**T.C.**

**İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**İŞLETME ANABİLİM DALI**

**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

# YÖNETİCİLERİN KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİYLE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**Büşra Özlem ÇANKAYA**

**2501150320**

**TEZ DANIŞMANI**

**DOÇ.DR. ALTAN DOĞAN**

**İSTANBUL-2019**

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

# YÜKSEK LİSANS
# TEZ ONAYI

**ÖĞRENCİNİN;**

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **Adı ve Soyadı** | : | BÜŞRA ÖZLEM ÇANKAYA | **Numarası** | : | 2501150320 |
| **Anabilim Dalı / Anasanat Dalı / Programı** | : | İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ | **Danışmanı** | : | DOÇ.DR.ALTAN DOĞAN |
| **Tez Savunma Tarihi** | : | 11.07.2019 | **Saati** | : | 13.00 |
| **Tez Başlığı** | : | YÖNETİCİLERİN KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİYLE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA. | | | |

**TEZ SAVUNMA SINAVI**, İÜ Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin **36. Maddesi** uyarınca yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda adayın tezinin **KABULÜNE** OYBİRLİĞİ / ~~OYÇOKLUĞUYLA~~ karar verilmiştir.

| JÜRİ ÜYESİ | İMZA | KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTM□) |
|---|---|---|
| DOÇ.DR.ALTAN DOĞAN | | KABUL |
| DOÇ.DR.SERDAR BOZKURT | | KABUL |
| DR.ÖĞR.ÜYESİ RIZA DEMİR | | Kabul |

| YEDEK JÜRİ ÜYESİ | İMZA | KANAATİ (KABUL / RED / DÜZELTME) |
|---|---|---|
| DOÇ.DR.AYŞE DEMİRHAN | | |
| DR.ÖĞR.ÜYESİ ERMAN TÜRKMEN | | |

# ÖZ

# YÖNETİCİLERİN KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİYLE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

**BÜŞRA ÖZLEM ÇANKAYA**

Bu çalışmada, yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ve çalışanların iş tatmini arasında ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Ayrıca, karizmatik liderlik ve iş tatmininin alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

İstanbul ili sınırları içerisinde özel sektörde görev yapan 211 kişi çalışmaya dahil edilmiştir. Elde edilen verilerin analiz edilmesinde bağımsız t-testinden ve tek yönlü varyans analizinden (ANOVA) faydalanılmıştır. Araştırmada çalışanların, yöneticilerin karizmatik liderlik özelliklerine karşı algılarını ölçmek amacıyla Conger ve Kanungo'nun "Karizmatik Liderlik Ölçeği"nden yararlanılmıştır. İş tatminini ölçmek için ise, Weiss, Dawis, England ve Lofquist'in "Minnesota İş Tatmin Ölçeği" kullanılmıştır.

Araştırmanı sonuçlarına göre, yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ve çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Buna ek olarak; iş tatmininin aylık gelir düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Karizmatik Liderlik, İş Tatmini, Liderlik, Güç, Motivasyon

# ABSTRACT

## A RESEARCH AIMED TO OBSERVE THE RELATIONSHIP BETWEEN CHARISMATIC LEADERSHIP CHARACTERISTICS OF MANAGERS AND JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES

## BÜŞRA ÖZLEM ÇANKAYA

This study aims to observe whether being a relationship between charismatic leadership characteristics of managers and job satisfaction of employees. It was also aimed to determined whether being a meaningful relationship between charismatic leadership and job satisfaction subdimensions.

211 people who is working in the private sector within the boundaries of Istanbul province is included in the study. The obtained data were analyzed and independent t-test and one-way analysis of variance (ANOVA) were used. In this researched, Conger and Kanungo's "Charismatic Leadership Scale" was used to evaluated the employees' perceptions of managers' charismatic leadership characteristics. Weiss, Dawis, England ve Lofquist's "Minnesota Job Satisfaction Scale" were used to measure job satisfaction.

The results of the research demonstrate that it was found that there is a meaningful relationship between charismatic leadership characteristics of managers and job satisfaction of employees. In addition; it was determined that job satisfaction differ in term of monthly income level.



**Key Words:** Charismatic Leadership, Job Satisfaction, Leadership, Power, Motivation

# ÖNSÖZ

Çalışmada; liderlik kavramı ve teorileri, karizmatik liderlik kavramı ve teorileri, bir karizmatik liderin taşıması gereken özellikleri, iş tatmini kavramı ve teorileri ve iş tatminini etkileyen faktörler açıklanmıştır. Araştırma kısmında ise yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir.

Araştırmanın kapsamı İstanbul'da çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren özel sektör kuruluşlarıdır. Araştırmanın verileri anket formları vasıtasıyla toplanmıştır. Araştırma, Türkçe literatürde karizmatik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelendiği çalışma sayısının az olması sebebiyle önem arz etmektedir.

Tez çalışmalarımın başladığı ilk günden itibaren; görüşleri, deneyimi, bilgi birikimi ve yönlendirmeleriyle bana sabırlı bir şekilde yol gösteren, tezimin her aşamasında büyük emeği olan değerli tez danışmanım Doç. Dr. Altan DOĞAN'a sonsuz teşekkürlerimi ve minnetimi sunarım.

Çalışmam süresince desteğini yanımda hissettiğim sevgili arkadaşım Seda Kang'a en içten dileklerimle teşekkür ederim.

Ve son olarak yalnızca tez aşamamda değil hayatımın her anında desteğini benden esirgemeyen, beni yüreklendiren ve sevgisini her daim yanımda hissettiğim sevgili aileme; eşime, anneme, babama ve kardeşime sonsuz teşekkürlerimle sevgilerimi sunarım.

İstanbul, 2019

Büşra Özlem ÇANKAYA

# İÇİNDEKİLER

**ÖZ** ..... ii

**ABSTRACT** ..... iv

**ÖNSÖZ** ..... v

**İÇİNDEKİLER** ..... vi

**TABLOLAR LİSTESİ** ..... x

**ŞEKİLLER LİSTESİ** ..... xii

**KISALTMALAR LİSTESİ** ..... xiii

**GİRİŞ** ..... 1

**BİRİNCİ BÖLÜM**

**LİDERLİK VE KARİZMATİK LİDERLİK**

1.1. Lider ve Liderlik Kavramları ..... 3

1.2. Liderlikte Güç Kaynakları ..... 6

1.2.1. Ödüllendirme Gücü ..... 6

1.2.2. Zorlayıcı Güç ..... 6

1.2.3. Yasal Güç ..... 7

1.2.4. Uzmanlık Gücü ..... 7

1.2.5. Karizmatik Güç ..... 7

1.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar ..... 8

1.4. Liderlik Teorileri ..... 11

1.4.1. Özellikler Teorisi ..... 11

1.4.2. Davranışsal Liderlik Teorisi ..... 12

1.4.3. Durumsal Liderlik Teorisi ..... 17

1.4.4. Çağdaş Liderlik Teorisi ..... 24

1.5. Karizma Kavramı ve Karizmatik Liderlik ..... 27

1.5.1. Karizmatik Liderlerin Özellikleri ..... 31
1.5.1.1. Vizyon Belirleme ..... 31
1.5.1.2. Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme ..... 32
1.5.1.3. Çevresel Duyarlılık Gösterme ..... 32
1.5.1.4. Sıra Dışı Davranışlar Sergileme ..... 33
1.5.1.5. Kişisel Risk Üstlenebilme ..... 33
1.5.1.6. Statükoyu Sürdürmeme ..... 33
1.5.2. Karizmatik Liderlik Teorileri ..... 34
1.5.2.1. Weber'in Otorite Yaklaşımı ..... 34
1.5.2.2. House'un Karizmatik Liderlik Teorisi ..... 36
1.5.2.3. Bass'ın Karizmatik Liderlik Teorisi ..... 38
1.5.2.4. Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı ..... 39
1.5.2.5. Shamir'in Karizmatik Liderlik (Benlik) Teorisi ..... 40
1.5.2.6. Bayer'in Karizma Yaklaşımı ..... 43
1.5.2.7. Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım ..... 44
1.5.2.8. Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşım ..... 46

## İKİNCİ BÖLÜM

## İŞ TATMİNİ

2.1. İş Tatmini Kavramı ve Önemi ..... 48
2.2. İş Tatmini Boyutları ..... 50
2.3. İş Tatmini Teorileri ..... 51
2.3.1. Kapsam (İçerik) Teorileri ..... 52
2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi ..... 52
2.3.1.2. Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Teorisi ..... 55
2.3.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi ..... 56
2.3.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi ..... 57
2.3.2. Süreç Teorileri ..... 58
2.3.2.1. Skinner'ın Pekiştirme (Davranış Şartlandırma) Teorisi ..... 59
2.3.2.2. Vroom'un Bekleyiş Teorisi ..... 60
2.3.2.3. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi ..... 62

2.3.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi ..... 63
2.3.2.5. Edwin Locke'un Amaç Teorisi ..... 65
2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler ..... 67
2.4.1. Bireysel Faktörler ..... 68
2.4.1.1. Cinsiyet ..... 68
2.4.1.2. Yaş ..... 69
2.4.1.3. Medeni Durum ..... 70
2.4.1.4. Eğitim Seviyesi ..... 70
2.4.1.5. Hizmet Süresi (Kıdem) ..... 71
2.4.2. Örgütsel Faktörler ..... 72
2.4.2.1. Ücret ve Terfi Olanakları ..... 73
2.4.2.2. İşin Nitelikleri ..... 74
2.4.2.3. Çalışma Koşulları ..... 75
2.4.2.4. Çalışma Arkadaşları ..... 75
2.4.2.5. Yönetim, Yönetici Davranışları ve Kararlara Katılma ..... 76

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

## YÖNETİCİLERİN KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİYLE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Konusu, Önemi ve Amacı ..... 78
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları ..... 78
3.3. Araştırmanın Metodolojisi ..... 79
3.3.1. Araştırmanın Modeli ..... 79
3.3.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı ..... 80
3.3.3. Araştırmanın Hipotezleri ..... 82
3.3.4. Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikler ..... 83
3.4. Araştırma Bulguları ve Yorumları ..... 84
3.4.1. Demografik Bulgular ..... 84
3.4.2. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Faktör Analizi ..... 86

3.4.3. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirliği ..... 89
3.4.4. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler ..... 90
3.4.5. Korelasyon Analizi ..... 92
3.4.6. Fark Testleri ..... 97

**SONUÇ VE DEĞERLENDİRME** ..... 110

**KAYNAKÇA** ..... 113

**EKLER** ..... 130

# TABLOLAR LİSTESİ

**Tablo 1.** Lider ve Yönetici Karşılaştırması ..... 10
**Tablo 2.** Rensis Likert'in Sistem 1 – Sistem 4 Modeli ..... 17
**Tablo 3.** Herzberg Motivasyon-Hijyen Teorisi ..... 55
**Tablo 4.** Alderfer – Maslow Teori Karşılaştırması ..... 58
**Tablo 5.** Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları ..... 84
**Tablo 6.** Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları ..... 84
**Tablo 7.** Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları ..... 85
**Tablo 8.** Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları ..... 85
**Tablo 9.** Katılımcıların İş Yerindeki Kıdeme Göre Dağılımları ..... 85
**Tablo 10.** Katılımcıların Aylık Gelir Düzeyine Göre Dağılımları ..... 86
**Tablo 1**1. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları ..... 88
**Tablo 12.** Karizmatik Liderlik Ölçeğine ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Sonuçları ..... 90
**Tablo 13.** İş Tatmini Ölçeğine ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Sonuçları ..... 90
**Tablo 14.** Katılımcıların Karizmatik Liderlik Özellikleri ve İş Tatminine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri ..... 91
**Tablo 15.** Karizmatik Liderlik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları ..... 93
**Tablo 16.** Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme Boyutu ile İş Tatmini İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları ..... 93
**Tablo 17.** Kişisel Risk Üstlenme Boyutu ile İş Tatmini İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları ..... 94
**Tablo 18.** Sıradışı Davranışlar Sergileme Boyutu ile İş Tatmini İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları ..... 95
**Tablo 19.** Statükoyu Sürdürmeme Boyutu ile İş Tatmini İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları ..... 95
**Tablo 20.** Karizmatik Liderlik Özellikleri ile İçsel Tatmin İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları ..... 96

**Tablo 21.** Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Dışsal Tatmin İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları ..... 97
**Tablo 22.** İş Tatminin Cinsiyete Göre Farklılığına İlişkin Test Sonuçları ..... 98
**Tablo 23.** İş Tatminin Medeni Duruma Göre Farklılığına İlişkin Test Sonuçları ..... 99
**Tablo 24.** İş Tatminin Yaşa Göre Farklılığına İlişkin Test Sonuçları ..... 100
**Tablo 25.** İş Tatminin Eğitim Durumuna Göre Farklılığına İlişkin Test Sonuçları 100
**Tablo 26.** İş Tatminin İş Yerindeki Kıdeme Göre Farklılığına İlişkin Test Sonuçları ..... 101
**Tablo 27.** İş Tatminin Aylık Gelir Düzeyine Göre Farklılığına İlişkin Test Sonuçları ..... 102
**Tablo 28.** İş Tatminin Aylık Gelir Düzeyine Göre Farklılığına İlişkin Post-Hoc Tukey Sonuçları ..... 103
**Tablo 29.** İş Tatminin Aylık Gelire Göre Ortalama Düzeyleri ..... 104
**Tablo 30.** Karizmatik Liderlik Algısının Cinsiyete Göre Farklılığına İlişkin Test Sonuçları ..... 104
**Tablo 31.** Karizmatik Liderlik Algısının Medeni Duruma Göre Farklılığına İlişkin Test Sonuçları ..... 105
**Tablo 32.** Karizmatik Liderlik Algısının Yaşa Göre Farklılığına İlişkin Test Sonuçları ..... 105
**Tablo 33.** Karizmatik Liderlik Algısının Eğitim Durumuna Göre Farklılığına İlişkin Test Sonuçları ..... 106
**Tablo 34.** Karizmatik Liderlik Algısının İş Yerindeki Kıdeme Göre Farklılığına İlişkin Test Sonuçları ..... 107
**Tablo 35.** Karizmatik Liderlik Algısının Aylık Gelir Düzeyine Göre Farklılığına İlişkin Test Sonuçları ..... 108
**Tablo 36.** Hipotezlerin Kabul Veya Red Durumu ..... 109

# ŞEKİLLER LİSTESİ

**Şekil 1.** Ohio State Üniversitesi Araştırmasındaki Temel Liderlik Tarzları ..... 13
**Şekil 2.** Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli ..... 23
**Şekil 3.** Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi ..... 52
**Şekil 4.** Klasik Şartlandırma Modeli ..... 59
**Şekil 5.** Sonuçsal Şartlandırma Modeli ..... 60
**Şekil 6.** Vroom Bekleyiş Teorisi ..... 61
**Şekil 7.** Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi ..... 62
**Şekil 8.** Adams Eşitlik Teorisi ..... 64
**Şekil 9.** Araştırma Modeli ..... 80

# KISALTMALAR LİSTESİ

**ABD** : Amerika Birleşik Devletleri

**SD** : Serbestlik Derecesi

**N** : Araştırmaya Katılan Sayısı

**Vd** : Ve diğerleri

**Vb** : Ve benzeri

**Ty** : Tarih yok

# GİRİŞ

Liderlik kavramı, insanoğlunun varoluşuyla birlikte ortaya çıkan, yıllardır üzerinde çeşitli araştırmalar yapılan bir kavramdır. Hakkında sayısız kitap yazılmış, birçok makale, araştırma yayımlanmış, fakat güncelliğini hiçbir şekilde yitirmemiş aksine her geçen gün önemi daha fazla anlaşılan bir konudur. İnsanın var olduğu her yerde ve her zaman dilimin liderlik söz konusudur. İnsanlar, bir amacı gerçekleştirebilmek için birlikte hareket etmeye ve iş birliğine ihtiyaç duyar. Lider; bu iş birliğinin yönetilmesi, insanların bir amaç doğrultusunda istekli bir şekilde çalışmaya sevk ettirilmesi hususunda kendini göstermektedir.

Tarihten günümüze, bir lidere en çok ihtiyaç duyulan dönemler krizin ve kaosun hüküm sürdüğü dönemler olmuştur. Hiçbir sorunun olmadığı, barış ve refah dönemlerinde lider ve liderliğin önemi pek fark edilemez iken, özellikle toplumsal, askeri, siyasal ve ekonomik krizlerin yaşandığı ve bu sebeple radikal bir değişimin kaçınılmaz bir ihtiyaç olarak görüldüğü dönemlerde insanlar; kendilerini yönetecek, karar mekanizması olarak görev yapacak bir lidere ihtiyaç duymuşlardır.

Çağdaş liderlik yaklaşımları içinde oldukça sık bahsedilen ve önemli varsayılan kavramlardan biri de karizmatik liderliktir. Çünkü karizmatik lider; idol olarak görülmektedir. Bir karizmatik lider grup üyeleri nazarında; ilham kaynağı, güven uyandıran, gıpta edilen ve onları geleceği dair olumlu düşünmeye teşvik ederek güdüleyen liderdir.

Örgütlerin en önemli kaynağı insandır. Örgütü belirli bir noktaya getirecek olan, üretimi gerçekleştiren ve diğer tüm kaynakları bir araya getiren kaynak insan kaynağıdır. Özellikle sanayi devriminden itibaren insan kaynağına verilen önem artmaya başlamıştır. İş tatmini genel bir ifadeyle çalışanın işine karşı edindiği tutumdur. Bir çalışanın iş tatmin seviyesi ne kadar yüksekse, çalışan yaptığı işten o kadar memnundur denilebilir. Bir örgütün en önemli gayelerinden biri de iş tatmini sağlamak adına örgüt içerisinde gerekli tüm uygulamaları yerine getirmektir.

Rekabetin hızlı bir şekilde cereyan ettiği günümüz dünyasında iş tatminsizliği durumu bir örgüt için telafisi mümkün olmayan sonuçlar doğurabilmektedir. Yaptığı

işten tatmin olmayan kişi devamsızlık yapmakta ve bir süre sonra işten ayrılmayı istemektedir. Bu durum da işgören devir hızında artışa sebebiyet vermektedir. İşgören devir hızının artması, maliyet açısından örgüte zarar vermek ile birlikte günümüzde hayati önem taşıyan zaman kavramının da örgüt aleyhine işlemesine yol açmaktadır. Sürekli işten ayrılmaların yaşandığı bir örgütün imaj kaybı yaşayacağı da bir gerçektir.

Liderlik, çalışanların işlerine karşı sergiledikleri tavırlar üzerinde hatrı sayılır bir etkiye sahiptir. Birçok örgüt liderliğin, yüksek performanslı takımların kurulmasında önemli bir rol oynadığı gerçeğini kabul etmektedir. Liderlik yalnızca, örgütün başarısı açısından değil aynı zamanda kişisel becerilerin oluşturulması hususunda da toplum açısından önem arz etmektedir. Liderlik yaklaşımlarından biri olan karizmatik liderliğin temeli hayranlığa dayandığı için kişileri bir amaç uğruna güdüleme olasılığı oldukça yüksektir. Karizmatik bir lider; sahip olduğu ilham verici vizyonu ve duyarlılığı ile kişisel amaçları örgütsel amaçlara dönüştürerek kişilerin yaptıkları işe gönülden inanmalarını sağlamaktadır.

Bu çalışmada temel olarak, yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Buna ek olarak, karizmatik liderlik algısının ve iş tatmininin demografik özelliklere ve çalışma hayatına ilişkin ifadelere göre farklılık gösterip göstermediği üzerinde durulmuştur.

# BİRİNCİ BÖLÜM
# LİDERLİK VE KARİZMATİK LİDERLİK

## 1.1. Lider ve Liderlik Kavramları

Liderlik evrensel olarak tarihin her döneminde dikkat çekmiş bir kavramdır. Tarihçiler, filozoflar ve sosyal bilimciler yüzyıllar boyunca liderliği anlamaya ve açıklamaya yönelik çalışmalar yapmışlardır. Konfüçyüs'ten Plato'ya, Machiavelli'ye kadar dünyanın en ünlü düşünürleri insanların birbirlerini nasıl etkileyerek yönlendirdiği konusunda teoriler üretmişlerdir (Hackman ve Johnson, 2013: 2).

Lider ve liderlik kavramları insanlığın en eski çağlarından günümüze varlıklarını sürdürmektedir. Bu konu sosyal bilimler literatüründe üzerinde en çok tartışılan, araştırma yapılan ve teoriler üretilen konulardan birisidir. Fakat buna rağmen tam anlamıyla bir fikir birliği sağlanamamıştır (Luthans, 2010: 413). Elbette tüm teorilerin buluştuğu ortak paydalar bulunmaktadır. Bu bölümde lider ve liderlik kavramları için yapılan bazı tanımlamaların üzerinde durulacaktır.

Liderlik ve lider kelimelerinin Anglo-Sakson kökeni, yol anlamına gelen "laed"dir. "Laed", manası seyahat etmek olan "laeden" fiilinden türemiştir. Bu kelimeyi Kuzey Avrupa'dan İngiltere'ye Saksonlar getirmiştir. Diğer Kuzey Avrupa ülkeleri de aynı kelimenin birbirine benzeyen farklı versiyonlarına sahiptir. Örneğin, Almancada "leiter", Flemenkçede "leider" şeklinde ifade edilir ve İngilizce konuşan herkes tarafından bu kelimeler kolaylıkla anlaşılabilir. Eski Yunanca'da "hegemeon" lider anlamına gelirken, Romalılarda "dux" kelimesi lider anlamını karşılamaktadır. Bu iki kelimenin de sözlük karşılığı "seyahat"tir (Adair, 2002: 59).

Lider sözcüğünün dilimizdeki karşılığı 'önder' olmakla birlikte yapılan çalışmalarda çok fazla tercih edilmediği görülmektedir. Bunun sebebi, zaman içerisinde lider sözcüğünün dilimize yerleşmiş olmasıdır (İbicioğlu, Özmen, Taş, 2009: 1).

İnsanoğlu tarih boyunca gruplar halinde yaşamış sosyal bir varlıktır. Birey, kendi ihtiyaçlarının bir kısmını karşılamak için bir gruba gereksinim duyar. Aynı amaç için bir araya gelmiş bir grupla hareket etmek hem motivasyonu hem de başarı

şansını artırmaktadır. Bu grupların oluşturulması ve ortak hedefleri doğrultusunda harekete geçirilmesi, herkeste bulunmayan bir beceri ve ikna etme yeteneği gerektirmektedir. Lider, bir grup insanı ortak bir amaç için bir araya getirme ve onları bu amaç uğruna güdüleme konusunda yetenek ve bilgiler toplamına sahip kişidir (Eren, 2015: 435).

Liderlik genel bir tanımla; insanları sevk ve idare edebilme süreci olarak ifade edilebilir (Uluköy, Kılıç, Bozkaya, 2014: 191). Lider de bu süreci gerçekleştiren kişidir.

Koçel'e göre lider, grup üyelerini bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden ve onların davranışlarını etkileyen kişidir. Liderlik sürecinin temelini bir kişinin diğerlerini etkileyebilme potansiyeli oluşturmaktadır (Koçel, 2014: 668). Bu etkileme sürecinin gerçekleşebilmesi, geniş kitlelerin gruba katılımının sağlanabilmesi için liderler; sahip oldukları yetki ve gücü, sosyal yetenekleri ve hayal güçleri ile harmanlarlar (Kreitner, 2009: 402).

Lider, grup üyelerini örgütün başarısına katkıda bulunacak şekilde motive ve ikna etme kabiliyeti bulunan kişidir (House v.d., 2002: 5). Başka bir tanıma göre lider; strateji sahibi, değişim ihtiyacını belirleyip cesareti ve karizması sayesinde bu yönde kararlar alabilen, örgüt değerlerini üyelere benimsetebilen ve örgüt kültürünün sürekliliğini sağlayabilen kişidir (Demirci, 1998: 2).

Lider, grup üyelerinin kişisel istekleriyle etkileşim halindedir, bu doğrultuda bir yol belirler. Lider ve grup üyeleri arasındaki etkileşim sonucu, lider tüm dikkati üzerinde toplar ve üyelerin potansiyel enerjilerini hedefler doğrultusuna yönlendirir (Ergun, 1981: 8). Lider, üyelerin mevcut durumdaki gerçeklerin farkına varmasına ve yeni fırsatları görmesine yardımcı olan kişidir. Böylelikle bireysel ve örgütsel gelişmeyi destekleyen karmaşık interaktif bir süreci yönetir (Gallos ve Heifetz, 2008: 1).

Tüm tanımlardan anlaşılacağı üzere liderlik süreci birden fazla kişinin etkileşimiyle oluşmaktadır. Hiç kimse tek başına lider olamaz. Bir kişinin lider olarak ifade edilmesi için, onu takip eden bir kitlenin olması ve bu kitlenin kişi

tarafından izlenen stratejiler aracılığıyla ortak bir amaç için güdüleniyor olması gerekmektedir.

Örgütlerde verimliliği artırmanın en önemli yolu, diğer tüm kaynakları bir araya getiren insan kaynağını en etkili biçimde kullanmaktır. Bunun gerçekleşebilmesi etkin bir liderle mümkündür. Lider, örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket ederken birlikte çalıştığı kişilerin istek ve ihtiyaçlarını önemseyen bireydir. Bir liderin öncelikli odaklanması gereken şey örgüt üyelerini sürekli olarak daha verimli hale getirebilecek stratejiler izlemek olmalıdır (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 280).

Bir liderin davranışı ve izlediği yöntem hem örgütte görevlerin başarılmasını sağlar hem de grup üyelerinin değerlerini ve inançlarını etkiler. Tüm bu davranış ve yöntemler, grup üyeleri tarafından etik açıdan doğru bir biçimde algılandığı zaman anlam kazanır (Arslantaş ve Dursun, 2008: 112). Dürüst olup, adil bir çalışma ortamı oluşturan ve grup üyeleriyle içtenlikle ilgilenen lider benimsenerek rol model haline gelmektedir (Brown, Trevino, Harrison, 2005: 120).

Liderlik, insanların potansiyellerini sürekli geliştirmeye yönelik bir sistemdir. Bunun gerçekleşebilmesi için de geçmişte yaşanılan olayların bilincinde olmak gerekmektedir. Fakat bu, geçmişe körü körüne bağlı olmak demek değildir. Sürekli değişen çevre koşullarına maruz kaldığımız günümüzde karşılaşılan zorluklarla baş edebilmek için bu iki durumu birbirinden iyi ayırmak, mevcut bilgiyi kullanarak değişime ayak uydurmak gerekmektedir (Avolio, 1999: 28).

Liderlik sürecinde esas olan nokta, grup üyelerinin istekli bağlılığıdır. Bu durumda; eğer bir lider bağlı olduğu grupta kontrolü ceza ve ödül sistemi aracılığıyla sağlıyorsa o kişi grup üyelerine gerçek anlamda "liderlik" yapmıyordur. Bu konu hususunda mevcut olan karşıt bir görüş ise; bahsi geçen bakış açısını – belli bir durumda bir liderin etkili veya etkisiz olma sebeplerini anlamamız için önemli olan etkileşim sürecini göz ardı ettiği için -oldukça kısıtlayıcı bulmaktadır. Burada savunulan; bir lideri neyin etkili kıldığına dair yorumların peşinen yapılmaması gerektiğidir. (Yukl, 1989: 252-253).

Son olarak, liderlik vasfının yalnızca örgütün üst düzey yöneticilerinde bulunmadığını, örgütün her kademesi için liderlikten söz etmenin mümkün olduğunu belirtmek gerekmektedir Farklı kademelerdeki liderler arasındaki fark, onları izleyenlerin sayısı ve amaçlarının niteliğidir (Koçel, 2014: 672).

## 1.2. Liderlikte Güç Kaynakları

French ve Raven (1959), bir liderin gücünü elde ettiği kaynakları; ödüllendirme gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak beş gruba ayırmıştır.

### 1.2.1. Ödüllendirme Gücü

Ödüllendirme gücü liderin, grup üyelerini ödüllendirme olanağını ve kaynaklarını elinde bulundurması temeline dayanır. Eğer grup üyeleri lider tarafından vaat edilen ödüllere vakti geldiğinde ulaşabilirse, zamanla grup üyelerinin lidere olan inancı ve bağlılığı artacak ve bu durum da liderin yönlendirici gücüne önemli bir katkı sağlayacaktır (French, Raven, 1959: 154-155). Bir liderin ödüllendirme olanağı ne kadar çoksa ve bu ödüller grup üyeleri için ne kadar anlam ifade ediyorsa, liderin ödüllendirme gücü o kadar fazla olmaktadır (Eraslan, 2004). Ödüllendirme ifadesi, yalnızca maddi ödülleri betimlemek için kullanılmamaktadır. Terfi ettirme, inisiyatif verme, statüyü değiştirme, takdir etme gibi ödüllerin hepsi lider için bir güç kaynağıdır (Koçel, 2014: 653).

### 1.2.2. Zorlayıcı Güç

Ödüllendirme gücünün aksini ifade eder ve cezalandırmayı esas alır. Zorlayıcı güç, grup üyelerinin liderin direktiflerine karşı gelmesi durumunda liderin sahip olduğu cezalandırma gücünü ifade etmektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76).

Kişileri korkutmak için yapılan her hareket zorlayıcı güce dayanmaktadır. Bu korku fiziksel güç veya psikolojik baskı ile sağlanabilir. Örnek olarak, işten çıkarılma tehdidi, istenmeyen görev verme gibi durumlar gösterilebilir (Can, Azizoğlu, Aydın, 2015: 250-251).

### 1.2.3. Yasal Güç

Örgütün hiyerarşik yapısından kaynaklanan ve liderin örgüt içindeki statüsü sayesinde sahip olduğu güçtür (Eraslan, 2004). Yasal güç, zorlayıcı ve ödüllendirme gücünün aksine kişiler arasındaki ilişkiye değil liderin sahip olduğu konuma bağlıdır. Liderler bu gücü, grup üyelerine davranış biçimleriyle değil sahip oldukları pozisyon aracılığıyla elde ederler. Yasal gücün dayandığı bazı kaynaklar vardır. Bir toplumun sahip olduğu kültürel değerler bu kaynaklardan biridir. Buna örnek olarak bazı toplumlarda yaşlıların sözünün dinlenmesi gösterilebilir. Aynı durum cinsiyet ve belirli iş grupları için de geçerli olabilir (Luthans, 2010: 315). Bu duruma örnek olarak da ataerkil toplumlarda erkeklerin sözünün daha fazla dinleniyor olması verilebilir. Yani yasal güç konusundaki anlayış örgütten örgüte değişebileceği gibi, toplumdan topluma da farklılık gösterebilmektedir.

### 1.2.4. Uzmanlık Gücü

Uzmanlık gücü, liderin bazı konularda uzmanlığa ve tecrübeye sahip olduğu algısına dayanmaktadır (French, Raven, 1959: 160). Bir başka ifadeyle uzmanlık gücü; liderin sahip olduğu bilgi, beceri ve uzmanlığın grup üyelerince görülmesiyle elde edilen güçtür (Bakan, Büyükbeşe, 2010: 76). Eğer grup üyesi, bir lideri bilgili ve tecrübeli olarak algılıyorsa, o liderin direktifleri doğrultusunda hareket etmeye daha meyilli olmaktadır (Koçel, 2014: 654).

### 1.2.5. Karizmatik Güç

Karizma kavramı, tarihsel süreç içerisinde ilk olarak Antik Yunan'da "hediye" anlamında kullanılmıştır. Daha sonrasında, Tanrı tarafından seçilmiş kişilere bahşedilen ve geleceği tahmin etme ve şifa verme gibi olağanüstü özellikleri açıklayan "hediyeler" (karizmata) sözcüğüne uyarlanmıştır. Karizma kavramı, sıradan insanlar yerine insanüstü veya istisnai güç ve niteliklere sahip kişiler için kullanılmıştır. Bu güç ve niteliklerin ise ilahi bir başlangıca sahip olduğu kabul edilmiştir. Bu kavram Max Weber'in öncü çalışmaları ile liderlik alanına girmiş ve 1980'li yıllardan sonra sistem yaklaşımının benimsenmesiyle birlikte örgütsel alanda da kullanılmaya başlanmıştır (Çelik, 2015: 105).

Karizmatik güç, grup üyelerinin lideri tanımlama biçimiyle ilişkilidir. Eğer lider, kişi tarafından karizmatik olarak algılanıyorsa, kişiye ilham veriyorsa o kişi liderin grubunun bir üyesi olup, ortak amaçları gerçekleştirme yönünde daha fazla çaba gösterebilmektedir (French, Raven, 1959: 160).

Karizmatik güç, diğer güç kaynaklarından oldukça farklıdır. Bir lider, grup üyeleri tarafından karizmatik olarak nitelendirildiğinde diğer güç kaynaklarına sahip olup olmaması göz ardı edilebilir. Grup üyeleri, yalnızca bu özelliği dolayısıyla bile liderin direktifleri doğrultusunda hareket etmeye daha istekli olabilmektedir (Luthans, 2010: 316).

Daha sonraki yıllarda bu beş güç kaynağına altıncı olarak **Bilgi Gücü** (Raven ve Kruglanski çalışması sonucu), 1979 yılında da **İlişki-Bağlantı Gücü** (Hersey ve Goldsmith çalışması sonucu) ilavesi yapılmıştır. Bilgi Gücü; liderin uzmanlığının ötesinde, sahip olduğu üstün nitelikli bilgi dağarcığı ile ilgilidir. Lider yalnızca teknik konularda değil; çok yönlü gelişim özellikleri, genel kültür bilgi birikimi ve görgü kurallarıyla grup üyeleri tarafından fark edilirse sahip olduğu bu bilgi gücü ile grup üyelerini güdüleyebilmektedir. İlişki-Bağlantı Gücü; liderin kişilik özelliklerinin grup üyeleri tarafından olumlu algılanması sonucu liderin grup üzerinde sahip olduğu güç anlamına gelmektedir. Kendisini liderle özdeşleştirmeye çalışan grup üyeleri, lider ile duygusal ilişki ve bağlılık geliştirmekte ve liderin iyi bir insan olduğunu düşünerek istediklerini yapmaktadır (Çalışkur, 2016: 35, Meydan, Köksal, 2019: 317).

Bir liderin bu beş kaynaktan yalnızca birine sahip olma zorunluluğu yoktur. Örneğin bir komutanın askerleri üzerinde, yasal ve uzmanlık gücünün yanı sıra karizmatik gücünün varlığından da söz edilebilir (Can, Azizoğlu, Aydın, 2015: 251).

## 1.3. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Lider ve yönetici kavramları birbirlerine oldukça benzetilmekte hatta çoğu zaman eş anlamlı olarak kullanılabilmektedir. İki kavramın ortak yönleri bulunmakla birlikte, literatürde lider ve yönetici arasında önemli derece farklılıkların bulunduğu görülebilmektedir.

Yönetici; bilgi birikimi ve yeteneklerini kullanarak, grup üyeleri aracılığıyla iş gören ve bu sayede örgütleri amaçlarına ulaştıran kişidir. Yönetim ve yönetici kavramları, dilimizde idare, sevk gibi terimlerin yerine kullanılmaktadır (Koçel, 2014: 85-86).

Lider ve yönetici kavramlarının ayrıldığı mühim noktalardan biri grup üyelerini etkilemek için kullanılan güç kaynağıdır. Yönetici, gücünü bulunduğu statüden alır. Lider ise farklı kaynaklardan - uzmanlık ve karizma gibi - güç alarak grup üyelerini etkileyebilmektedir. Yöneticinin esas görevi; organizasyon aracılığıyla var olan sistemi çalışır kılmak ve bu doğrultuda oluşabilecek riskleri en aza indirmektir. Burada söz konusu olan, mevcut durumu korumaktır. Lider ise vizyon sahibi kişidir. Yenilikçi, yaratıcı ve sorgulayıcı bir bakış açısına sahiptir (Tengilimoğlu, 2005: 25-26).

Lider ve yönetici arasındaki farklar genel olarak aşağıdaki gibi sıralanabilir (Koçel, 2014: 674):

- Yöneticilik için formal bir organizasyon yapısı gerekmektedir, liderlik için bu yapı şart değildir.
- Yöneticinin iş tanımı mevcuttur, lider için herhangi bir iş tanımı yoktur.
- Yöneticinin başarısı önceden belirlenen hedeflere ulaşma derecesiyle belirlenir, liderlikte ise önemli olan hedefleri gerçekleştirirken değişim ve dönüşüm yaratabilmektir.
- Yönetici işleri doğru yapar, lider doğru işler yapar.

Lunenburg'a göre yönetici ve liderin farklı olduğu temel noktalar Tablo 1.'de listelenmiştir:

**Tablo 1. Lider ve Yönetici Karşılaştırması**

| LİDER | YÖNETİCİ |
|---|---|
| İnsanlara odaklanır. | İşlere odaklanır. |
| Vizyon sahibidir. | Planları hayata geçirir. |
| Geleceği inşa eder. | Mevcut durumu iyileştirir. |
| Ormanı görür. | Ağaçları görür. |
| Çalışanları yetkilendirir. | Çalışanları kontrol eder. |
| Çalışanları iş arkadaşı olarak görür. | Çalışanları ast olarak görür. |
| Çalışanlara güvenir ve onları geliştirir. | Çalışanları yönlendirir ve koordine eder. |
| Doğru işler yapar. | İşleri doğru yapar. |
| Değişimi gerçekleştirir. | Değişimi yönetir. |
| Astlarına hizmet eder. | Üst yönetime hizmet eder. |

Kaynak: Lunenburg, F.C.: "Leadership versus Management: A Key Distinction-At Least in Theory" International Journal Of Management, Business And Adminstration, Vol.XIV, No:1 ,2011, pp.2

Yönetici ve liderin elbette çok büyük bir ortak özelliği bulunmaktadır. Hem yöneticinin hem de liderin öncelikli görevi, grup üyelerini kontrol etmek ve onları bir amaç doğrultusunda harekete geçirmektir. Asıl fark kontrol ve etkileme sırasında izledikleri yoldur. Bahsedildiği gibi, yönetici sadece statüden aldığı gücü kullanır. Lider ise yasal gücünün yanı sıra, karizmatik gücü vasıtasıyla grup üyelerine ilham kaynağı olmaktadır (Algahtani, 2014:78).

Her iyi liderin iyi bir yönetici olamayacağı gibi, her iyi yönetici de etkili bir lider olamayabilir. Yeterli bilgi birikimine sahip bir yönetici eğer başkalarını bir amaç uğruna çalışmak için etkileme gücüne sahip değilse, o sadece bir yöneticidir ve örgütün gelişmesine ilişkin kalıcı bir iz bırakması mümkün olmayacaktır (Bulut, Bakan, 2005: 65). Bu noktada devreye liderin sahip olduğu karizmatik özellikler girmektedir. İyi bir lider, grup üyelerine öncelikle ilham kaynağı olmalı ve onlara güven vermelidir. Grup üyelerinin, uğruna çalıştıkları amaçlara sıkı sıkıya bağlanabilmesi için de sağlamış olduğu güveni sahip olduğu bilgi birikimiyle desteklemelidir.

