılık gösterdiği ifade edilebilir.

İş Performansı ile İlgili Farklılık Analiz Sonuçları

- İş Performansı ile ilgili farklılık analizleri incelendiğinde; cinsiyet, yaş, çocuk sayısı, öğrenim durumu, kurumda çalışma yılı, mesleki kıdem ve statü değişkenlerine göre çalışanların algıladıkları iş performansı düzeyi farklılık göstermemektedir.

- Medeni durum değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş performansı düzeyi farklılık göstermektedir. Bekârların sıra ortalaması evlilere göre daha yüksektir. Buna göre bekârlar kendi performanslarının daha yüksek olduğunu belirtmektedirler.

- Aynı zamanda, eşin çalışma durumu değişkenine göre çalışanların algıladıkları iş performansı düzeyi farklılık göstermektedir. Bekârların sıra ortalaması evlilere göre daha yüksektir. Eşi çalışanların ve çalışmayanların sıra ortalaması birbirine oldukça yakındır. Buna göre farklılık evli olup olmama ile ilgilidir, eşin çalışması ile ilgili değildir. Bekâr olanlar evli olanlara göre iş performansının daha yüksek olduğunu belirtmektedirler.

Koç vd. (2009: 20), öğretmenlerin iş tatmini ve performansı üzerine yaptıkları bir çalışmada cinsiyet, yaş ve medeni durum değişkenleriyle çalışanların performansı arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır. Karatepe ve Agbaim'in (2012) otel çalışanları üzerine yaptığı bir çalışmaya göre çalışanların eğitim düzeyi iş performansını önemli düzeyde etkilemektedir. Daha fazla eğitim düzeyine sahip çalışanlar daha fazla performans göstermektedir. Yaş, medeni durum ve cinsiyetin ise iş performansı ile anlamlı bir etkisi bulunmamaktadır. Özellikle medeni durumun iş performans algısında etkili olduğunu, eşin çalışmasında da aynı sonucun dikkat çektiğini söyleyen çalışmalar söz konusudur (McCue 1996; Olson - Becker 1983).

Bu çalışmada elde edilen sonuçların ilgili araştırmalarla genel olarak tutarlı olduğu görülmektedir.

Karizmatik Liderlik, İş Tatmini ve Performans Arasındaki Regresyon İlişkisi

Karizmatik liderliğin boyutları, İş tatmininin boyutları ve iş performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesinden aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- Karizmatik Liderliğin **statükoyu sürdürmeme, vizyon, çevreye duyarlılık , üye ihtiyaçlarına duyarlılık** ve **kişisel risk** boyutu iş tatminin içsel tatmin boyutunu yordamaktadır. Karizmatik Liderliğin **sıradışı davranışlar** boyutu iş tatminin içsel tatmin boyutunu yordamamaktadır.

- Karizmatik Liderliğin **statükoyu sürdürmeme, vizyon, çevreye duyarlılık, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, kişisel risk** ve **sıradışı davranışlar** boyutu iş tatminin dışsal tatmin boyutunu yordamaktadır.

- İş tatminin içsel iş tatmini boyutu ve dışsal iş tatmini boyutu iş performansını yordamaktadır.

- Karizmatik Liderliğin statükoyu **sürdürmeme**, vizyon, çevreye duyarlılık, üye ihtiyaçlarına duyarlılık ve sıra dışı davranışlar boyutu iş performansını yordamaktadır. Karizmatik Liderliğin kişisel risk boyutu iş performansını yordamamaktadır.

Maxwell (2006) karizmatik liderlerin çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterirken aynı zamanda çalışanların kişisel becerilerinin geliştirdiğini belirtmektedir. Vries (2007), lider vizyonu ile çalışanları esinlendiriyorsa, onların hayal gücüne hitap etmesinin insanlar arasında tutku ve gurur duygusu yaratacağını ve onları daha büyük başarıya yönlendireceğini belirtmektedir. DeGroot vd. (2000) karizmatik liderlik vasıflarının özellikle iş tatmini etkilediği ve iş performansını olumlu anlamda tetiklediği ifade edilmektedir. Aslan (2009) karizmatik liderliğin, daha yüksek performans ve iş tatmini ile sonuçlandığını belirtmektedir. Zehir vd.'ne göre (2011) çalışanların yöneticide algıladıkları karizmatik liderlik davranışları ile çalışanların iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Çalışmaya göre sıra dışı davranışlar ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık hariç karizmatik liderliğin vizyon, statükoyu sürdürmeme ve kişisel risk boyutları iş tatmini olumlu etkilemektedir. Vlachos vd.'nin (2013) üretim işletmeleri üzerine yaptığı bir çalışmaya göre çalışanların yöneticide algıladıkları karizmatik liderlik iş tatmini ile pozitif bir ilişkiye sahiptir.

Karizmatik liderliğin çalışanlar üzerinde yüksek performans için bir unsur olduğu yazın çalışmaları ile desteklenmektedir (Demircioğlu 2015). Yılmaz ve Karahan'ın (2010) çalışmasına göre liderlik davranışlarının çalışanların performansı üzerinde olumlu bir etkisi bulunmaktadır. Ancak liderliğin yalnızca vizyon odaklılık boyutu işgören performansını etkilemektedir. Kirkpatrick ve Locke'nin (1996) öğrenciler üzerinde yaptığı çalışmaya göre liderin vizyonu uygulanması performansın niteliğini ve niceliğini etkilemektedir.

Conger vd.'nin (2000) yöneticiler üzerine yaptığı araştırmaya göre karizmatik liderin davranışları takipçilerde sadakat duygusu, kolektif grup kimliği duygusu ve grup görev performansı algısı oluşturmaktadır. Aynı çalışmada karizmatik liderliğin vizyon, üye davranışlarına duyarlılık, çevreye duyarlılık ve kişisel risk boyutlarının grup

performansı ile anlamlı ve pozitif korelasyon olduğu görülmektedir. Sıradışı davranışlar boyutunun ise grup performansı ile anlamlı korelasyonu söz konusu değildir. Ancak grup performansı algısı liderin çevreye duyarlılığı ve stratejik vizyonun oluşmasından etkilenmektedir. Burada çevreye duyarlılığın etkisi daha yüksek görülmektedir. Çünkü liderin iç ve dış çevreye güçlü duyarlılığı birlikte başarılacak görevlerin daha gerçekçi değerlendirmesinin yapılabilmesini sağlamaktadır.

Beyer ve Browning'e göre (1999) içsel ve dışsal tatmin iş performansını anlamlı düzeyde etkilemektedir. Özellikle sağlıklı bir şekilde çözümlenmiş krizler, iş ortamındaki sağlıklı etkileşim, olumlu menfaat, dışsal ödüller ve takip edilen kişiye yönelik bağlılık gibi içsel ve dışsal iş tatmini faktörleri iş performansını yordamaktadır. Erkuş ve Fındıklı (2013) iş tatmin ile performans arasında pozitif ilişki olduğunu bulmuşlardır. Gül vd. (2008) iş tatminin performansı pozitif olarak etkilediğini belirlemişlerdir. Koç vd. (2009), öğretmenlerin iş tatmini ve performansları üzerine yaptıkları bir çalışmaya göre çalışanların iş tatmini algısı performanslarını olumlu yönde etkilemektedir. Karatepe ve Agbaim'in (2012) otel çalışanları üzerine yaptığı çalışmaya göre iş tatminin çalışanların iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Judge ve Piccolo (2004) yaptığı meta analiz çalışmasına göre dönüşümcü liderlik ile çalışanların iş tatmini ve grup ya da örgüt performansı arasında olumlu bir korelasyon bulunmaktadır. Liderlik davranışlarının iş tatmini ile olan ilişkisi grup ya da örgüt performansı ile olan ilişkisinden daha güçlüdür. Karizmatik liderin takipçilerinin grup olarak performanslarından yüksek doyum elde etme ve yüksek grup performansı duygusuna sahip olma ihtimalleri yüksek bulunmaktadır (Conger vd., 2000).

Yukarıda ifade edilen araştırmalarla çalışmamızda elde edilen sonuçları karşılaştırdığımızda elde ettiğimiz sonuçların yazınla genel olarak uyumlu olduğu görülmektedir.

Aracı Değişkenlere Göre Analiz Sonuçları

- İçsel iş tatmin, karizmatik liderliğin **statükoyu sürdürmeme boyutu, vizyon boyutu, çevreye duyarlılık boyutu ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutu** ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.

- Dışsal iş tatmin, **karizmatik liderliğin vizyon boyutu, çevreye duyarlılık boyutu ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutu** ile iş performansı arasındaki ilişkide aracı değişken etkisine sahiptir.

Liang vd. (2010: 5920) tarafından yapılan araştırmada dönüşümcü liderlik davranışlarının performans üzerine etkisinde iş tatminin aracı rolünün bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgu bizim araştırmamızla benzerlik taşımaktadır. Ancak yazında karizmatik liderlik boyutlarının performans üzerine etkisinde içsel ve dışsal iş tatminin aracılık rolünü inceleyen başka çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bakımdan araştırmanın aracılık rolü ile ilgili sonuçlarının yazına katkı sağladığı ileri sürülebilir.

Eğitim sektöründe yapılan bu çalışma farklı sektörlerde de uygulanarak literatüre katkı sağlanabilir. Ayrıca farklı ölçekler kullanılarak sonuçlar karşılaştırılabilir.

ÖNERİLER

Araştırma sonuçlarından hareketle çıkarılan öneriler şunlardır:

- Karizmatik liderliğin iş tatmini ve iş performansını etkilediği bulgusuyla beraber özellikle personel ile lider yönetici arasında çift yönlü iletişimin önemi vurgulanmalıdır.
- Örgütlerde oluşturulacak her türlü aktivite bağlamında lider-üye iletişimi güçlendirilmelidir.
- Örgüt yöneticileri özellikle performansı doğrudan veya iş tatmini üzerinde etkileyen karizmatik davranışlarını ön plana çıkarmalıdır .
- Liderin kendi liderlik vasfı ve niteliklerini öğrenmesi ve geliştirmesi adına çalışmalara katkı sağlanmalıdır.

- Karizmatik liderlik özellikleri ve etkilerinin iş performansı ve iş tatmini gibi bir örgütün en önemli iki niteliğine olan etkisi göz önünde bulundurularak bilinç kazandırılması ve bu liderlik tipinin sürdürülmesi adına yön belirlenmelidir.
- Bundan sonraki çalışmalarda özellikle algılanan performans düzeyi ile liderlik stillerinin karşılaştırılmasının yapılması önemlidir.

EKLER

EK-1: Anket Formu

ANKET FORMU

Sayın Katılımcı;

Bu anket, bilimsel bir çalışmaya veri tabanı oluşturmak için kullanılacaktır. Vereceğiniz cevaplar kesinlikle başka bir amaç için kullanılmayacaktır. Yardımlarınız ve ilginizden dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Süleyman Demirel Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme ABD
Sami YALDIZBAŞ

Çalışanların Demografik Özellikleri ile İlgili Sorular

- 1-Cinsiyetiniz? ☐ Bay ☐ Bayan
2-Yaşınız? ☐ 18'den küçük ☐ 18-25 ☐ 26-33 ☐ 34 -41 ☐ 42-49 ☐ 50 ve üzeri
3-Medeni durumunuz? ☐ Bekâr ☐ Evli ☐ Dul
4-Eşiniz çalışıyor mu? ☐ Evet ☐ Hayır
5-Çocuğunuz var mı? ☐ Yok ☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ve üzeri
6-Öğrenim durumunuz? ☐ Meslek Yüksek Okulu ☐ Fakülte ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora
7- Bu işletmede kaç yıldır çalışmaktasınız? ☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 yıl ve üzeri
8- Toplam kaç yıldır çalışmaktasınız? ☐ 1 yıldan az ☐ 1-3 yıl ☐ 4-6 yıl ☐ 7-9 yıl ☐ 10 yıl ve üzeri
9-Ünvanınız? ☐ Öğretmen ☐ Stajyer Öğretmen ☐ Müdür Yardımcısı ☐ Müdür ☐ Diğer

1.BÖLÜM: lütfen çalıştığınız işletmedeki yöneticinizi dikkate alarak kendisi ile alakalı aşağıdaki ifadelerden en uygun olanını (x) işaretleyiniz.	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
1- Konuşmaları topluluğa heyecan verir					
2- Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.					
3- İlham vericidir ve şirket çalışanlarına yaptıkları işin önemini açıkça belirterek motive edebilmektedir.					
4- Vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler üretebilir.					
5- İlham verici stratejik ve kurumsal amaçlar ortaya koyabilir.					
6- Şirketin geleceği hakkında sürekli olarak yeni fikirler üretir.					
7- Şirketin amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri (Kültürel değerler, engellemeler vb.) önceden görebilir					
8- Kendi amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyebilecek, şirket içerisindeki engelleri ve güçleri önceden görebilir.					
9- Şirketteki diğer çalışanların yeteneklerini ve kabiliyetlerini görebilir.					
10- Şirketteki diğer çalışanların yetersizliklerini ve kısıtlarını görebilir.					
11- Şirketin amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir (iyi yöndeki fiziksel ve sosyal fırsatlar v.b.).					
12- Girişimcidir ve amaçlara ulaşmak için yeni fırsatlar oluşturur.					
13- Kurumsal amaçlara ulaşmada, alışılmışın dışında davranışlar gösterir.					
14- Kurumsal amaçlara ulaşmada, geleneksel olmayan yöntemler kullanır.					
15- Sık sık, şirketin diğer üyelerini de şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.					
16- Kurumsal amaçlara ulaşmak için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.					
17- Kurumsal amaçlara ulaşmak için önemli derecede kişisel fedakârlıklarda bulunur.					
18- Şirket için yüksek derecede kişisel risk alır.					

19- Sık sık, şirket için yüksek kişisel zararlara katlanır.					
20- Şirketteki diğer çalışanların ihtiyaçlarına ve duygularına karşı oldukça hassasiyet gösterir.					
21- Karşılıklı sevgi ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.					
22- Sık sık, şirketteki diğer çalışanların ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder.					
23- Mevcut durumu veya işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır.					
24- Kurumsal amaçlara ulaşmak için, riskli olmayan ve iyi tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur.					