## 1.4. Liderlik Teorileri

Literatürde liderlik ile ilgili pek çok teori geliştirilmiştir. Bass ve arkadaşları liderlik çalışmalarının Eski Yunanlılara kadar uzandığını ancak geçen süre zarfında araştırmaların; amaç, kapsam ve boyutlarının değiştiğini vurgulamıştır. Liderlik teorilerinin en önemli özelliklerinden biri, daha önceye ortaya koyulmuş olan teorilerin üstüne inşa edilerek devam etmesidir (Cinel, 2008: 6). Çalışmanın bu bölümünde liderlik teorileri aşağıdaki sınıflandırma ile detaylandırılacaktır:

- Özellikler Teorisi
- Davranışsal Liderlik Teorisi
- Durumsal Liderlik Teorisi
- Çağdaş Liderlik Teorisi

### 1.4.1. Özellikler Teorisi

Özellikler Teorisi, Liderlik kavramı ile ilgili geliştirilen ilk teoridir. Bu teoride, liderin sahip olduğu özellikler liderlik sürecinin etkinliğini belirleyen en önemli unsur olarak kabul edilir. Başka bir deyişle, bir kişiyi diğer herkesten ayıran ve kişinin lider olarak bir adım öne çıkmasını sağlayan şey o kişinin sahip olduğu kişilik özellikleridir. Lider bu özellikler itibariyle diğer grup üyelerinden farklı bir kişidir (Alkın, 2006: 49).

Özellikler Teorisi kapsamında bir liderin kişilik özelliklerini 5 Büyük Kişilik Faktörü (Dışa Dönüklük-İçe Dönüklük, Uyumluluk, Sorumluluk, Duygusal Denge, Deneyime Açıklık) kapsamında açıklamak için bazı çalışmalar yapılmıştır. Çalışmalar liderliği belirleyen özelliklerin tespiti için oldukça yol gösterici olmuştur. Örnek verilecek olursa, hırs ve enerji gibi özelliklerin dışa dönüklüğün bir parçası olduğu gözlemlenmiştir. Liderlik 5 Büyük Kişilik Faktörü kapsamında incelendiğinde "dışa dönüklük" özelliğinin en önemli özellik olduğu söylenebilir. Fakat bu sonuç, dışa dönük bir liderin sürekli olarak etkili olacağı manasını taşımamaktadır. Bu özellik, liderin, lider olarak var oluşunda ona katkı sağlayan önemli bir özelliktir. Kısacası, özellikler teorisi liderlik için iyi bir öngörü sağlayabilir fakat yeterli değildir (Can, Azizoğlu, Aydın, 2015: 276-278).

Özellikler Teorisi'nin yetersiz kaldığı diğer durum ise, tüm liderleri ortak bir şekilde içine alan kişilik özelliklerinin tespit edilememesidir. Bu durumun sebeplerinden biri, bir bireyi tanımlamak için sınırsız özelliğin var olmasıdır. Şu gerçek de artık bilinmektedir ki, durumsal faktörler kimi zaman kişilik özelliklerinin önüne geçebilmektedir. Kişinin özellikleri mevcut duruma göre değişiklik gösterebilmektedir. Diğer bir husus ise, bazı grup üyelerinin liderin sahip olduğu özelliklerden fazlasına sahip olduğu halde bu kişilerin lider olarak ortaya çıkamadıklarının gözlemlenmiş olmasıdır (Zel, 2001: 101). Örneğin, yapılan çalışmalar sonucunda bir liderin zeka seviyesinin, bağlı bulunduğu grubun ortalama zeka seviyesinden daha yüksek olduğu fakat buna rağmen o liderin grubun en zekisi olmadığı ortaya çıkmıştır. Burada en büyük sorun, yöneticilerin iyi bir lider olmak için hangi özelliklere sahip olunması gerektiğini bildiklerini düşünmeleridir. İyi bir lideri tanımlamak için yalnızca "zeki" sıfatı yetersiz kalmaktadır. Etkili bir lider çok başka özellikleriyle de ön plana çıkabilmektedir (Luthans, 2010: 420).

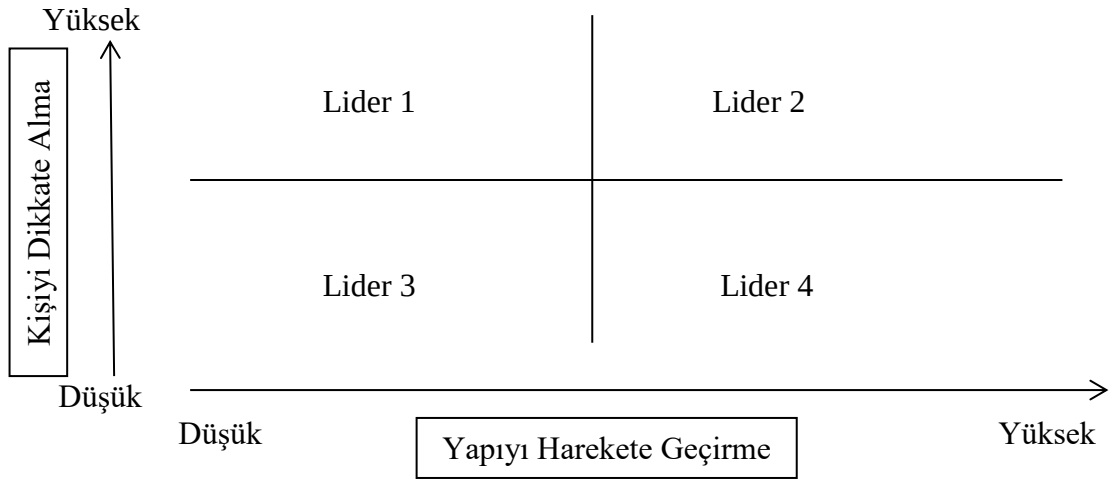
Özellikler Teorisi'nin liderlik sürecini açıklama konusunda tüm bu yetersizlikleri üzerine araştırmacılar dikkatlerini liderliğe konu olan grupların yapısına ve işlevine çevirmiştir. Liderin sahip olduğu özelliklerden ziyade, grup üyelerinin özellikleri ve liderin davranışları önem kazanmaya başlamıştır. İnsan davranışları konusundaki birçok teoride olduğu gibi liderlik teorileri de birbirini beslemektedir. Birinin yetersiz olduğu noktada diğer bir teori devreye girmiştir. Özellikler Teorisi'nin de zayıf kaldığı bu noktaları tamamlamak için yeni teoriler geliştirilmiştir (Cinel, 2008: 8).

### 1.4.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Davranışsal Liderlik Teorisi'nin temelinde bir liderin etkinliğinin ve başarısının sahip olduğu kişilik özelliklerinden çok, liderlik esnasında nasıl davrandığıyla ilişkili olduğu düşüncesi yer almaktadır. Liderin grup üyeleriyle iletişimi, yetki devredip devretmemesi, kontrol biçimi gibi hususlar liderin başarı oranının tespitinde önemli etmenler olarak belirlenmiştir (Çetin, Beceren, 2007: 126).

Davranışsal Liderlik Teorisi'nin gelişmesine çeşitli araştırmaların katkıları olmuştur. Bu çalışmalardan 1940'lı yıllarda başlayan Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışması, organizasyonel hedeflere ulaşma yolunda etkili olan liderlik davranışlarını belirlemek amacıyla hayata geçirilmiştir. Araştırmacılar liderlik davranışlarını tanımlamada iki önemli birbirinden bağımsız etmen tespit etmiştir. Söz konusu iki etmen, kişiyi dikkate alma (consideration) ve yapıyı harekete geçirmedir (initiating structure). Kişiyi dikkate alma boyutu, liderin grup üyelerinde güven uyandırması, grup üyelerinin fikirlerine saygı duyması ve onların hisleriyle empati kurabilme derecesidir. Yapıyı harekete geçirme boyutu ise liderin sorumlu olduğu alanda hedefleri saptama, bu hedefler doğrultusunda kendisi ve grup üyeleri için görev tanımlarını belirleme ve bu görev tanımları çerçevesinde grup üyelerini harekete geçirme derecesidir (Hellriegel ve Slocum, 2010: 300-302). Yapıyı harekete geçirme boyutu, liderin davranışlarında kişiden ziyade işe ve işlerin tamamlanıp hedeflere ulaşılmasına ağırlık verdiğini ifade etmektedir (Koçel, 2014: 679).

Araştırmacılar liderlik davranışının bu iki bağımsız boyutundan bir matris oluşturarak dört liderlik tarzı belirlemişlerdir (Şekil 1.)




**Şekil 1. Ohio State Üniversitesi Araştırmasındaki Temel Liderlik Tarzları**

Kaynak: Kreitner, Robert: Management, 11th ed., Boston, Houghton Mifflin Company, 2009, s.407

Şekil 1. İncelendiğinde kişiyi dikkat alma ve yapıyı harekete geçirme fonksiyonlarının her bir liderlik tarzı için farklı seviyelerde olduğu gözlemlenmektedir. Örneğin, Lider 2 hem örgütün başarmaya çalıştığı işe hem de grup üyelerine kişi olarak önem veren bir davranış göstermektedir. Lider 4 için ise öncelik örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesidir. Grup üyelerinin gereksinim ve arzuları bu liderlik yaklaşımını benimseyen bir lider için önem arz etmemektedir (Kreitner, 2009: 407).

Kişiyi dikkate alan liderin, grup üyelerinin istek ve gereksinimleri ile yakından ilgilendiği için onlarla daha etkili iletişim kurabileceği ve amaçlara ulaşmada onları daha kolay güdüleyebileceği düşünülmektedir. Yapıyı hareke geçirme fonksiyonuna ağırlık veren liderin ise -tüm enerjisini ve dikkatini yapılan işe verebildiği için- grup üyelerinin daha iyi iş çıkarması üzerinde etkili olabileceği ön görülmektedir. Günümüzde örgütlerde her iki tür davranışı gösteren liderlerin de olduğu görülmektedir (Hüner Şencan, t.y.: 107).

Ohio State Üniversitesi araştırmaları, liderlikte görev ve insan boyutlarının önemini ilk kez vurgulaması açısından büyük önem arz etmektedir. Klasik yönetim teorisinin getirdiği katı kontrol kurallarıyla insan ilişkileri arasındaki büyük boşluğu azaltmıştır. Günümüzde bir liderin etkinliği, Ohio State Üniversitesi araştırmalarının da ifade ettiği gibi çok boyutlu olarak değerlendirilmektedir (Luthans, 2010: 418).

Davranışsal Liderlik Teorisi'ne katkısı olmuş diğer çalışmalardan biri Michigan Üniversitesi Liderlik çalışmalarıdır. 1947'lerde Rensis Likert tarafından gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde liderlik tarzının belirlenmesinde iki faktörün etkili olduğu görülmüştür. Bu iki faktör; işgören merkezli yaklaşım (employee-centered style) ve iş merkezli yaklaşımdır (job-centered style). İş merkezli yaklaşımı benimseyen liderlerin odaklandığı nokta hedeflerin gerçekleştirilmesidir. Lider, grup üyelerinin belli prosedürleri kullanarak görevlerini yerine getirmelerini sağlamak için onları yakından kontrol etmektedir. Bu liderler, grup üyelerinin performanslarını geliştirmek için ödül/ceza yöntemini ve yasal güçlerini kullanırken işgören merkezli yaklaşımı benimseyen liderlerin insan faktörüne odaklandığı, yetki devrine önem

verdiği ve arkadaşça bir çalışma ortamı oluşturarak grup üyelerinin ihtiyaçlarıyla yakından ilgilendiği gözlemlenmiştir (Gibson v.d., 2011: 320).

Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi Liderlik çalışmalarında liderliğin iki faktör etrafında toplandığı sonuçları ortaya konmuştur. Fakat Ohio State Üniversitesi araştırmaları liderliğin birbirinden bağımsız iki ayrı boyutunu ele alırken, Michigan Üniversitesi çalışmaları liderliğin tek bir doğru üzerindeki iki farklı ucunu ele almıştır. Yani, Michigan Üniversitesi çalışmalarına göre bir lider hem iş merkezli hem de işgören merkezli olamaz. Fakat Ohio Üniversitesi çalışmalarının neticesine göre bu iki boyut birbirinden tamamen bağımsızdır. Bir lider hem kişi hem de iş odaklı olabilmektedir (Can, Azizoğlu, Aydın, 2015: 282).

Robert Blake ve Jane Mouton, Ohio ve Michigan Üniversitesi'nde gerçekleştirilen araştırmalarda tanımlanan davranışsal boyutlardan yola çıkarak 1978 yılında liderlik kapsamında üretime yönelik olma (concern for production) ve kişilerarası ilişkilere yönelik olma (concern for relationships) boyutlarından oluşan bir matris geliştirmiş ve bu matris neticesinde de aşağıda yer alan beş tip liderlik belirlemişlerdir (Muller ve Turner, 2010: 13) :

1-) Üretime yüksek derecede önem verip kişilerarası ilişkilere düşük derecede önem veren "otoriter lider"

2-) Odak noktası kişilerarası ilişkiler olan bunun yanında üretime olan önem derecesi düşük olan "şehir kulübü lideri"

3-) Hem kişilerarası ilişkilere hem de üretime dengeli şekilde önem veren "orta yolcu lider"

4-) Kişilerarası ilişkilere ve üretime yüksek derecede önem veren "takım lideri"

5-) Kişilerarası ilişkilere ve üretime düşük derecede önem veren "güçsüz lider"

Blake ve Mouton bu liderlik tiplerinden dördünün farklı koşullar altında kabul edilebilir olduğunu fakat iki boyuta da ilginin zayıf olduğu "güçsüz lider"

tipinin hiçbir koşul altında etkin sayılamayacağını ve kabul görmeyeceğini belirtmiştir (Muller ve Turner, 2010: 13).

Liderlik davranışlarını açıklamaya katkısı olmuş çalışmalardan birisi 1960 yılındaki McGregor'ın X ve Y teorisidir. McGregor'a göre, bir liderin davranışlarını, kendisinin, grup üyeleri hakkındaki görüşleri belirlemektedir. X teorisinin varsayımları şunlardır (Larsson, Vinberg, Wiklund, 2007: 1150):

- İnsan, doğası gereği işi-çalışmayı sevmez ve imkanı olduğunda işten-çalışmaktan kaçmak ister.
- İşten-çalışmaktan hoşlanmama konusundaki bu özelliği yüzünden çoğu insanın hedefleri gerçekleştirmede yeterli çabayı sarf etmesini sağlamak için yakından kontrol edilmesi ve gerektiğinde cezalandırılması gerekir.
- İnsan genellikle yönlendirilmeyi tercih eder, sorumluluk almaktan kaçar ve hırslı değildir.

X teorisine karşın Y teorisinin varsayımları ise şunlardır:

- İnsan için fiziksel ve zihinsel çalışma, dinlenme ve oyun kadar doğaldır.
- İnsanın örgütsel hedefler doğrultusunda çabalamasını sağlamak için tek yol cezalandırma değildir. Bu doğrultuda kişi kendini kontrol edebilmektedir.
- Kişi uygun şartlar altında, sadece verilen görevlerle yetinmez, daha fazlası için sorumluluk almayı öğrenir.

Tüm bu varsayımlara göre X teorisini benimseyen liderler daha otoriter; Y teorisini benimseyen liderler ise daha demokratik davranışlar sergileyecektir (Koçel, 2014: 684).

Rensis Likert ve Michigan Üniversitesi'ndeki meslektaşları örgütlerdeki insan kaynağına önem verilmesi gerektiği konusuna dikkat çekmek istemiş ve bu doğrultuda liderlerin grup üyelerine olan davranış şekillerini gruplandırmak için bir takım çalışmalar yapmıştır. Yapılan çalışmalar sonucunda liderlerin davranışları Sistem 1-Sistem 4 adı verilen model çerçevesinde, 4 grup altında toplanmıştır (Zadeh, Rahimi, Hasankhani, 2013: 2467).

Bahsi geçen dört grup ve varsayımları Tablo 2.'deki gibi özetlenebilir:

**Tablo 2. Rensis Likert'in Sistem 1 – Sistem 4 Modeli**

| |
|---|
| Sistem 1: Sömürücü Otoriter<br>Otokratik liderlik tarzı hakimdir. Grup üyelerinin kararlara katılımı en düşük düzeydedir. Kontrol, cezalandırma yöntemiyle gerçekleşir. |
| Sistem 2: Yardımsever Otoriter<br>Grup üyelerinin kararlara katılımı bu grupta da düşük seviyededir. Kişiler ödüllendirme yöntemiyle motive edilir. |
| Sistem 3: Danışmacı<br>Grup üyeleriyle bilgi paylaşımı söz konusudur. Karar alma aşamasında grup üyelerinin de fikirleri alınır. Ekip çalışması mevcuttur ve Sistem 1 ve Sistem 2'nin aksine güven söz konusudur. |
| Sistem 4: Katılımcı<br>Grup üyeleri karar aşamalarında aktif olarak rol oynar. Ast ve üst arasında şeffaf iletişim vardır. Kişilerin, yönetim kararlarına katılımı bireylerarası güvenin artmasını sağlamaktadır. |

Kaynak: Iszatt-White, M.: Leadership, 2nd ed. Oxford, Oxford University Press, 2017: 70

Likert'in Michigan Üniversitesi Sosyal Araştırma Enstitüsü'nde başkanlık ettiği ve 350'den fazla şirket dâhilinde, 20.000 yönetici üzerinde yürütülen çalışmada şu sonuca ulaşılmıştır; bir liderin davranış biçimi Sistem 4'e ne kadar yakın olursa örgütün verimliliği ve geleceğe dönük kazancı o derece artmaktadır. Sonuçlar analiz edildiğinde verimlilikteki bu artışın %10 ile %40 arasında olduğu ve çalışanların iş tatminlerinin de önemli ölçüde yükseldiği gözlemlenmiştir (Iszatt-White ve Saunders, 2017: 70-71).

### 1.4.3. Durumsal Liderlik Teorisi

Yalnızca lideri ve grup üyeleriyle arasındaki ilişkileri inceleyen tüm teorilerin sonucunda tek bir mükemmel lider tarzının olmadığı sonucuna varıldıktan sonra dikkatler, durumsal faktörler yani koşullar üzerinde yoğunlaşmıştır. Araştırmacılar, liderlik rollerini ve davranışlarını - tüm bunların neticesinde de grup üyelerinin performans ve iş tatminini – etkileyen durumsal değişkenleri belirlemek için çalışmalar yapmaya başlamıştır (Luthans, 2010: 423).

Durumsal Liderlik Teorisi'nde üç temel bileşenden söz edilebilir. Bu temel bileşenler; liderlik davranışları, liderin karşılaşabileceği durumlar ve hangi durumda hangi liderlik tarzının benimsenmesi gerektiğidir (Hellriegel ve Slocum, 2010: 304).

Davranışsal Liderlik Teorisi'nde, grup üyelerinin ihtiyaçlarının önemsenmesi durumunda performanslarının olumlu etkileneceği sonuç olarak da liderin etkinliğinin artacağı tezi savunulmaktadır. Fakat Durumsal Liderlik Teorisi'ne göre farklı koşullar söz konusu olduğunda kişilerden ziyade örgütün gerçekleştirmesi gereken görevlere ağırlık veren liderler de etkili olabilmektedir. Yani önemli olan değişen çevre koşullarına ve içerisinde bulunulan duruma uygun bir liderlik tarzının benimsenmesidir. Durumsal Liderlik Teorisi'nin tüm bu mantıklı varsayımlarına rağmen hangi durumda hangi liderlik tarzının benimsenmesi gerektiği konusunda çok da fazla çalışma yapılmamıştır (Koçel, 2014: 687).

Durumsal Liderlik Teorisi adına yapılan ve en çok bilinen çalışmalardan biri Fred Fiedler'in 1967 yılında yaptığı çalışmadır. Fred Fiedler'in liderlik modeline göre bir liderin etkinliğini belirleyen üç bağımsız etken bulunmaktadır: Liderle grup üyeleri arasındaki ilişkiler (leader – member relations), mevcut görevin yapısı ve niteliği (task structure) ve liderin bulunduğu mevkii gereği sahip olduğu güç (position power) tür. Bu üç faktörün durumuna ve derecesine göre benimsenecek farklı liderlik tarzları mevcuttur (Nebeker, 1975: 281).

Fiedler'e göre en olumlu ve en olumsuz ortam koşulları söz konusu olduğunda iş odaklı liderler istenilen etkinliği sağlayabilmektedir (Gibson v.d., 2011: 326). Bunun iki durum için de sebebi vardır. En olumlu durumdayken grup zaten yönetilmeye hazırdır ve liderin görevlerini bildirmesini beklemektedir. En olumsuz durumdayken ise, zaten şartların kötü olduğu bir ortam mevcut iken bir de lider iş yerine kişi odaklı yol izlerse somut olarak hiç sonuç alınamayacaktır. Bu durumda da liderden beklenen iş odaklı davranış sergilemesidir (Koçel, 2014: 691).

Fiedler'in modelinin sunduğu parametrelerin ölçülebilirliğiyle ilgili çeşitli eleştiriler yapılmış olsa da bu model, liderlik konusuna büyük katkılar sağlamıştır. Fiedler, bir liderin davranış dinamiklerine doğrudan dikkat çekmiş; bu doğrultuda liderlik sürecinin karmaşık bir süreç olduğu gerçeğinin anlaşılması hususunda büyük

katkıları olmuştur. Sonuç olarak, örgütlerde liderliğin bilimsel olarak araştırılması yolunda çok önemli bir rol oynamıştır (Gibson v.d., 2011: 328).

Durumsal Liderlik kapsamında bilinen teorilerden birisi, çalışmaları Martin Evans ve Robert House tarafından yapılan Amaç-Yol teorisidir. Bu teorinin esası motivasyonun beklenti teorisine dayanmaktadır. Teori, önceliğini, grup üyelerinin çeşitli sonuçlara ulaşacakları konusundaki inancı ve bu sonuçların onlar için ne denli önemli olduğu hususundan almaktadır (Griffin, 2008: 334).

Bu teoriye göre liderin etkinliği, grup üyelerinin beklentileri aracılığıyla çeşitli amaçları gerçekleştirmeye çalışırken onlara yol göstermek için ortaya koyduğu çözümler ile açığa çıkmaktadır (Lunenburg ve Ornstein, 2011: 114).

Amaç-Yol Teorisi'ne göre dört çeşit liderlik tarzından bahsedilebilir (House, 1996: 326-327):

- **Yönlendirici (Otoriter) Liderlik:** Lider, grup üyelerine onlardan neler beklendiğini net biçimde açıklar, işlerin nasıl yapılması gerektiğini anlatır. İş planlamasını titizlikle gerçekleştirir ve tüm grup üyelerini hedefler doğrultusunda koordine eder. Lider, prosedür ve ilkelere uyulmasını bekler.
- **Destekleyici Liderlik:** Liderin odak noktası grup üyelerinin ihtiyaç ve tercihleridir. Lider, arkadaşça ve psikolojik olarak destekleyici bir çalışma ortamı yaratmaya çalışır.
- **Katılımcı Liderlik:** Lider, grup üyelerini karar verme konusunda cesaretlendirir. Bir karar alınacağı zaman mutlaka grup üyelerine danışır, onların fikirlerini alır.
- **Başarıya Yönelik Liderlik:** Lider, grup üyelerini daima daha iyisini başarabilecekleri konusunda cesaretlendirir ve onlara bu konuda güvendiğini belirtir. Liderin, performans standartları yüksektir.

Aynı lider, durumsal faktörlere bağlı olarak dört liderlik tarzından birini kullanarak grup üyelerinin algılarını etkileyerek onları motive etmeye ve performanslarını arttırmaya çalışır (Luthans, 2010: 426).

Durumsal Liderlik Teorileri'nden diğeri William J. Reddin tarafından geliştirilen Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'dir. Bu teorinin vurguladığı en önemli nokta "Yönetsel Etkililik"tir. Yönetsel etkililik, bir yöneticinin bulunduğu pozisyon gereği görevlerini yerine getirme derecesidir. Bu teoriye göre bir liderin yönetsel etkililiği, neyi nasıl yaptığıyla değil sonuç olarak ne elde ettiğiyle ölçülmelidir. Reddin, Ohio State Üniversitesi araştırmalarının kişiyi dikkate alma ve yapıyı harekete geçirme boyutlarını temel almış ve bu boyutlara bir de yönetsel etkililik boyutunu ekleyerek Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'ni geliştirmiştir (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 91-92).

Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nde temel olarak dört liderlik tarzı tanımlanmış (Kopuk Lider, İlgili Lider, Adamış Lider, Birleştirici Lider), yönetsel etkililik boyutu temel alınarak da bu dört liderlik tarzından sekiz liderlik tarzı türetilmiştir (Can, 1981: 36-37):

- **Etkisiz Kopuk Lider (Terk eden):** Kurallara uyar, grup üyeleriyle iletişimden kaçınır. Düşüncelerini paylaşmaz. Çok fazla bir sonuç beklemez.
- **Etkili Kopuk Lider (Bürokrat):** Kurallara uyar, dürüsttür. Grup üyelerine eşit şekilde yaklaşır. Ayrıntıcıdır.
- **Etkisiz Adamış Lider (Otoriter):** Karar alınırken grup üyelerinin fikirlerini almaz. Aşağıdan yukarıya iletişim söz konusu değildir. Yönetimi tehdit yoluyla sağlar.
- **Etkili Adamış Lider (Babacan Otoriter):** Grup üyelerini kendi isteği doğrultusunda en az direnişle yönlendirmeyi bilir.
- **Etkisiz İlgili Lider (Görevci):** Sürtüşmeden kaçınan, huzurlu bir ortam yaratmaya çalışan liderdir. Grup üyelerine kibar yaklaşır. Pasiftir, elde edilen sonuçlarla çok fazla ilgilenmez.
- **Etkili İlgili Lider (Geliştirici):** Grup üyelerine güvenir, kendilerini geliştirmeleri için onları yönlendirir. Aşağıdan yukarıya iletişime inanır, işbirliğine önem verir.
- **Etkisiz Birleştirici Lider (Uzlaştırıcı):** Kötü kararlar verir, temel amacı güçlü ani baskıları en alt düzeye indirmektir. Bunu sağlamak

için katılımı çok yüksek seviyede tutar. Göreve yönelmenin zamanını yanlış seçer.

- **Etkili Birleştirici Lider (Yürütmeci):** Ekip çalışmasına önem verir, yaratıcıdır. Belirsizlikten, sürtüşmeden kaçmaz. Bunların doğal olduğunu hatta yeri geldiğinde amaçlar doğrultusunda yarar sağlayacağını düşünür.

Reddin'e göre, herhangi bir yaklaşım her zaman için, bir diğerinden daha iyi değildir. Yaklaşımların etki derecesi uygulandığı duruma bağlı olarak değişmektedir. Liderin yaklaşımının uygunluk derecesi de, davranışından değil içinde bulunduğu durumun şartlarından doğmaktadır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 97).

Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı, Ohio State Üniversitesi çalışmaları ve Reddin'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin bir araya getirilip, geliştirilerek yorumlanmış modeli olarak ifade edilebilir (Can, Azizoğlu, Aydın, 2015: 296). Hersey ve Blanchard bu teorilere "takipçilerin olgunluk düzeyi" kavramını dahil etmiştir (Luthans, 2010: 451). Olgunluk kavramının iki ana bileşeni vardır; kabiliyet ve istek. Kabiliyet, bir kişi veya bir grubun belirli bir görevi gerçekleştirirken ortaya koyduğu beceri ve sahip olduğu deneyimin toplamıdır. İstek ise bir kişinin veya bir grubun belirli bir görevi gerçekleştirebilmek adına sahip olduğu güven, bağlılık ve motivasyonun tamamıdır (Hersey ve Blanchard, 1988: 175).

Hersey ve Blanchard'ın modeline göre grup üyelerinin olgunluk düzeyleri temel alınarak dört farklı liderlik tarzından bahsetmek mümkündür (Luthans, 2010: 452):

- **Söyleyen Lider:** Grup üyelerinin olgunluk düzeyi düşüktür. Örneğin işe yeni başlayan herhangi biri hem tecrübesizdir hem de tedirgindir. Başarılı olabilme konusunda yüksek seviyede güvene sahip değildir. Bu durum söz konusu olduğunda lider göreve yönelik bir davranış sergiler. Grup üyelerinin rollerini net bir şekilde açıklar. Tüm prosedürleri ve standartları açık bir şekilde tanımlar. Kişilerin ilerleyişini yakından takip eder (Yukl, 2009: 174).

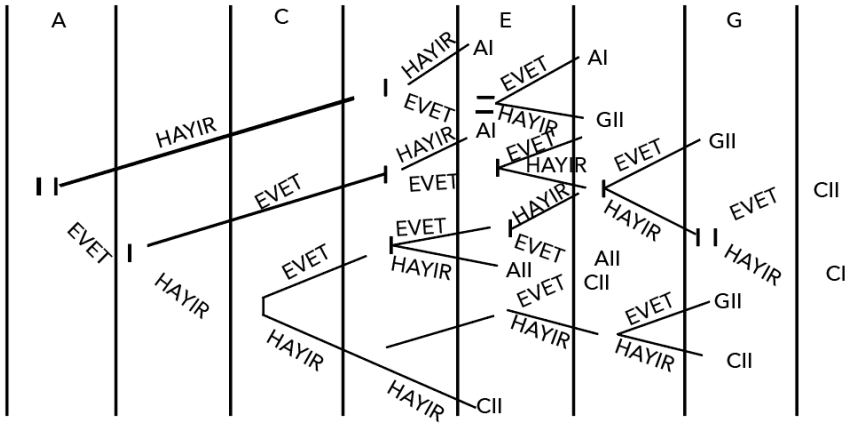
- **Satan Lider:** Grup üyelerinin kabiliyeti düşüktür fakat bir şeyler başarmak için çaba göstermektedirler (Hersey ve Blanchard, 1988: 178). Lider, güven kazanmak için görev odaklı davranışlarını azaltıp, daha fazla kişi odaklı davranış sergileyebilir (Yukl, 2009: 174). Fakat hala karar verme mekanizmasına sahiptir, emir verir. Burada farklı olan husus, lider verdiği emirler doğrultusunda grup üyelerini harekete geçirmek için onları inandırmak durumundadır (Can, Azizoğlu, Aydın, 2015: 298).
- **Katılımcı Lider:** Grup üyeleri kabiliyet kazanmaya başlamıştır fakat henüz bazı görevleri tek başlarına başarabilecek kadar bir fırsat elde edememişlerdir. Yeni göreve başlamış bir satış temsilcisinin yöneticisi olmadan ilk kez bir satışı gerçekleştirdiği an bu duruma örnek gösterilebilir. Bu durum söz konusu olduğunda liderin ana görevi cesaret verici olmak ve karar aşamalarında, grup üyeleriyle iletişim halinde olmaktır (Hersey ve Blanchard, 1988: 178-179).
- **Yetki Devreden Lider:** Grup üyelerinin olgunluk seviyesi yüksektir. Hem isteklidirler hem de güven kazanmalarını sağlayacak kadar pratik yapma ve deneyim kazanma imkanı olmuştur. Liderin yönlendirmesi olmadan da kendilerini güvende hissederler (Hersey ve Blanchard, 1988: 179). Lider, sorunları belirlemeye devam eder fakat grup üyelerine görevleri çerçevesinde neyi, ne zaman, nasıl yapacakları konusunda karar verme yetkisi verir (Can, Azizoğlu, Aydın, 2015: 298).

Hersey ve Blanchard'ın modeli her ne kadar durumsal liderlik teorisi için pratik sonuçlar ortaya çıkarsa da, tutarlı olmadığı ve sürekliliğe uymadığı eleştirileri yapılmış ve bu sebeple zayıf bulunmuştur (Luthans, 2010: 452).

Çalışmaları 1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından gerçekleştirilen ve sonraları Vroom ve Arthur G. Jago tarafından yaygınlaştırılan Karar Verme Modeli ise, herhangi bir durumda liderin etkin kararlar alabilmesi için gerekli prosedürler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu model, durumsal faktörler göz önüne alınarak hangi sayıda grup üyesinin karar aşamalarında söz sahibi olması gerektiği

konusuna dikkat çekmektedir (Yukl, 1989: 265, Özkalp ve Kırel, 2004: 153) ve bu teoriye göre liderin 5 çeşit karar verme şekli vardır (Gibson v.d., 2011: 343-344 ):

- Otokratik-1 (A1): Lider, mevcut bilgiler doğrultusunda sorunu kendisi çözer.
- Otokratik-2 (A2): Lider, grup üyelerinden sorunla ilgili bilgi ister ve bu bilgiler ışığında sorunu yine kendisi çözer.
- Danışmacı-1 (C1): Lider, sorunu grup üyeleriyle paylaşır, bireysel düşüncelerini alır. Kararı kendisi verir.
- Danışmacı-2 (C2): Lider, sorunu bir grup toplantısında grup üyeleriyle paylaşır ve toplu fikirlerini alır. Onların düşüncelerinin etkisinde kalarak veya kalmadan kararı kendisi verir.
- Grup (G2): Lider, sorunu bir grup toplantısında grup üyeleriyle paylaşır. Birlikte alternatifler üretilip, değerlendirilir. Liderin görevi, grup üyelerinin beyin fırtınası yapmalarını ve soruna odaklanmalarını sağlamaktır. Lider, kendi fikirlerini kabul ettirmek için diretmez, karar demokratik bir şekilde alınır.




**Şekil 2. Vroom ve Yetton'un Karar Verme Modeli**

Kaynak: Kırel, Ç Kayaoğlu A., Gökday, U.R.: Sosyal Psikoloji, Ed. Sezen Ünlü, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 2004, s.159

Lider karar verebilmek için modele göre aşağıdaki soruları cevaplandırmalıdır (Kırel, Kayaoğlu, Gökdağ, 2004: 159) :

A: Sorunu çözmek için teknik bilgiye ihtiyaç var mı?

B: Doğru kararı vermek için yeterli bilgiye sahip miyim?

C: Sorun belirgin mi?

D: Astların kararı benimsemesi ne derecede önemli?

E: Kararı tek başıma alacaksam, grup üyelerinin kararımı benimseyeceğinden emin miyim?

F: Grup üyeleri bu sorunun çözülmesiyle elde edilecek örgütsel hedefleri kabul edecek mi?

G: Alınan karar sonucunda grup üyeleri arasında çatışma çıkma olasılığı yüksek mi?

Bu sorulara verdiği cevaplarla karar ağacını izleyen lider, durumsal faktörlere bağlı olarak doğru kararı vermek için nasıl bir tarz izleyeceğini belirler. Eleştiriler, modelin karmaşıklığı konusuna yoğunlaşmıştır. Her ne kadar Vroom ve Jago, yöneticilere tüm karar aşamaları boyunca rehberlik edecek bir bilgisayar programı tasarlamış da olsa, pratikte yöneticiden bir karar sürecinde bu kadar değişkeni bir arada değerlendirmesini beklemek çok da gerçekçi bulunmamaktadır (Robbins ve Judge, 2012: 377).

### 1.4.4. Çağdaş Liderlik Teorisi

Yönetim alanında, artan rekabet ve koşulların sürekli değişmesi, geleneksel liderlik modellerinin yeterli olmadığı sonucunu ortaya çıkarmıştır. Bu durumun sonucu olarak da liderlik yaklaşımlarının tekrar gözden geçirilmesi zorunlu hale gelmiştir. Gelişmelerin ışığında; dönüşümcü, etkileşimci ve karizmatik liderlik yaklaşımları ön plana çıkmıştır. Bu yaklaşımların ortaya çıkıp dikkat çekmesinde, koşulların olduğu kadar insan faktöründeki değişimlerin de önemi büyüktür. Kendini sürekli geliştiren, dış dünyayla daha ilgili ve özgürlükçü hayat görüşü ile insan, kendini belirli kalıplara sokmaya çalışan, geleneksel yönetim anlayışının sınırlarını zorlamaya başlamıştır (Çağlar, 2004: 95).

Dönüşümcü liderlikten ilk olarak Dawston (1973), "İsyan Liderliği" (Rebel Leadership) adlı çalışmasında bahsetmiştir. 1978 yılında "dönüşümcü liderlik" kavramı James McGregor Burns tarafından sistematize edilmiş ve sonrasında da Bernard M. Bass tarafından kavramsallaştırılmıştır (Hinkin, Tracey, 1999: 107, Eraslan, 2004: 3-4).

Burns'a göre dönüşümcü liderlik sürecinin odak noktası grup üyelerinin moral ve motivasyonudur. Lider bu süreci; yüksek ideal, amaç ve moral unsurları aracılığıyla çalışanları motive ederek yönetmektedir. Bass ise, grup üyelerinin lidere duyduğu güvenin önemini vurgulayarak, dönüşümcü lideri örgüt için tanımlanabilir bir vizyon belirleyen kişi olarak tanımlamaktadır (Bass, 1990: 20).

Dönüşümcü liderin en büyük başarılarından biri; grup üyelerini, başlangıçta onlardan beklenenlerden daha fazlasını yapmaya istekli hale getirmesidir. Bunu sağlarken kullandığı en önemli araç, sahip olduğu "vizyon"dur. Dönüşümcü lider grup üyelerine önem verir, onların sahip olduğu değer yargılarına saygı duyar ve onları anlamaya çalışır. Bu sayede zamanla grup üyelerinin de saygısını ve güvenini kazanır. Dönüşümcü liderin genel özellikleri şunlardır (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014: 275-276):

- Kişisel değerlere sahiptir.
- Örgütün amaçlarına ulaşma konusunda kararlıdır.
- Vizyonerdir, yaratıcıdır.
- Paylaşımcı bakış açısına sahiptir.

Dönüşümcü liderlik süreci üç aşamada özetlenebilir. İlk aşamada lider, grup üyelerinin yaptıkları işlerin sonuçlarının onlar için daha fazla önem arz etmesini sağlar. İkinci aşamada, grup üyeleri bireysel çıkarları aşarak örgüt çıkarları uğruna çaba harcamaya teşvik edilir. Son aşamada ise liderin, grup üyelerinin ihtiyaçlarının belirlenmesinde, değiştirilip zenginleştirilmesinde etkisinin olduğu kabul edilir ve süreç hem grup üyelerinin hem de liderin dönüşümü ile son bulur. Dönüşümcü liderlik sonucunda grup üyeleri, yalnızca kişisel çıkarları için değil kendi istekleri doğrultusunda örgütsel çıkarlar için de tüm enerjisiyle emek harcayan bireylere, diğer bir ifadeyle bir lidere dönüşür (Çetin, Korkmaz, Çakmakçı, 2012: 14).