2.BÖLÜM: Aşağıda işinizin çeşitli yönleri ile ilgili cümleler bulunmaktadır. Her cümleyi dikkatle okuyarak o cümlede belirtilen yönden işinizden ne derecede memnun olduğunuzu işaretleyiniz. Cevap verirken “bu yönden işimden ne derece memnunum” diye kendinize sorunuz. Uygun olanını (x) işaretleyiniz.	(1) Hiç memnun değilim	(2) Memnun değilim	(3) Kararsızım	(4) Memnunum	(5) Çok Memnunum
1. Şimdiki işimden “beni her zaman memnun etmesi” bakımından					
2. Şimdiki işimden “tek başıma çalışma olanağı olması” bakımından					
3. Şimdiki işimden “ara sıra değişik şeyler yapabilme şansını” bakımından					
4. Şimdiki işimden “toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesi” bakımından					
5. Şimdiki işimden “yöneticimin ekibindeki kişileri idare tarzı” bakımından					
6. Şimdiki işimden “yöneticimin karar vermedeki yeteneği” bakımından					
7. Şimdiki işimden “vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansım olması” bakımından					
8. Şimdiki işimden “bana sabit bir iş sağlaması” bakımından					
9. Şimdiki işimden “başkaları için bir şeyler yapabilme olanağı bana vermesi” bakımından					
10. Şimdiki işimden “kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olma” bakımından					
11. Şimdiki işimden “kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansını” bakımından					
12. Şimdiki işimden “iş ile ilgili kararların uygulanmaya konması” bakımından					
13. Şimdiki işimden “yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret” bakımından					
14. Şimdiki işimden “iş içinde terfi olanağımın olması” bakımından					
15. Şimdiki işimden “kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi” bakımından					
16. Şimdiki işimden “işimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana vermesi” bakımından					
17. Şimdiki işimden “çalışma şartları” bakımından					
18. Şimdiki işimden “çalışma arkadaşlarımla birbirleri ile anlaşmaları” bakımından					
19. Şimdiki işimden “yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme” bakımından					
20. Şimdiki işimden “yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi” bakımından					
3.BÖLÜM: Aşağıda işinizle ilgili sizi ilgilendiren cümlelerden uygun olanını (x) işaretleyiniz.	(1) Kesinlikle Katılmıyorum	(2) Katılmıyorum	(3) Kararsızım	(4) Katılıyorum	(5) Kesinlikle Katılıyorum
1-Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					
2-İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
3-Sunduğum hizmet kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığımdan eminim.					
4-Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					

EK-2: Özgeçmiş Formu

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler :

Adı ve Soyadı : Sami YALDIZBAŞ
Doğum Yeri ve Yılı : AMASYA– 15.09.1973
Medeni Hali : Evli

Eğitim Durumu :

Lisans Öğrenimi : Atatürk Üniversitesi Eğitim Fakültesi Sınıf Öğretmenliği
Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi : Fatih Üniversitesi İşletme Bölümü

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi:

1. İngilizce - Orta
2.

İş Deneyimi :

1. Öğretmenlik –KOCAELİ
2. Eğitim İşletmelerinde İdarecilik- İSTANBUL
3. Eğitim İşletmelerinde İdarecilik - ANKARA
4. Proje Sorumluluğu - ANKARA

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar:

1.
2.

KAYNAKLAR

- Acuner, T., (2002), *Lider Doğulur mu, Olunur mu?*, Standart Dergisi, 41 (485), ss. 63-66.
- Açıkalın, A., (2000), *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki Ankara İli Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Açıkgöz, B., (2006), *Rekabetçi Değerler Yaklaşımı Açısından Yöneticilerin Örgüt Kültürüne İlişkin Algılamaları: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Adıgüzel, Z. - Karadağ, M. - Ünsal, Y., (2013), *Fen ve Teknoloji Öğretmenlerinin İç Kaynaklı İş Tatmin Düzeylerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*, AKU, Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi, c. 6, s.4, ss. 568-592.
- Adıgüzel, Z. - Ünsal, Y. - Karadağ, M., (2012), *Fen ve Teknoloji Öğretmenlerinin Dış Kaynaklı İş Tatmin Düzeylerinin Bazı Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi*, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, s. 18, ss. 133-155.
- Akçakaya, M., (2010), *21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı*, Adalet Yayınevi, Ankara.
- Akıncı, Z., (2002), *Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*, Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s.4, ss. 1-25.
- Akiş, Y. T., (2004), *Türkiye'nin Gerçek Liderlik Haritası*, İstanbul, Alfa Yayınları.
- Akkoç, İ., (2012), *Grup ve Hiyerarşik Alt Kültürlerinin İş Performansına Etkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü*, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, c. 3, s. 2, ss. 17-44.
- Aksayan, S., (1990), *Koruyucu ve Tedavi Edici Sağlık Hizmetlerinde Çalışan Hemşirelerin İş Doyumu Etkenlerinin İrdelenmesi*, Yayınlanmış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Hemşirelik Anabilim Dalı, İstanbul.
- Aksu, G. - Acuner, A. M. - Tabak, R. S., (2002), *Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma Ankara Örneği*, Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, c.55, s. 4, ss. 271-282.

- Aktan, C. C., (y.y.), *Performans Yönetimi*, <http://www.sobiadacademy.net/sobem/e-kamuyonetim/kamuda-strateji/aktan-ppt/aktan-perfyonetim.pdf>, Erişim tarihi 15 Mart 2015.
- Allen, J. N. - Meyer, P. J., (1990), *The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization*, Journal of Occupational Psychology, s.63, ss.1-18.
- Allix, M. N., (2000), *Transformational Leadership, Democratic or Despotic?*, Educational Management Administration, c. 28, s. 1, ss. 7-20.
- Altun, S. A., (2003), *İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü Liderliğe Verdikleri Önem ve Uygulama Düzeyleri*, Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi, İlköğretim Online Dergisi, <http://www.ilkogretim-online.org.tr>, c. 2, s. 1, ss. 10-17.
- Altunışık, R. - Coşkun, R. - Bayraktaroğlu, S. - Yıldırım, E., (2010), *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*, Sakarya Yayıncılık, 6. Baskı, Sakarya.
- Antonakis, J., (2012), *Transformational and Charismatic Leadership, İçinde The Nature of Leadership*, (Editörler David. Day ve John Antonakis), İkinci Baskı, Sage Publication, Washigton DC, ss. 256-288.
- Arıkan, S., (2001), *Liderlik, Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Arıkan, S., (2001), *Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk' ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi*, Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, c. 19, s. 1, ss. 231-257.
- Arslandaş, C. - Pekdemir, I., (2007), *Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Dergisi, s. 1, ss. 261-286.
- Aslan, Ş., (2009), *Duygusal Zekâ ve Dönüşümcü, Etkileşimci Liderlik*, 1. Basım, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Aşan, Ö. - Aydın, M.,(2006), *Örgütsel Davranış*, Arıkan Yayıncılık, Ankara.
- Aydın, A. - Sarıer, Y. - Uysal, Ş., (2013), *Eskişehir Osmangazi Üniversite Okul Müdürlerinin Liderlik Stillerinin, Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına ve İş Doyumuna Etkisi*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, c. 13, s. 2, ss. 795-811.
- Aydın, M., (2010), *Eğitim Yönetimi Kavramlar, Kuramlar,Süreçler, İlişkiler (Örgütsel Davranış)*, 9. Baskı, Ankara, Hatiboğlu Yayıncılık.
- Aykanat, Z., (2010), *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir uygulama*, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Karaman.