Etkileşimci liderlik konusu da tarihte, Burns (1978), Hollander (1978), ve Bass (1985) gibi araştırmacılar tarafından etraflı bir şekilde araştırılmış bir konudur. Etkileşimci liderlik süreci, grup üyelerinin örgüte olan bağlılıklarını artırmak ve örgüt amaçları doğrultusunda çalışmalarını sağlamak için liderin ödül-ceza yöntemini kullandığı bir karşılıklı alışveriş sürecidir. Bu alışverişin esası, liderin statükoyu kullanarak grup üyelerini denetlemesi ve karşılığında grup üyelerinin ihtiyaçlarını tatmin etmesi etkileşiminden oluşmaktadır. Bu süreçte lider, grup üyelerinin değerlerini değiştirmek veya örgütsel amaçları içselleştirmelerini sağlamak için herhangi bir çaba harcamaz. Etkileşimci liderlikte, davranışların kontrol edilmesi ve düzeltilmesinde bir çeşit uyarım-tepki modeli söz konusudur. Kısacası etkileşimci liderlikte grup üyeleri, amaçlar doğrultusundaki talimatları gerçekleştirmesi gereken "araç" olarak görülmektedir (Grundstein, 1999: 250-251).

Etkileşimci liderlikte üç çeşit yönetim tarzından söz edilebilir:

1) **Koşullu Ödüllendirme:** Lider, grup üyelerini yüksek performans sergileme konusunda teşvik etmek için maddi ve manevi ödüllerden yararlanır. Grup üyeleri kendilerinden bekleneni net şekilde bilir çünkü bu noktada lider; amaç, izlenecek yol, ulaşılması beklenen performans gibi konular hakkında kendileriyle bilgi paylaşımında bulunur. İstenmeyen davranışları engellemek için ise lider cezalandırma gücünü kullanır (Eren ve Titizoğlu, 2014: 279).
2) **Aktif Olarak İstisnalarla Yönetim:** Lider, çalışanların performansını izler ve standartlardan sapma ve düzensizlik söz konusu olduğunda müdahalede bulunur ve çalışanların hatalarını düzeltir. Asıl amaç, eski yöntemleri daha etkin ve verimli hale getirerek performans hedeflerinin gerçekleşmesini sağlamaktır (Bakan v.d., 2015: 205).
3) **Pasif Olarak İstisnalarla Yönetim:** Lider, çalışanlara yalnızca beklenen hedeflere ulaşılmadığı zaman müdahalede bulunur, bu durumun dışında bekleme halindedir ve bekleme esnasında düzeltici herhangi bir faaliyet göstermez (Bakan v.d., 2015: 205). Diğer bir deyişle "Eğer bozulmamışsa, dokunma" bakış açısına sahiptir (Bass, 1990: 20).

Dönüşümcü ve etkileşimci lider arasındaki temel fark, grup üyeleriyle kurulan ilişkidir. Etkileşimci lider, grup üyelerinin ihtiyaçlarıyla ilgilenir, onları ödül ile motive eder fakat değişim başlatmaya değil statükoyu korumaya odaklanır. Dönüşümcü lider ise, grup üyelerini ödül ile teşvik etmek yerine, üyelerin ihtiyaçlarını daha yüksek bir amaca dönüştürür ve statükoya meydan okur. Böylelikle lider ve grup üyeleri, ortak bir amaç etrafında kenetlenir. Fakat bu iki liderlik yaklaşımı birbirinin tersi değildir. Dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderliğin temelleri üzerine kurulmuştur (Ergin ve Kozan, 2004: 38-40).

Diğer bir liderlik yaklaşımı olan serbest bırakıcı liderlik, literatürde bazı araştırmacılar tarafından etkileşimci liderliğin alt boyutu olarak değerlendirilirken bazı araştırmacılar tarafından da farklı bir liderlik yaklaşımı olarak ele alınabilmektedir (Eren ve Titizoğlu, 2014: 279). Bu yaklaşımda lider, grup üyelerine hedefleri açıklar ve onları kendi haline bırakır. Grup üyeleri, problem çözme ve düzeni sağlama konusunda birbirleri üzerinde söz hakkına sahiptir. Liderin esas görevi dış dünyadan grup üyelerinin ihtiyaç duyduğu bilgi ve kaynağı temin etmektir. Bu liderlik tarzı, bilim adamlarının ya da yüksek bilgi ve beceriye sahip çalışanların bulunduğu ortamlarda yenilikçi yaklaşımın geliştirilmesi gibi durumlarda etkili olabilir. Aksi halde, eğitim düzeyi düşük, tecrübesiz veya sorumluluk bilinci yerinde olmayan grup üyelerinin bulunduğu bir toplulukta bu tarz bir liderlik yaklaşımının başarıya ulaşması söz konusu değildir (Bakan v.d., 2015: 205).

Çağdaş liderlik yaklaşımlarından olan karizma ve karizmatik liderlik kavramları, araştırma konusunun esasını teşkil etmelerinden dolayı farklı bir başlık altında ayrıntılı olarak ele alınacaktır.

## 1.5. Karizma Kavramı ve Karizmatik Liderlik

Literatüre "karizma" kavramını kazandıran kişinin Max Weber olduğu genel olarak kabul görmüş bir düşüncedir. 1980'li yıllara kadar olan süreçte karizma; politik, sosyal ve dini liderlik olarak ele alınırken 1980'li yıllardan itibaren karizmayı örgütsel liderlik kapsamında ele alan çalışmaların sayısı artmaya başlamıştır. Karizma kavramının geçmişi Eski Yunan uygarlığına kadar uzanmaktadır. Eski Yunanca'da karşılığı "ilahi hediye" dir (Gül ve Çöl, 2003: 165).

Weber, karizmayı; bireyi sıradan insanlardan ayıran hiç olmazsa istisnai bazı kudretleri belirten kişisel, doğuştan gelen bir özellik olarak tanımlamıştır (Aykanat ve Yıldız, 2016: 201). Koçel (2014: 697)'e göre karizma, grup üyelerinin lidere güven duymasını sağlayan bir çekim gücüdür. Aynı zamanda karizma, duygusal ve ideolojik temellere dayanan sembolik bir lider etkisidir. Karizmatik özelliklere sahip bir lider, ilham verici olarak kabul edilir ve grup üyeleri için bir idoldür. Liderine hayranlık duyan grup üyeleri, kendisini onunla özdeşleştirmekte ve toplum tarafından kabul gören iyi özelliklerin liderinde tezahür ettiğine inanmaktadır.(Jacquart ve Antonakis, 2015: 1054).

Karizma kavramının da diğer birçok kavram gibi tek bir tanımının yapılması elbette mümkün değildir. Politik, dini, sosyal ve örgüt bağlılığı vb. konularda yapılan araştırmalar neticesinde birbirinden farklı tanımlar ortaya çıkmıştır. Yine de ifade edilen tüm tanımlar sentezlenecek olursa genel bir tanım yapılabilir. Bu tanıma göre karizma, bir grubun algılarının; liderin nitelik ve davranışları, liderliğin sergilendiği durum ve koşullar ve son olarak da grup üyelerinin ihtiyaçları tarafından etkilenmesi sonucunda elde edilen ve tüm bunların neticesinde grup üyelerini bir hedef uğruna harekete geçiren bir güçtür (Gül ve Çöl, 2003: 165).

Karizmatik liderlik kavramını ilk kullanan kişinin de Max Weber olduğu kabul görmüştür. Karizma kavramında olduğu gibi karizmatik liderliğin de Weber'den itibaren birçok tanımı yapılmıştır. Araştırmacılar bu tanımları yaparken "karizmatik", "vizyoner", ya da "ilham verici" gibi ifadeler kullanmıştır. Zaten bu kavramları birbirinden net bir çizgiyle ayırmak da pek mümkün değildir. Karizmatik lider; grup üyelerine yol gösteren, onlara ilham veren ve onların yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini sağlayan bir liderdir denilebilir. Bu sayede de lider, grup üyelerinin hayranlığını kazanmaktadır (Oktay ve Gül, 2003: 404).

Karizmatik lider, daha fazla çabayla daha büyük işler başarabileceklerini söyleyerek grup üyelerine ilham verir ve onları heyecanlandırır. Grup üyeleri lidere hayranlık duyar, saygı gösterir ve güvenir; liderle özdeşleşmek, ona benzemek ister. Lider de, grup üyelerinin ihtiyaç ve değerlerini önemsediğini onlara hissettirir (Holloway, 2012: 64).

Karizmatik lider; grup üyelerinin ihtiyaç, hedef, kaynak gibi kişisel değerlerini örgütsel amaçlar doğrultusunda şekillendirebilen bir liderdir. Böylece grup üyeleri liderin amaçlarını kendi amaçları gibi benimser, lidere gönülden bağlanır. Karizmatik liderlik kuramında özellikler yaklaşımında olduğu gibi karizmanın liderin doğuştan gelen bir özelliği olduğu varsayılır. Karizmatik lider, sıradanlıktan uzaktır. Ortalama sevgi, saygı ve takdirin ötesinde çekim gücüne sahiptir. Doğuştan bu özelliklere sahip liderin misyonuna; tanımlanamayan, kimi zaman sebebi bilinmeyen bir inanç söz konusudur (Gül ve Aykanat, 2012: 19).

Karizmatik lider, duyguları ve izlenimleri arasında çatışma yaşamadığı için kararlıdır. Karizmatik lider, sahip olduğu vizyon, özgüven, cesaret ve ikna yeteneğiyle grup üyelerini her anlamda etkileyebilen liderdir (Oktay ve Gül: 2003: 405).

Warren Bennis, Amerika'daki en başarılı 90 lideri incelemiş ve sonrasında karizmatik bir liderin sahip olduğu genel özellikleri dört maddede ifade etmiştir (Kaplan, 2017: 47):

- Karizmatik lider, sınırları zorlayıcı bir vizyona sahiptir.
- Karizmatik lider bu vizyonu, grup üyelerinin kendileri ile özdeşleştirmelerini ve kendi çıkarlarından daha önemli olarak algılamalarını sağlayacak şekilde açıklar.
- Karizmatik lider için hedeflenen amaca ulaşabilmek çok önemlidir ve o, bu yolda oldukça kararlıdır.
- Karizmatik lider, güçlü özelliklerinin bilincindedir ve bu özelliklerine yatırım yapar.

Karizmatik liderlik söz konusu olduğunda, liderin sahip olduğu özelliklerin yanı sıra grup üyelerinin lidere atfettiği özellikler ve lideri nasıl algıladıkları büyük önem göstermektedir. Burada önemli olan nokta, diğer tüm liderlik şekillerinde olduğu gibi "etki"dir (Sığrı ve Dinçer, 2013: 23). Bu etkiyi sağlamak için liderler çeşitli yollara başvurabilir. Örneğin, karizmatik liderler genellikle sembol, slogan ve metaforlardan oluşan bir dil kullanır. ABD başkanlarının konuşmalarının analiz

edildiği bazı çalışmalarda, metaforların karizmatik olduğu düşünülen kişiler tarafından daha sıklıkla kullanıldığı tespit edilmiştir (Yukl, 1994: 267).

Karizmatik liderin grup üyelerini etkilemesi ve bu durumun sonucunda, örgüt çıkarlarıyla bireysel çıkarların özdeşleştirilmesi süreci, bir zorlamadan ziyade iknâya, grup üyelerinin gönüllü rızasına bağlı olarak gelişmektedir. Karizmatik güç, örgüt içinde ast ve üstler tarafından beğenilme, takdir edilme ve hatta özenme davranışlarına yol açması ve izlenen yolun baskıdan uzak; sevgi, saygı ve güven temeline dayanması sebebiyle, oldukça etkili olabilmektedir (Uluköy, Kılıç, Bozkaya, 2014: 194).

Karizmatik liderler genelde kriz ve kaos ortamında ortaya çıkmaktadır. Atatürk, Gandhi, Hitler gibi tarihte önemli yere sahip karizmatik liderler ülkelerinin içinde bulunduğu olumsuz koşullar sonucu ortaya çıkmıştır. Ekonomik kriz ve savaş gibi durumlarda insanlar -özellikle yeteri kadar organize olamamış toplumlarda- kendilerini bu kaos ortamından kurtaracak, onlara sıçrayış yaşatacak bir kahramana ihtiyaç duyarlar (Baltaş, 2000: 105). Bütün bu liderlerin birbirlerinden farklı sebeplere dayanan karizmatik özellikleri söz konusudur. Örneğin, Atatürk'ü karizmatik yapan özellikler ile Hitler'i karizmatik yapan özellikler birbirinden farklıdır. Burada vurgulanmak istenen, hangi tür liderlik yaklaşımı benimsenirse benimsensin, liderin grup üyelerini yönlendirmesi hususunda karizmatik özelliklerinin rolünün büyük olmasıdır (Koçel, 2014: 697).

Karizmatik liderlik yaklaşımını diğer liderlik yaklaşımlarından keskin bir çizgiyle ayırmak pek söz konusu değildir. Fakat karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik zaman zaman eş anlamlı olarak kullanılabiliyorken, Bass, karizma kavramını dönüşümcü liderliğin bir boyutu haline getirerek bu iki kavramı birbirinden ayırmıştır (Holloway, 2012: 64). Örneğin; karizma, dönüşümcü liderlik için anahtar bir yapıdır. Çünkü dönüşümcü liderin, grup üyelerinde bir değişim yaratmak ve bu değişim sonucunda onlardan yüksek performans elde etmek gibi bir amacı bulunmaktadır. Bu durumun gerçekleşmesi için lider ile grup üyeleri arasında güçlü bir duygusal bağ gelişmelidir ki işte bu noktada başrol oyuncusu, karizmadır (Çakar ve Arbak, 2003: 85).

### 1.5.1. Karizmatik Liderlerin Özellikleri

Karizmatik liderlik genel anlamda grup üyeleri ve lider arasındaki bağı açıklamaya çalışan bir liderlik yaklaşımıdır. Conger ve Kanungo (1987) karizmanın atıfsal bir hadise olduğunu ifade etmişler ve bir liderin karizmatik olarak nitelendirilebilmesi için gerekli olan davranışları altı boyutta incelemişlerdir. Bunlar şu şekildedir: Vizyon belirleme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenebilme ve statükoyu sürdürmeme (Ünal, 2016: 341).

#### 1.5.1.1. Vizyon Belirleme

Bir kişinin lider olarak nitelenmeye layık olup olmadığı hususu, vizyon belirleyebilme yeteneğiyle çok yakından ilgilidir (Oktay, Gül, 2003: 405-406). Karizmatik liderlik yaklaşımı dahilinde vizyon kavramının birçok farklı açıklaması yapılmıştır. Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlik teorisinde vizyon, karizmatik liderlik kavramının mihenk taşı olarak vurgulanmış ve geleceğe dair emirler verme, tavsiyelerde bulunma, risk alma olarak tanımlanmıştır. Diğer bir yaklaşıma göre vizyon, grup üyelerinin motivasyonunu artıran gelecekle ilgili hedeflerin tümü olarak ifade edilmiştir. Conger'a göre ideal bir vizyon; basit ve anlaşılır olmalı, hedeflere yönelik olmalı ve genel itibariyle bir risk öğesi içermelidir (Gül ve Çöl, 2003: 166).

Bir karizmatik liderin grup üyelerini etkileme süreci; cazip bir vizyon belirlemesi ile başlar. Vizyon, örgütsel hedefe ulaşabilmek için uzun vadeli bir strateji niteliğindedir. Grup üyeleri nazarında bu vizyon, örgütü mevcut durumdan daha iyi bir geleceğe taşıyabilecek nitelikte olmalıdır. İdeal bir vizyon, zaman ve koşullar açısından kabul edilebilirdir ve bir örgütün benzersizliğini yansıtır; onu diğer örgütlerden ayırır. Grup üyelerinin vizyonun zor ama ulaşılabilir olduğuna inanması gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2012: 380).

Gerçekliğe uygun ve ilham verici bir vizyon belirleyen lider bir sonraki aşamada, grup üyelerinin özgüvenini tazelemek ve örgüte olan bağlılığını artırmak için görevleriyle ilgili onları motive eder. Bu noktada lider grup üyelerine, onlara duyduğu güveni net bir şekilde hissettirir. Her birinin katkısının örgüt amaçları için

ayrı ayrı önemli olduğunu belirtir. Böylelikle, grup üyeleri emeklerinin boşa gitmediğini ve gerçekten işe yaradıklarını hisseder. (Holloway, 2012 :36).

### 1.5.1.2. Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme

İnsan ilişkileri, iletişim kurabilme ve insanları motive edebilme becerisi liderlik için olmazsa olmaz kabul edilir. İnsanları motive edebilmenin yolu, onları gerçekten anlamaktan, önemsemekten ve bu durumu onlara hissettirebilmekten geçmektedir. Başarılı bir iş kadını olan Penny Hughes başarı anahtarının, insanlara değer vermek ve onlar için ellerinden gelenin en iyisini yapmalarını isteyecekleri bir ortam yaratmak olduğunu belirtmiştir (Tait, 1996: 28-29).

Karizmatik liderin, grup üyelerinin ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi demek, onların hedef, değer ve duygularını anlaması ve zevk, tercih ve kişiliklerine saygı göstermesi demektir. Bir lidere ne kadar hayranlık duyarsa duysun, kendisinin önemsenmediğini ve bir birey olarak değer görmediğini hisseden grup üyesinin örgüte olan bağlılığı ve yaptığı işten aldığı haz bir süre sonra son bulacaktır (Gül ve Çöl, 2003: 166).

Bir karizmatik liderin, grup üyelerinin ihtiyaçlarını anlayabilmek konusunda derin bir yeteneği vardır. Gerçek bir karizmatik lider, çarpıcı konuşmalar yapıp, albenili sözler kullanarak üyelerinin en içteki isteklerini açığa çıkarabilen liderdir. Güçleri, iletmek istediklerini en inandırıcı şekilde grup üyelerine iletebiliyor olmalarında yatmaktadır. Genelde bir karizmatik lider kendisini, grup üyeleriyle aynı ihtiyaç, arzu ve isteklere sahip bir figür olarak çizmektedir. Böylelikle grup üyeleri liderleriyle kolaylıkla özdeşleşebilir ve yaptıklarının nedenlerini, sonuçlarını anlamlandırabilir. Karizmatik lider, grup üyelerinin ihtiyaç ve değerlerinin somutlaşmış halidir (Khatri, Alvin, Lee, 2001: 377).

### 1.5.1.3. Çevresel Duyarlılık Gösterme

Karizmatik bir liderin çevresel duyarlılık göstermesi demek, çevresel tehdit ve fırsatların farkında olması demektir (Arıkan, 2017: 5). Bir organizasyon her ne kadar kendini yenileme kabiliyetine sahip olsa da, hızla değişen çevre koşullarına yetişebilmek için mutlaka örgütsel düzeyde bir liderin müdahalesine gereksinim

duymaktadır. Lider de çevresinde gerçekleşen değişimleri sürekli olarak, ileride ortaya çıkabilecek herhangi bir kaos ortamından doğacak sorunları en iyi şekilde çözebilmek için, anlamaya çalışmalıdır. Örgütler, değişen çevre koşullarına ayak uydurma ihtiyacını var oldukları müddetçe sürdürecektir. Çevresel duyarlılık gösterme özelliğini doğasında barındıran karizmatik bir lider ise bu ihtiyacın karşılanması oldukça muhtemeldir (Brooks, 1996: 35).

#### 1.5.1.4. Sıra Dışı Davranışlar Sergileme

Conger ve Kanungo'ya göre karizma, yenilikçi fakat ulaşılabilirliğine grup üyelerinin inandığı bir vizyon belirleyen ve bu vizyona ulaşmak için alışılmışın dışında yollar üretebilen liderlere atfedilir. Liderin ideal olarak belirlenen hedefe ulaşmak için kullanacağı yöntem, grup üyelerini, liderin olağanüstü olduğu konusunda ikna edebilmek için, geleneksel yöntemlerin dışında olmalıdır. Başarılı görünen yenilikçi stratejilerin kullanılması, grup üyeleri tarafından lidere daha büyük ustalık atfedilmesini sağlar (Yukl, 1994: 264).

#### 1.5.1.5. Kişisel Risk Üstlenebilme

Örgütün ve grup üyelerinin çıkarına olacak şekilde kişisel risk alabilmek, bir liderin karizmatik olarak nitelendirilebilmesi için gerekli özelliklerinden birisidir. Karizmatik liderliğin bu boyutu; liderin, belirlenen vizyon doğrultusunda, örgüt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için, cesurca kişisel fedakârlıklarda bulunarak, örgütün geleceği uğruna kendi yaşamından bedeller ödemeye hazır olması anlamını taşımaktadır (Demircioğlu, 2014: 63).

#### 1.5.1.6. Statükoyu Sürdürmeme

Statüko, bir ortam ya da örgütte süregelen durumu ifade etmektedir; alışılmış kalıplar, genel geçer kurallar söz konusudur. Karizma atfına sahip bir liderin en önemli özelliklerinden biri mevcut durumu sürdürmekten ziyade yeniyi yakalamaya çalışarak bulunduğu ortamda daha iyisine ulaşmak için değişim yaratmaktır (Demircioğlu, 2014: 63). Statükoyu sürdürmeme özelliği ile vizyon sahibi olma özelliği arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Ancak vizyon sahibi bir lider, var olanla yetinmez; değişimin kaçınılmaz bir gerçek olduğunu bilir ve onu yakalamak için sürekli gelişmeye ihtiyaç olduğunun farkındadır. Karizmatik lider de bu noktada

farkını ortaya koymaktadır çünkü karizmatik lider zaten değişimi başlatan liderdir. Bir amaca ulaşmak için, daha önce geçilmiş yollardan geçmek yerine farklı alternatifler arayarak köklü değişiklikler yapmayı tercih etmektedir (Oktay ve Gül, 2003: 407).

### 1.5.2. Karizmatik Liderlik Teorileri

Karizmatik liderlikle ilgili tek bir görüş bildirmek, tek bir doğruyu savunmak daha önceki bölümlerde de bahsedildiği gibi oldukça güçtür. Bu bölümde, literatüre Max Weber'in kazandırdığı ve sosyoloji, psikoloji, yönetim gibi alanlarda da hakkında birçok çalışma yapılan bu kavram ile ilgili teoriler ele alınacaktır.

#### 1.5.2.1. Weber'in Otorite Yaklaşımı

Karizma kavramı, literatürde ilk olarak 1947 yılında Bürokrasi Modeli'nin kurucusu Sosyolog Max Weber tarafından kullanılmıştır (Seçil, 2001: 89) Karizma kavramını, yetki terimiyle birlikte "karizmatik yetki" şeklinde kullanan Weber, yetkiyi; "bir grubun, belirli bir kaynaktan verilen emirlere itaat etme ihtimali" olarak ifade etmiştir. Bu bağlamda, geleneksel yetki, ussal-yasal yetki ve karizmatik yetki olmak üzere üç tür yetkiden söz etmiştir (Sığrı ve Dinçer, 2013: 199). Weber'in Otorite yaklaşımında bahsi geçen üç yetki şu şekilde açıklanabilir (Alpay, 2009: 498-499):

- **Geleneksel Yetki:** Temeli gelenek ve göreneklere dayanmaktadır. Geçmişe sahip çıkılma düşüncesiyle korunan eylemlerin devam edilmesi neticesinde bu eylemlerin kutsallaştırılması ve mutlak doğru olarak kabul edilmesidir.
- **Ussal-Yasal Yetki:** Yasalara ve rasyonel kurallara dayanan, işlevsel bir yetki türüdür. Esas olan, yasalar tarafından verilen görevlere bağlı kalmaktır.
- **Karizmatik Yetki:** Olağanüstü kişiliğin sahip olduğu yetkidir. Yani karizmatik yetki; bireyin, karizmatik özellikleri sayesinde bir grup üzerinde hayranlık uyandırması sonucu elde ettiği yetki tipidir.

Geleneksel otoriter sistemde, yazılı olmayan gelenek ve görenek temelli kanunlar söz konusudur. Yetki ve otorite sahibi birey ya da bireyler bu kabul görmüş kuralların çerçevelediği kanunları topluma dikte eder. Günümüzde hala yaşayan örneklerinin bulunduğu bu sistemde; güç transferi, ölen kralın tahtına en büyük oğlunun oturması yoluyla gerçekleşmektedir. Ussal-yasal sistemde ise, otorite sahibinin belirlenmesinde geleneksel yaklaşımlar bulunmamaktadır. Kimse doğuştan, sadece bir aileye mensup olduğu için otorite sahibi olamaz. Geleneksel ve ussal-yasal otorite sistemleri; bireylerin örnek gösterilen özellikleri sayesinde otoriteyi elde ettikleri, karizmatik otorite sistemi ile benzeşmemektedir. Weber'e göre karizmatik bir lider, sahip olduğu yetki ve otoritenin meşruluğunu ne yasalardan ne pozisyondan ne de geleneklerden almaktadır. Karizma, sıradan bir insanda rastlanmayan, ancak ilahi bir kökenden gelen insanların sahip olabileceği olağanüstü bir özelliktir (Çelik, 2015: 106).

Weber'e göre karizma; sosyal bir kriz esnasında, lider radikal bir çözümle ortaya çıktığında ve grup üyelerini bu çözümün ulaşılabilirliğine inandırdığı noktada devreye girmektedir. Grup üyeleri, liderin sunduğu çözümlerin başarılı olduğu bazı anlara tanıklık eder ve lideri o noktadan itibaren olağanüstü olarak nitelendirmeye başlarlar (Özkalp ve Kırel, 2004: 263).

Weber; peygamberleri, askeri ve siyasi önderleri karizmatik liderlerin ilk örnekleri olarak göstermektedir. (Bayyiğit, 2006: 50).

Weber'in karizmatik lider hakkındaki görüşlerini beş özellikle özetlemek mümkündür (Aslan, 2009: 258):

1- Karizmatik lider, doğuştan olağanüstü hediyelerle donatılmıştır. Yani karizma ilahi bir hediyedir.
2- Karizmatik lider, sosyal bir kriz durumunda varlığını göstermektedir. Kriz durumunun söz konusu olmadığı ortamda veya dönemde bile kendi bir kriz ortamı yaratıp bu durumu fırsata çevirmeyi çok iyi bilir.
3- Karizmatik lider, krizler karşısında radikal çözümler sunar.
4- Grup üyeleri karizmatik liderin, olağanüstü güçlere sahip olduğuna inanır.

5- Karizmatik liderin olağanüstü yetenekleriyle elde ettiği başarısı arttıkça, grup üyelerinin lidere olan inancı ve bağlılığı da sağlamlaşmaktadır.

### 1.5.2.2. House'un Karizmatik Liderlik Teorisi

Karizmatik liderlikle ilgili diğer bir yaklaşım 1976 yılında House tarafından geliştirilen, psikolojik temelli; liderin kişisel özelliklerine, grup üyelerini etkilemesine ve onlar tarafından etkileniyor olmasına dayanan bir yaklaşımdır (Aslan, 2009: 259). House bu yaklaşımında, karizmatik liderliği tasavvufi bir bağlamda değerlendirmek yerine karizmatik liderlerin kişilik özellikleri, davranışsal yönelimleri ve durumsal faktörler üzerinde yoğunlaşmış ve teorisini güçlendirmek için çalışma arkadaşlarıyla birlikte 31 ABD başkanı üzerinde bir çalışma gerçekleştirmiştir (Kılınç, 1996: 75). Bu teoriye göre bir karizmatik lider; yüksek düzeyde özgüvene, güçlü bir sözsüz iletişim kabiliyetine sahip, vizyonunu açık bir şekilde grup üyelerine aktarabilen ve bulunduğu ortamda etki gücüne ihtiyaç duyulan bir liderdir. Ayrıca bu teoriye göre, bir karizmatik lider kendi inançlarının ahlaki doğruluğu konusunda da kendinden emindir (House, 1992: 9).

House, karizmatik liderlik tanımını tüm çağdaş liderlik yaklaşımlarına atıf olarak kullanmaktadır, çünkü ona göre karizma kavramı doğrudan ya da dolaylı tüm çağdaş liderlik yaklaşımlarının merkezinde yer almaktadır. Bu yaklaşımlarda, liderin grup üyelerinin ihtiyaç, tercih ve amaçlarını kişisellikten kolektifliğe dönüştürmesi söz konusudur. House, davranışsal ve durumsal teorilerin ağırlıklı olarak performans ve iş tatmini konularına yoğunlaştığını ifade etmiştir. Bu teorilerin aksine, çağdaş liderlik teorilerinde ise önemli olan grup üyelerinin bağlılıklarını kazanmak, onların önceliklerinde köklü değişimler sağlayarak örgüt misyon ve vizyonu doğrultusunda beklenenin ötesinde performans sergileyebilmelerine zemin hazırlamaktır (Özalp ve Öcal, 2000: 213-214).

House'a göre karizmatik bir lider grup üyelerini derinden etkileyebilme kabiliyetine sahiptir. Grup üyeleri, liderin inançlarını mutlak "doğru" olarak kabul eder; lidere gönülden bağlılık duyar ve yüksek performans hedefleri ile örgütün misyonu çerçevesinde var gücüyle çalışır (Aykanat ve Yıldız, 2016: 204).

House'un yaklaşımı çerçevesinde geliştirdiği karizmatik lider davranışlarını altı maddede özetlemek mümkündür (House, 1992: 8) :

1- İdeolojik vizyonunu anlaşılır bir dilde ifade edebilmek. Bu vizyon genelde, takipçileri motive edecek şekilde eşitlik, sosyal haklar, statü kazanma gibi moral kaynağı taşıyan değerleri içerir.
2- Kısa vadeli hedeflerden ziyade sık sık uzun vadeli hedefleri ve onların muhtemel güzel sonuçlarını dile getirmek. Topluluk bilincini harekete geçirecek, moral kaynağı olacak konuşmalar yapmak fakat bunları yaparken; grup üyelerinin kişisel değer yargılarına da önem verdiğini onlara hissettirmek.
3- Grup üyeleri tarafından, vizyon değerleri çerçevesinde, rol model alınacak şekilde davranışlar sergilemek.
4- Grup üyelerinden beklenen yüksek performansı doğru şekilde ifade edebilmek.
5- Grup üyelerinin beklentileri karşılayacak becerilerine yüksek düzeyde güven duymak ve bunu dile getirmekten çekinmemek.
6- Grup üyelerin amaçlar doğrultusunda güdüleyici davranışlar sergileme

House'un geliştirdiği teori karizmatik liderlik hakkında 1980'lerden önce geliştirilmiş olan en kapsamlı teoridir. Bunun yanında teoride bazı belirsizlikler bulunmaktadır. Örneğin; teoride vurgulanan davranışsal yönelimlerin mi karizma atfedilme olasılığını belirlediği, yoksa bu davranışsal yönelimlerin karizmaya sahip olan kişiler tarafından doğal olarak mı- hiçbir dayatma gerektirmeden- sergilendiği konusu açıkça belirtilmemiştir. Diğer taraftan, House'un kuramı her ne kadar işletmelerdeki liderliğe yönelik de olsa, temelde kuramın, siyasi ve dini liderlerin analizlerinden oluştuğu görülmektedir. Tüm bunlara rağmen karizmanın ilahi bir hediye olduğu görüşüne karşıt olarak bu olguyu somut ve elle tutulur bir zemine oturtması açısından literatürdeki yeri tartışılmazdır (Kılınç, 1996: 81).

### 1.5.2.3. Bass'ın Karizmatik Liderlik Teorisi

Dönüşümsel Liderlik kavramının öncülerinden olan Bernard Bass; House'un görüşlerini temel alarak teoriyi geliştirip bazı ilaveler yapmış ve işletme liderlerini kapsayacak şekilde genişletmiştir (Cinel, 2008: 52).

Bass'a göre karizma, dönüşümsel liderliğin en önemli bileşenidir. Karizma; bir lideri sıradan bir yönetici karşısında farklı kılan en önemli unsurdur. Sıradan bir yöneticiyle grup üyeleri arasında daha dengeli bir ilişki söz konusuyken, karizmatik liderle olan ilişki, dalgalı bir deniz gibidir. Grup üyeleri liderine, ya çok büyük bir sevgi duyar ya da aynı ölçüde ondan nefret eder (Bass, 1985: 34-35).

Bass'ın yaklaşıma göre karizmatik liderlikte temel olan durum şudur: Liderin kişisel özellikleri ve sahip olduğu güç kombinasyonundan doğan karizma etkisi, grup üyelerini kendi istekleriyle lidere benzeme çabasına sokmaktadır (Aslan, 2009: 258). Karizmatik bir lider adeta grup üyelerinin gözünde başarının sembolüdür, onlar için rol modelidir. Burada liderin, grup üyelerine ilham verme ve onları canlandırma yeteneği ön plana çıkmaktadır. Grup üyeleri, liderlerinin hitabet sanatından, krizler karşısında sergilediği soğukkanlılığından ya da zekâsından etkilenebilir. Söz konusu etki, duygusaldır. Yani karizmatik bir lider, grup üyelerinin duygularına dokunma ve bu sayede onları harekete geçirme konusunda oldukça başarılıdır (Bass, 1985: 34-35).

Bass, House'un yaklaşımına ek olarak karizmatik etkiye sahip liderler hakkında bazı değerlendirmeler yapmıştır (Eraslan, 2004: 16-17):

- Karizmatik bir lider, kendisine yönelik heyecanlı tepkileri canlandırmak yoluyla, grup üyelerinin tutum ve davranışlarındaki değişimi hızlandırır.
- Grup üyeleri, karizmatik bir lideri olduğunun da ötesinde bir konumda görmektedir; bu duygular ışığında kendileriyle lideri özdeşleştirerek onu hedef haline getirmekte ve deyim yerindeyse ona benzemeye çalışmaktadırlar. Bu sayede grup üyelerinin içindeki bazı heyecanların hareketlenmesi söz konusudur.

- Normların grup üyeleri arasında paylaşılması karizmatik liderin ortaya çıkışını ve başarılı olmasını kolaylaştırmaktadır.

### 1.5.2.4. Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı

Karizmatik liderlik konusundaki en önemli teorilerden birisi, 1987/1988 yıllarında Jay Conger ve Rabindra Kanungo tarafından geliştirilen ve karizmanın atıfsal bir olay olduğu görüşünü savunan teoridir. Conger ve Kanungo'ya göre, bir liderin karizma ölçütü, grup üyelerinin onu ne kadar "karizmatik" gördüğüyle doğru orantılıdır. Conger, 1989 yılında yaptığı çalışmada bu görüşlerini somutlaştırmıştır. Bu çalışmaya göre; karizma, grup üyelerinin herhangi birine, bir lidere yaptıkları atıftır. Teori temelde, liderlerin sergilediği hangi tür davranışların grup üyelerine karizmatik olarak görülmelerini sağlayacağı sorusuna yönelmektedir. Sonuç olarak şayet bir liderin sergilediği hangi tür davranışın grup üyeleri gözünde karizmatik olarak göründüğü belirlenirse, o doğrultuda karizmanın doğasını açıklamak da mümkün olacaktır (Oktay ve Gül, 2003: 405).

Conger ve Kanungo modellerinde, liderlik süreci dâhilinde davranışsal bileşenleri üç aşamada incelemiştir. Bu aşamalardan ilki çevresel değerlendirme aşamasıdır. Bu aşamada karizmatik bir lider, diğer yöneticilerden faklı olarak, grup üyeleri tarafından, mevcut durumda değişimi isteyen biri olarak algılanmaktadır. Bu aşama, liderin mevcut durumu değiştirmeye yönelik isteklerinin grup üyeleri tarafından algılanmasını ve liderin çevresel fırsatlara ve grup üyelerinin ihtiyaçlarına yüksek derecede hassasiyet göstermesini içermektedir (Çelik, 2015: 108). İkinci aşama, çevresel değerlendirmeler neticesinde örgüt için stratejik bir vizyonun belirlenme aşamasıdır. Conger ve Kanungo'ya göre, örgüt idealleri çerçevesinde bir vizyon belirleyip bu vizyonu etkili, anlaşılır, ilham verici şekilde grup üyeleriyle paylaşmak, karizmatik bir liderin en önemli ayırt edici özelliklerinden biridir. Uygulama aşaması olan üçüncü aşamada; grup üyelerinde liderin, kişisel risk alma yönünde davranış göstereceğine ilişkin öngörüler oluşmaktadır. Aynı zamanda karizma atfına sahip lider, örnek davranışlarda bulunur ve bu davranışlar grup üyeleri tarafından da uygulanır. Tüm bu davranışsal aşamalar lider ile grup üyeleri arasında güçlü bir güven duygusu oluşmasını sağlar (Conger, v.d., 1997: 292).

Conger ve Kanungo, geliştirdikleri teoriyi ölçmek için 1994 yılında bir ölçme aracı geliştirmişlerdir. Bu ölçme aracında karizmatik lider davranışları altı boyutta gruplandırılmıştır: vizyon belirleme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenebilme ve statükoyu sürdürmeme. Söz konusu altı boyut da yukarıda bahsi geçen üç aşamayla ilişkilidir. Çevresel duyarlılık gösterme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeme boyutları ilk aşama kapsamındadır. Üç boyut da bir liderin; çevresindeki fırsat ve tehditleri fark edebilme, grup üyelerinin beceri ve ihtiyaçlarına duyarlı olabilme ve mevcut durumu değiştirebilme gibi liderlik yeteneklerini kapsamaktadır. Vizyon belirleme boyutu, ikinci aşama ile ilişkilidir ve liderin etkili bir iletişimci olma ve ilham veren bir vizyon tasarlama yeteneklerini tanımlamaktadır. Uygulama aşaması olan üçüncü aşama ise, kişisel risk üstlenebilme ve sıra dışı davranışlar sergileme boyutları ile ilişkilidir. Conger ve Kanungo algılanan bu davranışlar sayesinde grup üyelerinin lidere bağlılığının zamanla artacağını belirtmişlerdir (Çelik, 2015: 109).

Conger ve Kanungo'ya göre karizmatik bir lider, yeri geldiği zaman kendisinin olağanüstü yetenek sahibi bir birey olarak algılanmasını sağlayabilen bir liderdir. Öyle ki böyle zamanlarda grup üyeleri bu tür liderleri yalnızca resmi otorite sebebiyle değil, olağanüstü bir algı yaratabilmelerinden dolayı takip etmeyi tercih ederler (Conger ve Kanungo: 1994: 442).

### 1.5.2.5. Shamir'in Karizmatik Liderlik (Benlik) Teorisi

Karizmatik liderlik hakkındaki psikolojik temele dayalı teorilerden biri, Shamir'in Benlik Teorisi'dir. Shamir, bu teoriyi geliştirirken House'un karizmatik liderlik kavramını esas almıştır. House'un teorisinden farklı olarak bu teoride, motivasyon ve ikili ilişkiler ile ilgili konularda daha ayrıntılı açıklamalar yapılmıştır (Çelik, 2015: 107).