- Bacak, B. - Yiğit, Y., (2010), *İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları ve Azlatılması için Alınması Gereken Önlemler*, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, c. 5, s. 1, ss. 29-44.
- Bakan İ. - Büyükbeşe, T., (2010), *Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması*, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, c. 12, s. 19, ss. 73-84.
- Bakan, İ. - Doğan, İ. F., (2012), *Hizmetkâr Liderlik*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, c. 2, s. 2, ss. 1-12.
- Bakan, İ., (2008), *Örgüt Kültürü ve Liderlik Türlerine İlişkin Algılamalar İle Yöneticilerin Demografik Özellikleri Arasındaki İlişki*, KİİBF Dergisi, c. 10, s. 14, ss. 1-28.
- Baloğlu, N., (2011), *Dağıtımçı Liderlik: Okullarda Yönetiminin Yeniden Yapılandırması Sürecinde Dikkate Alınması Gereken Bir Liderlik Yaklaşımı*, Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, c. 12, s. 3, ss. 127-148.
- Baloğlu, N., (2012), *Değerler Temelli Liderlik İle Dağıtımçı Liderlik Arasındaki İlişkiler: Okul Müdürünün Davranışını Değerlendirmeye Dönük Nedensel Bir Araştırma*, Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri, c. 12, s. 2, ss. 1367-1378.
- Baltacı, F. - Kavacık, M. - Şentürk, F. K. - Kurar, İ., (2014), *Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya’da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, c. 14, s. 2, ss. 59-85.
- Baltaş, A., (2000), *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*, 1. Baskı, İstanbul, Remzi Kitabevi.
- Baltaş, A., (2001), *Ekip Çalışması ve Liderlik*, Remzi Yayınevi, İstanbul.
- Baransel, A., (1993), *Çağdaş Yönetim Düşüncesi’nin Evrimi*, 3. Baskı, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.
- Barlı, Ö., (2010), *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*, Aktif yayınları, 4. Baskı, İstanbul.
- Baron, R. M. – Kenny, D. A., (1986), *The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations*, Journal of Personality and Social Psychology, c. 51, s. 6, ss. 1173-1182.
- Barutçu, E. - Akatay, A., (2000), *Bilgi Toplumu ve Transformasyonel Liderlik*, Selçuk Üniversitesi SBMYO Dergisi, s. 4, ss. 189-201.
- Barutçugil, İ., (2002), *Performans Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayıncılık Basımevi.

- Barutçugil, İ., (2004), *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul, Kariyer Yayınları.
- Bass, B. M. - Avolio, B. J. - Atwater, L., (1996), *The Transformational and Transactional Leadership of Men and Women*, Applied Psychology: An International Review, c. 45, s. 1, ss. 5-34.
- Bass, B. M. - Waldman, D. A. - Avolio, B. J. - Bebb, M., (1987), *Transformational Leadership and the Falling Dominoes Effect*, Group Organization Studies, c. 12, s. 1, ss. 73-87.
- Başaran, İ. E., (1998), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara, Gül Yayınevi.
- Başaran, İ. E., (2004), *Yönetimde İnsan İlişkileri*, 3. Baskı, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Başaran, İ. E., (2008), *Örgütsel Davranış ve İnsanın Üretim Gücü*, Ankara, Siyasal Basım.
- Başat, H. T., (2009), *Örgütsel Performansın Ölçülmesinde Çok Boyutlu Ölçüm Yaklaşımları ve Performans Prizmasına İlişkin Bir Uygulama*, Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon.
- Bayram, L., (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Sayıştay Dergisi, s. 59, ss. 125-141.
- Baytok, A., (2006), *Hizmet İşletmelerinde Örgüt Kültürünün Oluşturulmasında Liderin Rolü*, Yayınlanmış Doktora Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.
- Becker, S. H., (1960), *Notes on the Concept of Commitment*, American Journal of Sociology, c. 66, s. 1, ss. 32-40.
- Begeç, S., (1999), *Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Mühendislik ve Fen Bilimleri Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze.
- Berber, A., (2000), *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Kavramı, Gelişimi ve Dönüştürücü Liderliğin Yönetim ve Organizasyon İçerisindeki Rolü*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi, s. 36, ss. 33-50.
- Bernardin, H. J. - Kane, J. - Ross, S. – Spina, J. – Johnson, D., (1995), *Performance Appraisal Design, Development, and Implementation*, In Ferris R. Rosen S. Barnum D, Handbook of Human Resource Management, Cambridge, Blackwell.
- Beyer, J. M. - Browning, L. D., (1999), *Transforming an Industry in Crisis: Charisma, Routinization, and Supportive Cultural Leadership*, Leadership Quarterly, c. 10, s. 3, ss. 483-520.

- Bingöl, D., (2013), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 8. Baskı, İstanbul, Beta Yayınları.
- Bolat, T. - Seymen, O. A., (2003), *Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, c. 6, s. 9, ss. 59-85.
- Bozkurt, T., (2009), *Yönetim Uygulamaları ve Performans Arasındaki İlişkide Psikolojik Güçlendirmenin Ara Değişken Olarak Rolü*, Kuramsal Bir Tartışma, 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitapçığı, ss. 478-485.
- Brestrich, E. T., (1999), *Yönetim Düşüncesinin Evriminde Liderliğin Gelişimi ve Dönüşümcü Liderlik ve Bir Uygulama Örneği*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Bridge, B., (2003), *Eğitimde Vizyoner Liderlik ve Etkin Yöneticilik*, 1. Baskı, İstanbul, Beyaz Yayınları.
- Bryman, A., (1992), *Charisma and Leadership in Organizations*, SAGE Publications, London, ss. 22-24.
- Buck, C. A., (2004), *A Case Study of Elementary School Principles Perspectives on Organizational Vision*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Roosevelt University at Chicago, Illinois.
- Bulut, Y. - Uygun, S.V., (2010), *Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, c. 7, ss. 29-47.
- Burns, J. MacGregor, (1978), *Leadership*, Harper Row, New York, The Free Press.
- Can, H., (2005), *Organizasyon ve Yönetim*, 7. Baskı, Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Celep, C., (2004a), *Dönüşümsel Liderlik*, Ankara, Anı Yayıncılık.
- Celep, C., (2004b), *Eğitim Örgütlerinde Dönüşümsel Liderlik*, Anı Yayıncılık.
- Cetin, M. O., (2006), *The Relationship Between Job Satisfaction, Occupational and Organizational Commitments of Academics*, Journal of American Academy of Business, c. 8, s. 1, ss. 78-88.
- Ceylan, A. - Özbal, S., (2008), *Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturma Üzerine Üniversite Mezunları Arasında Yapılan Bir Çalışma*, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, c. 9, s.1, ss. 81-109.
- Chen, H. C., (2004), *The Relationship Between Leadership Styles and Faculty Job Satisfaction in Taiwan*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, The University of Utah.
- Chusmir, L. H., (1982), *Job Commitment and the Organizational Woman*, Academy of Management Review, c. 7 s. 4, ss. 595-602.

- Cinel, M. O., (2008), *Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Coad, A. F. - Berry, A. J., (1998), *Transformational Leadership and Learning Orientation*, Leadership Organization Development Journal, c. 19, s. 3, ss. 164-172.
- Cohen, A. V., (2000), *Do Good Citizen Make Good Organizational Citizens? An Emprical Examination of the Relationship Between General Citizenship and Organizational Citizenship Behavior in Israel*, Administration and Society, c. 32, s. 5, ss. 596-625.
- Conger, J. A. - Kanungo, R. N. - Menon; S. T. - Mathur, P., (1997), *Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale*, Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, c. 14, s. 3, ss. 290-302.
- Conger, J. A. - Kanungo, R. N., (1987), *Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings*, Academy of Management Review, c. 12, s. 4, ss. 637-647.
- Conger, J. A. - Kanungo, R. N., (1994), *Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement*, Journal of Organizational Behavior, c. 15, s. 5, ss. 439-452.
- Conger, J. A.- Kanungo, R. N. - Menon, S. T., (2000), *Charismatic Leadership and Follower Effects*, Journal of Organizational Behavior, c. 21, s. 7, ss. 747-767.
- Conger, J. A., (1999), *Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research*, Leadership Quarterly, c. 10, s. 2, ss. 145-179.
- Cook, A., (2008), *Job Satisfaction and Job Performance: Is the Relationship Spurious?*, Office of Graduate Studies of Texas, A M University, Texas.
- Çakır, Ö., (2001), *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara, Seçkin Kitabevi.
- Çarıkçı, H. İ. - Çelikkol, Ö., (2009), *İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s.9, ss. 153-170.
- Çelik, V., (2013), *Eğitimsel Liderlik*, Pegem Akademi Yayıncılık, 7. Bakı, Ankara.
- Çetin, F. - Şeşen, H. - Basım, H. N., (2012), *Örgüt Kültürünün Rol Ötesi Olumlu Davranışlara Olan Etkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Değişken Rolü*, Doğu Üniversitesi Dergisi, c. 13, s. 2, ss. 197-211.
- Çetin, Ö. M., (2004), *Örgüt Kültürü ve Örgüte Bağlılık*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.