Shamir'in önderliğinde 1993'te gerçekleştirilen araştırmada bir karizmatik liderin davranışının, grup üyelerinin performansı ve tutumu üzerine etkilerini araştıran önceki teorilerin değinmedikleri bir konuya yer verilmiş ve sonuç olarak karizmatik liderin grup üyeleri üzerindeki etkilerini açıklamak için bir motivasyon

teorisi ortaya konmuştur. Bu çalışma kapsamında motivasyonla ilgili ileri sürülen varsayımlar aşağıdaki gibi özetlenebilir (Shamir, House, Arthur, 1993: 580) :

- İnsan davranışları belirli standartlarla belirlenemez, davranışlar aynı zamanda kişinin duyguları, beğenileri ve benlik kavramı ile ilişkilidir. Bireyin, bir davranışı gerçekleştirme sebebi kişiliği ve kim olduğu ile ilgilidir. Çünkü kişi o davranışları belirleyerek onların bütününden kendine bir kimlik yaratır.
- İnsanlar, özsaygı ve öz değerlerini korumaya ve geliştirmeye yönelik motive olurlar. Özsaygı; bireyin başarısı, gücü, yetkinliği, çevresindeki olayları kontrol edebilmesi ve zorluklarla baş edebilmesi temeline dayanmaktadır. Öz değer ise kişinin sahip olduğu ahlaki değerleri ve davranışları ile ilgili normlara dayanmaktadır.
- İnsanlar davranışlarıyla benlik kavramı arasındaki tutarlılığı korumak ve geliştirmek ister; bu yönde de motive olur. Bu durum öz tutarlılık olarak ifade edilebilir. Öz tutarlılık, bir zaman zarfında kişinin benlik kavramının sürekliliğini ve benlik kavramı ile davranışları arasındaki uyumu işaret eder. İnsanlar geçmiş, günümüz ve öngörülen gelecek ile davranışları ve benlik kavramı arasında doğan uyumdan bir anlam yakalar ve bu doğrultuda motive olur.
- İnsanlar, inançla da motive olabilir. Hedeflerin açıkça belirtilmediği, ödüllendirmenin yüksek olmadığı örgüt veya durumlarda bile daha iyi bir geleceğe inanma adına ümit verici olmak, doğası gereği tatmin edici bir durumdur. Şunun belirtilmesinde fayda vardır ki; beklenti ile inanç birbirinden ayrı kavramlardır. Beklenti somut nedenlere dayanan bir kavramdır. Oysaki; inançları direkt olarak hesaplanabilir gerçeklerle ilişkilendirmek inancın doğasına zarar veren bir durumdur. Yani birey, tüm gidişatın kötü olduğu durumlarda bile, her şeyin daha iyi olacağına inanabilir ve bu doğrultuda motive olabilir.

Benlik Teorisi'nde sosyal etkileşim kapsamında; kişisel özdeşleşme, sosyal özdeşleşme, içselleştirme ve öz fayda gibi ifadelere yer verilmektedir. Bu kavramları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür (Kılınç, 1996: 89-91):

- Kişisel Özdeşleşme: Grup üyeleri ve lider arasında gerçekleşen bir etkileşim sürecidir ve lider bunu bazı grup üyeleriyle gerçekleştirir, bazılarıyla ise gerçekleştiremez. Liderin, kişisel özdeşleşme gerçekleştirdiği grup üyeleri genele göre özsaygısı daha düşük, herhangi bir otoriteye bağlı olma ihtiyacı daha yüksek olan bireylerdir. Bir süre sonra bu bireyler, liderin strateji ve tutumundan ziyade şahsına bağlı hale gelmektedir. Bu nedenle liderin örgütten ayrılması yahut ölmesi durumunda, bahsedilen kitle kendileriyle özdeşleştirecekleri yeni bir lider arayışına gireceklerdir.
- Sosyal Özdeşleşme: Teoride, her ne kadar kişisel özdeşleşmedeki ikili ilişkiden bahsetmiş olsa da karizmatik liderliğin önemli bir bölümünün toplu etkileşimden oluştuğunun da altını çizmiştir. Bu görüşe göre, bir topluluk ya da örgütle kendini özdeşleştiren bireyler, bir zaman sonra o grubun bir parçası olmaktan gurur duymaya başlar, hatta bu durumu en önemli sosyal kimliklerinden biri olarak görür. Burada karizmatik liderlerin görevi büyüktür; grup üyelerinin benlik duygularıyla örgütün ortak değerleri arasında bağ kurarak sosyal özdeşleştirmenin gücünü arttırırlar. Sosyal özdeşleşmenin arttığı örgütte, bireycilikten toplulukçuluğa yönelim başlayacaktır. Doğal olarak, grup üyeleri örgüt çıkarlarını bireysel çıkarlarından önde tutacak ve bu uğurda her şeyi yapabilecektir. Karizmatik lider, sosyal özdeşleşmeyi arttırmak için, özgün bir örgüt kültürünün oluşmasını sağlar (Aykanat, 2010 :63-64).
- İçselleştirme: Benlik Teorisi'ne göre, karizmatik liderler zaman zaman grup üyelerini yeni değerler benimseterek etkilemeye çalışsa da, genelde bu etkileme sürecinde grup üyelerinin sahip olduğu değerleri belirginleştirme ve bu değerleri örgüt hedefleriyle ilişkilendirme yolunu kullanmaktadırlar. İçselleştirme olarak nitelendirilen bu süreçte grup üyelerinin, görevlerini daha asil, ahlaki açıdan uygun ve kahramanca görmeleri sağlanmaktadır. Liderin değer ve hedeflerini güçlü bir şekilde içselleştiren grup üyeleri, bu değer ve hedeflere her geçen gün daha fazla ve daha içten inanmaya başlayacaktır. Bir zaman sonra grup üyeleri,

bireysel hedeflerini istekli bir şekilde örgüt hedefleri doğrultusunda yönlendirecektir.

- Öz fayda: Bireysel öz fayda, bir bireyin zorlu bir hedefi başarmak konusunda kendine duyduğu inançtır. Öz faydanın yüksek olması kişiyi, hedeflere ulaşılacak yolda çıkabilecek engelleri aşmaya daha istekli hale getirmektedir. Toplu öz fayda ise, grup üyelerinin istisnai derecede güç görevleri ancak birlik oldukları zaman başarabileceklerine inanmalarıdır. Karizmatik bir lider; toplu öz faydayı arttıran ve bu sayede grup üyelerini, örgüt hedefleri doğrultusundaki görevleri esnasında işbirliğine daha istekli hale getirebilen liderdir. Bu çerçevede kullandığı yöntemlerden biri, motivasyondaki beklenti teorisine uygun bir şekilde, hedefe ulaşma yolunda grup üyelerinin bireysel ve toplu çabalarının başarıyla sonuçlanacağına olan inancını vurgulamaktır (Arabacı, Alanoğlu, Doğan: 2014: 196).

Benlik Teorisi daha önce ileri sürülen karizmatik lider davranışlarının çoğunu içermekle birlikte, ağırlıklı olarak bahsi geçen davranışların, grup üyelerinin beklentinin üzerinde başarı göstermelerini sağlayan güdülerini nasıl aktifleştireceği üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu teoriye göre, karizmatik liderler grup üyelerine onlardan bekledikleri ve başaracaklarına inandığı yüksek hedefleri aktarır ve bu konuda onlara duydukları güveni dile getirmekten çekinmezler. Böylelikle, grup üyelerinin özsaygısı ve öz faydası kuvvetlenir. Ayrıca karizmatik liderler, tarihle ilgili hikayeler anlatarak, semboller ve sloganlar kullanarak toplu kimliğe başvurmak suretiyle, grup üyelerinin sosyal özdeşleşmesine yardımcı olarak, toplu öz faydanın artmasını sağlar. Son olarak karizmatik liderler, belirledikleri ve inandıkları vizyon ve stratejiler ile ilgili cesaretlerini ve ikna kabiliyetlerini ifade etmek için geleneksel olmayan, ideolojik davranışlarda bulunurlar ve bu konuda kendilerini feda etmekten çekinmezler (Kılınç, 1996: 88-89).

### 1.5.2.6. Bayer'in Karizma Yaklaşımı

Bayer, yeni bir teori geliştirmek yerine Weber'in karizma kavramını sosyolojik olarak yeniden değerlendirmiştir. Ortaya koyduğu görüşte karizmanın çok

katmanlı sosyal bir yapı olduğunu ileri sürmüştür. Ona göre karizma her zaman, herkeste bulunamayan bir değerdir (Çelik, 2015: 107).

Bayer, teori kapsamındaki araştırmalarını Trice ile birlikte yürütmüş ve 1986 yılında yaptıkları bir çalışmada karizmatik liderlikle ilgili beş ana başlık belirlemişlerdir. Bunlar aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Beyer ve Browning, 1999: 486):

1- Karizmatik lider, doğuştan olağanüstü hediyelerle donatılmıştır.
2- Kaos dönemlerinde grup üyeleri arasında sosyal kriz ve çaresizlik hüküm sürmektedir.
3- Karizmatik lider bu kaos dönemlerinde, geleneksel olmayan vizyoner çözümleriyle kendini göstermektedir.
4- Karizmatik bir lider, onun olağanüstü özelliklerine, gücüne ve geleneksel olmayan vizyoner görüşlerine kalpten inanan bir izleyici kitlesine sahiptir.
5- Karizmatik liderin sunduğu çözümlerin başarıyla sonuçlanması, ona duyulan güvenin pekişmesini sağlamaktadır.

Bayer ve Trice, karizmatik liderlerin ilahi hediyelerle donatıldıklarını savunmalarına rağmen sadece olağanüstü özelliklere sahip olmanın yeterli olmayacağını özellikle vurgulayarak, karizmatik liderliğin yukarıda bahsi geçen tüm unsurların etkileşimi sonucu oluşan sosyal bir süreç olduğunu savunmaktadırlar. Görüşlerine göre, karizmatik liderler özellikle, sosyal krizler esnasında önerdikleri radikal çözüm önerileriyle kendi farklarını ortaya koyabilmektedirler. Radikal vizyonu olmadan da bir lider grup üyelerini etkileyebilir. Fakat bu liderin, karizmanın üretebileceği çarpıcı sosyal değişimlere ulaşabilme olasılığı oldukça düşük olacaktır (Beyer ve Browning, 1999: 486-487).

### 1.5.2.7. Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım

Freud hiçbir zaman "karizma" kavramını kullanmamıştır fakat, birçok araştırmacı Freud'un lider-izleyici gibi terimleri kullanmamasına rağmen karizmatik lider-izleyici etkileşimine yoğunlaştığını vurgulamaktadır (Meindl, 2007: 243). Freud'dan sonraki araştırmacılar da karizmanın psikolojik boyutlarını aydınlatırken Freud'cu yaklaşımlardan faydalanmışlardır (Cinel, 2008: 65).

Karizma kavramını Freud'cu bakış açısıyla inceleyen araştırmacılar, olağanüstü güçler atfedilerek adeta ruhani bir boyutta tapınılan karizmatik liderlerin etkilerini anlamlandırmaya çalışmıştır. Bu çalışmaların merkezinde; grup üyelerinin, kendilerini liderleriyle bireysel olarak özdeşleştirdiği algısı yer almaktadır. Dolayısı ile karizmaya psikoanalitik yaklaşımın, liderden ziyade grup üyeleri odaklı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Zel, 2001: 154).

Yaklaşıma temel oluşturan psikodinamik süreçler, üç başlık altında toplanmıştır (Kılınç, 1996: 93):

- Yansıtma: İstenmeyen duyguların başkasına atfedilmesi sürecidir. Bu süreçte birey, suçluluk duyduğu konular için bir başkasını suçlama yoluna gider.
- Yer değiştirme: Grup üyesinin, karşısındakine geçmişinde önemli gördüğü bir figüre (ebeveyn gibi) davrandığı tarzda tepki vermesi durumudur.
- Geçmişe dönüş: Grup üyesinin, küçük yaşlarda hissettiği tipik duygulardan hala etkilenmesi ve bu doğrultuda davranışlarına yön vermesini ifade eden süreçtir.

Psikoanalitik yaklaşım kuramına göre yansıtma süreci, karizmatik liderin grup üyesindeki herhangi bir suçluluk duygusunu kanalize etmesi yoluyla ortaya çıkmaktadır (Aykanat, 2010: 66). Geçmişinde etrafına zarar vermiş ve bunun vicdan azabını yaşayan bir grup üyesi; ahlaki değerler idolü olarak gördüğü bir dini karizmatik lideri kendisiyle özdeşleştirebilir (Zel, 2001: 155). Liderinin ahlaki üstünlüğünü kendinde yaşatarak suçluluk duygusunu yenmesi yansıtma sürecine tipik bir örnektir.

Geçmişe dönüş ve yer değiştirme birbirleriyle ilişkili sayılabilen süreçlerdir. Bu süreçlerde esas olan; bireyin çocukluk döneminde ve o dönem sonrasında deneyimlediklerinin deposu olarak adlandırılabilecek bilinçaltı mekanizmasıdır. Burada karizmatik lider, grup üyesi için önemli olan birinin yerine geçmekte ve kişinin bilinçaltındaki duygularının kendisine yönelmesini sağlamaktadır. Bu duruma verilebilecek tipik örneklerden biri şudur; kişi baskıcı ebeveyni yüzünden açık bir

kimlik geliştiremez ve kimlik bunalımı yaşar. Bu açığı fırsat bilen bir karizmatik lider, grup üyesinin gıpta edeceği – belki de her zaman sahip olmak isteyeceği- bir ebeveyn rolüne bürünür, onunla bu doğrultuda bir ilişki geliştirir ve grup üyesinin kendisine duygusal bağlılık hissetmesini sağlar (Cinel, 2008: 67).

Psikoanalitik yaklaşım ile Shamir'in Benlik Kuram'ı arasında benzerlik olduğu söylenebilmektedir. İki kuramda da bir karizmatik liderin; özellikle korku ve suçluluk duygularının yaşandığı ve yine, liderin duygusal ve ussal açıdan cazip görülen inançlarını paylaşan bireylerin çoğunlukta olduğu ortamlarda ortaya çıkmasının daha olası olduğu vurgulanmaktadır. Örneğin, Hitler'in karizmatik bir lider olarak yükselmesinde Almanya'da baş gösteren ekonomik sorunların ve 1. Dünya Savaşı'ndaki yenilgi yüzünden duyulan utancın önemli bir rol oynadığını söylemek mümkündür. Hitler'e adeta tapınma duygusuyla bağlanan bireylerin büyük kısmının güçlü bir sosyal kimliğe sahip olmayan, özsaygısı düşük gençler olması bu teoriyi destekler niteliktedir (Kılınç, 1996: 94-95).

### 1.5.2.8. Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşım

Karizmatik liderlik kuramları ağırlıklı olarak, bir liderin grup üyelerinin davranış ve tutumlarını doğrudan etkilemesi konusu üzerine yoğunlaşmış, fakat liderle yüz yüze iletişimde bile bulunmamış birçok kişinin aynı anda liderin etkisi altına girdiği hususuna bir açıklama getirmede yetersiz kalmışlardır (Kılınç, 1996: 96).

Meindl tarafından 1990 yılında geliştirilen Sosyal Sirayet Yaklaşımı, (A Social Contagion of Charisma) liderlik algısının sosyal bir bulaşma sürecinde oluşabileceğini ve bu doğrultuda gelişebileceğini öne sürmektedir. Burada sirayet, bulaşmayı; sosyal sirayet ise herhangi bir duygu yahut davranışın grup üyeleri arasında kendiliğinden yayılmasını ifade etmektedir. İsyan, toplu linç gibi durumlarda yaşandığı gibi insanların bastırılmış bir takım eğilimlerinin gün yüzüne çıkması durumudur. Tüm bu olayların patlak vermesi için, bir kişinin ilk kıvılcımı yakması, ilk hareketi sergileyerek kendini ortaya atması gerekmektedir. Sonrası kendiliğinden gelecektir. İşte bu teori, karizma unsurunun da izleyiciler arasında sosyal sirayet sonucu ortaya çıktığını savunmaktadır. Kısacası; grup üyelerinin bir

çoğu liderin kendi karizmatik özelliklerinden ziyade, diğer grup üyeleriyle sağladığı sosyal etkileşim sürecinden etkilenmekte ve yine sonuç olarak kendilerini karizmatik liderin davasına hizmet ederken bulmaktadır (Akçakaya, 2010: 266-267).

Sosyal sirayet sürecinin kendini tamamlaması bir dizi olayın gerçekleşmesiyle mümkündür. Süreci çoğunlukla, özgüveni düşük birkaç marjinal örgüt üyesi başlatmaktadır. Bir liderin ortaya çıkmasıyla ise, kahramanca davranış sendromu kendini gösterecektir. Bahsi geçen lider genelde, cazip bir ideolojiyi savunan veya sahip olduğu imkânlar ile bu ideolojiyi sembolize eden (örneğin köklü bir politik veya dini aileden gelen) biri olarak ortaya çıkacaktır. Grup üyelerinin etkilenme süreci, kişisel özdeşleşmeyle başlamaktadır. Grup üyeleri adeta liderlerini taklit eder. Bu davanın savunucusu olduklarını belgelemek için, davayı sembolize eden davranışlar sergilerler. Özel kıyafetler, sloganlar, el işaretleri bu sembollere örnek olarak verilebilir. Sosyal sirayet süreci bu aşamadan sonra devreye girmektedir. Diğer grup üyeleri başlangıçta bu yeni ve acayip davranışlara bir anlam veremese de, bir süre sonra bu akıma uyar ve süreci hızlandırır (Meindl, 2007: 243).

Sosyal sirayet yaklaşımı, diğer karizmatik kuramlardan farklı kılan en önemli husus, karizmatik liderin kim olduğunun pek de önemli olmadığı hususuna dikkat çekmesidir. Esas konu, bastırılmış duyguları yeniden canlandıracak güce sahip bir davanın ortaya çıkması ve birilerinin bu davanın sembolik liderliğini üstlenmesidir. Denilebilir ki; başlangıçta davayı sahiplenen kişi kendini yeterince göstermez ve yerine bir başkası geçerse, grup üyelerinin dikkati ve bağlılığı aynı hızda ona yönelecektir (Aykanat, 2010: 69).

Sosyal sirayet yaklaşımı, karizmanın odak noktasını liderden ziyade "dava"ya çekmesi açısından diğer kavramlardan farklı bir konumda yer almakta ve önem arz etmektedir. Bunun yanı sıra, bu yaklaşımın karizmatik liderliği tek başına, tam anlamıyla açıklamak konusunda yetersiz kalacağı da yadsınamaz bir gerçektir. Bu sebeple Meindl tarafından geliştirilen Sosyal Sirayet Yaklaşımı'nı, diğer karizmatik liderlik kuramlarını tamamlayıcı bir yaklaşım olarak değerlendirmek çok daha uygun olacaktır (Kılınç, 1996: 96-98).

# İKİNCİ BÖLÜM
# İŞ TATMİNİ

## 2.1. İş Tatmini Kavramı ve Önemi

İş tatmini kavramı son yıllarda oldukça önem kazanmıştır. Bunun en önemli sebeplerinden biri, geçmişteki görüşlerin aksine, insan faktörünün örgüt yapısı içinde en önemli faktör olduğu fikrinin kabul görmesidir. Bir çalışan, yaptığı işten ne kadar çok mutluluk duyar, o işi ne kadar çok benimser, kendiyle özdeşleştirirse performansı ve onunla doğru orantılı olacak şekilde verimliliği de aynı ölçüde artış gösterecektir (Bozkurt ve Bozkurt: 2008: 2).

Bilimsel araştırmaların yanı sıra, günlük yaşantımızda da sık sık karşımıza çıkan iş tatmini kavramıyla ilgili hala daha fikir birliğinin sağlandığı tek bir tanım mevcut değildir.

İş tatmini, iş koşullarının (işin kendisi, üst yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (ücret, iş güvencesi) kişisel olarak değerlendirilmesidir. İş tatmini bir işgörenin işe ve iş koşullarına ilişkin algısına karşı geliştirdiği içsel tepkiler bütünüdür (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

Vroom, iş tatmini hususunda işgörenin örgütteki rolüne odaklanmaktadır. Vroom'a göre iş tatmini, çalışanın örgütteki rolüne duygusal, davranışsal ve algısal yönelimlerinin bütünüdür (Aziri, 2011: 77).

Erdil ve çalışma arkadaşlarına göre iş tatmini en basit ifadeyle, bir işgörenin işi ile ne derece mutlu olduğunun göstergesidir. Burada duygusal bir memnuniyet söz konusudur (Erdil v.d., 2004: 18).

İş tatmini; işgörenin işten elde ettiği maddi getirilerin yanında, birlikte çalıştığı için mutlu olduğu çalışma arkadaşları ile somut bir eser ortaya çıkarmasından duyduğu haz ve mutluluktur (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz: 2013: 37).

Keith Davis (1989) iş tatminini; işgörenin, işine karşı duyduğu memnuniyet ya da memnuniyetsizlik durumu olarak tanımlamaktadır. Kişinin yaptığı işten tatmin olabilmesi için, işin özellikleriyle kişinin beklentilerinin örtüşmesi gerekmektedir (Davis, 1989: 96).

İş tatmini, bir işin sahip olduğu karakteristik özelliklerden yola çıkarak kişinin işi hakkında olumlu hisler beslemesidir (Robbins ve Judge, 2012: 74).

Locke, iş tatminiyle ilgili bilişsel ve duygusal reaksiyonları içeren kapsamlı bir tanım yapmıştır. Locke'a göre iş tatmini, "bireyin işini ve iş tecrübelerinin toplamını değerlendiğinde elde ettiğin sonucun, zevk duyduğu olumlu hisler olmasıdır." İş tatmini, çalışanın işten elde ettiği sonuçlar bütününü ne derece önemli algıladığıyla ilgilidir (Luthans, 2010: 141).

İş tatmini kavramı için genel olarak kabul görüp fikir birliğine varılmış üç boyut söz konusudur. Birincisi, iş tatmini işgörenin bir iş durumuna verdiği duygusal yanıttır. Bu boyutuyla incelenirse, iş tatmini gözle görülemez fakat hissedilebilir. İkincisi, iş tatmini, genellikle işten elde edilen sonuçların beklentileri karşılama derecesidir. Örneğin bir işgören, çalışma arkadaşlarından çok daha fazla çalıştığını ve buna rağmen daha az ödüllendirildiğini ya da takdir edildiğini düşünüyorsa muhtemelen bir süre sonra yaptığı işe, çalışma arkadaşlarına ve yöneticilerine karşı olumsuz tutum geliştirmeye başlayacaktır. Bu da iş tatminsizliğine yol açacaktır. Bu durumun aksine işgören eşit muamele gördüğünü hissederse ve ödül sistemin tarafsızlığına inanırsa tüm örgüte ve işine karşı tutumu olumlu yönde olacaktır. Üçüncü olarak da iş tatmini, işe karşı birbirleriyle ilişkili tutumlar bütünüdür. Literatürde, bu tutumları etkileyecek beş unsur tespit edilmiştir: işin kendisi, ücret, terfi olanakları, yönetici ve çalışma arkadaşları. (Luthans, 201: 141).

Sanayi devriminden sonra örgütlerde verimliliği arttırmak amacıyla, çeşitli araştırmalar yapıldı. Fakat bu çalışmalarda insan unsuru dışındaki faktörler üzerinde duruldu. İnsanın daima rasyonel davranacağı varsayımdan yola çıkılarak, maddi faktörler düzenlendikten sonra insanların öngörülen şekil ve doğrultuda davranacağı varsayıldı. İnsanın psikolojik ve sosyolojik bir varlık olduğu gerçeği görmezden gelindi: ta ki, insanlarda psikolojik rahatsızlıklar belirgin bir şekilde ortaya çıkana kadar. Bu psikolojik rahatsızlıklar örgüt içinde verim dengesini de altüst etmeye başlayınca insan psikolojisi hakkında çalışmaların yapılması gerektiği konusu gündeme geldi ve sonuç olarak endüstriyel psikoloji bilimi ortaya çıktı. Endüstriyel psikolojinin amacı; işgörenin örgütte kendini psikolojik olarak güvende hissedeceği ve işe motive olabileceği bir ortamın yaratılmasıdır. Amaç, işgören açısından sağlıklı bir iş yaşamı oluşturmak, işveren açısından ise verimliliği artırmaktır. İnsan, bir

örgüt için yalnızca bir kaynaktan ibaret değildir; aynı zamanda diğer tüm kaynakları kullanarak örgütü amaçlarına ulaştırabilecek vazgeçilmez bir unsurdur (Saklan, 2010: 44-45).

İş tatmininin işgören ve örgüt açısından ayrı ayrı önemli sonuçları mevcuttur. Yaptığı işten tatmin olan işgören hem iş yerinde, hem de toplum ve aile yaşamında olumlu davranışlar gösterir. Sosyal yaşantısında yaptıklarından bile daha fazla zevk alır; daha iyimser ve daha dinamik olur. İş yerinde mutsuz olan ve kendini stres altında hisseden birey, bu durumu istemeden de olsa bir süre sonra ev yaşantısına da taşır ve bu stres durumu onun tüm hayatını etkilemeye başlar. İş tatmininin düşük olması, işgören açısından olduğu kadar örgüt açısından da ciddi sonuçlar doğurmaktadır. İşinden tatmin olmayan işgören, yaptığı işler sonucunda direkt ya da dolaylı olarak örgüte zarar vermeye başlar. Aksine, iş tatmininin yüksek olduğu örgütlerde işten ayrılma ve devamsızlık oranın daha düşük olduğu tespit edilmiştir. İşgörenlerin işten ayrılması üzerine yapılan araştırmaların çoğu, bu durumun büyük ölçüde kişilerin örgüte bağlılıklarının bir göstergesi olan iş tatmini ile ilişkili olduğunu ortaya koymuştur. (Çekmecelioğlu, 2005: 28).

## 2.2. İş Tatmini Boyutları

İş tatmininin boyutlarıyla ilgili literatür incelendiğinde çok geniş çaplı bir tartışmaya rastlanmamaktadır. İş tatmini araştırmalarında en sık referans verilen, Minnesota Ölçeği'nin kısa formunu Türkçe'ye uyarlayan Baycan'ın (1985) araştırması incelendiğinde iş tatmininin içsel ve dışsal tatmin olmak üzere iki boyut üzerinden ele alındığı görülmektedir (Özsoy v.d., 2014: 239).

Baycan'a göre; iş tatminini boyutlandırmak, tatmin ve tatminsizliğe sebep olan genel faktörleri birbirleri içerisinde sınıflandırma imkânı vermektedir. Günümüze kadar yapılan araştırmalarda içsel ve dışsal faktörlerin kategorize edilmesinde farklılıklar gözlense de, genel olarak kabul görmüş bir sınıflandırma söz konusudur. İçsel tatmin boyutunu; başarı, önemli bir görevi tamamlama, tanınma, fark edilme, sorumluluk, ilerleme ve işin kendisi oluşturmaktadır. Dışsal tatmin faktörleri ise; maaş, çalışma koşulları, yöneticinin nezaret tarzı, şirket politikası ve iş güvencesi şeklinde sıralanabilmektedir (Baycan, 1982: 13).

## 2.3. İş Tatmini Teorileri

İnsan ihtiyaçları ve bu ihtiyaçları örgüt amaçları doğrultusunda yönlendirilebilme düşüncesinin sonu "motivasyon" kavramına gelmektedir. Motivasyon, "kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere arzu ve istekleri ile davranmaları ve çaba göstermeleridir." Dilimizde güdüleme olarak da ifade edilen bu kavram örgütler için büyük önem arz etmektedir. Hangi kademede çalışıyor olursa olsun her lider, motivasyon konusu ile yakından ilgilenmek zorundadır. Çünkü liderliğin can damarı, örgüt üyelerinin örgütsel amaçlar doğrultusunda zoraki değil isteyerek çalışmalarını; bilgi, yetenek ve becerilerini tam anlamıyla bu doğrultuda harcamalarını sağlamaktır. Bir liderin başarılı olabilmesi için grup üyelerinin bu performansı içlerinden gelerek göstermesi gerekmektedir. İsteyerek, severek çalışan insan motive olmuş insandır. İş hayatında motivasyonu yüksek olan birinin iş tatminsizliği yaşama oranı oldukça düşüktür. Liderliğin esası, motivasyon hadisesidir (Koçel, 2014: 729-730).

Motivasyon ile iş tatmini, birbirinden ayrı düşünülemeyecek iki kavramdır. Çünkü tatmin olmuş birey, davranışını değiştirmeye ve güdülenmeye oldukça açıktır. Yine aynı şekilde, güdülenmiş bireyin de emeklerinin karşılığında elde ettiği sonuçtan memnun olacağı aşikârdır. Motivasyon, insanları tatmine ulaştırma sürecidir. Tatmin ise; güdülemenin son aşamasıdır. Kısacası aralarında döngüsel ve sebep-sonuç ilişkisine dayanan bir etkileşim bulunmaktadır. İş tatmini literatürde, ilk olarak motivasyon kavramıyla birlikte sistematik bir biçimde incelenmeye başlamıştır. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde; motivasyon teorileri içinden, iş tatminini de kapsayan teoriler incelenecektir (Başaran, 1982: 180). Motivasyon teorilerini iki ana grupta toplamak mümkündür. İlk grup, Kapsam (İçerik) Teorileri olarak adlandırılan ve içsel faktörlere ağırlık veren teoriler, ikinci grup ise Süreç Teorileri olarak adlandırılan ve dışsal faktörlere ağırlık veren teorilerdir (Koçel, 2014: 733). Kapsam teorileri, davranışı "neyin" motive ettiği üzerine yoğunlaşırken; süreç teorileri, davranışın "nasıl" motive edildiği üzerinde durmaktadır (Küçüközkan, 2015: 100).

### 2.3.1. Kapsam (İçerik) Teorileri

Kapsam Teorileri adı altında toplanan teorilerin temeli, kişinin kendi içinde bulunan ve kişiyi belirli davranışlara sevk eden faktörlerin anlaşılmasına dayanmaktadır. Kapsam teorileri iş tatmini açısından ele alınacak olursa; istenilen davranışların pekiştirilmesi ve sürekliliği için, kişiyi bu davranışlara iten faktörlerin anlaşılması ve bu faktörlere hitap edilmesi, tatmin düzeyinin artmasına yardımcı olacaktır (Koçel, 2014: 733).

#### 2.3.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Motivasyon teorileri içinde en çok bilineni Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi'dir. Teoriye göre, kişinin motivasyonel ihtiyaçları hiyerarşik bir sıra izlemektedir. Maslow bu sırayı, bir piramitin basamakları gibi en ilkel ihtiyaçtan en gelişmiş ihtiyaca doğru giden 5 grupta ele almıştır. Bu ihtiyaçlar Şekil 3.'te belirtilmekte ve detaylı olarak aşağıda ele alınmaktadır (Luthans, 2010: 163):




**Şekil 3. Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Kaynak: Koçel, Tamer: İşletme Yöneticiliği,15.bs., İstanbul, Beta, 2014, s.736

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Hiyerarşinin en altında; yemek yemek, barınmak, uyumak gibi en temel ihtiyaçlar yer almaktadır. Bu en düşük seviyede yer alan ihtiyaçların karşılanması, kişinin hayatta kalmasını sağlar ve karşılanmadıkları durumda başka hiçbir şeyin

önemi kalmamaktadır. Böyle bir durumda farklı bir uyaranla motivasyonu sağlamak da mümkün değildir. Çünkü bu basamakta bulunan ihtiyaçlar, bir insan için karşılanması zorunlu ihtiyaçlardır. Birey, hayatı boyunca bu ihtiyaçlarını karşılama amacı içindedir (Kreitner, 2009: 336).

- Güvenlik İhtiyacı: Fizyolojik ihtiyaçların ömür boyu sürecek olması beraberinde güvenlik ihtiyacını getirmektedir. Güvenlik ihtiyacı, bireyin fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanmasının akabinde ortaya çıkmaktadır. Bu ihtiyaç daha çok psikolojik bir ihtiyaçtır (Poston, 2009: 350). Bir örgütte işgören, hem mevcut çalışma ortamında fiziksel güvenliğinin sağlanmasını, hem de geleceğinin güvence altına alınmasını istemektedir. Bu ihtiyaçlara somut olarak, sağlık kontrolleri, sosyal sigorta ve emeklilik hakları örnek gösterilebilir (Şahal, 2005: 55).
- Sosyal İhtiyaçlar: Hiyerarşide üçüncü basamakta yer olan bu ihtiyaç, başkaları tarafından sevilme, bir gruba dâhil olabilme, sağlıklı ilişkiler kurabilme gibi duygusal ve toplumsal gereksinimleri kapsamaktadır. İşyerinde yeni ve farklı gruplara dâhil olabilen işgörenin örgüte bağlılığında ve çalışma güdüsünde artış görülmektedir (Benson ve Dundis, 2003: 318).
- Saygınlık ve Takdir Edilme İhtiyacı: Birey için diğer üç ihtiyaç kümesine göre daha yüksek seviyede bulunur. Bu basamakta; başarı, statü, özgüven ve özgürlüğe duyulan ihtiyaçlar yer almaktadır. Bu ihtiyaç için temelde iki boyut söz konusudur; kişinin kendisine duyduğu saygı ve başkaları tarafından saygın görülme isteği (Luthans, 2010:163). Başkaları tarafından saygın görülme isteği kişinin egosuyla ilgilidir. Bu ihtiyaç; statü kazanıp, itibar sahibi olunduğunda karşılanır. Birey, hayatı boyunca kazandığı bu saygınlığı korumaya çalışır. Özsaygıyı korumak çok daha kolaydır. Çünkü kişi başarılı oldukça kendine duyduğu saygı, kişiliğiyle bir bütün oluşturarak kalıcı hale gelmektedir. Yeteneğe duyulan güven, herhangi bir konuda

usta olma gibi durumlar kişinin kendine saygı duymasını desteklemektedir (Poston, 2009: 351).

- Kendini Tamamlama İhtiyacı: Maslow'a göre, tüm diğer ihtiyaçlar karşılansa bile, birey eğer kendi için uygun olan bir işi yapmıyorsa mutsuzluk kaçınılmazdır. Kişi, doğasını bilmeli ve ona uygun işler yapmalı; eğer mutlu olacağını hissediyorsa müzik ile uğraşan müzisyen olmalı, şiir yazmayı seven şair olmalıdır. Bu ihtiyacın kaynağı, bireyin daima daha fazla olma isteğidir. Elbette ihtiyacın derecesi, oluşma şekli kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Hiyerarşinin bu basamağında bireysel farklılıkların etkisi en büyüktür (Maslow, 1954: 46).

Maslow'a göre bir alt basamaktaki ihtiyaç giderilmeden, üst basamaklardaki ihtiyaçların kişiyi motive etmesi mümkün değildir ve bir ihtiyaç karşılandığı an itibariyle, motivasyona hizmeti de sonlanmaktadır. Artık bireyin motive edilebilmesi için bir üst basamaktaki ihtiyacın aktifleştirilmesi gerekmektedir (Luthans, 2010: 163)

Kişi ancak temel gereksinimlerini tatmin ettiğinde, kendini tamamlamak üzere potansiyelini en yükseğe çıkarma ihtiyacı hissetmektedir. Temel ihtiyaçlar karşılanmadan, bu ihtiyacın açığa çıkması söz konusu değildir. Bir birey aç olduğunda, kendini güvende hissetmediğinde ya da başkaları tarafından sevilmediğini düşündüğünde yapacağı ilk şey bu durumlara bir çözüm getirmek olur. Bu eksiklikler, bireyin, kendini tamamlama ihtiyacı üzerine odaklanmasını engellemektedir (Poston, 2009: 352).

Maslow'un yaklaşımı, basit ve anlaşılır olması nedeniyle yöneticilik uygulamaları arasında en çok bilinen motivasyon teorisidir. Ancak yapılan bazı araştırmalarda gerçeğe ters düştüğü tespit edilmiştir. İhtiyaçların keskin bir şekilde teorideki sırayla değil, daha esnek bir hiyerarşik yapıya sahip olabilecekleri ortaya konmuştur. Örneğin bazı örgüt ve bireylerde; saygınlık ve takdir edilme ihtiyacı, güvenlik ve sosyal ihtiyaçlardan daha öne geçebilmektedir. Elbette kültürel farklılıklar da bu konuda etkili olmaktadır. Örneğin sosyal ihtiyaçlar, daha toplumcu kültürlerde egemenlik göstermektedir (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2002: 155).

### 2.3.1.2. Herzberg'in Motivasyon-Hijyen Teorisi

Frederick Herzberg tarafından geliştirilen bu teori, Maslow'un yaklaşımından sonra literatürde en çok bilinen motivasyon teorisidir. Herzberg, 200 muhasebeci ve mühendis üzerinde bir çalışma gerçekleştirmiş ve onlardan işlerinde kendilerini en son iyi ve kötü hissettikleri durumları detaylı bir şekilde açıklamalarını istemiştir. Çıkan sonuçlar Tablo 3.' te belirtildiği tablo haline getirilmiş ve iki grup altında toplanmıştır. Birinci grup olan motive edici faktörler; işin kendisi, sorumluluk, statü, başarma ve tanınma gibi faktörlerden oluşmaktadır. Bu faktörler; bireye kendini başarılı hissettirdiği için, bireyi motive eden faktörler olarak kabul görmüştür. Faktörlerin yokluğunda, kişinin motivasyon derecesinin düştüğü tespit edilmiştir. İkinci grup olan hijyen faktörleri ise; ücret, maaş, çalışma koşulları, iş güvencesi gibi etmenlerden oluşmaktadır. Bu faktörler motive edici değildir, ancak motivasyonun oluşması için asgari koşullardır. Yokluklarında motivasyonun oluşması söz konusu değildir Motivasyon ancak hijyen faktörlerinin kesin olarak var olduğu ortamda, motive edici faktörlerin de kendini göstermesiyle gerçekleşmektedir (Koçel, 2014: 737).

**Tablo 3. Herzberg Motivasyon-Hijyen Teorisi**

| Motive Edici Faktörler | Hijyen Faktörleri |
|---|---|
| İşin kendisi | Şirket politikası ve yönetimi |
| Başarı | Uygulanan nezaret tarzı |
| Tanınma | Kişilerarası ilişkiler |
| Sorumluluk | Çalışma Koşulları |
| İlerleme imkanı | Maaş |

Kaynak: Riggio,Ronald E.: Introduction To: Industrial/Organizational Psychology, 6th ed. Ed. by., L.W. Porter, Pearson Education, 2013, pp. 200

Herzberg'in teorisine göre, yöneticiler çalışanlarını motive etmek istiyorsa iki şeyi yerine getirmelidir. İlk olarak iş tatminsizliğinin ortadan kaldırılması için, çalışanlara temel hijyen faktörlerinin sağlandığı bir ortam sunulmalıdır. Ancak bu ortamı sağlamak yalnızca iş tatminsizliğini önleyecektir, bu ortamın tek başına motive edici olması söz konusu değildir. İşgörenin istekli bir şekilde görevini yerine getirmesini isteyen bir yöneticinin, motive edici faktörleri çalışma ortamına dahil etmesi zorunludur. (Riggio, 2013: 200).