- Çıtak, M. A., (2008), *İstanbul İlinde Kamu ve Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Tatmin Düzeylerinin Karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne.
- Çimen, M. - Şahin, İ., (2000), *Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi*, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, c. 5, s. 4, ss. 3-9.
- Çöl, G., (2008), *Algılanan Güçlendirmenin İşgören Performansı Üzerine Etkileri*, Doğu Üniversitesi Dergisi, c. 9, s.1, ss. 35-46.
- Dağdeviren, E., (2007), *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık, Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dal, L. - Çorbacıoğlu, Ç., (2014), *Hizmetkâr Liderlik Davranışları ve Lider-Üye Etkileşimi İlişkisi: Bir Devlet Üniversitesi Üzerine Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, c. 19, s.4, ss. 287-310.
- DeGroot, T. - Kiker, D. S. - Cross, T. C.,(2000), *A meta-analysis to Review Organizational Outcomes Related to Charismatic Leadership*, Canadian Journal of Administrative Sciences, c. 17,s. 4, ss. 356–371.
- Demir, C. - Yılmaz, M. K. - Çevirgen, A., (2010), *Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin bir Araştırma*, Alanya İşletme Fakültesi Dergisi, s. 2, ss. 129-152.
- Dess, G. G. - Picken, J. C., (2000), *Changing Roles: Leadership in the 21st Century*, Organizational Dynamics, c. 28, s. 3, ss. 18 – 24.
- Dilek, H., (2005), *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Doğan, N. - Başokçu, T. O., (2010), *İstatistik Tutum Ölçeği İçin Uygulanan Faktör Analizi ve Aşamalı Kümeleme Analizi Sonuçlarının Karşılaştırılması*, Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi, c. 1, s. 2, ss. 65-71.
- Doğan, S., (2007), *Vizyona Dayalı Liderlik*, 2. Baskı, İstanbul, Kare Yayınları.
- Dönmez, B., (1998), *Sosyo Teknik Sistem Modeli Açısından Türkiye'nin Değişme Çabaları ve Yöneticinin Konumu*, Ankara, Pegem Yayıncılık, ss. 503-512.
- Dönmezer, İ., (1999), *Ailede İletişim ve Etkileşim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul.
- Duygulu E. - Mohan Y. - Çıraklar N.,(2005), *DEÜ İİBF Öğretim Elemanlarının İşe Bağlılık, İş Doyumu, Algıladıkları Örgütsel Destek, Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi*, 13.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, 12-14 Mayıs 2005, İstanbul, ss. 55-56.

- Dümen, G., (2008), *Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ehrhart, M. G. - Klein, K. J., (2001), *Predicting Followers Preferences For Charismatic Leadership: The influence Of Follower Values and Personality*, Leadership Quarterly, c. 12, s. 2, ss. 153-159.
- Endeman, J. L., (1990), *Visionary Leadership in Superintendents and Its Effect on Organizational Outcome*, Yayınlanmış Doctora Tezi, University of La Verne, California.
- Eraslan, L., (2004), *Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi*, Milli Eğitim Dergisi, Bahar, s. 162., http://dhgm.meb.gov.tr/yayimler/dergiler/Milli_Egitim_Dergisi/162/eraslan.htm, erişim tarihi: 15.04.20115
- Eraslan, L., (2006), *Liderlikte Post Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik*, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, c. 1, s.1, ss. 1-52.
- Erçetin, Ş., (2000), *Liderlik Sarmalında Vizyon*, Nobel Yayınevi, Ankara.
- Erdem, İ.,(2012), *Örgütsel Davranış*, Nobel Yayıncılık, 14. Basım, İstanbul.
- Erdoğan, İ. (1997), *İşletmelerde Davranış*, Ankara, Dönence Basım ve Yayın.
- Erdoğan, İ., (1991), *İşletmelerde Personel Seçimi ve Başarı Değerleme Teknikleri*, İstanbul, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Eren, E., (2003), *Yönetim ve Organizasyon*, 6. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E., (2006), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul, Beta Basım Yayım ve Dağıtım.
- Eren, E., (2013), *Yönetim ve Organizasyon, Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar*, 10. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, E., (2014), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 14. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayım ve Dağıtım.
- Eren, M. Ş - Titizoğlu, Ö. Ç., (2014), *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri*, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi The Journal of Social and Economic Research, s. 27, ss. 295-305.
- Ergeneli, A., (2006), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Basım Dağıtım, İstanbul.
- Erigüç, G., (2000), *Sağlık personelinin Kişisel Özelliklerine Göre İş doyumu Üzerine Bir İnceleme*, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, s. 5, ss. 7-39.

- Ertürk, M., (2009), *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 4. Baskı, İstanbul, Beta Basım.
- Feldman, D., (2000), *The Dilbert Syndrome, How Employee Cynicism About Ineffective Management*, American Behavioral Scientist Review, c. 43, s.8, ss. 1235-1286.
- Govender, P. - Parumasur, S., (2010), *Evaluating the Roles and Competencies that are Critical Considerations for Management Development*, SA Journal of Industrial Psychology, c. 36, s. 1, ss. 1-11.
- Gökkaya, Ö., (2005), *Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Göler, U., (2008), *Örgütlerde Yaşanan Çatışmalar ve İşten Ayrılma Eğilimi ilişkisi: Otel İşletmeleri Örneği*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekizmart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Gül, H. - Alacalar, A., (2014), *Otantik Liderlik İle İzleyicilerin Duygusal Bağlılıkları ve Performansları Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, c. 2, s. 5, ss. 540-550.
- Gül, H. - Aykant, Z., (2012), *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, c. 16, s. 1, ss. 17-36.
- Gül, H. - Çöl, G., (2003), *Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*, Atatürk Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, c. 3-4, s. 17, ss. 163-184.
- Gül, H. - Şahin, K., (2011), *Bilgi Toplumunda Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı Olarak Transformasyonel Liderlik ve Kamu Çalışanlarının Transformasyonel Algısı*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s. 25, ss. 237-249.
- Gül, H., (2003), *Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray Ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora tezi, Gebze.
- Gümüştekin, G. E., (2013), *Bina ve Site Yöneticiliği*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Güney, S., (2011), *Örgütsel Davranış*, 3. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım.
- Gürbüz, S. - Erkuş, A. - Sığrı, Ü., (2010), *İş Tatmini ve İş Performansının Yeni Öncülü: Temel Benlik Değerlendirmesi*, Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, c. 2, s. 1, ss. 69-76.

- Gürer, B. - Yıldız, M. E. - Esentaş, M., (2014), *Spor Aktiviteleri İle İlkokul Öğretmenlerinin Mesleki İş Doyumu Üzerine Bir Araştırma*, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, c. 2, s. 7, ss. 556-565.
- Gürgür, H. - Kış, A. - Akçamete, G., (2012), *Engelli Öğretmenlerin İş Doyumları ve Çalışma Koşulları*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, ss. 272-294.
- Gürüz D. - Yaylacı, Ö. G., (2004), *İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi*, MediaCat Kitapları, İstanbul.
- Gürüz, D. - Gürel, E., (2006), *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara, Nobel Yayın.
- Haas, H. - Tamarkın, B., (2000), *İnsan Lider Doğmaz*, Çev:Sinan Köseoğlu, Beyaz Yayınları, 1. Basım, İstanbul.
- Hackett, R. D., (1989), *Work Attitudes and Employee Absenteeism: A synthesis of The Literature*, Journal of Occupational Psychology, c. 62, s.3, ss. 235-248.
- Hackman, J. - Lawler, E., (1971), *Employee Reactions to Job Characteristics*, Journal of Applied Psychology Monograph, c. 55, s. 3, ss. 263-279.
- Hamedoğlu, M. A., (2001), *Vizyoner Liderlik*, Yerel Yönetim ve Denetim Haziran, c.6, ss. 2-11.
- Hater, J. J. - Bass, B. M., (1988), *Superiors Evaluations and Subordinates Perceptions of Transformational and Transactional Leadership*, Journal of Applied Psychology, c. 73, s. 4, ss. 695-702.
- Hautala, T. M., (2005), *Personality and Transformational Leadership, Perspectives of Subordinates and Leaders*, Acta Wasaensia, s. 145, ss. 1-70.
- Helvacı, M.A., (2002), *Performans Yönetimi Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi*, Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi, c. 35,s. 1-2, ss. 155-169.
- Hesselbein, F. - Goldsmith, M. - Beckhard, R. (2000), *Geleceğin Lideri*, Çev: Hayrettin Tok, İstanbul, Form Yayınları.
- Hodgetts, R. M. - Luthans, F., (2000), *International Management: Culture, Strategy and Behavior*, (4th Ed.), U.S.A., The McGraw-Hill Companies.
- House, R. J. - Aditya, R. N., (1997), *The Social Scientific Study of Leadership: Quo Vadis?*, Journal of Management, c. 23, s. 3, ss. 409-473.
- <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm>, Erişim Tarihi 10 Şubat 2015.
- İnce, M. - Bedük, A. - Aydoğan, E., (2006), *Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s. 11, ss. 423-446.

- İnce, M. - Gül, H., (2005), *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. İstanbul, Çizgi Kitabevi.
- İnce, Ö., (2003), *İş Tatminine Etki Eden Başlıca Faktörler ve Uygulamadan Bir Örnek*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- İnci, M., (2001), *Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı ve Uygulamadan Örnekler*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- İraz, R. - Şimşek G., (2004), *Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi*, Selçuk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, s. 7, ss. 99-117.
- Judge, T. A. - Piccolo, R. F., (2004), *Transformational and Transactional Leadership: A Meta-analytic Test of their Relative Validity*, Journal of Applied Psychology, s. 89, ss. 755-768.
- Kalaycı, Ş., (2010), *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*, 5. Baskı, Ankara, Asil Yayın Dağıtım.
- Kanungo, R., (1982), *Measurement Of Job And Work Involvement*, Journal of Applied Psychology, ss. 341-349.
- Karacaoğlu, K., (2005), *Sağlık Çalışanlarının İşe Bağlılığa İlişkin Tutumları ve Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Nevşehir İlinde Bir Uygulama*, Yönetim Dergisi, s. 16, ss. 54-72.
- Karahan, A., (2009), *Hekimlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma: Afyon Kocatepe Üniversitesi Hastanesi Örneği*, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, s. 23, ss. 421-432.
- Karasar, N., (2009), *Bilimsel Araştırma Yöntemi*, Ankara, Nobel Yayın Dağıtım.
- Karatepe, O. M. - Agbaim, I. M., (2012), *Perceived Ethical Climate and Hotel Employee Outcomes: An Empirical Investigation in Nigeria*, Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism, c. 13, s. 4, ss. 286-315.
- Karip, E., (1998), *Dönüşümcü Liderlik*, Kuram ve Uygulamada Eğitimi Yönetimi Dergisi, s. 16, ss. 443-465.
- Keçecioğlu, T., (2001), *Bir Değişimin Anatomisi, Ya da Değişimin Bir Parçası Olmak*, Alfa Yayınları, İstanbul.
- Keçecioğlu, T., (2003), *Liderlik ve Liderler*, 1. Baskı, İstanbul, Okumuş Adam Yayınları.

- Kent, T. W. - John, C. C. - Abdul, A., (2001), *Four Factor of Transformational Leadership Behavior*, Leadership Organization Development Journal, s. 22, ss. 221- 229.
- Kılıç, S. Z. - Gümüşeli, A. İ., (2010), *İstanbul İli Vakıf Üniversitelerine Bağlı Meslek Yüksekokullarında Görevli Öğretim Elemanlarının İş Doyum Düzeyleri*, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, s. 39, ss. 290-309.
- Kılınç, T., (1984), *Yöneticilik ve Önderlik*, Karizma, Rönesans Yayınları Dergisi, s. 5.
- Kılınç, T., (1996), *Liderlikte Durumsallığın Ötesi II - Karizmatik Liderlik Yaklaşımı*, İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, c. 25, s. 2, ss. 67-108.
- Kırel, Ç., (1998), *Örgütsel Davranış*, AÜ AÖF Yayınları, Eskişehir.
- Kırel, Ç., (2000), *Etik davranışlar Yönetimi ve Bir Uygulama Çalışması*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi İ.İ.B.F, Yayınları, s. 55.
- Kirkman, B. L. - Rosen, B., (1999), *Beyond Self-Management: Antecedents and Consequences of Team Empowerment*, The Academy of Management Journal, ss. 58-74.
- Kirkpatrick, S. A. - Locke, E. A., (1996), *Direct and Indirect Effects of Three Core Charismatic Leadership Components on Performance and Attitudes*. Journal of Applied Psychology, c. 81, s. 1, ss. 36-51.
- Koç, H. - Yazıcıoğlu, İ. - Hatipoğlu, H., (2009), *Öğretmenlerin İş Doyum Algıları İle Performansları Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, s. 28, ss. 13-22.
- Koçel, T., (2007), *İşletme Yöneticiliği*, Arıkan Yayıncılık, İstanbul.
- Koçel, T., (2011), *İşletme Yöneticiliği*, Beta yayınları, 13. Baskı, İstanbul.
- Koh, W. L. - Steers, R. M. - Terborg, J. R., (1995), *The Effects of Transformational Leadership On Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore*, Journal of Organizational Behavior, c. 16, s. 4, ss. 319-333.
- Köksal, O., (2011), *Bir kültürel liderlik paradoksu: Paternalizm*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, c. 8, s.15, ss. 101-122.
- Köse, S. - Ünal, A., (2003), *Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapıları ve Liderlik Davranışları*, İzmir, Güven Kitabevi.
- Kumaş, V. - Deniz, L., (2010), *Öğretmenlerin İş Doyum Düzeylerinin İncelenmesi*, M.Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, s. 32, ss. 123-139.
- Kurtuluş, İ., (2007), *Dönüşümcü Liderlik-Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