Herzberg'in teorisinin yöneticiler açısından önemli sonuçları bulunmaktadır. Bunlardan en belirgini, sürekli olarak hijyen faktörlerine yatırım yapan fakat motive edici faktörleri görmezden bir işletmenin, çalışanlarından bir mucize beklememesi gerektiğini açık bir şekilde ifade etmesidir. Motive olmayan bir işgören hiçbir zaman üstün performans göstermeyecektir. Tüm bu önemli çıkarımlarına rağmen; yapılan bazı araştırmalarda teorinin varsayımlarının gerçeğe uygun düşmediği tespit edilmiştir. Bazı durumlarda hijyen ve motive edici faktörleri birbirinden ayırmanın güç olduğu ortaya konmuştur. Örneğin; işin kendisinin dışında olduğu için ücret faktörünün hijyen faktörleri arasında değerlendirilmesi gerekirken, bazı durumlarda motive edici olarak kullanılabildiği görülmektedir. Çünkü ücret kimi zaman, kişilerin örgütteki statülerini belirleyici bir etken olarak ortaya çıkmaktadır (Riggio, 2013: 201).

#### 2.3.1.3. McClelland'ın Başarma İhtiyacı Teorisi

David McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişi üç temel ihtiyaç tarafından motive edilir: Başarı ihtiyacı, güç kazanma ihtiyacı ve ilişki kurma ihtiyacı. Başarı ihtiyacı yüksek olan birey, kendi için anlamlı ve ulaşılması nispeten güç hedefler belirler ve bu doğrultuda tüm gücüyle çalışır. Başarı ihtiyacının yüksek olması kişiyi, performansıyla fark yaratma yolunda motive etmektedir. Birey, sorunlar karşısında sorumluluk almaktan çekinmez; çözüm elde edinceye kadar ısrar eder. Tüm bunlar için çalışırken de sık sık geri bildirim almak ve başardığında da takdir edilmek ister. Yüksek başarı ihtiyacındaki kişi; becerilerini gösterebileceği zorlu işlerde çalıştığı zaman iş tatmin seviyesi de aynı oranda artmaktadır (Royle ve Hall, 2012: 25-26). Güç kazanma ihtiyacı yüksek olan bir birey, diğer grup üyelerini yönetmek, onları etkisi altında tutmak ister ve daha çok yönetimle ilgili kademelerde çalışır (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2013: 115-116). Güç kazanma ihtiyacı kişiyi, otoriter olma ve itibar elde etme yönünde motive eder. Bu ihtiyacın merkezinde kontrol etme mekanizması yer almaktadır. Kişi, iktidar sahibi olmak ve diğer grup üyelerini örgütsel hedefler doğrultusunda yönlendirmek istemektedir (Manser v.d., 2018). İlişki kurma ihtiyacı, başkalarıyla arkadaşça ve yakın ilişki kurma, sosyal ilişkiler geliştirme isteğini yansıtmaktadır. Bu ihtiyacı yüksek olan kişi, başkalarıyla etkileşime geçme ve sosyalleşme konularına oldukça önem vermektedir. Kişi bu

yönüyle, işbirliğinin öncelikli olduğu takım çalışması gerektiren işlerde diğer grup üyeleriyle uyum içerisinde çalışabilmektedir (Royle ve Hall, 2012: 27).

Bir yönetici eğer çalışanlarda hangi ihtiyacın daha kuvvetli olduğunu tahmin edebilirse, seçme ve yerleştirme sistemlerini bu ihtiyaçlar doğrultusunda yönlendirebilir. Örneğin, başarı ihtiyacı yüksek olan bir adayı bunu sağlayabileceği bir pozisyona yerleştirebilir veya terfi sistemini bu ihtiyaç sınıflaması ile ilişkilendirebilir. Bu durumda çalışandan, motive olması için gerekli ortamı bulacağı için, çalışma isteğinin artması ve sahip olduğu bilgi, yetenek ve enerjiyi tam olarak işine vermesi beklenmektedir (Koçel, 2014: 739).

#### 2.3.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi

Clayton Alderfer, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisini daha basite indirgeyerek bu hiyerarşideki ihtiyaçları üç ana grupta toplamıştır. Teorinin ismi bu üç kelimenin baş harflerinden oluşmaktadır: Var Olma (Existance) İhtiyacı, İlişki Kurma (Relatedness) İhtiyacı ve Gelişme (Growth) İhtiyacı (Şeker, 2015: 24).

- Var Olma İhtiyacı: En alt basamakta yer alan temel ihtiyaçlar dizisidir. Güvenlik ve fizyolojik ihtiyaçlar bu basamakta yer almaktadır (Yang, Hwang, Chen, 2011: 7886).
- İlişki Kurma İhtiyacı: Var olma ihtiyaçları tatmin olan bireyin, ilişki kurma ihtiyacı kendini gösterecektir. Kişinin ailesi, çalışma arkadaşları, üstleri ve astlarıyla olan ilişkileri bu basamaktaki ihtiyaçlar arasında sıralanabilir (Alderfer, 1969: 146).
- Gelişme İhtiyacı: Son basamaktaki bu ihtiyaç Maslow'un saygınlık ve takdir edilme ihtiyacı ile kendini tamamlama ihtiyacına karşılık gelmektedir. Kişinin kendisi ve çevresi üzerinde yaratıcı ya da üretken etkiler yaratan tüm ihtiyaçları gelişme ihtiyacına dahil olmaktadır. Birey, gelişme ihtiyacını tatmin edebildiğinde, bir insan olarak kendini çok daha bütün hissetmektedir (Alderfer, 1969:147). Tablo 4.'te, Alderfer'in belirlemiş olduğu her bir ihtiyaç grubunun, Maslow'un teorisinde hangi ihtiyaç basamağına karşılık geldiği yer almaktadır.

**Tablo 4. Alderfer – Maslow Teori Karşılaştırması**

| Alderfer | Maslow |
|---|---|
| Var Olma İhtiyacı | Fizyolojik İhtiyaçlar |
| İlişki Kurma İhtiyacı | Güvenlik ve Sosyal İhtiyaçlar |
| Gelişme İhtiyacı | Saygınlık/Takdir Edilme<br>ve<br>Kendini Tamamlama İhtiyacı |

Kaynak: Erdem, Ali R.: "İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları" Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, No:3, 1997, s.73

Tüm bu benzerliklere rağmen teori, Maslow'un teorisinden önemli bir noktada farklılık göstermektedir. Alderfer'in yaklaşımına göre, tüm bu ihtiyaçlar genel olarak bir hiyerarşi fikrini barındırır fakat kesin çizgilerle belirlenmiş bir hiyerarşik sıralama söz konusu değildir (Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz: 2013: 37).

Örneğin, Maslow'a göre, aç bir birey için hayat yemekten ibarettir ve başka hiçbir şeyin önemi yoktur. Fakat Alderfer, açlık durumundaki bir bireyin bile kişilerarası ilişkiler geliştirebileceğini, toplum içerisinde yeteneklerini kullanmasını sağlayacak etkinlikleri fark edebileceğini belirtmektedir (Alderfer, 1969: 154).

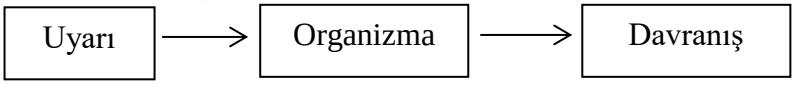
### 2.3.2. Süreç Teorileri

Kapsam teorileri esas itibariyle, bireyi herhangi bir davranışa yönlendiren faktörleri belirlemeye ağırlık vermektedir. Kapsam teorilerinin, güdülemenin karmaşık sürecini açıklamada yetersiz kalmasıyla süreç teorileri geliştirilmiştir. (Küçüközkan, 2015: 106). Yapılan araştırmalar neticesinde, motivasyon konusunun yalnızca kişinin içindeki faktörlerin incelenmesi ile tam olarak anlaşılamayacağı belirlenmiştir. Bireyin içinde bulunduğu dışsal ortamın ve bu ortamın özelliklerinin de motivasyon ve doğal olarak iş tatmini üzerinde söz sahibi önemli etkenler olduğu gerçeği kabul görmüştür. Çalışmanın bir sonraki bölümünde bu anlayışı esas alan ve süreç teorileri olarak adlandırılan motivasyon teorileri incelenecektir (Koçel, 2014: 740).

### 2.3.2.1. Skinner'ın Pekiştirme (Davranış Şartlandırma) Teorisi

Skinner'ın pekiştirme teorisi, bireyin elde ettiği olumlu ya da olumsuz sonuçlara göre herhangi bir davranışı tekrar gösterip göstermeyeceği hususuna açıklık getirmektedir. Teoriye göre, birey kişisel olarak en çok ödüllendirildiği davranışlara yönelmekte ve davranışları ödüllerin kontrol edilmesiyle şekillenmektedir (Sevinç, 2015: 951).

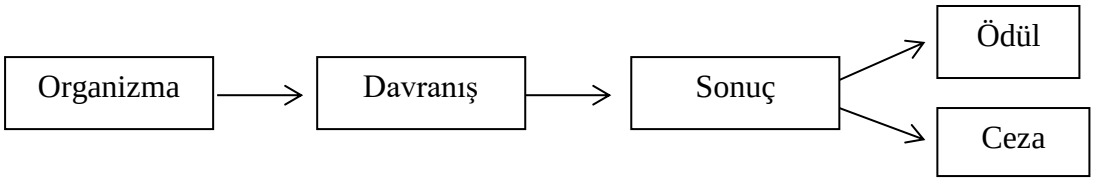
Teoriye göre iki tür şartlandırma söz konusudur; klasik şartlandırma ve sonuçsal şartlandırma. Klasik şartlandırma, Pavlov'un köpekler üzerinde yaptığı deneyler sonucunda geliştirilen bir şartlandırma türüdür. Bu deneyde, bir köpeğe yemek verilirken her seferinde zil çalınmaktadır. Bir süre sonra bu uyarı (zil) köpeğin davranışlarını şartlandırmakta ve yemek verilmeden dahi çalınsa köpekte yemek yeme belirtileri gözlemlenmektedir (ağzının sulanması, etrafta aranması vb.) (Koçel, 2014: 741). Şekil 4.'te görüldüğü gibi klasik şartlandırma modelinde uyarı, organizmayı harekete geçirerek belirli bir davranışa yönlendirmektedir.




**Şekil 4. Klasik Şartlandırma Modeli**

Kaynak: Koçel, Tamer: İşletme Yöneticiliği, 15. bs., İstanbul, Beta 2014, s.740

Teorinin kabul ettiği diğer bir şartlandırma türü olan sonuçsal şartlandırmanın temeli ise, davranışların herhangi bir durum neticesinde karşılaşılan sonuçlar tarafından koşullandırıldığı düşüncesidir. Şekil 5.'te görüldüğü gibi bu modelde, organizma belirli bir davranış göstermekte ve karşılığında herhangi bir sonuçla yüzleşmektedir. Ulaşılan sonuç birey tarafından istenen bir sonuçsa, ödül aracılığıyla bu davranışlar pekiştirilmeye; varılan sonuç istenmeyen bir sonuçsa ceza aracılığıyla bu davranışların tekrar edilmemesi sağlanmaya çalışılır (Paşaoğlu v.d., 2013: 147).




**Şekil 5. Sonuçsal Şartlandırma Modeli**

Kaynak: Koçel, Tamer: İşletme Yöneticiliği, 15. bs., İstanbul, Beta, 2014, s.741

Ödüllendirme ve cezalandırma bu teorinin en önemli etmenlerindendir. Ödüllendirilen davranışın sürekliliği sağlanmaktadır. Bu ödülleri yönetici, deneme ve tecrübe yollarıyla belirlemektedir. İhtiyaçlar kişiden kişiye farklılık göstereceği için her bir bireyin isteyeceği ödül de birbirinden farklı olacaktır (Sevinç, 2015: 951).

Sonuçsal şartlandırma modelini motivasyon süreçlerinde uygulamak isteyen bir yönetici aşağıdaki hususlara dikkat etmelidir (Koçel,2014: 743):

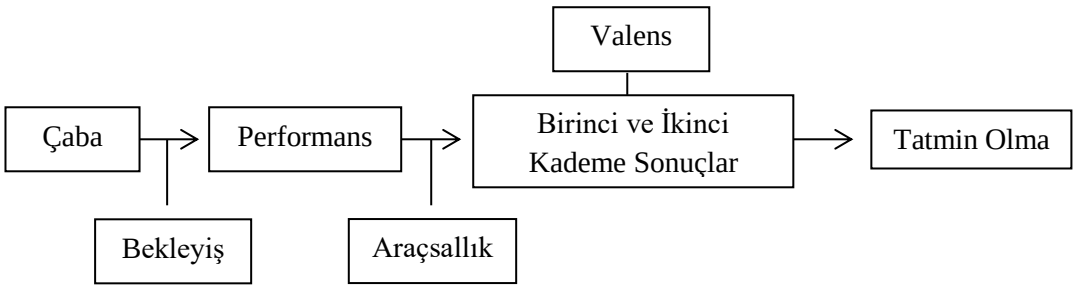
- Örgüt açısından arzu edilen ve edilmeyen davranışlar açık bir şekilde belirlenmelidir ve bu davranışlar tüm çalışanlara bildirilmelidir.
- Mümkün olan her fırsatta ödüllendirme yöntemine başvurulmalıdır.
- Davranışlara geri bildirim anında yapılmalıdır. Araya girecek uzun bir zaman, geri bildirimin davranışlar üzerindeki etkisini azaltabilir.

### 2.3.2.2. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Süreç teorilerinden en çok bilineni Victor Vroom'un Bekleyiş Teorisi'dir. Bekleyiş teorisine göre bir kişinin güdülenmesi; bir amaç uğruna sarf ettiği gayretin onu ödüle ulaştıracağı inancıyla, o amaca verdiği önem doğrultusunda gerçekleşmektedir. Teori üç önemli kavram üzerinde yoğunlaşmaktadır (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2002: 160):

- Bekleyiş: Bireyin belirli bir seviyede göstermiş olduğu çabanın herhangi bir ödül ile sonuçlanacağına olan inancıdır.
- Valens: Bireyin gayreti sonucunda elde edeceği ödülleri isteme şiddetidir. Yani amaca verilen önem derecesidir.
- Araçsallık: Bireyin; elde ettiği birinci kademe sonuçların, onu ikinci kademe sonuçlara ulaştıracağı konusundaki inancıdır. Burada birinci kademe sonuç,

kişinin gösterdiği performans sonucunda elde ettiği ücret gibi birincil ödülleri ifade etmektedir. İkinci kademe sonuçlar ise bu ödüller aracılığıyla asıl elde edilmek istenen statü gibi sonuçlardır (Koçel,2014: 745).




**Şekil 6. Vroom Bekleyiş Teorisi**

Kaynak: Lunenburg, F.C.: "Expectancy Theory of Motivation: Motivating By Altering Expectations", International Journal of Management, Business and Administration, C.XV, No:1, 2011, pp. 2

Beklenti teorisine göre, kişi eğer çaba gösterdiği takdirde istenilen performansı elde edebileceğine inanıyorsa, bu performansın ödüllendirileceğini ve bu ödüllerin onu ikinci kademe sonuçlara da götürebileceğini düşünüyorsa ve tüm bu sonuçları arzu ediyor; örgütsel amaçlarla kendi amacı arasında yararlılık görüyorsa o kişi motive olacaktır (Küçüközkan, 2015: 107).

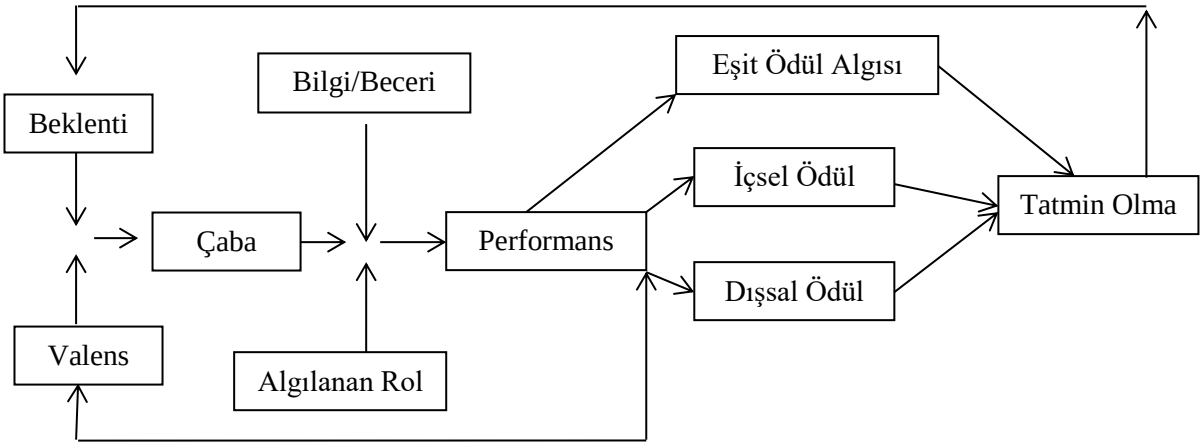
Yöneticiler bu teoriyi motivasyon sistemlerini belirlemede yardımcı olarak kullanabilir. İlk olarak yapılması gereken, çalışanların beklentileri üzerine yoğunlaşmaktır. Yani, çalışanlar kendileri için belirlenen performans hedeflerine ulaşabileceklerini düşünüyorlar mı, yoksa bu hedeflere ulaşılmasının yeteneklerinin ötesinde olduğunu mu düşünüyorlar? Eğer ikinci durum söz konusu ise verimliliğin düşük olacağı gözlenecektir. Bu durumda yapılması gereken, sağlıklı bir rekabet ortamının yaratılması için daha gerçekçi hedeflerin ve ödüllerin belirlenmesi olacaktır. İkinci olarak, yöneticiler çalışanlar için hangi ikinci kademe sonuçların önemli olduğunu tespit etmelidir. Örneğin, bir projede çalışan işgören için projeyi zamanında bitirilebilmenin yanı sıra elde edeceği birçok ödül söz konusu olabilir: Bir günlük izin, takdir edilme, yüksek düzeyde performans puanı. Bir çalışan için bir günlük izin daha büyük önem arz ederken, başka bir çalışanın önceliği takdir edilme olabilir. Bireyler farklı sonuçları tercih ettiği için, motivasyon programları ve ödüllendirme sistemleri bu farklılıklar göz önünde bulundurularak yeterli esneklikte

tasarlanmalıdır. Son olarak tüm bu ödüllendirmeler örgüt amaçlarıyla ilişkilendirilmelidir (Gibson v.d., 2011: 144-145).

Bugünkü düzeyi ile somut olarak uygulanabilirliği olmamakla birlikte beklenti teorisi, kişilerin davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını açıklamakta ve bu açıdan yöneticilere yardımcı olmaktadır (Koçel, 2014: 746).

### 2.3.2.3. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Lawler ve Porter'ın geliştirmiş olduğu bu motivasyon teorisi, temel olarak Vroom'un modelini esas almaktadır. Fakat bu teoriye göre bekleyiş ve valens tek başına, performansı etkilemede yeterli değildir. Performans ile çaba arasında iki ara değişken söz konusudur: Bilgi/beceri ve algılanan rol. Kişi bir amaç için ne kadar çaba gösterirse göstersin eğer bu iki unsur yetersizse; o kişinin, performansını istenen seviye çıkarması mümkün olmayacaktır. (Küçüközkan, 2015: 107). Örneğin; muhasebe bilgisinden yoksun bir kişi ne kadar çabalarsa çabalasın bir bilanço düzenleyemeyecektir. Algılanan rol ile belirtilmek istenen ise kısaca kişiden beklenen davranış türleridir. Her grup üyesi, belirli bir düzeyde performans gösterebilmek için uygun bir rol anlayışına sahip olmak zorundadır. Aksi takdirde rol çatışmaları kaçınılmaz olacaktır ki, bu durum da doğrudan kişinin performansının düşmesine sebep olacaktır (Koçel, 2014: 746-747).




**Şekil 7. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi**

Kaynak: Luthans, Fred: Organizational Behavior, 12th ed., McGraw-Hill, 2010, s.168

Şekil 7.'den de görülebileceği üzere, modelin ilk bölümü Vroom'un teorisinin aynısıdır. Kişinin çabası, beklenti ve valens değişkenlerinin etkisi altındadır. Lawler ve Porter'ın teorisinin ayrıldığı en önemli nokta; çabanın, performansı direkt olarak etkilemesinin söz konusu olamayacağıdır. Bilgi/beceri ve algılanan rol, performansı yöneten iki değişken olarak kendisini göstermektedir. Teoride diğer önemli bir husus ise, performanstan sonraki süreçtir. Çaba, bilgi/beceri ve algılanan rol değişkenleri etkisinde kendini gösteren performans herhangi bir ödülle ödüllendirilmektedir. Bu ödüllerin çalışan tarafından nasıl algılandığı tatmin olma sürecini belirlemektedir. Çalışan kendi performansıyla çalışma arkadaşlarının performansını karşılaştırır ve bunun neticesinde kendisi için bir ödül algısı oluşturur. Gerçekte alacağı ödül, zihninde canlandırdığı ödülden daha düşük düzeyde olursa kişi tatmin olmayacaktır. (Luthans, 2010: 167).

Yöneticilerin bu teoriyi dikkate alarak motivasyon konusunda özen göstermesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Öncelikle şu unutulmamalıdır ki; motivasyon, çaba ve performansın yanında bilgi ve beceri faktörlerine de bağlıdır. Bu sebeple kendisinden beklenen performans düzeyine ulaşabilmesi için gerek duyulduğunda çalışanın eğitim alması sağlanmalıdır. Diğer bir önemli nokta ise ödüllendirme sistemidir. Birey, emekleri karşılığında aldığı ödülleri daima belirlediği referanslarla karşılaştıracaktır. Hakkı olanı almadığını düşündüğü durumlarda kişinin motivasyonu düşecek, yaptığı işten duyduğu mutluluk azalmaya başlayacak ve birey zamanla örgüte olan bağlılığını yitirecektir. Bu sebeple örgütsel adaletin sağlanmasına özen gösterilmelidir (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2013: 154).

### 2.3.2.4. Adams'ın Eşitlik Teorisi

Süreç teorilerden bir diğeri, Eşitlik Teorisi'dir. Adams tarafından geliştirilen teoride; güdülenme, hakkaniyet ile ilişkilendirilerek açıklanmaya çalışılmıştır. Teoriye göre, çalışan, kendi çabası ve elde ettiği sonuçları aynı ortamda çalıştığı arkadaşlarının çabası ve elde ettikleriyle karşılaştırmaktadır. Eğer bu karşılaştırma neticesinde eşitsizlik algısı doğarsa, kişiye göre hakkaniyetsizlik söz konusu olacaktır (Küçüközkan, 2015: 107).

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Çaba}} < \frac{\text{Çalışma Arkadaşlarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Çalışma Arkadaşlarının Sarf Ettiği Çaba}}$$

$$\frac{\text{Kişinin Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Kişinin Sarf Ettiği Çaba}} > \frac{\text{Çalışma Arkadaşlarının Elde Ettiği Sonuç}}{\text{Çalışma Arkadaşlarının Sarf Ettiği Çaba}}$$

**Şekil 8. Adams Eşitlik Teorisi**

Kaynak: Luthans, Fred: Organizational Behavior, 12th ed., McGraw-Hill, 2010: 170

Eşitsizlik algısı şematik olarak yukarıdaki gibi ifade edilebilir. Bahsi geçen "sonuç"; maaş, terfi, sorumluluk vb. olabilir. "Çaba" ise herhangi bir işi sonuçlandırmak için harcanan zaman, emek, eğitim ve hatta yaş şeklinde olabilmektedir. Sonuç ve Çaba kavramları kişinin algısına göre değer kazanmaktadır. Bu oranlamada nesnel bir durum söz konusu değildir. Farklı bir kişi aynı karşılaştırmayı yaptığında farklı sonuçlar elde edebilir ya da bu karşılaştırmalar gerçeğe tamamen aykırı da olabilir. Burada esas olan kişinin kendi açısından bu oranları nasıl algıladığıdır (Luthans, 2010: 171).

Teoriye göre, tüm bu değerleri karşılaştırdığında eşitsizlik algısına varan kişi hakkaniyeti oluşturup bu eşitsizliği giderecek şekilde davranma doğrultusunda güdülenecektir. Bu eşitsizlik pozitif veya negatif şekilde olabilmektedir. Eğer kişi, çabası karşısında çalışma arkadaşlarından daha az sonuç elde ettiğini düşünüyorsa negatif eşitsizlik, daha fazla sonuç elde ettiğini düşünüyorsa pozitif eşitsizlik algısına varacaktır. Her iki durumda da kişinin eşitsizliği ortadan kaldırmaya yönelik gösterebileceği davranışlardan bazılarını aşağıdaki gibi belirtmek mümkündür (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2002: 159-160):

- Sarf edilen gayreti değiştirme (Performansını düşürme)
- Sonuçların değiştirilmesini talep etme (Maaşına zam isteme)
- İşi terk etme (İstifa etme)
- Karşılaştırma yapılan faktörleri değiştirme (Kendini farklı bir çalışma arkadaşıyla karşılaştırma)
- Psikolojik olarak eşitsizliği yok sayma (Bu eşitsizlik durumunun geçici olduğunu ve gelecekte düzeleceğini varsayma)

Eşitsizlik algısının, kişinin yalnızca daha az ödüllendirildiğini düşündüğünde ortaya çıkmadığını belirtmek gerekmektedir. Yüksek ücretin daha çok çalışma gerektirdiği algısı bazen kişilerde performans düşüklüğüne sebebiyet vermektedir. Örneğin; California'da bir elektronik cihaz işletmesinin sahibi, çalışanlarının kendi maaşlarını belirlemelerine izin vermiştir. İlginçtir ki, hiçbir çalışan maaşına zam istememiş, hatta bir servis teknisyeni çalışma arkadaşları kadar çok çalışmak istemediği için alması gerekenden bile daha düşük bir maaş belirlemiştir. Burada çalışan, eşitsizliği gidermek için işlevsel olmayan bir yönde davranmaya güdülenmiştir (Luthans, 2010: 171).

İşletmelerde ücret yönetiminin temeli, eşitlik teorisine dayanmaktadır ve çeşitli uygulamalı araştırma sonuçları bu teorinin öne sürdüğü hususları doğrulamaktadır. Ancak teorinin tam olarak kabulü için; metodolojik açıdan daha sağlıklı araştırmalara gerek olduğu da vurgulanmıştır (Koçel, 2014: 749-750).

#### 2.3.2.5. Edwin Locke'un Amaç Teorisi

Edwin Locke tarafından 1968'in sonlarında geliştirilen teoriye göre; bir bireyin belirlediği amaç, motivasyonunun derecesini belirleyen ana unsurdur. Burada savunulan düşünce şudur: Amaçlar, bir işgörene ne yapması ve ne kadar çaba sarf etmesi gerektiğini açıklamakta; onu yüksek performans göstermesi yönünde güdülemektedir. Amaçların belirginleştirilmesi, kişiye daha çok "elinden gelenin en iyisini yap" algısını aşılamakta ve bu algı, içsel bir teşvik edici gibi görev almaktadır. Örneğin; bir kamyon şoförü belirli bir mesafe için her hafta 12 sefer yapacağını taahhüt ettiğinde, bu hedefe ulaşmak için özel olarak bir çaba gösterecek, yüksek performans göstermeye eğilimi artacaktır (Robbins ve Judge: 2012: 212).

Bir amaç belirlendikten sonra kişi kendi kapasitesiyle o amaca ulaşmak için gerekli olan koşulları karşılaştıracaktır. Birey, mevcut kapasitesiyle amaca ulaşamayacağını ancak daha fazla çaba ile bunun mümkün olabileceğini hissederse o amaca ulaşmak için performansını arttıracaktır. Amaca ulaştığını hissettiği anda da kendini yetkin ve başarılı hissedecektir ve bu durum iş tatmininin artmasına vesile olacaktır. Teorinin belirttiği diğer bir husus ise; bireyin, amaca ulaşma yolunda

makul bir şansının olduğuna inandığı takdirde, amaçları daha yüksek seviyede sahipleneceğidir (Esen, 2017: 197).

Teoriye göre, bireysel amaçların belirlenmesinin motivasyona ve doğal olarak iş tatminine etkisi aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Şimşek ve Çelik, 2015: 82):

- İşgörenin amacının belirlenmesi, belirli bir görev üzerinde daha fazla odaklanmasına olanak verir.
- İşgörenin çabasının düzenlenmesi ve bu sayede performansının artırılması sağlanır.
- Belirlenmiş amaçlar, rekabet ortamında görevi başarıyla gerçekleştirme sürecinde kararlılığı artırır.
- Birey örgütsel amaçları benimsemişse, o amaçlara ulaşmanın yollarını arar.

Locke, bir amaç belirleme süreci için üç temel özellik üzerinde durmuştur: Amaçların açıklığı, amaçların güçlüğü ve amaçların yoğunluğu. Amaçların açıklığı, bir amacın sayısal anlamdaki netlik derecesidir. Amaçların güçlüğü, amaca ulaşabilmek için gerekli uzmanlık ve performans seviyesidir. Amaçların yoğunluğu ise, o amaca nasıl ulaşılacağına dair yolların belirlenmesi ile ilgilidir (Esen, 2017: 197).

Locke, amaç belirleme ve motivasyon arasındaki ilişkiyi beş maddeyle özetlemektedir (Schermerhorn, Hunt, Osborn, 2002: 223-224):

- Zor amaçlar, nispeten kolay olanlara göre daha yüksek derecede güdüleme gücüne sahiptir. Fakat kişi için ulaşılması imkânsız bir amacın aynı güce sahip olacağını söylemek mümkün değildir. Örneğin, bir satış temsilcisinin haftalık hedefinin üçten altıya çıkarıldığını düşünelim. Kişi bu amaca ulaşmak için daha fazla çalışması gerektiğini fark edecektir. Fakat bu hedef on beş gibi ulaşılması imkânsız bir noktaya çekilirse, kişi ne yaparsa yapsın bunu başaramayacağını düşündüğü için motivasyonu, performansı ve bununla ilişkili olarak zamanla iş tatmini düşecektir.

- Belirli (spesifik) amaçlar, genel veya belirsiz olanlara göre daha yüksek derecede güdüleme gücüne sahiptir.
- Geri bildirim, daha yüksek performans hedeflerinin belirlenmesini sağlayarak bireyin daha fazla motive olmasına yardımcı olmaktadır. Geri bildirim; bireye, amaca ulaşmaya çalıştığı süreçte hangi aşamada olduğunu, çabalarının ne derece başarılı olduğunu göstermesi açısından oldukça önemlidir.
- Amaçları başardıkça, kişi kendini daha yeterli hissetmeye başlayacak ve özsaygısı artacaktır. Kişinin, amacı başarma yolunda, sahip olduğu yeteneklerine güvenmesi, motivasyonu için oldukça önemlidir. Yukarıdaki satış örneği tekrar ele alınacak olursa; haftalık satış hedefinin on beşe yükseltildiği birey, (hedef imkansıza yakın olduğu için) kendini bu konuda yetersiz hissetmeye başlayacak ve yüksek performans gösteremeyecektir.
- Son olarak; birey bir amacı ne kadar benimser ve ona bağlılık duyarsa o amacın gerçekleşmesi için de o denli yüksek performans göstermeye istekli olacaktır. Bunun sağlanması için, amaç belirleme aşamasında astların da fikirlerinin alınması ve amaç belirleme sürecine katkıda bulunmalarının sağlanması gerekmektedir.

## 2.4. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatminini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Yapılan araştırmalar neticesinde iş tatmininin, kendisini etkileyen birçok unsurla birlikte karışık bir bileşen olduğu belirlenmiştir (Soysal ve Tan, 2013: 47).

İş tatmini için, işyerinin çalışanlarına sunduğu örgütsel olanaklar bir anlamda belirleyici rol oynamaktadır. Bu örgütsel olanaklar genelde, iş ortamıyla ilgilidir. Fakat çalışanlara kusursuz bir iş ortamı bile sunulsa herkesin tam anlamıyla yaptığı işten tatmin olması beklenemez. Çünkü her çalışanın sahip olduğu kişisel özellikler birbirinden farklıdır. Dolayısıyla çalışanların örgüt şartlarından nasıl etkileneceği ve buna karşın nasıl bir tutum geliştireceği aynı zamanda büyük oranda sahip oldukları kişisel faktörlere de bağlıdır. Literatürde iş tatminini etkileyen tüm faktörler genel olarak iki ana başlık altında toplanmaktadır: Bireysel ve örgütsel faktörler. Bireysel

faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum, hizmet süresi (kıdem) şeklinde sıralanabilmektedir. Örgütsel faktörler ise; ücret ve terfi olanakları, işin nitelikleri, çalışma koşulları, iletişim, yönetim ve yönetici davranışları ve çalışma arkadaşları olarak değerlendirilmektedir (Akşit, 2010: 37-38).

### 2.4.1. Bireysel Faktörler

İş tatmininin sağlanmasında büyük bir etkiye sahip olan bireysel faktörler, bireyin doğuştan sahip olduğu birtakım kişilik özellikleri ve hayatı boyunca elde ettiği deneyimlerle ilgilidir. Bu kapsamda kişinin yaşı, cinsiyeti, eğitimi gibi faktörler içinde bulunduğu mevcut durumu algılama şeklini doğrudan etkilemektedir (Akşit, 2010: 38).

#### 2.4.1.1. Cinsiyet

Cinsiyet faktörünün, iş tatmini üzerinde etkisi olduğu konusu tartışılmaya ve bu konu üzerine yapılan araştırmalar sonucunda farklı görüşler ileri sürülmeye devam edilmektedir. Özellikle çalışan kadın sayısının artmasıyla birlikte bu alandaki çalışmaların sayısı da çoğalmıştır. Fakat iş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişki hakkında kesin bir yargı yer almamaktadır. Hangi cinsiyetin iş tatmini seviyesinin daha yüksek olduğu konusu araştırma yapılan alana ve zamana göre değişkenlik göstermektedir (Aydınlı, 2005: 69).

Yapılan bazı araştırmalarda iş tatmininin cinsiyete göre farklılık gösterdiği gözlenip, kadın çalışanların erkek çalışanlara daha yüksek iş tatmini seviyesine sahip olduğu ifade edilirken (Aydınlı, 2005: 69), İzmir'de otel çalışanları üzerine yapılan bir çalışmada iş tatmini seviyesinin cinsiyete göre farklılık göstermediği saptanmıştır (Toker, 2007: 101). Bozkurt ve Bozkurt, Sakarya ilinde faaliyet gösteren İlköğretim okullarında çalışmakta olan öğretmen ve müdür yardımcıları üzerinde yürütmüş oldukları araştırmada, çalışanların iş tatmin seviyesinin cinsiyet göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır (Bozkurt ve Bozkurt, 2008: 13).

Grusky (1966), büyük bir kamu kuruluşu yöneticileri üzerinde yaptığı çalışmasında kadın çalışanların erkeklerle kıyaslandığında yaptıkları işten daha tatmin oldukları ve örgütlerine bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bunun sebebini ise, kadınların iş hayatında bulundukları konumlara

ulaşabilmek için daha fazla engel aşmak zorunda olmaları ve bu yüzden sahip oldukları işin onlar için daha büyük anlam ifade etmesi şeklinde açıklamıştır (Grusky, 1966: 499).

Kadınların iş tatmini seviyesinin yüksek olmasının sebeplerinden biri de, erkeklere oranla iş hayatından beklentilerinin daha düşük olmasıdır. Örneğin bazı araştırmalarda kadınların terfi ve zam beklentilerinin erkeklere nazaran daha düşük olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, kadınların iş tatmini seviyesini belirleyen faktörlerin erkeklerinkinden daha farklı olduğu da söylenmektedir. Maaş ve kariyer olanaklarından ziyade kadınlar; işin niteliği, çalışma şartları gibi iş özelliklerine daha fazla önem vermektedir. Bu nedenle kadınlar, daha düşük ücretlerle daha az kariyer fırsatlarına sahip olsalar bile işlerinden daha memnun olabilmektedirler. Fakat bu durumun geçici olduğu, kadınların iş yaşantısındaki öneminin ve buna paralel olarak iş yaşantısından beklentilerinin de artmasıyla kadınların ve erkeklerin iş tatmini düzeylerinin birbirine yaklaşacağı beklenmektedir (Bönte ve Krabel, 2014: 2477).

#### 2.4.1.2. Yaş

Herzberg ve arkadaşları yaş ile iş tatmini arasında önemli bir bağlantı olduğu gerçeğini ortaya koymuştur. Yaptıkları bir çalışmaya göre, yeni mezun olup iş hayatına atılan gençlerin büyük bir coşku ile çalışmaya başlamalarına rağmen zamanla iş tatmini seviyelerinde büyük bir azalma gözlemlenmektedir. Bunun sebeplerinden biri, beklentilerinin yüksek olması ve iş hayatının bu beklentileri karşılamada zayıf kalmasıdır. Tecrübe kazanıp, iş yaşantısına alıştıkları zaman ise, yıllar geçtikçe, tatmin seviyeleri yavaş yavaş yükselmektedir. Bu eğri, 50'li yaşlara kadar inişli/çıkışlı bir seyir izlemektedir (Aydınlı, 2005: 69).

Yapılan başka bir araştırmada iş tatmini-yaş eğrisi, yaş gruplarına göre ayrıntılı bir şekilde incelenmiştir. Buna göre; 20-25 yaş grubundaki çalışanlar, büyük ve gerçeğe uymayan beklentilerle işletmeye gelmekte fakat bu beklentileri karşılanmadıkları zaman büyük bir doyumsuzluk yaşamaktadır. Bu durum "gerçeklerle karşılaşma" olarak ifade edilmektedir. 30'lu yaşların ilk dönemlerinden itibaren bireyler iş yaşantısının gerçeklerine alışmakta, bu durumu benimsemektedir. Tecrübe, maaş ve ödül artışı bireyin iş tatmini seviyesinin yükselmesine vesile olmaktadır. Bu döneme "sosyalleşme dönemi" adı verilmektedir. 40'lı yaşların başı

iş tatmininin en yükseğe ulaştığı dönemdir. Sonlarına doğru ise "kariyer ortası krizi" dönemi başlamakta ve iş tatmininde biraz düşüş söz konusu olmaktadır. Emeklilik dönemine göre kişinin işten beklentileri en alt seviyeye inmektedir. Bununla birlikte iş tatmini seviyesinde bir miktar artış gözlenebilir. Emeklilik öncesi son dönemde ise, iş tatmini giderek azalmaktadır (Çimen ve Şahin, 2000: 55).