- Li, X. - Sanders, K. - Frenkel, S., (2012), *How Leader-Member Exchange, Work Engagement And HRM Consistency Explain Chinese Luxury Hotel Employees Job Performance*, International Journal Of Hospitality Management, ss. 1-8.
- Liang, T. - Chu, L.- Lin, W. C. - Huang, L.Y., (2010), *Relationship Between Leadership Behaviors and Task Performance: The Mediation Role of Job Satisfaction and the Moderation Role of Social Distance*, African Journal of Business Management, Available, c. 5, s. 14, ss. 5920-5928.
- Liu, X. S. - Ramsey, J., (2008), *Teachers Job Satisfaction: Analyses of the Teacher Follow-up Survey in the United States for 2000-2001*, Teaching and Teacher Education, s. 23, ss. 1173-1184.
- Lok, P. - Crawford, J., (2001), *Antecedents of Organizational Commitment and the Mediating of Role of Job Satisfaction*, Journal of Managerial Psychology, c. 16, s. 8, ss. 594-613.
- Luthans, F., (2002), *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Higher Education, 9. Baskı.
- Maxwell, J. C., (2006), *Liderlik Nitelikleri*, Çev: İbrahim Şener Beyaz Yayınları, 3. Baskı, İstanbul.
- Mccloy, R. A. - Campbell J. P. - Cudeck R., (1994), *A Confirmatory Test Of A Model Of Performance Determinants*, Journal of Applied Psychology, c. 79, s. 4, ss. 493-505.
- McCue, K., (1996), *Promotions and Wage Growth*, Journal of Labor Economics, s. 14, ss. 175-209.
- Michaelis, B. (2009), *Transformational and Charismatic Leadership Effects on Performance Outcomes, An Analysis of Linking Mechanisms and Boundary Conditions*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ruprecht-Karls-University, Heidelberg Faculty Of Behavioral And Cultural Studies, Heidelberg.
- Miner, B. J., (1988), *Organizational Behavior*, New York, Random House Business Division.
- Morden, T., (1997), *Leadership as Vision*, Management Decision, c. 35, s. 9, ss. 664-672.
- Motowidlo, S. J. - Schmit, M. J., (1999), *Performance Assessment In Unique Jobs*, In D. R. Ilgen E. D. Pulakos (Eds.), *The Changing Nature Of Performance*, San Francisco, Jossey-Bass, ss. 56-86).
- Mucuk, İ., (2008), *Modern İşletmecilik*, 16. Baskı, Türkmen Kitabevi, İstanbul.
- Murat, G. - Açıkgöz, B., (2008), *Değişim Çağının Vazgeçilmez Aktörleri: Dönüşümcü Liderlik*, Kamu İş Dergisi, c. 10, s. 2, ss. 153-171.

- Northouse, G. P., (2001), *Leadership, Theory and Practice*, Sage Publications, Inc., USA.
- Odabaşı, Y., (2005), *Girişimcilik*, Eskişehir, Anadolu Web Ofset, http://books.google.com.tr/books?id=dQkRSqOfYHcC&printsec=frontcover&q=inauthor:%22Prof.Dr.+Yavuz+ODABA%C5%9EI%22&hl=tr&ei=q5YIT629BMHh4QT20-mYBA&sa=X&oi=book_result&ct=book-thumbnail&resnum=1&ved=0CC8Q6wEwAA#v=onepage&q=inauthor%3A%22Prof.Dr.%20Yavuz%20ODABA%C5%9EI%22&f, Erişim Tarihi: 11 Mart 2015.
- Oktay, E. - Gül, H., (2003), *Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, s. 10, ss. 403-427.
- Olson, C.A. - Becker, B. E., (1983), *Sex Discrimination in the Promotion Process*, Industrial and Labor Relations Review, c. 36 s. 4, ss. 624-641.
- Öğüt, A., (2013), *Yönetimin Esasları*, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Özalp, İ. - Öcal, H., (2000), *Örgütlerde Dönüştürücü (Transformational) Liderlik Yaklaşımı*, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, c. 3 s. 4, ss. 207-227.
- Özdamar, K., (2002), *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi-2*, 2. Baskı, Eskişehir, Kaan Kitabevi.
- Özden, Y., (1999), *Eğitimde Dönüşüm, Eğitimde Yeni Değerler*, Pegem A Yayıncılık, 2. Baskı, Ankara.
- Özdevecioğlu, M. - Kanıgür, S., (2009), *Çalışanların İlişki ve Görev Yönelimli Liderlik Algılamalarının Performansları Üzerindeki Etkileri*, KMU İİBF Dergisi, s. 16 ss. 53-82.
- Özkalp, E. - Kirel, Ç., (2010), *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayınları, 4. Baskı, Bursa.
- Özmutaf, N. M., (2007), *Örgütlerde Bireysel Performans Unsurları ve Çatışma*, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, c. 8 s. 2, ss. 41-60
- Özşahin, M. - Zehir, C., (2011), *Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Girişim Odaklılık ve Örgütsel Performans İlişkisi*, Yönetim Bilimleri Dergisi, c. 9 s. 2, ss. 44-72.
- Özşahin, M., (2011), *Yüksek Performanslı İşletmelerde Liderlik, Rekabetçi Kültür ve Performans İlişkisi*, Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

- Öztürk, Z. - Dündar, H., (2003), *Örgütsel Motivasyon ve Kamu Çalışanlarını Motive Eden Faktörler*, Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, c. 4, s. 2, ss. 57-68.
- Palmer, M. J., (1993), *Performans Değerlendirmeleri*, Çeviren Doğan Şahiner, İstanbul, Rota Yayınları.
- Parry, K. W. - Tomson, P. S. B., (2002), *Perceived Integrity of Transformational Leaders in Organizational Settings*, Journal of Business Ethics, Netherland, c. 35, ss. 75-96.
- Paşamehmetoğlu, A. - Yeloğlu, H. O., (2013), *Örgütsel Davranış (Motivasyon)*, İstanbul, Beta Basım.
- Peker, O. - Aytürk, N., (2000), *Etkili Yönetim Becerileri Öğrenilebilir ve Geliştirilebilir*, 1. Baskı, Ankara, Yargı Yayınevi.
- Reave, L., (2005), *Spiritual Values and Practices Related to Leadership Effectiveness*, The Leadership Quarterly, s. 16, ss. 655–687.
- Robbins, S. P., (2000), *Essentials of Organizational Behavior*, Sixth Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey.
- Rusbult, C. - Farrell, D. - Rogers, G. - Mainous, A., (1988), *Impact of Exchange Variables on Exit, Voice, Loyalty, and Neglect: An Integrative Model of Responses to Declining Job Satisfaction*, The Academy of Management Journal, c. 31 s. 3, ss. 599-627.
- Sabuncuoğlu, Z. - Tüz, M., (2008), *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Yayınları, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z. – Tüz, M., (2003), *Örgütsel Psikoloji*, 4. Baskı, Furkan Yayım, Bursa.
- Sabuncuoğlu, Z., (2011), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 5. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Salant, P. A. - Dillman, D. A., (1994), *How To Conduct Your Own Survey*, New York, John Wiley Sons, Inc.
- Schein, E., (2004), *Organizational Culture and Leadership*, 3. Baskı.
- Serinkan, C., (2002), *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları ve Tepe Yöneticileri için Önemi*, Maltepe Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, c. 1, s. 1.
- Seymen, A., (2004), *Geleneksel Kariyerden, Sınırsız ve Dinamik Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme*, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, c.1, ss. 79-114.
- Shamir, B. - House, R. - Arthur, M. B., (1993), *The Motivational Effects of Charismatic Leadership: a Self-concept Based Theory*, Organizational Science, c. 4 s. 4 ss. 577-594.

- Shamir, B., (1995), *Social Distance and Charisma: Theoretical Notes and An Exploratory Study*, Leadership Quaterly, c. 6, s. 1, ss. 19-47.
- Sigler, T. H. - Pearson, C. M., (2000), *Creating an Empowering Culture: Examining the Relationship Between Organizational Culture and Perceptions of Empowerment*, Journal of Quality Management, s. 5, ss. 27-52.
- Söylemez, D., (2000), *Sağlık Personelinin İş Doyumu İle İlgili Bir Metaanalizi Çalışması*, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yöneticiliği Anabilim Dalı, İstanbul.
- Spillane, J., (2005), *Distributed Leadership*, The Educational Forum, c. 69, s. 2, ss. 143-150.
- Stewart, J., (2006), *Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns*, Bass, Avolio, and Leithwood, Canadian Journal of Educational Administration and Policy, s. 54, ss. 1-29.
- Sullivan, E. J - Decker, P. J., (2001), *Effective Leadership and Management in Nursing*, 5. Baskı, U.S.A, Prentice Hall.
- Şahin, F., (2012), *Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış*, C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, c. 13, s. 1, ss. 141-163.
- Şehitoğlu, Y. - Zehir, C., (2010), *Türk Kamu Kuruluşlarında Çalışan Performansının, Çalışan Sessizliği ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İncelenmesi*, Amme İdaresi Dergisi, c. 43, s. 4, ss. 87-110.
- Şimşek, N. - Fidan, M., (2005), *Kurum Kültürü ve Liderlik*, Tablet Kitabevi.
- Şimşek, Ş. - Akgemci, T. - Çelik, A., (2003), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütsel Davranış*, 3. Baskı, Adım Matbaacılık ve Ofset, Konya.
- Şimşek, Ş. - Akgemci, T. - Çelik, A., (2011), *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 7. Baskı, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Şimşek, Ş. - Çelik, A., (2009), *Yönetim ve Organizasyon*, Konya, Eğitim Akademi.
- Şimşeker, M. - Ünsar S., (2008), *Küreselleşme Süreci ve Liderlik*, Yaşar Üniversitesi Dergisi, c. 9, s. 3, ss. 1029-1045.
- Şişman, M., (2014), *Öğretim Liderliği*, 5. Baskı, Pegem Akademi Yayıncılık, Ankara.
- Tanrıverdi, H. - Paşaoğlu, S., (2014), *Dönüştürücü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, c. 13, s. 50, ss. 274-293.

- Tekin, Y. - Ehtiyar R., (2011), *Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler*, Journal of Yasar University, c. 24, s. 6, ss. 4007-4023.
- Tengilimoğlu, D. - Işık, O. - Akbolat, M., (2012), *Sağlık İşletmeleri Yönetimi*, Nobel Yayınları, 4. Baskı, Ankara.
- Tengilimoğlu, D., (2005), *Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, c. 1, s. 24, ss. 23-45.
- Tengilimoğlu, D., (2005), *Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, c. 4, s. 14, ss. 1-16.
- Tichy, N. M. - Devanna, M. A., (1986), *The Transformational Leader*, Training and Development Journal, July.
- Topal, E., (2008), *Hekim ve Hemşirelerin İş Doyum Düzeyleri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Tunçer, P., (2012), *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul, Beta Basım.
- Türk, M., (2006), *Doğru Ölçeği Bulunma (Rightsizing)*, Ankara.
- Tütüncü, Ö. - Demir, M., (2003), *Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Kapsamında İşgücü Devir Hızının Analizi ve Muğla Bölgesi Analizi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, c. 5, s. 2, ss. 146-169.
- Uğurluoğlu, Ö. - Çelik, Y., (2009), *Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri*, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, c. 12, s. 2, ss. 121-156.
- Uslu, Y. D., (2011), *Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik*, Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, ss. 419-443.
- Usta, R., (2012), *İçsel Pazarlama ve Hizmet Kalitesi Arasındaki İlişki Üzerinde Örgütsel Bağlılık ve Tatmininin Aracılık Etkisi*, Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, s. 34, ss. 241-263.
- Uyargil, C., (2008), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, 3. Baskı, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Van Scotter, J. R. - Motowidlo, S. J., (1996), *Interpersonal Facilitation and Job Dedication As Separate Facets Of Contextual Performance*, Journal of Applied Psychology, s. 81, ss. 525-531.
- Vlachos, P. A. - Panagopoulos, N. G. - Rapp, A. A., (2013), *Feeling Good by Doing Good: Employee CSR-Induced Attributions, Job Satisfaction, and the Role of Charismatic Leadership*, J. Bus Ethics, s. 118, ss. 577-588.

- Vries, M. K., (2007), *Liderliğin Gizemi*, Çeviren: Zülfü Dicleli, MESS Yayın, İstanbul.
- Williams, R. S., (2002), *Managing Employee Performance*, U.S.A., Thomson Learning.
- Yalçın, A. - İplik, F. N., (2007), *A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, ss. 483-500.
- Yavuz, E. - Tokmak, C., (2009), *İşgörenlerin Etkileşimci Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma*, Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, c. 1, s. 2, ss. 17-35.
- Yavuz, E., (2009), *İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılıkla İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma*, İşletme Araştırmaları Dergisi, s. 2, ss. 51-69.
- Yetiş, Ü - Katkat, D. - Bakıcı, Y., (2008), *Atatürk Üniversitesi Öğretim Elemanlarının İş Doyum Düzeyleri ve Etkileyen Faktörler*, Atatürk Journal of Physical Education and Sport Sciences (atabesbd), ss. 42-49.
- Yıldız, M., (2002), *Liderlik Yaklaşımları ve Türk Kamu Yönetiminde Liderlik Araştırmaları*, Türk İdare Dergisi, s. 435, ss. 221-246.
- Yılmaz, H. - Karahan, A., (2010), *Liderlik Davranışı, Örgütsel Yaratıcılık ve İşgören Performansı Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Uşak'ta Bir Araştırma*, Yönetim ve Ekonomi, c. 17, s. 2, ss. 145-158.
- Yılmaz, H., (2007), *Akademik Yöneticilerin Entelektüel Düzeylerinin Ölçülmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Yılmaz, S., (2012), *Öğretmenlerin İş Doyumları, Örgütsel Adalet Algıları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerine Kayseri'de Bir Araştırma*, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, c. 33, s. 2, ss. 239-262.
- Yiğit, R., (2002), *İyi Bir Lider Olmanın Yolları*, Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, c. 6, s. 1, ss. 17-21.
- Yoon, M., - Jaebeom, S., (2003), *Organizational Citizenship Behavior and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees*, Journal of Business Research, c. 56, s. 8, ss. 597-601.
- Yukl, G., (1999), *An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories*, The Leadership Quarterly, c. 10, s. 2, ss. 285-305.
- Yürümezoğlu, H. A., (2012), *Kanıtı Dayalı Hemşirelik Yönetimi Uygulamalarının Hemşire İş Doyumu Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi*,

Yayınlanmamış Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İzmir.

Zehir, C. - Erdoğan, E. - Doğan, B., (2011), *The Relationship Among Charismatic Leadership, Ethical Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Companies*, Journal Of Global Strategic Management, s.10, ss. 49-59.

Zel, U., (2001), *Kişilik ve Liderlik*, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

Zeren, H., (2007), *İlköğretim Okul Müdürlerinin Dönüşümcü Liderlik Stilleri İle Bu Okullarda Görevli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki*, Harran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Urfa.