### 2.4.1.3. Medeni Durum

Yapılan araştırmalarda, genel itibariyle medeni durum ile iş tatmini arasında önemli derecede anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bununla birlikte bazı çalışmalarda, evli olan çalışanların bekâr olanlara kıyasla iş tatmini seviyelerinin daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Bunun en temel sebepleri; evlilik kurumunun işe dair beklentilerde önemsenecek düzeyde değişiklik oluşturmasıdır. Hayatını belirli bir düzene sokan kişinin, iş yaşantısına dair beklentileri daha gerçekçi seviyelere ulaşmaktadır.(Kösem, 2015: 108).

Yine başka bir araştırmada, evli olan bireylerin iş tatminlerinin bekarlara göre daha yüksek olduğu belirtilmiştir. Bunun temelinde yatan olası sebeplerden biri, evli bireylerin kendilerini artık hayatta yalnız hissetmiyor oluşudur. Onları her anlamda destekleyen birinin varlığını hissetmek, özgüvenlerini artırmakta ve onlara iş yaşantısına daha iyi konsantre olabilme gücü vermektedir. Evlilikle birlikte sorumluluk bilincinin artması, iş hayatına olan bakış açısını değiştirebilmekte ve tatmin seviyesini yukarılara çekebilmektedir (Barak, Nissly, Levin, 2001: 629).

Evli çalışanların bekârlara kıyasla daha az devamsızlık yapmasına ve yüksek performans göstermesine rağmen evli eşler arasında yaşanan çatışmalar iş hayatını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İş yerinde yaşanan stres eve taşındığı zaman bu durum uzun vadede anlaşmazlıklara yol açarak, tartışmalara sebep olacaktır. Bu sefer evinde de büyük baskı altında olduğunu hisseden birey, ister istemez bu durumu iş yaşantısına taşıyacaktır. Böyle bir durumda da iş tatminsizliğinin meydana gelişi kaçınılmaz bir son olmaktadır (Bruck, Allen, Spector, 2002: 340).

### 2.4.1.4. Eğitim Seviyesi

Eğitim seviyesinin iş tatmini üzerine etkisini belirlemeye yönelik birçok çalışma yapılmıştır. Çalışmalar çerçevesindeki genel kanı, eğitim seviyesi

yükseldikçe bireylerin iş tatminlerinin azaldığı yönündedir. Bunun en büyük sebeplerinden biri, eğitim seviyesi yüksek kişilerin iş hayatından beklentilerinin daha fazla olmasıdır. Kişi, hayatı boyunca kendine bu anlamda yatırım yapmakta ve doğal olarak iş yaşantısına girdiği zaman emeklerinin karşılığını en iyi şekilde almak istemektedir. Fakat iş hayatının dinamiği her zaman bu beklentilerle eşleşmemektir. Turizm sektöründe gerçekleştirilen bir çalışmanın ulaştığı sonuçlar, bu görüşü destekler niteliktedir. Araştırmada, çalışanların iş tatmini düzeylerinin eğitim durumlarına göre farklılık gösterdiği saptanmış; özellikle lise mezunu çalışanlarla üniversite mezunu çalışanlar arasında iş tatmini açısından önemli derecede farklılık belirlenmiştir. Lise mezunu çalışanların iş tatmini seviyesi üniversite mezunu çalışanlardan daha yüksektir. Toker (2007), bu sonucu üniversite mezunu çalışanların beklentilerinin daha yüksek olması şeklinde yorumlamıştır (Toker, 2007: 103).

Eğitim seviyesi ve iş tatmini arasında ortaya koyulan bu genel görüşün yanı sıra literatürde, farklı sonuçlar elde edilen çalışmalar da bulunmaktadır. Abu Saad ve Isralowitz, öğretmenler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında iş tatmin seviyesinin, eğitim durumuna göre farklılaştığını gözlemlemiştir (Saad, Isralowitz, 1992: 779). Finans sektöründe yapılan bir başka araştırmada ise çalışan iş tatmininin, eğitim seviyesine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir. (Yelboğan, 2007: 16).

Normal şartlarda eğitim, iş hayatında bireye büyük bir artı kazandırmaktadır. Fakat bireyin büyük hayaller ve beklentilerle kendini iş hayatında bulması ve bir anda bunları elde edememesi hayal kırıklarına sebebiyet verebilmektedir. Burada diğer bir önemli husus da, kişinin yetkinlik ve becerilerine uygun bir işe yerleştirilmiş olmasıdır. Eğitim seviyesinden çok daha aşağılarda bir pozisyonda çalışan kişi, aldığı tüm eğitimin boşa gittiğini düşünebilir ve bu durum bir süre sonra işine sirayet eder. Diğer yandan; pozisyonun gereklilikleri, kişinin aldığı eğitimlerin çok üstündeyse bu sefer birey bir tedirginlik hali yaşayacak, kendini baskı altında hissedecek ve istediği performansı gösteremeyecektir. Kendini başarısız hisseden çalışan bir süre sonra iş tatminsizliği yaşayacaktır.

### 2.4.1.5. Hizmet Süresi (Kıdem)

İş tatminini etkileyen bireysel faktörlerin bir diğeri kıdemdir. Kıdem ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi anlamlandırmaya yönelik birçok araştırma söz konusudur.

Çalışmaların genelinde, kıdem süresi arttıkça kişilerin iş tatmini seviyelerinin yükseldiği gözlemlenmiştir. Bu durumun sebepleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Güven, Bakan, Yeşil, 2005: 134):

- Çalışan, kıdemi arttıkça, yaptığı işi daha iyi kavrayacak ve bu durumun sonucu olarak çalışanın başarma hissi günden güne yükselecektir.
- Çalışanın kıdemi arttıkça işletme, çalışanın ihtiyaçlarını daha iyi anlayacak ve bu yönde daha başarılı adımlar atabilecektir.
- Çalışanın işletmede geçirdiği her yıl, onu işletmeye ve yaptığı işe duygusal anlamda da daha bağlı hale getirecektir.
- Çalışanın kıdemi arttıkça, kazanacağı statüyle beraber işletme kendisine daha geniş olanaklar sunmaya başlayacaktır.

Keleş'in 2007 yılında ilaç sektöründe yaptığı çalışma sonucunda, 0-5 yıl arası kıdemi olan çalışanların iş tatmini seviyeleri yüksek bulunurken, 5 yıldan daha fazla kıdemden sonra iş tatmini seviyelerinde bir düşüş gözlemlenmiştir (Keleş, 2007: 259).

Yelboğan'ın (2007) finans sektöründe yaptığı araştırmada, iş tatmini seviyesinin çalışanların kıdemine göre farklılık gösterdiği saptanmıştır. Genel Müdürlük çalışanları arasında iş tatmini seviyesi en yüksek olan grup 5 yıl ve altı ile 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip olan grup olarak belirlenmiştir. Tatmin seviyesi en düşük olan grup 6-10 yıl arası kıdeme sahip olurken, 11-15 yıl arası kıdeme sahip çalışanlarda bu seviyenin yükseldiği görülmektedir. Bu sonuçları Yelboğan şu şekilde yorumlamıştır: Birey, işe ilk başladığında işin yeniliği ve duyduğu heyecan sayesinde iş tatmini seviyesi yüksek olmakta, bir süre sonra bu heyecanın geçmesi ve işin monotonlaşmasıyla kişinin tatmin seviyesi de düşmektedir. Yıllar ilerledikçe kişinin beklentileri daha gerçekçi olmaya başlamakta ve iş hayatına adapte olup gerçekleri kabullenen bireyin iş tatmini de göreceli olarak artış göstermektedir (Yelboğan, 2007: 16).

### 2.4.2. Örgütsel Faktörler

Belirli bir örgütsel ortamda ve belirli bir zaman diliminde gerçekleştirilen görevler olarak algılanan iş, işgörenin bulunduğu işletmeye sağladığı bir katkı ya da

değer olarak da tanımlanabilmektedir. Bu hususta iş tatmini ifadesi, iş ve iş ortamına yönelik olarak çok sayıda değişkenin etkisi ile gelişen tutumları kapsamaktadır (Akşit, 2010: 41).

Çalışanın iş tatmininin sağlanmasında, örgütün ona sunduğu örgütsel olanaklar belirleyici bir rol oynamaktadır. İş ortamına bağlı çalışan tatmini, örgütün çalışana sağladığı tüm bu olanakların bileşkelerine karşı bireyin gösterdiği tutumdur. Bireysel faktörler gibi örgütsel faktörler de ayrı ayrı bir etki oluşturmaktan ziyade tüm değişkenlerin etkileşimi sonucunda oluşan bileşke, tatmin seviyesini etkilemektedir (Akıncı, 2002: 5).

#### 2.4.2.1. Ücret ve Terfi Olanakları

Ücret, hem çalışanların yaşam standardını düzenleyen bir öge olması; hem de sanayiinin gelişmesi için önemli bir maliyet faktörü ve toplumdaki sosyal adaletin oranının belirleyicisi olması açısından oldukça önemli bir unsurdur (Güven, Bakan, Yeşil, 2005: 131).

Ücret; çalışanın yaptığı bir iş karşılığında hak ettiği değer olarak tanımlanabilir. Yapılan araştırmalar neticesinde iş tatminini etkileyen en önemli unsurlardan birinin ücret faktörü olduğu belirlenmiştir. Bu durumda önemli olan husus, ücretin çokluğundan ziyade adil bir şekilde paylaştırılmasıdır. Ücret politikası yönetim tarafından kesin bir çizgiye oturtulmalı ve eşit işe eşit ücret prensibi benimsenmelidir. Çalışan, aynı işte kendisinden daha az yetenekli birinin ondan daha fazla maaş aldığını öğrenirse iş tatminsizliği yaşaması kaçınılmaz olacaktır. Ücret konusunda adaleti sağlamak örgütün en önemli görevlerinden biridir (Kösem, 2015: 119).

Terfi; pozisyon, itibar ve statü artışını ifade etmektedir. Bir çalışanın terfi etmesi demek, örgüt içinde daha üst kademedeki bir işe atanması demektir. İşgörenin; mevcut kademesinden daha fazla sorumluluk gerektiren, daha yüksek ücretli, daha fazla imtiyazlı, daha geniş yetki ve hareket özgürlüğü tanıyan bir üst pozisyona atanması durumunda terfi olayı gerçeklemiş olacaktır. Daha yüksek bir konumdaki göreve atanan bireyin iş tatmini seviyesi de yükselecektir. Buradaki önemli husus, ücret politikasında olduğu gibi adil ve şeffaf bir terfi politikasının oluşturulmasıdır. Terfiler, bireyler için hem gelişme ve sorumluluk kazanma fırsatı

sağlamakta; hem de bireyin sosyal statüsünü artırmaktadır. İş tatmini seviyesi terfi politikasının algılanmasıyla orantılı şekilde değişecektir. Aynı örgütte uzun süredir çalışan birey için terfi, bir ihtiyaç halini almaktadır. İlerleme fırsatı, bireylerin kapasitelerini ve başarılarını daha iyi bir konuma getirebilmeleri için bir güdüleyici bir faktör olarak hizmet edebilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 127).

Terfi, yalnızca işgören açısından değil örgüt açısından da büyük avantajlar sağlamaktadır. Yükselip, hem maddi imkanları artan hem de psikolojik olarak belirli doyum seviyesine ulaşan birey, örgüt amaçları doğrultusunda daha konsantre ve istekli bir şekilde performans göstermeye başlayacaktır.

Terfi konusunda en önemli nokta, şeffaflık ve eşitliktir. Terfi için belirlenen kriterler tüm örgüt çalışanlarına net bir şekilde duyurulmalı ve terfi yolu açık bırakılmalıdır (Akıncı, 2002: 24).

#### 2.4.2.2. İşin Nitelikleri

İşin nitelikleri ve içeriği iş tatminini etkileyen en önemli örgütsel faktörlerden biridir. Diğer tüm faktörlerde olduğu gibi burada da önemli olan husus, bu niteliklerin işgören tarafından nasıl algılandığıdır. İşin içeriğinin ilginç olması, kendini tekrarlamaması ve işgörenin bilgi ve becerileriyle uyumlu olması iş tatmini açısından büyük önem arz etmektedir. Günümüzde, işgörenlere bir robot gibi sürekli aynı işlerin tekrarlatılmasının ve işgörenlerin bir sürecin yalnızca bir kısmıyla uğraştırılmasının uzun vadede büyük sorunlara yol açtığı kabul görmüş ve bu metotları değiştirmeye yönelik araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Birey, sürekli aynı işi yaptığında ve işin tamamıyla değil de yalnızca bir bölümüyle ilgilendiğinde bir eser meydana getirdiğini fark edememektedir. Bu durumda iş tatminsizliği kaçınılmazdır. Yapılan işin, işgörenin yaratıcılığını gerektirmesi, iş rotasyonu ve iş zenginleştirme imkanları iş tatminini olumlu yönde etkileyecek uygulamalardır. Bu aşamada dengenin kurulması oldukça önemlidir. İşgörene kaldırabileceğinden fazla sorumluluk ve rol yüklenmesi, bireyde stres ve tükenmişliğe yol açabilmektedir (İşcan ve Timuroğlu, 2007: 125).

### 2.4.2.3. Çalışma Koşulları

Çalışma koşulları kavramı; iş yerindeki sağlık, güvenlik ve ergonomiye ilişkin çalışma çevresi gibi faktörleri kapsamaktadır. Çalışma koşullarının, çalışanların sağlığını ve güvenliğini koruyacak şekilde hazırlanmış olması gerekmektedir. Bu durum hem işveren açısından bir görev niteliği taşımakta, hem de işgörenin daha verimli bir şekilde çalışması için de büyük bir avantaj sağlamaktadır. Elbette bu kapsamda öncelikli yapılması gereken güvenliği sağlamak, sonrasında çalışan verimliliğini artırmak ve performansı iyileştirmek adına daha konforlu bir çalışma ortamı inşa etmektir. Çalışma ortamının çevresel kirliliklerden, yüksek gürültü düzeylerinden, korumasız makine, radyasyon vb. tehlikelerden arındırılması işgörenin güvenliğini ve sağlığını korumaya yönelik önemli eylemlerdir (İşcan ve Sayın, 2010: 199-200).

Her geçen gün yeni olanakların ortaya çıktığı, sürekli değişen ve yenilenen bir dünyanın parçası olduğumuz günümüzde örgütlerin de her anlamda bu değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir. Örgütler, gelişen teknolojiyi yakından takip etmeli ve bu yenilikleri işgörenlere daha kaliteli bir çalışma ortamı sunabilmek adına kullanmalıdır. Gürültüyü kesen camlar, kaliteli bir havalandırma sistemi, iş kazalarını minimize eden teçhizatlar vb. uygulamalar ilk başta örgüte bir maliyet yükü olacak gibi görünse de, uzun vadede hem örgütü büyük zararlardan koruyacak hem de birey daha rahat ve sağlıklı bir ortamda çalıştığı için kendini daha güvenli hissedecek ve bunu da elbette yaptığı işe yansıtacaktır.

Esnek çalışma saatleri ve iş yerinin eve yakınlığı da çalışma koşulları çerçevesinde değerlendirebilir. Ayrıca kantin, dinlenme odası ve sosyal tesis gibi işgörenin boş zamanlarında vakit geçirebileceği olanaklar da işgörende oldukça olumlu etki yaratmaktadır (İşcan ve Timuroğlu: 2007: 126).

### 2.4.2.4. Çalışma Arkadaşları

Bireyin içinde yer aldığı grup da iş tatminini etkileyen faktörlerden biridir. İşgörenin başarılı sayılan bir grup içerisinde yer alıp, aynı bakış açısına sahip çalışanlarla birlikte olması iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Gününün büyük bir kısmını iş yerinde geçiren kişi, uyum sağlayabildiği bir ortamda yer aldığı zaman

iş ortamında da sosyalleşebilme imkanı bulmaktadır ve bu durum da iş tatmini seviyesini yukarılara taşımaktadır (Erdil v.d., 2004: 20).

Kişinin içinde bulunduğu çalışma grubu kişiye yardım, destek, rahatlık sağlamakta ve kişiyi yönlendirmektedir. Dostane, iyi teknik yeterliliklere sahip ve iş birliğine açık bir çalışma grubu, iş tatmini üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Geçinmesi zor iş arkadaşlarına sahip olmak ise iş tatminini önemli derecede negatif yönde etkilemektedir (Bozkurt ve Turgut, 1999: 60).

İngiltere'de akademisyenler üzerinde yapılan bir çalışmada, çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Korelasyon analizleri sonucu açık bir şekilde, çalışma arkadaşlarının davranışları ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur (Erdil v.d., 2004: 20).

İnsan sosyal bir varlıktır ve hangi ortama girerse girsin, çevresindekilerle iletişim kurma ihtiyacı hissetmektedir. Çalışma arkadaşlarıyla büyük ölçüde zıtlıklar yaşayan birey bir süre sonra kendisini yalnız hissetmeye başlayacaktır. Bu stresli durum onu, işini hakkıyla yapabilme gücünden alıkoyabilmektedir. İletişim yalnızca sosyal bir ihtiyaç değildir. Çalışanların her biri örgüt zincirinin bir halkasıdır. Bir işin tamamlanabilmesi için o zincir halkalarının uyumlu bir şekilde bir arada olması ve birbirleriyle yazılı veya sözlü iletişime geçmeleri gerekmektedir. Grup içerisindeki ilişkilerin iş tatminini etkileme düzeyi işin yapısına ve gerekliliklerine göre değişmektedir. Özellikle ekip çalışması gerektiren işlerde, çalışma arkadaşlarının arasındaki ilişkiler çok daha önem kazanmaktadır (Bozkurt ve Bozkurt: 2008: 4-5).

### 2.4.2.5. Yönetim, Yönetici Davranışları ve Kararlara Katılma

Yönetim ve yönetici davranışları, işgörenin yaptığı işten tatmin olup olmamasında söz sahibi bir faktördür. Yapılan araştırmalara göre, ücret gibi önemli bir motivasyon kaynağını, rakiplerine göre daha düşük seviyelerde tutan örgütlerde bile sırf yönetici ve yönetim tarzının iyi olması işgörenlerin iş tatminini artırıcı etkiye sahip olabilmektedir. Günümüz toplumunda çalışanları yönetimde söz sahibi yapmak, onların yaptıkları işten keyif almalarını sağlayarak verimliliklerini artırmak, liderlik ve yönetim anlayışının gereği haline gelmiştir. İş süreçlerinde çalışanların fikirlerine danışmayan, onların sorunlarıyla ilgilenmeyen ve iş bilgisi yetersiz olan

yöneticiler çalışanda tatminsizlik duygularına yol açmaktadır (Bozkurt, Bozkurt, 2008: 4).

Çalışanların iş tatmini üzerinde yönetim tarzının etkisi iki şekilde kendini göstermektedir. Bunlardan ilki, karar verme sürecine çalışanların katılımını sağlamaktır. Kararlara katılım sonucunda, kişinin özgüveni ve özsaygısı artacak ve tanınma ihtiyacı karşılanacaktır. Karar mekanizmasına çalışanların dahil edilmesi, iş tatmininin artmasının yanı sıra örgüt içinde nihai kararların iyileştirilmesine de hizmet edecektir. Kararlara ortak olduğunu hisseden işgören; yaptığı işe, çalışma arkadaşlarına ve yönetime karşı olumlu duygular geliştirecek bu durum da kişinin iş tatmininin artmasına vesile olacaktır. Yönetim tarzının etkilerinden bir diğeri ise, çalışan merkezli olmaktır. Yani, çalışanlara yönelik olma ve onlarla destekleyici ilişkiler geliştirmektir. Yönetimin çalışanlarla iletişimini güçlendirmesi, çalışanların iş tatminini olumlu yönde etkileyecektir (Erdil v.d., 2004: 19).

Yöneticiye duyulan güven duygusu da işten duyulan tatmin duygusunda belirleyici bir faktör olarak rol oynamaktadır. Burada önemli olan, yöneticinin vaatleriyle faaliyetleri arasında tutarlılığın olmasıdır. Böylece çalışanlar hayal kırıklığına uğramamakta ve olumlu tavır sergilemektedir. Yöneticinin vaatlerinin önem kazanabilmesi için uygulamalarını net bir şekilde ortaya koyması gerekmektedir. Faaliyetleri ve vaatleri çelişiyorsa, yönetici ile çalışanlar arasında güvenin gelişmesi için uygun koşullar oluşmamakta ve yerine getirilmeyen vaatler olumsuz durum yaratmaktadır. Diğer bir ifade ile, bu durum güven eksikliğine ve zamanla iş tatminsizliğine neden olmaktadır (Koç ve Yazıcıoğlu, 2011: 48).

# ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
# YÖNETİCİLERİN KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ İNCELEMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

## 3.1. Araştırmanın Konusu, Önemi ve Amacı

Bu araştırmanın konusu, yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkidir, Liderlik ve iş tatmini örgütler için çok önemli iki kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. İş tatminini etkileyen birçok faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerden biri de yöneticilerdir. Çalışanlar günümüzde, artık idareci pozisyonundaki yöneticilerle değil; amaçları doğrultusunda onları harekete geçirecek ve sahip olduğu vizyonla onları etkileyecek rol model liderlerle çalışmayı tercih etmektedirler.

Literatürde karizmatik liderlik ile ilgili bazı araştırmaların yapıldığı görülmektedir. Fakat karizmatik liderlik özellikleri ile iş tatmini ilişkisini doğrudan inceleyen araştırma sayısı oldukça azdır. Bu çalışma yöneticilerin karizmatik liderlik özelliklerinin çalışanların işe karşı tutumu üzerinde ne denli önemli olduğu hususuna dikkatleri çekmesi sebebiyle önem arz etmektedir.

Çalışmanın amacı; liderlik yaklaşımları içinde üzerinde sıkça durulan kavramlardan biri olan karizmatik liderlik kavramı ile iş tatmini kavramlarını ele alarak, karizmatik liderlik özellikleri ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını analiz etmektir.

## 3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırları

Araştırmanın kapsamı, İstanbul dâhilinde özel sektörde çeşitli alanlarda faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan beyaz yakalı çalışanlardır. Analizler neticesinde elde edilen sonuçlar bu kapsamda değerlendirilmiştir, bu nedenle genele yorumlanmamalıdır. Araştırmada, işletmelere ulaşarak gerekli izinlerin alınması, maliyet ve zaman gibi kısıtlar göz önüne alınarak tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örnekleme yöntemi ile toplamda 211 çalışana ulaşılmıştır.

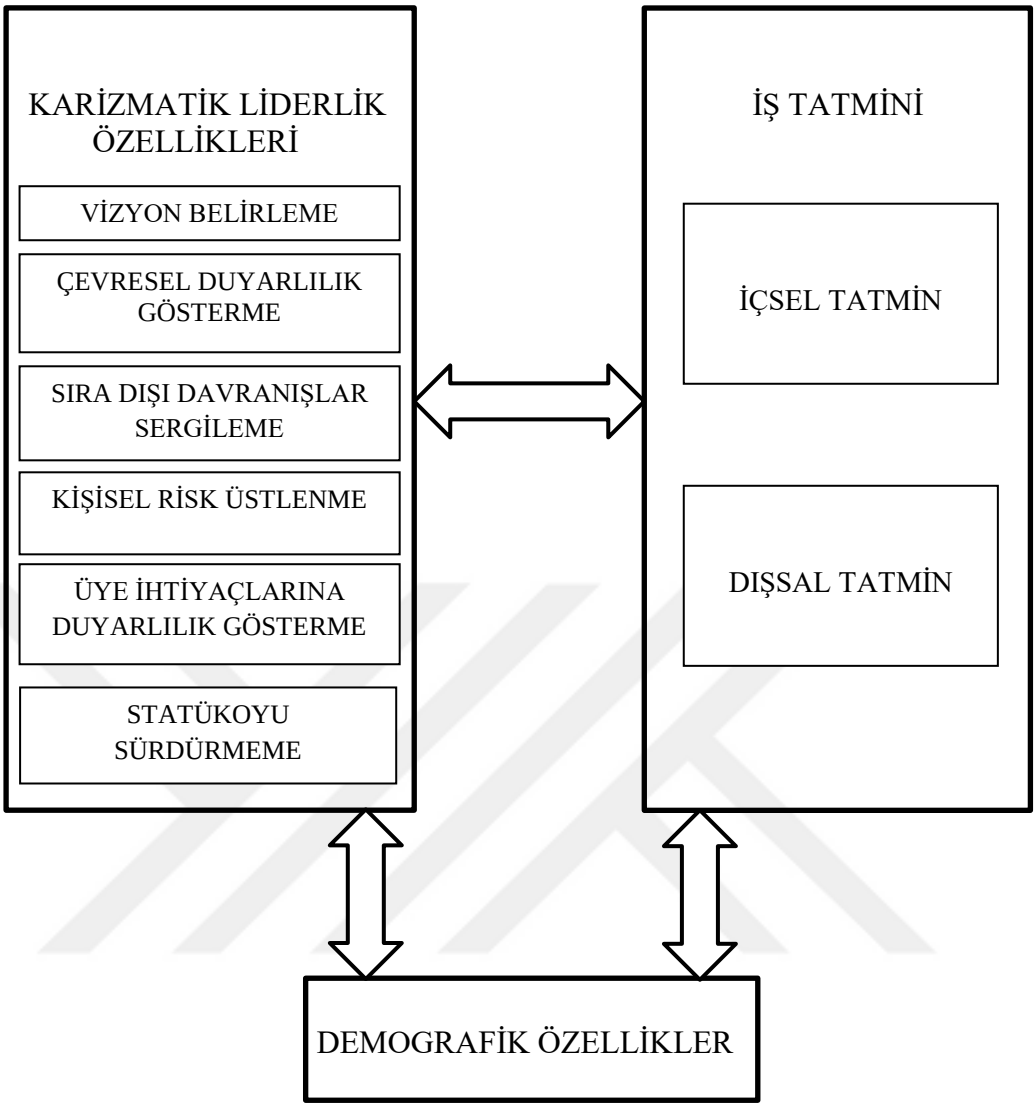
Araştırma, İstanbul'da özel sektörde faaliyet gösteren işletmeler; bu işletmelerde çeşitli departmanlarda ve pozisyonlarda görev yapan 211 beyaz yaka çalışanı, Karizmatik Liderlik Ölçeği, İş Tatmini ölçeği ve demografik özelliklerden oluşan anket formu ile sınırlandırılmıştır.

## 3.3. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmanın genelinde birincil ve ikincil olmak üzere 2 çeşit veri kullanılmıştır. Karizmatik liderlik ve iş tatmini ile ilgili literatürde yer alan makale, tez, kitap vb. çalışmalarından elde edilen ikincil verilen araştırmanın teorik boyutunu oluşturmaktadır. Birincil veriler ise İstanbul'da özel sektörde çeşitli alanlarda faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan beyaz yakalı çalışanlarını içeren bir saha araştırması sonucu elde edilen verileri kapsamaktadır.

### 3.3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırmada; problemi, problemli ilgili durumları, değişkenleri değişkenler arasındaki ilişkiyi tanımlayan tanımlayıcı araştırma modelinden yararlanılmıştır. Tanımlayıcı araştırma modeli ile elde edilen sonuçlar ileriye dönük tahminler yapma amacıyla da kullanılabilmektedir (Aksoy, 2006: 83). Araştırmada, belirlenen tüm değişkenler ışığında ana ve alt hipotezler belirlenmiş ve bu hipotezler sınanmıştır. Hipotezler doğrultusunda oluşturulan araştırma modelinin kavramsal çerçevesi Şekil 9.'da yer almaktadır.




**Şekil 9. Araştırma Modeli**

Araştırmada karizmatik liderlik özellikleri ile iş tatmini arasındaki ilişki incelenmiştir. Yine araştırma değişkenlerinin boyutları arasındaki ilişkilerin ve karizmatik liderlik özellikleri ile iş tatmininin demografik değişkenler açısından farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesi amaçlanmıştır.

### 3.3.2. Araştırmanın Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleriyle çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını saptamak amacıyla gerçekleştirilen araştırmada; veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde; çalışanların, yöneticilerin karizmatik liderlik özelliklerine karşı algılarını ölçmek amacıyla Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Gül (2003) tarafından uyarlanan ve 24 ifadeden oluşan "Karizmatik Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçesi Yavan'ın (2018) çalışmasından alınmıştır. Ölçek, vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıradışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeme olmak üzere altı alt boyuttan oluşmaktadır. 1, 2, 6, 15, 18, 19 nolu ifadeler vizyon belirleme; 7, 8, 11, 16, 21, 22 nolu ifadeler çevresel duyarlılık gösterme; 4, 12, 23 nolu ifadeler sıradışı davranışlar sergileme; 5, 17, 20, 24 nolu ifadeler kişisel risk üstlenme; 9, 10, 13 nolu ifadeler üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme; 3, 14 nolu maddeler ise statükoyu sürdürmeme boyutlarını temsil etmektedir. Ölçekteki tüm ifadelerin değerlendirilmesinde 5'li Likert tipi ölçek (1: Kesinlikle Katılmıyorum ve 5: Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

İkinci bölümde; çalışanların iş tatmin seviyelerini ölçmek amacıyla Weiss, Dawis, England ve Lofquist (1967) tarafından geliştirilen ve Baycan (1985) tarafından Türkçe'ye uyarlanıp, güvenilirlik analizleri yapılan; 20 maddeden oluşan "Minnesota İş Tatmini Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek İçsel tatmin ve Dışsal tatmin olmak üzere iki alt boyuttan oluşmaktadır. 1, 2, 3, 4, 7, 8, 9, 10, 11, 15, 16, 20 nolu ifadeler içsel tatmin boyutunu temsil etmektedir. İçsel tatmin; başarı, tanınma veya takdir edilme, işin kendisi, otorite, sorumluluk ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatmin düzeyini ölçen ögelerden oluşmaktadır. 5, 6, 12, 13, 14, 17, 18, 19 nolu ifadeler ise dışsal tatmin boyutunu temsil etmektedir. Dışsal tatmin; şirket politikası ve uygulanması, denetim şekli, yönetici ve yönetim tarzı, çalışma arkadaşları ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, güvence, ücret ve yan haklar gibi iş ortamına ait ögelerden oluşmaktadır. Ölçekteki tüm ifadelerin değerlendirilmesinde 5'li Likert tipi ölçek (1: Hiç Memnun Değilim ve 5: Çok Memnunum) kullanılmıştır.

Üçüncü bölümde; cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kıdem, aylık gelir düzeyi gibi demografik sorular yer almaktadır.

### 3.3.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada incelenen değişkenlere yönelik geliştirilen araştırma hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

$H_1$ : Yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1a}$ : Karizmatik liderliğin "vizyon belirleme" boyutu ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1b}$ : Karizmatik liderliğin "çevresel duyarlılık gösterme" boyutu ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1c}$ : Karizmatik liderliğin "üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme" boyutu ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır

$H_{1d}$ : Karizmatik liderliğin "kişisel risk üstlenme" boyutu ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1e}$ :. Karizmatik liderliğin "sıra dışı davranışlar sergileme" boyutu ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1f}$ : Karizmatik liderliğin "statükoyu sürdürmeme" boyutu ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_2$ : Yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ile çalışanların içsel tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_3$ : Yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ile çalışanların dışsal tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_4$ : İş tatmini demografik özelliklere göre farklılık gösterir.

$H_{4a}$ : İş tatmini çalışanların cinsiyetine göre farklılık gösterir.

$H_{4b}$ : İş tatmini çalışanların medeni durumuna göre farklılık gösterir.

$H_{4c}$ : İş tatmini çalışanların yaşına göre farklılık gösterir.

$H_{4d}$ : İş tatmini çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

$H_{4e}$ : İş tatmini çalışanların iş yerindeki kıdemine göre farklılık gösterir.

$H_{4f}$ : İş tatmini çalışanların aylık gelir düzeyine göre farklılık gösterir.

$H_5$ : Karizmatik liderlik algısı demografik özelliklere göre farklılık gösterir.

$H_{5a}$ : Karizmatik liderlik algısı çalışanların cinsiyetine göre farklılık gösterir.

$H_{5b}$ : Karizmatik liderlik algısı çalışanların medeni durumuna göre farklılık gösterir.

$H_{5c}$ : Karizmatik liderlik algısı çalışanların yaşına göre farklılık gösterir.

$H_{5d}$ : Karizmatik liderlik algısı çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterir.

$H_{5e}$ : Karizmatik liderlik algısı çalışanların iş yerindeki kıdemine göre farklılık gösterir.

$H_{5f}$ : Karizmatik liderlik algısı çalışanların aylık gelir düzeyine göre farklılık gösterir.

### 3.3.4. Araştırmada Kullanılan İstatistik Teknikler

Araştırmanın tüm verileri SPSS 17.0 paket programında analiz edilmiştir. Araştırmada yer alan hipotezlerin sınanması için; Pearson korelasyon analizi, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve bağımsız t-testi kullanılmıştır. Karizmatik liderlik algısı ve boyutları ile iş tatmini ve boyutları arasındaki ilişki Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Katılımcıların karizmatik liderlik algısının ve iş tatminlerinin cinsiyetlerine ve medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği bağımsız t- testi ile; yaşa, eğitim durumuna, iş yerindeki kıdeme ve aylık gelir düzeyine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile incelenmiştir. Ayrıca katılımcıların karizmatik liderlik algısı ve iş tatmini düzeylerinin tespiti için tanımlayıcı istatistiki analizlerden (frekans, aritmetik ortalama, standart sapma) faydalanılmıştır. Anket formlarını yanıtlayanların demografik özelliklerini belirtmek amacıyla tanımlayıcı istatistiki analizlerden (frekans, yüzde dağılımları) yararlanılmıştır.

## 3.4. Araştırma Bulguları ve Yorumları

### 3.4.1. Demografik Bulgular

Araştırma, İstanbul ilindeki özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde görev yapan 211 beyaz yaka çalışanı üzerinde yapılmıştır.

Araştırma dâhilinde, yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleriyle çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını tespit etmeye çalışan anketi cevaplayanların 102'si erkek (%48,3) ve 109'u kadındır. (%51,7)

**Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları**

| | | **Sayı** | **Yüzde** |
|---|---|---|---|
| **Cinsiyet** | Erkek | 102 | 48,3 |
| | Kadın | 109 | 51,7 |
| | Toplam | 211 | 100,0 |

Araştırmaya katılanların yaş dağılımları incelendiğinde katılımcıların; %10,9'unun 18-25 yaş aralığında, %57,3'ünün 26-33 yaş aralığında, %26,5'inin 34-41 yaş aralığında, %4,3'ünün 42-49 yaş aralığında olduğu %0,9'unun ise 50 yaş ve üzeri sınıflandırmaya dahil olduğu görülmektedir.

**Tablo 6. Katılımcıların Yaşlarına Göre Dağılımları**

| | | **Sayı** | **Yüzde** |
|---|---|---|---|
| **Yaş** | 18-25 yaş arası | 23 | 10,9 |
| | 26-33 yaş arası | 121 | 57,3 |
| | 34-41 yaş arası | 56 | 26,5 |
| | 42-49 yaş arası | 9 | 4,3 |
| | 50 yaş ve üzeri | 2 | 0,9 |
| | Toplam | 211 | 100,0 |

Araştırmaya katılanların medeni durumuna bakıldığında; 101 kişinin evli (%47,9), 110 kişinin bekâr (%52,1) olduğu görülmektedir.

**Tablo 7. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları**

| | | Sayı | Yüzde |
|---|---|---|---|
| **Medeni Durum** | Evli | 101 | 47,9 |
| | Bekar | 110 | 52,1 |
| | Toplam | 211 | 100,0 |

Araştırmaya katılanların eğitim durumları incelendiğinde katılımcıların; 6'sının lise mezunu (%2,8), 18'inin ön lisans/yüksekokul mezunu (%8,5), 117'sinin lisans mezunu (%55,5), 70'inin yüksek lisans/doktora mezunu (%33,2) olduğu görülmektedir.

**Tablo 8. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları**

| | | Sayı | Yüzde |
|---|---|---|---|
| **Eğitim Durumu** | Lise | 6 | 2,8 |
| | Ön lisans/Yüksekokul | 18 | 8,5 |
| | Lisans | 117 | 55,5 |
| | Yüksek lisans/Doktora | 70 | 33,2 |
| | Toplam | 211 | 100,0 |

Çalışanların mevcut iş yerindeki kıdem bakımından dağılımlarına bakıldığında; 36'sının 1 yıldan az (%17,1), 116'sının 1-5 yıl (%55), 45'inin 6-10 yıl (%21,3), 10'unun 11-15 yıl (%4,7), 4'ünün 16 yıl ve üzeri yıl (%1,9) görev yaptığı görülmektedir.

**Tablo 9. Katılımcıların İş Yerindeki Kıdeme Göre Dağılımları**

| | | Sayı | Yüzde |
|---|---|---|---|
| **İş Yerindeki Kıdem** | 1 yıldan az | 36 | 17,1 |
| | 1-5 yıl arası | 116 | 55,0 |
| | 6-10 yıl arası | 45 | 21,3 |
| | 11-15 yıl arası | 10 | 4,7 |
| | 16 yıl ve üzeri | 4 | 1,9 |
| | Toplam | 211 | 100,0 |

Çalışanların aylık gelir düzeyine göre dağılımlarına bakıldığında; 14'ünn 2500 TL ve altı (%6,6), 55'inin 2501 TL-3500 TL (%26,1), 42'sinin 3501 TL-4500 TL (%19,9), 36'sının 4501 TL- 5500 TL (%17,1), 64'ünün 5501 TL ve üzeri (%30,3) aylık gelir elde ettiği görülmektedir.

**Tablo 10. Katılımcıların Aylık Gelir Düzeyine Göre Dağılımları**

| | | **Sayı** | **Yüzde** |
|---|---|---|---|
| Aylık Gelir Düzeyi | 2500 TL ve altı | 14 | 6,6 |
| | 2501 TL -3500 TL | 55 | 26,1 |
| | 3501 TL -4500 TL | 42 | 19,9 |
| | 4501 TL -5500 TL | 36 | 17,1 |
| | 5501 TL ve üzeri | 64 | 30,3 |
| | Toplam | 211 | 100,0 |

### 3.4.2. Araştırma Ölçeklerine İlişkin Faktör Analizi

Faktör analizi, birçok sayıdaki veriyi boyutlara indirgemek amacıyla yapılmaktadır. Faktör analizi ile birbirleriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler oluşturulmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017: 75).Bir veri setine faktör analizinin uygulanabilmesi KMO değerinin 0,60'dan yüksek çıkması ve Barlett Sphericity testi p değerinin 0,05'ten küçük çıkması gerekmektedir (Çetin, 2019: 167).

Karizmatik liderlik ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçlarını gösteren Tablo 11. İncelendiğinde KMO test değerinin 0,60'ın üzerinde çıkması faktör analizi uygulanması için örneklem sayısının yeterli olduğunu Barlett testi p değerinin 0,05'ten küçük çıkması ise faktör analizinin uygulanabilir olduğunu göstermektedir. Faktör yükü 0,40'ın altında ölçek ifade olmaması ve iki faktör arası faktör yükü 0,10'dan az olan ifadeye rastlanılmaması sonucu hiçbir ifade analizden çıkarılmamıştır (EK-1).

Karizmatik liderlik ile ilgili yapılan faktör analizleri sonucunda, ifadelerin dört faktör altında toplandığı gözlemlenmiştir. Normalde altı faktör olan bu ölçek

sayısının dörtlü çıkması, ankete katılanların; vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ile ilgili soruların benzer algılandığını göstermektedir. Cinel de 2008'de gerçekleştirdiği çalışmasında benzer faktör sonuçlarına ulaşmıştır (Cinel, 2008: 101). Çalışmanın daha sağlıklı sonuç verebilmesi için, ilerleyen süreçte bu faktörler tek bir faktör olarak ele alınıp incelenecektir. Ayrıca, sıradışı davranışlar gösterme boyutuyla ilişkili olduğu düşünülen 12. sorunun kişisel risk üstlenme sorularıyla bir bütünlük oluşturduğu tespit edilmiş ve bu faktöre dâhil edilmiştir.

Karizmatik liderlik özellikleri faktör analizi sonucunda, araştırmanın karizmatik liderlik özellikleri ile ilgili hipotezler değişkenlik göstermiştir. Araştırmanın devamında "Vizyon belirleme "çevresel duyarlılık gösterme" ve "üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme" boyutları tek bir boyuta indirgenmiş olup, ölçeğe ait hipotezler aşağıdaki gibi düzenlenmiştir:

$H_1$ : Yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1a}$ : Karizmatik liderliğin vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme boyutu ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1b}$ : Karizmatik liderliğin "kişisel risk üstlenme" boyutu ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1c}$ : Karizmatik liderliğin "sıradışı davranışlar sergileme" boyutu ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır.

$H_{1d}$ : Karizmatik liderliğin "statükoyu sürdürmeme" boyutu ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır

**Tablo 11. İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları**

| | İçsel Tatmin | Dışsal Tatmin |
|---|---|---|
| Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından | ,798 | |
| Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından | ,775 | |
| Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi açısından | ,729 | |
| Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden | ,709 | |
| Ara sıra değişik işler yapabilme şansımın olması açısından | ,670 | |
| Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından | ,669 | |
| Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından | ,642 | |
| İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından | ,600 | |
| **İş içinde terfi olanağımın olması açısından** | **,480** | |
| Tek başıma çalışma olanağımın olması açısından | ,463 | |
| Yöneticimin astlarını idare tarzı açısından | | ,756 |
| Yöneticimin karar vermedeki yeteneği açısından | | ,735 |
| Çalışma şartları açısından | | ,706 |
| Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından | | ,661 |
| Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları açısından | | ,633 |
| Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret açısından | | ,562 |
| **Beni her zaman meşgul etmesi açısından** | | **,553** |
| İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması açısından | | ,513 |
| **Bana sabit bir iş sağlaması açısından** | | **,454** |
| **Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından** | | **,502** |
| Varyans Açıklama Oranı<br>Toplam Varyans Açıklama Oranı | 39,442 | 9,250<br>48,692 |
| Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi<br>Bartlett Küresellik Testi<br><br><br> | <br>Ki-Kare<br>SD<br>P değeri | ,907<br>1938,238<br>190<br>,000 |

İş tatmini ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçlarını gösteren Tablo 11. İncelendiğinde KMO test değerinin 0,60'ın üzerinde çıkması faktör analizi uygulanması için örneklem sayısının yeterli olduğunu Barlett testi p değerinin 0,05'ten küçük çıkması ise faktör analizinin uygulanabilir olduğunu göstermektedir. Faktör yükü 0,40'ın altında ölçek ifade olmaması ve iki faktör arası faktör yükü 0,10'dan az olan ifadeye rastlanılmaması sonucu hiçbir ifade analizden çıkarılmamıştır.

İş tatmini ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçları incelendiğinde; orijinal ölçekte içsel tatmin boyutunda değerlendirilen 1,7 ve 8. soruların dışsal tatmin faktör yükü altında toplandığı gözlemlenmiştir. Aynı şekilde dışsal tatmin faktörü altında değerlendirilmesi beklenen 14. sorunun da içsel tatmin faktör yükü altında toplandığı gözlemlenmiştir. Çalışmanın ilerleyen süreçlerinde bu ifadeler faktör analizi sonuçlarında yer aldıkları boyutlar kapsamında değerlendirilecektir.

### 3.4.3. Araştırma Ölçeklerinin Güvenilirliği

Ölçek güvenilirliklerine ilişkin sonuçlar Tablo 12. ve Tablo 13.'de yer almaktadır. Araştırmada kullanılan karizmatik liderlik ölçeğinin tümüne ilişkin güvenilirlik değeri Cronbach Alpha: 0,933 olarak bulunmuştur. Bu değerle, sosyal bilimler açısından ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Karizmatik liderlik ölçeğinin yüksek derecede güvenilir ($\alpha > 0,60$) olduğu söylenebilir (Yaşar, 2014: 63).

Karizmatik liderlik ölçeğini oluşturan alt boyutların güvenirliği incelendiğinde; vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme alt boyutunun güvenilirlik derecesi Cronbach Alpha: 0,943; kişisel risk üstlenme alt boyutunun güvenilirlik derecesi Cronbach Alpha: 0,837; sıradışı davranışlar sergileme alt boyutunun güvenilirlik derecesi Cronbach Alpha: 0,662: statükoyu sürdürmeme alt boyutunun güvenilirlik derecesi Cronbach Alpha: 0,655 olarak bulunmuştur. Bu değerlere bakıldığında ($\alpha > 0.60$) olduğundan ölçeğin alt boyutlarının yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

**Tablo 12. Karizmatik Liderlik Ölçeğine ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Sonuçları**

| **Faktörler** | Cronbach Alpha Değeri | Sayı |
|---|---|---|
| **Karizmatik Liderlik** | **,933** | **24** |
| 1.Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme | ,943 | 15 |
| 2.Kişisel Risk Üstlenme | ,837 | 5 |
| 3.Sıradışı Davranışlar Sergileme | ,662 | 2 |
| 4.Statükoyu Sürdürmeme | ,655 | 2 |

Araştırmada kullanılan diğer bir ölçek olan iş tatmini ölçeğinin tümüne ilişkin güvenilirlik düzeyi Cronbach Alpha: 0,917 olarak bulunmuştur. Bu değerle, sosyal bilimler açısından ölçeğin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. İş tatmini ölçeğinin de yüksek derecede güvenilir ($\alpha > 0,60$) olduğu söylenebilir (Yaşar, 2014: 63). İş tatmini ölçeğini oluşturan alt boyutların güvenirliği incelendiğinde; içsel tatmin alt boyutunun güvenilirlik derecesi Cronbach Alpha: 0,885; dışsal tatmin alt boyutunun güvenilirlik derecesi Cronbach Alpha: 0,861 olarak bulunmuştur. Bu değerlere bakıldığında ($\alpha > 0.60$) olduğundan ölçeğin alt boyutlarının yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

**Tablo 13. İş Tatmini Ölçeğine ve Boyutlarına İlişkin Güvenilirlik Sonuçları**

| **Faktörler** | Cronbach Alpha Değeri | Sayı |
|---|---|---|
| **İş Tatmini** | **,917** | **20** |
| İçsel Tatmin | ,885 | 10 |
| Dışsal Tatmin | ,861 | 10 |

## 3.4.4. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu kısımda araştırma değişkenlerinden karizmatik liderlik algısı ve iş tatminine ilişkin tanımlayıcı istatistikler (aritmetik ortalama ve standart sapma) ve sonuçları sunulmaktadır. Diğer bir ifadeyle katılımcıların karizmatik liderlik algıları ve iş tatminlerinin hangi düzeyde olduğu incelenmektedir.

Araştırmaya katılanların, yöneticilerin karizmatik liderlik özelliklerine ilişkin algılarının ortalaması 3,29'dur. Bu sonuç katılımcıların yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri bakımından genellikle "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" cevabına yöneldiklerini göstermektedir. Bir başka ifadeyle katılımcılar karizmatik liderlik özellikleri ile ilgili ifadelere genellikle "Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum" şeklinde cevap vermiştir. Karizmatik liderlik özelliklerinin boyut ortalamaları tek tek incelendiğinde; kişilerin 3,54 ortalama ile yöneticilerini en çok vizyon belirleme ve çevresine/grup üyelerine duyarlı olma özelliği ile nitelendirdiği görülmektedir.

Araştırmaya katılanların, iş tatmini ortalaması 3,60'dır. Bu sonuç katılımcıların iş tatmini ile ilgili özellikler bakımından genellikle "Ne Memnunum Ne Memnun Değilim" ile "Memnunum" arasındaki cevaba yöneldiklerini göstermektedir. Bunun yanı sıra cevapların 3,60 ortalama ile "Memnunum" ifadesine daha yakın olduğunu söylemek mümkündür. İş tatmini boyutları tek tek incelendiğinde; kişilerin 3,74 ortalama ile en çok içsel tatmin faktörlerine önem verdiği görülmektedir.

**Tablo 14. Katılımcıların Karizmatik Liderlik Özellikleri ve İş Tatminine İlişkin Ortalama ve Standart Sapma Değerleri**

| **Ölçekler** | **N** | **Ortalama** | **Std. Sapma** |
|---|---|---|---|
| **Karizmatik Liderlik Özellikleri** | 211 | 3,29 | 0,69 |
| Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme | 211 | 3,54 | 0,81 |
| Kişisel Risk Üstlenme | 211 | 2,91 | 0,88 |
| Sıra dışı Davranışlar Sergileme | 211 | 3,11 | 0,87 |
| Statükoyu Sürdürmeme | 211 | 2,54 | 0,95 |
| **İş Tatmini** | 211 | 3,60 | 0,68 |
| İçsel Tatmin | 211 | 3,74 | 0,74 |
| Dışsal Tatmin | 211 | 3,45 | 0,75 |

### 3.4.5. Korelasyon Analizi

Ölçek ortalamaları arasındaki ilişkinin incelenmesinde kullanılan istatistiksel analiz korelasyon analizidir. Analiz sonucu oluşan korelasyon katsayısı boyutlar arası ilişkinin derecesini ölçen bir değerdir ve -1 ile +1 arasında değişmektedir. Bu değerin -1'e yakın olması, ölçek alt boyutları arasında çok güçlü ve negatif doğrusal ilişki olduğunu; +1'e yakın olması da çok güçlü ve pozitif doğrusal ilişki olduğunu göstermektedir. (Altunışık, vd., 2010, s. 227). Boyutların birbiri arasındaki ilişkinin derecesi aşağıda yer alan aralıklara göre değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006: 116):

| r | İlişki |
|---|---|
| 0,00-0,25 | Çok zayıf |
| 0,26-0,49 | Zayıf |
| 0,50-0,69 | Orta |
| 0,70-0,89 | Yüksek |
| 0,90-1,00 | Çok Yüksek |

Tablo 15. İncelendiğinde; karizmatik liderlik özellikleri ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve orta kuvvette (r: 0,572) anlamlı bir ilişki söz konusudur. ($p<0,05$) Bu sonuçlardan yola çıkarak:

"$H_1$ : Yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 15. Karizmatik Liderlik Özellikleri ile İş Tatmini İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları**

| | | Karizmatik Liderlik Özellikleri | İş Tatmini |
|---|---|---|---|
| Karizmatik Liderlik Özellikleri | Pearson Correlation | 1 | ,572** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 211 | 211 |
| İş Tatmini | Pearson Correlation | ,572** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 211 | 211 |

Tablo 16. İncelendiğinde; karizmatik liderliğin vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme boyutu ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve orta kuvette (r: 0,60) anlamlı bir ilişki söz konusudur. ($p<0,05$) Bu sonuçlardan yola çıkarak:

"$H_{1a}$ : Karizmatik liderliğin vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme boyutu ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 16. Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme Boyutu ile İş Tatmini İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları**

| | | Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme | İş Tatmini |
|---|---|---|---|
| Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme | Pearson Correlation | 1 | ,600** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 211 | 211 |
| İş Tatmini | Pearson Correlation | ,600** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 211 | 211 |

Tablo 17. incelendiğinde; karizmatik liderliğin kişisel risk üstlenme boyutu ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve düşük kuvette (r: 0,415) anlamlı bir ilişki söz konusudur. (p<0,05) Bu sonuçlardan yola çıkarak:

"$H_{1b}$ : Karizmatik liderliğin "kişisel risk üstlenme" boyutu ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 17. Kişisel Risk Üstlenme Boyutu ile İş Tatmini İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları**

| | | Kişisel Risk Üstlenme | İş Tatmini |
|---|---|---|---|
| Kişisel Risk Üstlenme | Pearson Correlation | 1 | ,415 ** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 211 | 211 |
| İş Tatmini | Pearson Correlation | ,415** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 211 | 211 |

Tablo 18. incelendiğinde; karizmatik liderliğin sıradışı davranışlar sergileme boyutu ile iş tatmini arasında pozitif yönlü ve düşük kuvvette (r: 0,294) anlamlı bir ilişki söz konusudur. (p<0,05) Bu sonuçlardan yola çıkarak:

"$H_{1c}$ : Karizmatik liderliğin "sıradışı davranışlar sergileme" boyutu ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 18. Sıradışı Davranışlar Sergileme Boyutu ile İş Tatmini İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları**

| | | Sıradışı Davranışlar Sergileme | İş Tatmini |
|---|---|---|---|
| Sıradışı Davranışlar Sergileme | Pearson Correlation | 1 | ,294 ** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 211 | 211 |
| İş Tatmini | Pearson Correlation | ,294** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 211 | 211 |

Tablo 19. incelendiğinde; karizmatik liderliğin statükoyu sürdürmeme boyutu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucu ortaya çıkmaktadır. (p>0,05) Bu sonuçlardan yola çıkarak:

"$H_{1d}$ : Karizmatik liderliğin "statükoyu sürdürmeme" boyutu ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 19. Statükoyu Sürdürmeme Boyutu ile İş Tatmini İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları**

| | | Statükoyu Sürdürmeme | İş Tatmini |
|---|---|---|---|
| Statükoyu Sürdürmeme | Pearson Correlation | 1 | -,109 |
| | Sig. (2-tailed) | | ,114 |
| | N | 211 | 211 |
| İş Tatmini | Pearson Correlation | -,109 | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,114 | |
| | N | 211 | 211 |

Tablo 20. incelendiğinde; yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ile içsel tatmin arasında pozitif yönlü ve düşük kuvette (r: 0,42) anlamlı bir ilişki mevcuttur. (p<0,05) Bu sonuçlardan yola çıkarak:

"$H_2$ : Yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ile çalışanların içsel tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 20. Karizmatik Liderlik Özellikleri ile İçsel Tatmin İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları**

| | | Karizmatik Liderlik Özellikleri | İçsel Tatmini |
|---|---|---|---|
| Karizmatik Liderlik Özellikleri | Pearson Correlation | 1 | ,420** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 211 | 211 |
| İçsel Tatmini | Pearson Correlation | ,420** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 211 | 211 |

Tablo 21. incelendiğinde; yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ile dışsal tatmin arasında pozitif yönlü ve orta kuvvette (r: 0,619) anlamlı bir ilişki mevcuttur. (p<0,05) Bu sonuçlardan yola çıkarak:

"$H_3$ : Yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ile çalışanların dışsal tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır." hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 21. Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Dışsal Tatmin İlişkisi Korelasyon Analizi Sonuçları**

| | | Karizmatik Liderlik Özellikleri | Dışsal Tatmini |
|---|---|---|---|
| Karizmatik Liderlik Özellikleri | Pearson Correlation | 1 | ,619** |
| | Sig. (2-tailed) | | ,000 |
| | N | 211 | 211 |
| Dışsal Tatmini | Pearson Correlation | ,619** | 1 |
| | Sig. (2-tailed) | ,000 | |
| | N | 211 | 211 |

Tüm sonuçlardan yola çıkarak, yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ile çalışanların iş tatmini arasında önemli bir ilişkinin olduğunu söylemek doğru olacaktır. İş tatmini ile karizmatik liderliğin -statükoyu sürdürmeme dışında- tüm boyutlarıyla pozitif yönde bir ilişki mevcuttur. İş tatmini ve Karizmatik liderliğin vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme boyutu arasındaki ilişkinin diğer boyutlara kıyasla daha kuvvetli olduğu söylenebilir. Bir lider ne kadar vizyon sahibi ve çevresine/grup üyelerine duyarlı olursa çalışanların iş tatmin seviyeleri de aynı oran da artış gösterecektir.

### 3.4.6. Fark Testleri

Ölçek boyutlarının örneklem ortalamalarının bazı değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğinin belirlenmesinde fark testleri kullanılmaktadır. Ölçek boyutlarının ortalama düzeylerinin farklılığının arandığı değişken iki seçenekli

olması durumunda bağımsız örneklem t testi kullanılırken, ikiden fazla seçenekli olması durumunda tek yönlü varyans analizi (Anova-F testi) kullanılmaktadır. Değişkenler arası farkın olduğu durumda, farkın hangi gruplardan kaynaklandığının belirlenmesinde istatistik Post-Hoc testleri kullanılmaktadır. Kullanılan Post-Hoc testlerinden en sık kullanılanları; Tukey, LSD ve Scheffe testleridir. Farklılığın

görülmesi durumunda ölçek alt boyutlarının ortalama düzeylerine bakıldığında; bu Post-Hoc değerleri anlamlı olan p değerlerinin, anlamlı olduğu kabul edilmektedir (Yavuz, 2018: 105).

Bağımsız örneklem t testinde ilk aşamada Levene varyans eşitliği testi incelenmektedir. F testi p değerinin anlamlı olması durumuna göre varyansların eşit olduğu ya da olmadığı varsayımı kabul edilerek o satıra ait t testi p değerine bakılarak karar verilmektedir. Bağımsız örneklem t testi p değerinin 0,05'ten küçük çıkması farklılığın görüldüğünü ifade etmektedir. Tek yönlü varyans analizinde ise F testine ait p değerinin 0,05'ten küçük çıkması bağımsız örneklem t testinde olduğu gibi farklılığın görüldüğünü belirtmektedir.

Çalışmanın bu bölümünde iş tatmini ve karizmatik liderlik özelliği algısının çalışanların demografik özelliklerine ve çalışma hayatlarına yönelik ifadelerine göre farklılık gösterip göstermediğini ölçen fark testleri sonuçları ve yorumları ve değişkenlere ait ortalamalar yer almaktadır.

**Tablo 22. İş Tatminin Cinsiyete Göre Farklılığına İlişkin Test Sonuçları**

| | | Levene Varyans Eşitliği Testi | | t-Ortalamalarının eşitliği testi | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | F | P | t | P |
| İş Tatmini | Eşit Varyans | ,774 | ,380 | ,332 | ,741 |
| | Eşit Olmayan Varyans | | | ,332 | ,741 |

İş tatmininin cinsiyet değişkenine göre farklılığını belirlemek için yapılan bağımsız t-testinin sonuçları Tablo 22.'de yer almaktadır. Öncelikle, Levene Varyans eşitliği testi p değerinin 0,05'ten büyük çıkması sonucu t testi birinci satır p değerine bakılmıştır. P değeri 0,05'ten büyük olduğu için, iş tatmininin cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır Analiz sonucunda kadın çalışanların iş tatmin seviyesi ortalaması 3,61 olarak tespit edilirken, erkek çalışanların iş tatmin seviyesi ortalaması 3,58 olarak tespit edilmiştir. Ortalama değerlerin birbirlerine çok yakın oldukları görülmektedir. İş tatmininin cinsiyete göre farklılık göstermemesi, ortalama

değerlerin birbirlerine çok yakın olmasından kaynaklanabilmektedir. Elde edilen sonuçtan yola çıkarak:

"$H_{4a}$ : İş tatmini çalışanların cinsiyetine göre farklılık gösterir." hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 23. İş Tatminin Medeni Duruma Göre Farklılığına İlişkin Test Sonuçları**

| | | Levene Varyans Eşitliği Testi | | t-Ortalamalarının eşitliği testi | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | F | P | t | P |
| İş Tatmini | Eşit Varyans | 1,725 | ,190 | 1,095 | ,275 |
| | Eşit Olmayan Varyans | | | 1,101 | ,272 |

İş tatmininin medeni durum değişkenine göre farklılığını belirlemek için yapılan bağımsız t-testinin sonuçları Tablo 23.'de yer almaktadır. Öncelikle, Levene Varyans eşitliği testi p değerinin 0,05'ten büyük çıkması sonucu t testi birinci satır p değerine bakılmıştır. P değeri 0,05'ten büyük olduğu için, iş tatmininin medeni duruma göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonucunda; evli çalışanların iş tatmin seviyeleri ortalaması 3,65, bekar çalışanların iş tatmin seviyeleri ortalaması 3,54 olarak tespit edilmiştir. Ortalama değerlerin birbirlerine çok yakın oldukları görülmektedir. İş tatmininin medeni duruma göre farklılık göstermemesi, ortalama değerlerin birbirlerine çok yakın olmasından kaynaklanabilmektedir. Elde edilen sonuçtan yola çıkarak:

"$H_{4b}$ : İş tatmini çalışanların medeni durumuna göre farklılık gösterir." hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 24. İş Tatminin Yaşa Göre Farklılığına İlişkin Test Sonuçları**

| | | Kareler Toplamı | Ser. Der. | Kareler Ort. | F | P. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| İş tatmini | Gruplar Arası | 1,145 | 4 | ,286 | ,618 | ,650 |
| | Gruplar İçi | 95,332 | 206 | ,463 | | |
| | Toplam | 96,476 | 210 | | | |

İş tatmininin yaşa göre farklılığını inceleyen ve yaş seçeneğinin ikiden fazla olması nedeniyle tek yönlü Anova testinin kullanıldığı sonuçlar Tablo 24.'de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde; p değeri 0,05'ten büyük çıktığı için iş tatmininin yaşa göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmak mümkündür. Analiz sonucunda, 18-25 yaş grubunun iş tatmin seviyesi ortalaması 3,45; 26-33 yaş grubunun iş tatmin seviyesi ortalaması 3,63; 34-41 yaş grubunun iş tatmin seviyesi ortalaması 3,57; 42-49 yaş grubunun iş tatmin seviyesi ortalaması 3,92 olarak tespit edilmiştir. Ortalama değerlerin birbirlerine çok yakın oldukları görülmektedir. İş tatmininin yaşa göre farklılık göstermemesi, ortalama değerlerin birbirlerine çok yakın olmasından kaynaklanabilmektedir. Sonuçlardan yola çıkarak:

"$H_{4c}$ : İş tatmini çalışanların yaşına göre farklılık gösterir." hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 25. İş Tatminin Eğitim Durumuna Göre Farklılığına İlişkin Test Sonuçları**

| | | Kareler Toplamı | Ser. Der. | Kareler Ort. | F | P. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| İş tatmini | Gruplar Arası | 1,747 | 3 | ,582 | 1,272 | ,285 |
| | Gruplar İçi | 94,729 | 207 | ,458 | | |
| | Toplam | 96,476 | 210 | | | |

İş tatmininin eğitim durumuna göre farklılığını inceleyen ve eğitim durumu seçeneğinin ikiden fazla olması nedeniyle tek yönlü Anova testinin kullanıldığı sonuçlar Tablo 25.'de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde; p değeri 0,05'ten büyük

çıktığı için iş tatmininin eğitim durumuna göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmak mümkündür. Analiz sonucunda, lise mezunu çalışanların iş tatmin seviyesi ortalaması 4,07; önlisans/yüksekokul mezunu çalışanların iş tatmin seviyesi ortalaması 3,59; lisans mezunu çalışanların iş tatmin seviyesi ortalaması 3,61; yüksek lisans/doktora mezunu çalışanların iş tatmin seviyesi ortalaması 3,53 olarak tespit edilmiştir. Ortalama değerlerin birbirlerine çok yakın oldukları görülmektedir. İş tatmininin eğitim durumuna göre farklılık göstermemesi, ortalama değerlerin birbirlerine çok yakın olmasından kaynaklanabilmektedir. Sonuçlardan yola çıkarak:

"$H_{4d}$ : İş tatmini çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterir." hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 26. İş Tatminin İş Yerindeki Kıdeme Göre Farklılığına İlişkin Test Sonuçları**

| | | Kareler Toplamı | Ser. Der. | Kareler Ort. | F | P. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| İş tatmini | Gruplar Arası | ,481 | 4 | ,120 | ,258 | ,905 |
| | Gruplar İçi | 95,995 | 206 | ,466 | | |
| | Toplam | 96,476 | 210 | | | |

İş tatmininin iş yerindeki kıdeme göre farklılığını inceleyen ve kıdem seçeneğinin ikiden fazla olması nedeniyle tek yönlü Anova testinin kullanıldığı sonuçlar Tablo 26.'da yer almaktadır. Tablo incelendiğinde; p değeri 0,05'ten büyük çıktığı için iş tatmininin iş yerindeki kıdeme göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmak mümkündür. Analiz sonucunda, 1 yıldan az kıdeme sahip çalışanların iş tatmin seviyesi ortalaması 3,55; 1-5 yıl kıdeme sahip çalışanların iş tatmin seviyesi ortalaması 3,62; 6-10 yıl kıdeme sahip çalışanların iş tatmin seviyesi ortalaması 3,53; 11-15 yıl kıdeme sahip çalışanların iş tatmin seviyesi ortalaması 3,72; 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanların iş tatmin seviyesi ortalaması 3,60 olarak tespit edilmiştir. Ortalama değerlerin birbirlerine çok yakın oldukları görülmektedir. İş tatmininin iş yerindeki kıdeme göre farklılık göstermemesi, ortalama değerlerin birbirlerine çok yakın olmasından kaynaklanabilmektedir. Sonuçlardan yola çıkarak:

“$H_{4e}$ : İş tatmini çalışanların iş yerindeki kıdemine göre farklılık gösterir.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 27. İş Tatminin Aylık Gelir Düzeyine Göre Farklılığına İlişkin Test Sonuçları**

| | | Kareler Toplamı | Ser. Der. | Kareler Ort. | F | P. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| İş tatmini | Gruplar Arası | 7,267 | 4 | 1,817 | 4,195 | ,003 |
| | Gruplar İçi | 89,209 | 206 | ,433 | | |
| | Toplam | 96,476 | 210 | | | |

İş tatmininin aylık gelir düzeyine göre farklılığını inceleyen ve aylık gelir düzeyi seçeneğinin ikiden fazla olması nedeniyle tek yönlü Anova testinin kullanıldığı sonuçlar Tablo 27.’de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde; p değeri 0,05’ten küçük çıktığı için iş tatmininin aylık gelir düzeyine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşmak mümkündür. Bu anlamlı sonucun hangi gruplar arasında olduğunu belirlemek için Tukey testine başvurulmuştur. Tablo 28.’de sonuçları yer alan testte;

2500 ve altı gelir düzeyi olan katılımcılar ile, 3501-4500, 4501-5500 ve 5501 ve üzeri gelir düzeyi olan katılımcıların iş tatminleri arasında anlamlı bir fark olduğu gözlemlenmiştir.

**Tablo 28. İş Tatminin Aylık Gelir Düzeyine Göre Farklılığına İlişkin Post-Hoc Tukey Sonuçları**

| Aylık Gelir Düzeyi | Aylık Gelir Düzeyi | P. |
|---|---|---|
| 2500 ve altı | 2501-3500<br>3501-4500<br>4501-5500<br>5501 ve üstü | ,161<br>**,001**<br>**,046**<br>**,018** |
| 2501-3500 | 2500 ve altı<br>3501-4500<br>4501-5500<br>5501 ve üstü | ,161<br>,099<br>,887<br>,697 |
| 3501-4500 | 2500 ve altı<br>2501-3500<br>4501-5500<br>5501 ve üstü | **,001**<br>,099<br>,649<br>,650 |
| 4501-5500 | 2500 ve altı<br>2501-3500<br>3501-4500<br>5501 ve üstü | **,046**<br>,887<br>,649<br>1,000 |
| 5501 ve üstü | 2500 ve altı<br>2501-3500<br>3501-4500<br>4501-5500 | **,018**<br>,697<br>,650<br>1,000 |

Tablo 29.'da iş tatmininin aylık gelire göre ortalama düzeyleri yer almaktadır. Tukey sonuçlarıyla birlikte Tablo 30. incelendiğinde; iş tatmininin en yüksek olduğu grubun, aylık gelir düzeyi 3500-4501 arasında olduğu görülmektedir. En düşük iş tatminine sahip grup ise aylık gelir düzeyi 2500 ve altında olan gruptur. Tüm bu sonuçlardan yola çıkarak:

"$H_{4f}$ : İş tatmini çalışanların aylık gelir düzeyine göre farklılık gösterir." hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 29. İş Tatminin Aylık Gelire Göre Ortalama Düzeyleri**

| | Aylık Gelir Düzeyi | N | Ort. | Std. Sapma |
|---|---|---|---|---|
| İş Tatmini | 2500 ve altı | 14 | 3,0429 | ,82061 |
| | 2501-3500 | 55 | 3,4891 | ,76411 |
| | 3501-4500 | 42 | 3,8238 | ,58479 |
| | 4501-5500 | 36 | 3,6194 | ,59872 |
| | 5501 ve üstü | 64 | 3,6453 | ,59573 |
| | Toplam | 211 | 3,5957 | ,67780 |

Karizmatik liderlik algısının cinsiyet değişkenine göre farklılığını belirlemek için yapılan bağımsız t-testinin sonuçları Tablo 30'da yer almaktadır. Öncelikle, Levene Varyans eşitliği testi p değerinin 0,05'ten büyük çıkması sonucu t testi birinci satır p değerine bakılmıştır. P değeri 0,05'ten büyük olduğu için, karizmatik liderlik algısının cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Erkek çalışanların karizmatik liderlik algısı ortalaması 3,33, kadın çalışanların ise 3,26 olarak tespit edilmiştir. Ortalama değerlerin birbirlerine çok yakın oldukları görülmektedir. Karizmatik liderlik algısının cinsiyete göre farklılık göstermemesi, ortalama değerlerin birbirlerine çok yakın olmasından kaynaklanabilmektedir.

**Tablo 30. Karizmatik Liderlik Algısının Cinsiyete Göre Farklılığına İlişkin Test Sonuçları**

| | | Levene Varyans Eşitliği Testi | | t-Ortalamalarının eşitliği testi | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | F | P | t | P |
| Karizmatik Liderlik Algısı | Eşit Varyans | ,015 | ,902 | ,332 | ,465 |
| | Eşit Olmayan Varyans | | | ,332 | ,466 |

Elde edilen sonuçtan yola çıkarak:

"$H_{5a}$ : Karizmatik liderlik algısı çalışanların cinsiyetine göre farklılık gösterir." hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 31. Karizmatik Liderlik Algısının Medeni Duruma Göre Farklılığına İlişkin Test Sonuçları**

| | | Levene Varyans Eşitliği Testi | | t-Ortalamalarının eşitliği testi | |
|---|---|---|---|---|---|
| | | F | P | t | P |
| Karizmatik Liderlik Algısı | Eşit Varyans | ,501 | ,480 | ,-382 | ,702 |
| | Eşit Olmayan Varyans | | | ,-384 | ,701 |

Karizmatik liderlik algısının medeni duruma göre farklılığını belirlemek için yapılan bağımsız t-testinin sonuçları Tablo 31.'de yer almaktadır. Öncelikle, Levene Varyans eşitliği testi p değerinin 0,05'ten büyük çıkması sonucu t testi birinci satır p değerine bakılmıştır. P değeri 0,05'ten büyük olduğu için, karizmatik liderlik algısının medeni duruma göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonucunda; evli çalışanların karizmatik liderlik algısı ortalaması 3,27, bekar çalışanların ise 3,30 olarak tespit edilmiştir. Ortalama değerlerin birbirlerine çok yakın oldukları görülmektedir. Karizmatik liderlik algısının medeni duruma göre farklılık göstermemesi, ortalama değerlerin birbirlerine çok yakın olmasından kaynaklanabilmektedir Elde edilen sonuçtan yola çıkarak:

"$H_{5b}$ : Karizmatik liderlik algısı çalışanların medeni durumuna göre farklılık gösterir." hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 32. Karizmatik Liderlik Algısının Yaşa Göre Farklılığına İlişkin Test Sonuçları**

| | | Kareler Toplamı | Ser. Der. | Kareler Ort. | F | P. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Karizmatik Liderlik Algısı | Gruplar Arası | 2,100 | 4 | ,525 | 1,109 | ,353 |
| | Gruplar İçi | 97,532 | 206 | ,473 | | |
| | Toplam | 99,632 | 210 | | | |

Karizmatik liderlik algısının yaşa göre farklılığını inceleyen ve yaş seçeneğinin ikiden fazla olması nedeniyle tek yönlü Anova testinin kullanıldığı

sonuçlar Tablo 32.'de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde; p değeri 0,05'ten büyük çıktığı için karizmatik liderlik algısının yaşa göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmak mümkündür. Analiz sonucunda, 18-25 yaş çalışanların karizmatik liderlik algısı ortalaması 3,40; 26-33 yaş çalışanların 3,31; 34-41 yaş çalışanların 3,26; 42-49 yaş çalışanların 2,90; 50 ve üzeri yaş grubu çalışanların ise 3,69 olarak tespit edilmiştir. Ortalama değerlerin birbirlerine çok yakın oldukları görülmektedir. Karizmatik liderlik algısının yaşa göre farklılık göstermemesi, ortalama değerlerin birbirlerine çok yakın olmasından kaynaklanabilmektedir. Sonuçlardan yola çıkarak:

"$H_{5c}$ : Karizmatik liderlik algısı çalışanların yaşına göre farklılık gösterir." hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 33. Karizmatik Liderlik Algısının Eğitim Durumuna Göre Farklılığına İlişkin Test Sonuçları**

| | | Kareler Toplamı | Ser. Der. | Kareler Ort. | F | P. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Karizmatik Liderlik Algısı | Gruplar Arası | ,383 | 3 | ,128 | ,266 | ,850 |
| | Gruplar İçi | 99,248 | 207 | ,479 | | |
| | Toplam | 99,632 | 210 | | | |

Karizmatik liderlik algısının eğitim durumuna göre farklılığını inceleyen ve eğitim durumu seçeneğinin ikiden fazla olması nedeniyle tek yönlü Anova testinin kullanıldığı sonuçlar Tablo 33.'de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde; p değeri 0,05'ten büyük çıktığı için karizmatik liderlik algısının eğitim durumuna göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmak mümkündür. Analiz sonucunda lise mezunu çalışanların karizmatik liderlik algısı ortalaması 3,49; önlisans/yüksekokul mezunu çalışanların 3,36; lisans mezunu çalışanların 3,29; yüksek lisans/doktora mezunu çalışanların ise 3,26 olarak tespit edilmiştir. Ortalama değerlerin birbirlerine çok yakın oldukları görülmektedir. Karizmatik liderlik algısının eğitim durumuna göre farklılık göstermemesi, ortalama değerlerin birbirlerine çok yakın olmasından kaynaklanabilmektedir Sonuçlardan yola çıkarak:

“$H_{5d}$ : Karizmatik liderlik algısı çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterir.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 11. Karizmatik Liderlik Algısının İş Yerindeki Kıdeme Göre Farklılığına İlişkin Test Sonuçları**

| | | Kareler Toplamı | Ser. Der. | Kareler Ort. | F | P. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Karizmatik Liderlik Algısı | Gruplar Arası | ,960 | 4 | ,240 | ,501 | ,735 |
| | Gruplar İçi | 98,672 | 206 | ,479 | | |
| | Toplam | 99,632 | 210 | | | |

Karizmatik liderlik algısının iş yerindeki durumuna göre farklılığını inceleyen ve kıdem seçeneğinin ikiden fazla olması nedeniyle tek yönlü Anova testinin kullanıldığı sonuçlar Tablo 34.’de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde; p değeri 0,05’ten büyük çıktığı için karizmatik liderlik algısının iş yerindeki kıdeme göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmak mümkündür. Analiz sonucunda, 1 yıldan az kıdeme sahip çalışanların karizmatik liderlik algısı ortalaması 3,34; 1-5 yıl kıdeme sahip çalışanların 3,32; 6-10 yıl kıdeme sahip çalışanların 3,19; 11-15 yıl kıdeme sahip çalışanların 3,13; 16 yıl ve üzeri kıdeme sahip çalışanların ise 3,41 olduğu tespit edilmiştir. Ortalama değerlerin birbirlerine çok yakın oldukları görülmektedir. Karizmatik liderlik algısının iş yerindeki kıdeme göre farklılık göstermemesi, ortalama değerlerin birbirlerine çok yakın olmasından kaynaklanabilmektedir. Sonuçlardan yola çıkarak:

“$H_{5e}$ : Karizmatik liderlik algısı çalışanların iş yerindeki kıdemine göre farklılık gösterir.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 35. Karizmatik Liderlik Algısının Aylık Gelir Düzeyine Göre Farklılığına İlişkin Test Sonuçları**

| | | Kareler Toplamı | Ser. Der. | Kareler Ort. | F | P. |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Karizmatik Liderlik Algısı | Gruplar Arası | 1,453 | 4 | ,363 | ,762 | ,551 |
| | Gruplar İçi | 98,179 | 206 | ,477 | | |
| | Toplam | 99,632 | 210 | | | |

Karizmatik liderlik algısının aylık gelir düzeyine göre farklılığını inceleyen ve aylık gelir düzeyi seçeneğinin ikiden fazla olması nedeniyle tek yönlü Anova testinin kullanıldığı sonuçlar Tablo 35.'de yer almaktadır. Tablo incelendiğinde; p değeri 0,05'ten büyük çıktığı için karizmatik liderlik algısının iş yerindeki aylık gelir düzeyine göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmak mümkündür. Analiz sonucunda, 2500 ve altı gelir düzeyine sahip çalışanların karizmatik liderlik algısı ortalaması 3,12; 2501-3500 gelir düzeyine sahip çalışanların 3,27; 3501-4500 gelir düzeyine sahip çalışanların 3,41; 4501-5500 gelir düzeyine sahip çalışanların ise 3,23 olduğu tespit edilmiştir. Ortalama değerlerin birbirlerine çok yakın oldukları görülmektedir. Karizmatik liderlik algısının aylık gelir düzeyine göre farklılık göstermemesi, ortalama değerlerin birbirlerine çok yakın olmasından kaynaklanabilmektedir Sonuçlardan yola çıkarak:

"$H_{5f}$ : Karizmatik liderlik algısı çalışanların aylık gelir düzeyine göre farklılık gösterir." hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 36.'da çalışmada ileri sürülen tüm hipotezlerin kabul/red durumu yer almaktadır:

**Tablo 36. Hipotezlerin Kabul Veya Red Durumu**

| İleri Sürülen Hipotezler | Kabul veya Red Durumu |
|---|---|
| $H_1$:Yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. | KABUL |
| $H_{1a}$: Karizmatik liderliğin vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme boyutu ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. | KABUL |
| $H_{1b}$ : Karizmatik liderliğin "kişisel risk üstlenme" boyutu ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. | KABUL |
| $H_{1c}$ : Karizmatik liderliğin "sıradışı davranışlar sergileme" boyutu ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır | KABUL |
| $H_{1d}$ : Karizmatik liderliğin "statükoyu sürdürmeme" boyutu ile çalışanların iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır | RED |
| $H_2$ : Yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ile çalışanların içsel tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır | KABUL |
| $H_3$ : Yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ile çalışanların dışsal tatmini arasında anlamlı bir ilişki vardır. | KABUL |
| $H_4$ : İş tatmini çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterir. | KISMEN KABUL |
| $H_{4a}$ : İş tatmini çalışanların cinsiyetine göre farklılık gösterir. | RED |
| $H_{4b}$ : İş tatmini çalışanların medeni durumuna göre farklılık gösterir | RED |
| $H_{4c}$ : İş tatmini çalışanların yaşına göre farklılık gösterir. | RED |
| $H_{4d}$ : İş tatmini çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterir | RED |
| $H_{4e}$ : İş tatmini çalışanların iş yerindeki kıdemine göre farklılık gösterir | RED |
| $H_{4f}$ : İş tatmini çalışanların aylık gelir düzeyine göre farklılık gösterir. | KABUL |
| $H_5$ : Karizmatik liderlik algısı çalışanların demografik özelliklerine göre farklılık gösterir. | RED |
| $H_{5a}$ : Karizmatik liderlik algısı çalışanların cinsiyetine göre farklılık gösterir. | RED |
| $H_{5b}$ : Karizmatik liderlik algısı çalışanların medeni durumuna göre farklılık gösterir | RED |
| $H_{5c}$ : Karizmatik liderlik algısı çalışanların yaşına göre farklılık gösterir | RED |
| $H_{5d}$ : Karizmatik liderlik algısı çalışanların eğitim durumuna göre farklılık gösterir | RED |
| $H_{5e}$ : Karizmatik liderlik algısı çalışanların iş yerindeki kıdemine göre farklılık gösterir | RED |
| $H_{5f}$ : Karizmatik liderlik algısı çalışanların aylık gelir düzeyine göre farklılık gösterir | RED |

# SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ile çalışanların iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmada, çeşitli faktörler arasında anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır.

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde, yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleriyle iş tatmini, içsel tatmin ve dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yani; yöneticilerine karizma atfı yapan, onları karizmatik olarak algılayan çalışanların işlerine karşı edindiği tutum da aynı ölçüde pozitif yönde artış göstermektedir. Türkçe literatürde karizmatik liderlikle ilgili birçok araştırma bulunmakla birlikte; karizmatik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi bizzat inceleyen çalışma sayısı oldukça azdır. Bu çalışmalardan Yavan tarafından 2018'de Ankara'da faaliyet gösteren bir kamu bankası genel müdürlük birimleri çalışanları üzerinde yürütülen bir araştırmada, yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleriyle çalışanların iş tatmini arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Araştırma sonucu elde edilen sonuçlar Yavan'ın (2018) elde ettiği sonuçlarla örtüşmektedir.

Karizmatik liderliğin alt boyutları olan; vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, kişisel risk üstlenme ve sıradışı davranışlar sergileme özellikleri ile iş tatmini arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilirken; statükoyu sürdürmeme alt boyutu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Sonuçlar, Holloway'in 2012 yılında sağlık sektöründe yaptığı araştırma sonuçlarıyla benzerlik göstermektedir. Holloway araştırmasında, vizyon belirleme ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme alt boyutu ile iş tatmini arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Liderlerin ilham verici bir vizyon belirlemeleri ve bu vizyon kapsamında çalışanların istek ve ihtiyaçlarını önemseyecek ve çevresel faktörleri de göz önüne alacak şekilde bir yönetim tarzı benimsemeleri grup üyelerinin iş tatmin seviyelerini artıracaktır. Saptanan faktörler içerisinden iş tatmini seviyesi ile en yüksek ilişkide olan faktörün vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme (r: 0,60) faktörü olduğu söylenebilir. En düşük ilişkide olan faktör ise sıradışı davranışlar gösterme (r: 0,294) faktörüdür.

İş tatmini ve karizmatik liderlik algısının demografik özelliklere ve çalışma hayatına ilişkin ifadelere göre farklılık gösterip göstermediğinin incelendiği çalışmada; iş tatmininin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Sonuçlar, Bozkurt ve Bozkurt tarafından 2008 yılında eğitim sektöründe gerçekleştirilen çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Yine Yelboğan, 2007 yılında finans sektöründe gerçekleştirdiği çalışmasında, iş tatmininin cinsiyete göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır. Toker, 2007 yılında İzmir'de 5 ve 4 yıldızlı otellerde çalışanlar üzerinde yürüttüğü çalışmasında iş tatmininin cinsiyete göre farklılık göstermediğini belirlemiştir.

Araştırmada, iş tatmin seviyesinin medeni duruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Yani, evli çalışanlar ile bekar çalışanların iş tatmin düzeyleri arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Yine Toker, 2007'de gerçekleştirdiği çalışmasında aynı sonuçlara ulaşmıştır. Aynı zamanda Bilgiç de 1998'yılında Ankara gerçekleştirdiği çalışmada iş tatmininin medeni duruma göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır.

Elde edilen sonuçlar incelendiğinde iş tatmini seviyesinin çalışanların yaşına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. İş tatmininin yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiğine dair literatürde birçok çalışma yer alsa da (Yelboğan, 2007: 11), araştırmanın yaş değişkeni ve iş tatmini ile ilgili sonuçları İşcan ve Sayın'ın 2010 yılında elektrik ürünleri alanında imalatçı olan EAE Grup Şirketleri dâhilinde 671 çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir.

İş tatmini seviyesinin eğitim durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilmiş ve bu sonucun; Koç ve Yazıcıoğlu tarafından 2011 yılında kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucuyla benzerlik gösterdiği belirlenmiştir.

Çalışmada gerçekleştirilen Anova testi sonuçları incelendiğinde; çalışanların iş tatmin seviyelerinin iş yerindeki kıdemlerine göre anlamlı farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmaktadır. Güven v.d. tarafından 2005 yılında Kahramanmaraş'ta bir tekstil işletmesi çalışanları üzerinde gerçekleştirilen; iş tatmini boyutlarıyla demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmada, benzer sonuçlar elde

edilmiş ve çalışanların işlerinden tatmin olma seviyelerinin iş yerinde çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Araştırmada iş tatmininin yalnızca aylık gelir düzeyine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. 2500 TL ve altı aylık gelir düzeyine sahip çalışanların en düşük iş tatmini seviyesine sahip olduğu bununla birlikte, en yüksek iş tatminini gösteren grubun 3501 TL – 4500 TL aylık gelir düzeyine sahip çalışanlardan oluştuğu yorumu yapılmıştır.

Karizmatik liderlik algısının ise hiçbir demografik özelliğe ve çalışma hayatına ilişkin ifadelere göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Arabacı v.d. tarafından 2014 yılında gerçekleştirilen ve okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleriyle öğretmenlerin örgütsel bağlılıklarının incelendiği çalışmada da karizmatik liderlik algısının demografik özelliklere ve çalışma hayatına ilişkin ifadelere göre farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın asıl ortaya koymak istediği gerçek; yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleriyle çalışanların iş tatminini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu hususudur. Bu açıdan bakıldığında ilişki hipotezlerinin birçoğunun kabul edildiği görülmüştür. Elbette karizmatik liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen benzer araştırmaların sonraki yıllarda farklı sektör ve farklı örneklem sayılarıyla yapılması literatüre benzersiz katkılar sağlayacaktır.

Tüm sonuçların ışığında şu yorumu yapmak doğru olacaktır; çalışanların iş tatmini seviyelerinin artırılmasında karizmatik liderlerin özellik ve davranışlarının payı yadsınamaz bir gerçektir. Bu sebeptendir ki; her türlü örgüt ve işletmedeki yönetici ve liderler, karizmatik liderlik davranışlarıyla çalışanların işe gösterdikleri tutum olan iş tatminini artırabilir.

Bahsi geçen tüm yorumların yanı sıra unutulmamalıdır ki, iş tatmini çeşitli faktörlerden etkilenen ve kişiden kişiye değişebilen sübjektif bir yapıya sahiptir. Liderler, her bir bireyin yaptığı işten en yüksek düzeyde tatmin olmalarını sağlayacak stratejiler geliştirirken; konunun kişisel özelliklere ve ortam gibi birçok değişkene bağlı olduğu gerçeğini dikkate almak zorundadır.

# KAYNAKÇA


Abu Saad, I., Isralowitz, R.E.: "Teachers' Job Satisfaction In Transitional Society Within The Bedouin Arab Schools Of The Negev", **The Journal of Social Psychology,** C.CXXXII, No: 6, 1992, pp.771-781.

Acar, Baltaş: **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik,** 1.bs.., İstanbul, Remzi Kitabevi, 2000.

Adair, John : **Inspiring Leadership : Learning from Great Leaders**, London, Thorogood Publishing, 2002.

Akçakaya, Murat: **21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı,** Ankara, Adalet Yayınevi, 2010.

Akıncı, Zeki: "Turizm Sektöründe İş tataminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", **Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** C.IV, 2002, ss.1-25.

Aksoy, Ramazan: "Bir Pazarlama Değeri Olarak Güven ve Tüketicilerin Elektronik Pazarlara Yönelik Güven Tutumları",**Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** C.II, No:4, 2006, ss.79-90.

Akşit Aşık, N.: "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", **Türk İdare Dergisi,** No:467, 2010, ss.31-51.

Alderfer, Clayton P.: "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs", **Organizational Behavior and Human Performance**, No:4,1969, pp.142-175.

Algahtani, Ali : "Are Leadership and Management Different? A Review", **Journal of Management Policies and Practices**, Vol.II, No:3, 2014, pp. 71-82.

Alkın, M.C.: "Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi ve Konuyla İlgili Olarak Yapılan Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2006)

Altunışık, Remzi v.d.: **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri (SPSS Uygulamalı),** 6. bs.. Sakarya, Sakarya Yayıncılık, 2005.

Amado, R.Grundstein: "An Approach for Fostering Ethical Conduct in Public Service Organizations", **Administration and Society,** C.XXXI, No: 2, 1999, pp.247-260.

Arabacı, İ.B., Alanoğlu, M., Doğan, B.: "Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki", **Turkish Journal of Educational Studies,** C.I, No:1, 2014, ss.192-221.

Arıkan, E., Kılıç, G., Becerikli, G.: "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Arasındaki İlişki Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama"**Türk Turizm Araştırmaları Dergisi ,** C.I, No:4, 2017 ss.1-19.

Arslan, Dilek: "Etkileşimsel ve Dönüşümcü Liderliğin Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerindeki Etkileri" (Yüksek Lisans Tezi, Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2019)

Arslantaş, C.C., Dursun, M. : Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü", **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, C.VIII, No:1, 2008, ss.111-128.

Aslan, Şebnem: "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: 'Kurumda Çalışma Yılı' ve 'Ücret' Değişkenlerinin Rolü", **Uluslararası İnsan Bilimler Dergisi,** C.VI, No:1, 2009, ss.256-275.

Avolio, Bruce J. : **Full Leadership Development Building the Vital Forces in Organizations,** Sage Publications, 1999.

Aydınlı, H.İ.: "İş Doyumunu Etkileyen Değişkenler ve Bir Uygulama", **Türk Kooperatifçilik Kurumu: Üçüncü Sektör Kooperatifçilik,** No:149, 2005, ss.62-85.

Aykanat, Zafer: "Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama" (Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2010)

Aykanat, Z., Yıldız, T.: "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi,** C.XII, No:2 , 2016, ss.198-228.

Azırı, Brikend: "Job Satisfaction : A Literature Review", **Management Research and Practice,** C.III, No:4, 2011, pp.77-86.

Bakan, İ., Büyükbeşe, T.: "Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırılması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması", **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,** C.XII, No:19, 2010, ss.73-84.

Bakan, İsmail v.d.: "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Öğretmenlerin Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişki", **Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi,** No: 14, 2015, ss.201-222.

Bass, Bernard M.: "From Transactional to Transformational Leadership Learning to Share to Vision", **Organizational Dynamics**, C.XVII, 1990, pp.19-31.

Başaran, İbrahim: **Örgütsel Davranış,** Ankara, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, 1982.

Baycan, F.Aslı: "An Analysis of The Several Aspects of Job Satisfaction Between Different Occupational Groups", (Master Thesis, Bogazici University, Department of Psychology,Institute of Social Sciences, Istanbul, 1985)

Benson, S.G., Dundis, S.P.: "Understanding and Motivating Health Care Employees: Integrating Maslow's Hierarchy of Needs, Training and Technology",**Journal of Nursing Management,** No:11, 2003, pp.315-320.

Beyer, J.M., Browning, L.D.: "Transforming an Industry in Crisis: Charisma, Routinization and Supportive Sultural Leadership", **The Leadership Quarterly,** C.X, No:3, pp.483-520.

Bilgiç, R. : "The Relationship Between Job Satisfaction and Personal Characteristics of Turkish Workers**", The Journal of Psychology,** C.XXXV, No:5,1998, pp.549-557

Bonte, W., Krabel, S.: "You Can't Always Get You Want : Gender Differences in in Job Satisfaction of University Graduates", **Applied Economics,** C.XXXXVI, No:21, 2014, pp.2477-2487.

Bozkurt, Ö., Bozkurt, İ.: "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi,** C.IV, No:1, 2008, ss.1-18.

Bozkurt, T., Turgut, T.: "Çalışanların Toplam Kalite Yönetim Uygulamaları ile İlgili İş Tatminleri ve Kültürel Sayıltıları Arasındaki İlişkiler",**Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi,** C.II, 1999, ss.57-66.

Brooks, Ian: "Leadership of A Cultural Change Process", **Leadership & Organization Development Journal,** C.XVII, No:5, 1996, pp.31-37.

Brown, M.E., Trevino, L.K., Harrison, D.A. : "Ethical Leadership: A Social Learning Perspective for Construct Development and Testing", **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Vol.XCVII, No:2, pp.117-134.

Bruck, C.S., Allen, T.D., Specton, P.E.: "The Relation Between Work-Family Conflict and Job Satisfaction: A Finer-Grained Analysis", **Journal of Vocational Behavior,** No:60, 2002, pp.336-353.

Bulut, Y., Bakan, İ.: "Yönetici ve Yöneticilik Üzerine Kahramanmaraş Kentinde Bir Araştırma**", SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, No:9, 2005, ss.63-89

Can, Halil : "Önderlik Davranışındaki Model Karşılaştırması", **Amme İdaresi Dergisi**, C.XIV, No:1, 1981, ss.29-43.

Can, H., A.Azizoğlu, Ö., M.Aydın, E.: **Örgütsel Davranış**, 2.bs., Ankara, Siyasal Kitabevi, 2015.

Cinel, M.Ozan : "Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2008)

Conger, Jay A., Kanungo R.N.: "Charismatic Leadership in Organizatipns: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement", **Journal of Organizational Behavior,** C.XV, 1994, pp.439-452.

Conger, Jay A. v.d.: "Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership", **Canadian Journal of Administrative Sciences,** C.XIV, No:3, 1997, pp-290-302.

Çağlar, İrfan: "İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzlarına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,** C.II, 2004, ss.91-107.

Çakar, U., Arbak, Y.: "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi? Yöneticilerin Üzerinde Örnek Bir Çalışma", **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** C.XVIII, No:2, 2003, ss.83-98.

Çalışkur, Ayşem: "Örgütlerde Güç Olgusu ve Gücün Kullanımı", **Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** C.VII, No:1, 2016, ss.29-48.

Çekmecelioğlu, Hülya, G.: "Örgüt İkliminin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi Bir Araştırma", **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** C.VI, No:2, 2005, ss.23-39.

Çelik, V.Onur: "Spor Alanında Karizmatik Liderlerin Grup Bütünlüğü Üzerindeki Etkiler", **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi,** No:14, 2015, ss.104-122.

Çetin, N.G.. Beceren, E.: "Lider Kişilik: Gandhi", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Vol.III, No:5, 2007, ss.110-132.

Çetin, Şaban: "Öğretimi Planlamaya Yönelik Tutum Ölçeği Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", **Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi,** C.LIV, No:1, 2019, ss.164-177.

Çetin, Ş., Korkmaz, M., Çakmakçı, C.: "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik ile Lider-Üye Etkileşimini Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,** C.XVIII, No: 1, 2012, ss.7-36

Çimen, M., Şahin, İ.: "Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi'', **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi,** C.V, No:4, 2000, ss.53-67.

Davis, Keith: **Human Behavior at Work, Organizational Behavior,** 8th ed.. New York, McGraw Hill Book Company, 1989.

Demirci, M.Kemal : "Önderlik Kuramları ve Dönüştürücü Önderlik İlişkisi", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, No:3, 1999, ss.329-350.

Demircioğlu,E.Can: "Karizmatik Liderliğin Yönetsel Açıdan Değerlendirilmesi", **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi,** C.I, No:1, 2015, ss.52-69.

Dereli, Beliz: "Çokuluslu İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi,** No:7, ss.59-81.

Doğan, Seçil: **Vizyona Dayalı Liderlik,** İstanbul, Seçil Ofset, 2001.

Eraslan, Levent : "Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi", **Milli Eğitim Dergisi**, No:162, 2004.

Eraslan, Levent: "Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, C.I, No: 1, 2004, ss.1-32.

Erdem, Ali R.: "İçerik Kuramları ve Eğitim Yönetimine Katkıları", **Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,** No:3, 1997, ss.68-77.

Erdil, Oya v.d.: "Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama", **Doğuş Üniversitesi Dergisi,** C.V, No:1, 2004, ss.17-26.

Eren, Erol : **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi,** 15.bs., İstanbul, Beta, 2015.

Eren, Ş.M., Titizoğlu, Ö.Ç.: "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Örgütsel Özdeşleşme ve İş Tatmini Üzerindeki Etkileri", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,** No: 27, 2014, ss.275-303.

Ergin, C., . Kozan, M.K.: "Çalışanların Temel Değerleri, Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlerin Çekiciliği", **Türk Psikolojisi Dergisi,** C.XIX, No: 54, 2004, ss.37-51.

Ergun, Turgay : **Türk Kamu Yönetiminde Önderlik Davranışı**, Ankara, Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, 1981.

Esen, Şaban: "Yönetimde Motivasyon Teorileri ve İş Hayatında Kadınlara Yönelik Motivasyon: Lisansüstü Tez Çalışmalarında Bir İçerik Analizi", **Yönetim ve Organizasyon Makaleleri, Kadın Akademisyenlere Armağan,** Ed. E.G. Kaygısız, R.A. Wolff, 2017, ss.181-201.

French, J., Raven, B.: The Bases of Social Power", **Studies in Social Power**, Ed. by., D.P. Cartwright, 1959, pp.150-167.

Gallos, Joan V., Heifetz Ronald A.:, **Business Leadership : A Jossey-Bass Reader**, 2nd ed. San Francisco, John Wiley & Sons, 2008.

Gibson ,James L.v.d.: **Organizations Behavior, Structure, Processes**, 14th ed. McGraw-Hill Higher Education, 2011.

Gül, Hasan: "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma" (Yayımlanmamış Doktora Tezi, Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2003)

Gül, H., Aykanat Z.: "Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi,** C.XVI, No:1, 2012, ss.17-36.

Gül, H., Çöl, G.: "Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** C.III-IV, No: 17, 2003, ss.163-184.

Güven, M., Bakan, İ., Yeşil, S.: "Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi,** C.XII, No:1, 2005, ss.127-151.

Griffin R.W.: **Fundamentals of Management**, 5th ed.. Houghton Mifflin Company, 2008.

Grusky, Oscar: "Career Mobility and Organzational Commitment", **Administrative Science Quarterly,** C.X, No:4, 1966, pp.488-503.

Hackman,M. Z., Johnson C.: **"Leadership and Communication**", Faculty Publications-School of Business, 2013,(Çevrimiçi) http://digitalcommons.georgefox.edu/gfsb/54, 12 Eylül 2017.

Hellriegel, D., Slocum, J. W. Jr.: **Organizational Behavior**, 13th ed.. Ohio, South-Western CENGAGE Learning, 2010.

Hersey, P., Blanchard, K.H.: **Management Of Organizational Behavior**, 5th ed.. New Jersey, Englewood Cliffs, 1988.

Hinkin, R.T., Tracey, J.B.: "The Relevance Of Charisma For Transformational Leadership In Stable Organizations", **Journal Of Organizational Change Management,** C.XII, No: 2, 1999, pp.105-119.

Holloway, K.: "An Examination of The Relationship Between Charismatic Leadership and Job Satisfaction", (PhD Thesis, Capella University, Minneapolis, 2012)

House, Robert J.: "Charismatic Leadership in Service-producing Organizations", **International Journal of Service Industry Management,** C.III, No:2, 1992, pp.5-16

House, Robert.J.: "Path-Goal Theory of Leadership : Lessons,Legacy, and a Reformulated Theory", **Leadership Quarterly,** Vol.VII ,No:3, 1996, pp.323- 352.

House, Robert J.,v.d.: "Understanding Cultures and Implicit Leadership Theories Across the Globe : An Introduction to GLOBE", **Journal of World Business**, Vol.XXXVII, No:1, 2002, pp. 3-10.

Iszatt-White, M.: **Leadership**, 2nd ed.. Oxford, Oxford University Press, 2017.

İbicioğlu H., Özmen H.İ., Taş, S.: "Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma",**Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**,C.XIV, No:2, 2009,ss.1-23.

İşcan, Ö.F., Sayın, U. : "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** C.XXIV, No:4, 2010, ss.195-216.

İşcan, Ö. F., Timuroğlu, M. K.: "Örgüt Kültürünün Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi,** C.XXI, No:1, 2007, ss.119-135.

Jacquart, P., Antonakis, J.: "When Does Charisma Matter for Top-Level Leaders? Effect of Attributional Ambiguity", **Academy of Management Journal,** C.LVIII, No:4,2015, pp.1051-1074.

Johnson, Craige.: School of Business, 2013,(Çevrimiçi) http://digitalcommons.georgefox.edu/gfsb/54, 12 Eylül 2017.

Kaplan, E.Özge: "Y Kuşağının Otantik ve Bütünleştirici Liderlik Algılarının Ortaya Konulmasına Yönelik Bir Araştırma", (Yüksek Lisans Tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, 2017)

Karasoy, H.Alpay: "Max Weber'de Bilim, Bilim Adamı ve Siyasal Liderlik Konusu", **Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,** C.XII, No:18, 2009, ss.487-506.

Keleş, Hatice N.: "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma", **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi,** 2007, ss.243-263.

Khatri N. Alvin, H., Lee, T.H.: "The Distinetion Between Charism and Vision: An Empirical Study", **Asia Pacific Journal of Management,** C.I, No:18, 2001, pp.373-393.

Kılınç, Tanıl: "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,** C.XXV, No:2, 1996, ss.67-108.

Kırel, Ç. Kayaoğlu A., Gökday, U.R.: **Sosyal Psikoloji**, Ed. Sezen Ünlü, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, 2004.

Koç, H., Yazıcıoğlu, İ.: "Yöneticiye Duyulan Güven ile İş Tatmini Arasındaki İlişki: Kamu ve Özel Sektör Karşılaştırması", **Doğuş Üniversitesi Dergisi,** C.XII, No:1, 2011, ss.46-57.

Koçel, Tamer : **İşletme Yöneticiliği**, 15. bs., İstanbul, Beta, 2014.

Kösem, Ersu B.: "Kurum Kültürünün Çalışanların İş Tatminine Etkileri:Gıda Sektöründe Bir Araştırma"(Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2015)

Kreitner, Robert: **Management,** 11th ed., Boston, Houghton Mifflin Company, 2009.

Küçüközkan, Yasemin: "Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve", **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimler Dergisi,** C.I, No:2, 2015, ss.86-115.

Larsson, J., Vinberg, S., Wiklund, H.: "Leadership, Quality and Health: Using McGregor's X and Y Theory for Analyzing Values in Relation to Methodologies and Outcomes", **Total Quality Management**, Vol.XVIII, No:10, 2007, pp1147-1168.

Lefkowitz, Joel: "Six Related Differences in Job Attitudes", **Academy of Management Journal,** C.XXXVII, No:2, 1994, pp.323-349.

Lunenberg, F.C. : "Leadership versus Management: A Key Distinction- At Least in Theory", **International Journal Of Management,Business,And Administration**, Vol.XIV, No:1, 2011, pp.1-4.

Lunenburg F.C., **Educational Administration Concepts and Practices**, 6th ed.. Belmont, WADSWORTH CENGAGE Learning, 2011.

Lunenburg, F.C.: "Expectancy Theory of Motivation: Motivating By Altering Expectations", **International Journal of Management,, Business and Administration,** C.XV, No:1, 2011, pp.1-6.

Luthans, Fred : **Organizational Behavior**, 12th ed., McGraw-Hill, 2010.

M. Barak, M.E., Nissly, J.A., Levin, A.: "Antecedents To Retention And Turnover Among Child Welfare, Social Work, And Other Human Service Employees: What Can We Learn From Past Research? A Review And Metanalysis", **Social Service Review,** C.LXXV, No:4, 2001, pp.625-661.

Manser, Martin: **The Ultimate Management Book: Motivate People, ManageYour Time, Build a Winning Team,** London, Hodder & Stoughton, 2018**.**

Maslow, Abraham H.: **Motivation and Personality,** New York, NY: Harper & Row Publishers, 1954.

Meindl James R.: **Follower-Centered Perspectives on Leadership** ,1st ed..New York, Information Age Publishing, 2007.

Meydan, Cem H., Köksal, K: "Eğitim ve Güvenlik Örgütlerindeki Örgüt Yapısının Liderin Gücüne Etkisi: Karşılaştırmalı Bir Çalışma", **Eğitim ve Bilim,** C.XLIV, No:197, 2019, ss.315-334.

Muller, R., Turner, J.R.: **Project-Oriented Leadership**, Farnham, Gower Publishing Limited 2010.

Nebeker, D.: "Situational Favorability and Perceived Environmental Unvertainty an Integrated Approach", **Administrative Science Quarterly**,Vol.XX, No:2, 1975, pp.281-294.

Oktay, E., Gül, H.: "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,** No: 10, 2003, ss.403-428.

Ornstein, A.C.: Lunenburg F.C **Educational Administration**, 6th ed.. Belmont, WADSWORTH CENGAGE Learning, 2011.

Ömürgönülşen, M., Sevim, L.: "REDDIN'in Üç Boyutlu Liderlik Teorisi'nin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma", **Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.XII, No:2, 2005, ss.91-103.

Özkalp E.. Kırel, Ç.: **Örgütsel Davranış,** Ed. Enver Özkalp, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi, Ekim 2004.

Öztürk, H., Bahçecik, N., P.Gürdoğan, E.: "Hastanelere Göre Yönetici Hemşirelerin Liderlik Yaklaşımlarının Değerlendirilmesi", **İstanbul Üniversitesi** P.Gürdoğan, E.: **Florence Nightingale Hemşirelik Dergisi,** C.XX, No:1, 2012, ss.17-25.

Özsoy, Emrah v.d.: "İş tatmininin Ölçümünde Ölçek Kullanımı: Lisansüstü Tezleri Üzerinden Bir İnceleme", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, C.VI, No:1, 2014, ss.232-250.

Paşamehmetoğlu, Ayşın: **Örgütsel Davranış,** Ed. Hakkı Okan Yeloğlu, İstanbul, Beta, 2013.

Poston, Bob: "An exercise in personal exploration: Maslow's Hierarchy of Needs", **The Surgical Technologist,** C.I, 2009, pp.347 353.

Robbins, S.P., Judge, T.A.: **Organizational Behavior**, 15th ed.. Prentice Hall, 2012.

Riggio, Ronald E.: **Introduction To: Industrial / Organizational Psychology**, 6th ed..Ed. by., L.W. Porter, Pearson Education, 2013

Rowden, R.W.: "The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment", **Leadership & Organization Development Journal,** C.XXI, No:1, 2000, pp.30-35.

Royle, M. Todd: "The Relationsahip Between McClelland's Theory of Needs, Feeling Individually Accountable, and Informal Accountability for Others", **International Journal of Management and Marketing Research,** C.V, No:1, 2012, pp.21-42.

Sabuncuoğlu, Z., Vergiliel Tüz, M.: **Örgütsel Davranış,** 5 bs.. Bursa, Aktüel, 2013.

Saklan, Ali: "Örgütlerde İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Selçuk Üniversitesi İlahiyat Fakültesinde Bir Uygulama" (Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2010)

Schermerhorn, J.R, Hunt, J.G., Osborn, R.N.: **Organizational Behavior**, 7th ed.. John Wiley & Sons, Inc, 2002.

Sevim, L.: Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma",**Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.XII, No:2, 2005, ss.91-103.

Sığrı, Ü., Dinçer, A.P.: "İşletmelerdeki İstihdam Biçimleri ve Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetimi Tarzlarıyla Uyumlandırılmasına Yönelik Öneriler", **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi,** C.IX, No:18, 2013, ss.195-213.

Shamir B., House Robert J., Arthur, Micheal B.: "The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory", **Organization Science,** C.IV, No:4,1993, pp.577-594.

Soysal, T., Tan, M.: "İş Tatminini Etkileyen Faktörlerle İlgili Hizmet Sektöründe Yapılan Bir Araştırma: Kilis İli Kamu ve Özel Banka Personeli Örneği", **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler, Fakültesi Dergisi,** C.VI, No:2, 2013, ss.45-63.

Şahal, Eda: "Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne ve İş Tatminine Yönelik Algı ve Kanaatleri" (Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya, 2005)

Şencan, Hüner: Liderlik, t.y. (Çevrimiçi) https://ders.es/99-124.pdf, 14 Haziran 2019.

Şeker, Sadi E.: "Motivasyon Teorisi", **YBS Ansiklopedi**, C.II, No:1, 2015, ss.22-26.

Şimşek, Ş., Çelik, A.: **Meslek Yüksekokulları için Yönetim ve Organizasyon,** 6.bs.. Konya, Eğitim Yayınevi, 2015

Tait, Ruth: "The Attributes Of Leadership", **Leadership & Organization Development Journal,** C.XVII, No:1, 1996, pp.27-31.

Tanrıverdi, H., Paşaoğlu, S.: "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Adalet ve İş Tatmini Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Okul Öncesi Öğretmenlerin Üzerinde Bir Araştırma", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi,** C.XII, No: 50, 2014, ss.274-293.

Tengilimoğlu, Dilaver: "Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyum Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", **Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi,** No:1, 2005, ss.23-45

Toker, Boran: "Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri, İzmir'deki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama**", Doğuş Üniversitesi Dergisi,** C.VIII, No:1, 2007, ss.92-107.

Torun, Ebubekir: "İnsan Kaynakları Yönetiminde İş Tatmini ve Konu ile İlgili Yapılan Bir Çalışma"(Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Edirne, 2007)

Uluköy, M., Kılıç, R., Bozkaya, E.: "Hiyerarşik Yapısı Yüksek Olan Kurumlarda Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, C.XIX, No:1,2014, ss.191-206.

Ünal, Ö.M., Yaldızbaş, S.: "Karizmatik Liderlik Davranışları ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki: Ankara İlinde Orta Öğretim Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma", **Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi,** C.VII, No:13, 2016, ss.339-365.

Weiss, David J. v.d.: **Manual of the Minnesota Satisfaction Questionnaire,** Minneapolis, The University of Minnesota Press, 1967.

Yang, C.L., Hwang, M., Chen, Y.C.: "An Empirical Study of The Existence, Relatedness, and Growth (ERG) Theory in Consumer's Selection of Mobile Value-Added Services", **African Journal of Business Management,** C.V, No:19, 2011, pp.7885-7898

Yaşar, Metin: "İstatistiğe Yönelik Tutum Ölçeği: Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması", **Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi,** No:36, 2014, ss.59-75.

Yaşloğlu, M. Murat: "Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici Ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi,** C.XLVI, No: Özel Sayı, 2017, ss.74-85.

Yavan, Ayşe A.: "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi" (Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2018)

Yavuz, Nihan: "İş-Yaşam Dengesi ile İş Stresinin Esnek Çalışma Uygulamaları Bağlamında İncelenmesi" (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2018)

Yelboğan, Atilla: "Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu İle İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi'', **Sosyal Bilimler Dergisi,** C.IV, No:2, 2007, ss.1-18.

Yılmaz, A., Ceylan, Ç.B. : "İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranış Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi", **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, C.XVII, No:2, 2011, ss.277-394.

Yolaç, Sema: "Yöneticinin Algılanan Liderlik Tarzı ile Yöneticiye Duyulan Güven Arasındaki İlişkide Lider-Üye Etkileşiminin Rolü", **Öneri Dergisi,** C.IX, Sayı:36, 2011, ss.63-72.

Yukl, Gary : **Leadership in Organizations**, 7th ed.. Pearson Education Limited, 2009

Yukl, Gary : Managerial Leadership : "A review of Theory And Research", **Journal of Management**, Vol.XV, No:2, 1989, pp.251-289.

Zadeh, S.M.M.. Rahimi, M.R.. Hasankhani, M.: "An Investigation into the Effect of Likert's Leadership Styles on Empowering Iran Insurance Company's Staff", **European Online Journal of Natural and Social Sciences**, Vol.II, No:3(Special Issue on Accounting and Management), 2013, pp. 2466-2474.

Zel, Uğur : **Kişilik ve Liderlik**, 1. bs.. Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2001.

# EKLER

## EK-1. KARİZMATİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ FAKTÖR ANALİZİ SONUÇLARI

| | Vizyon Bel./ Duyarl. Göst | Kişisel Risk Üstlenme | Sıradışı Davranışlar Sergileme | Statükoyu Sürdürmeme |
|---|---|---|---|---|
| Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır. | ,679 | | | |
| Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir. | ,573 | | | |
| İlham vericidir ve işletme çalışanlarının yaptıklarının açıkça belirterek onları motive edebilmektedir. | ,764 | | | |
| Vizyon sahibidir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilir. | ,760 | | | |
| İlham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir. | ,712 | | | |
| İşletme geleceği hakkında yeni fikirler üretir | ,649 | | | |
| İşletme amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir. | ,707 | | | |
| İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan fiziksel çevredeki engelleri önceden görebilir (teknolojik sınırlamalar, kaynaklarlın eksikliği vb.) | ,779 | | | |
| Kendi amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyebilecek, işletme içerisindeki engelleri ve güçleri önceden görebilir | ,598 | | | |
| İşletmedeki diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir | ,732 | | | |
| İşletme amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir. (iyi yönde fiziksel ve sosyal fırsatlar, vb.). | ,757 | | | |
| Yatırımcıdır ve amaçlara ulaşmak için yeni fırsatlar yaratır. | ,553 | | | |
| İşletmedeki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı hassasiyet gösterir. | ,707 | | | |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| Karşılıklı beğeni ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler. | ,723 | | | |
| Sık sık işletmedeki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder. | ,572 | | | |
| İşletmenin amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur. | | ,760 | | |
| İşletmenin amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur. | | ,685 | | |
| İşletme amaçları uğruna yüksek derecede kişisel risk alır. | | ,774 | | |
| Sık sık, işletme uğruna yüksek kişisel zararlara katlanır. | | ,802 | | |
| **İşletmenin amaçlarına ulaşmasında alışılmışın dışında davranışlar sergiler.** | | **,490** | | |
| İşletmenin amaçlarına ulaşmasında geleneksel olmayan yöntemler kullanır. | | | ,406 | |
| Sık sık işletmenin diğer üyelerini şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur. | | | ,761 | |
| Mevcut durumu (statükoyu) ve işlerin geleneksel yapılma şekillerini korumaya çalışır. | | | | ,877 |
| İşletmenin amaçlarına ulaşması için riskli olmayan ve tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur. | | | | ,786 |
| Varyans Açıklama Oranı<br>Toplam Varyans Açıklama Oranı | 43,203 | 8,169 | 6,856 | 4,972<br>63,20 |
| Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Testi<br>Bartlett Küresellik Testi | | | Ki-Kare<br>SD<br>P değeri | ,924<br>3043,866<br>276<br>,000 |

# EK-2. KARİZMATİK LİDERLİK VE İŞ TATMİNİ ANKETİ

# ANKET FORMU

**Değerli Katılımcı,**

Bu araştırmada, yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleriyle çalışanların iş tatmini arasındaki ilişki incelenmektedir. Araştırmadaki tüm bilgiler akademik amaçla toplanmaktadır. Verilen cevapların anonim kalması temin edilmiş olup yanıtların kime ait olduğu belirlenememektedir. Yanıtlar toplu olarak değerlendirmeye alınacak, birey ve kurumlara özgü analizler yapılmayacaktır. Bu bilgiler hiçbir kişi ya da kurum ile paylaşılmayacaktır. Soruları içtenlikle cevaplamanız, araştırmanın doğruluğu ve geçerliliği açısından çok önemlidir. Gösterdiğiniz anlayış ve destek için teşekkür ederim.

**Büşra Özlem ÇANKAYA**

***DEMOGRAFİK SORULAR***

| | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|
| **1. Cinsiyetiniz** | ☐Erkek | ☐Kadın | | | |
| **2. Medeni Durumunuz** | ☐Evli | ☐Bekar | | | |
| **2.Yaşınız** | ☐18-25 | ☐26-33 | ☐34-41 | ☐42-49 | ☐50 ve üzeri |
| **3. Eğitim durumunuz** | ☐ İlköğretim | ☐Lise | ☐Önlisans/ Yüksekokul | ☐ Lisans | ☐Yüksek lisans/Doktora |
| **4. İşyerindeki kıdeminiz** | ☐1 yıldan az | ☐1-5yıl | ☐6-10 yıl | ☐11-15 yıl | ☐16 yıl ve üzeri |
| **5. Aylık Gelir Düzeyiniz** | ☐1500 ve altı | ☐1501 2500 | ☐2501-3500 | ☐3501-4500 | ☐4500 ve üstü |

Lütfen aşağıdaki soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda, yapmış olduğunuz işi göz önüne alarak; **1-Hiç Memnun Değilim, 2-Memnun Değilim,3-Kararsızım, 4-Memnunum, 5-Çok Memnunum,** seçeneklerinden birini işaretleyerek cevaplandırınız.

| İFADE NO | AŞAĞIDAKİ İFADELERE KATILIM DERECENİZİ (X) OLARAK İŞARETLEYİNİZ. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **1** | Beni her zaman meşgul etmesi açısından | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **2** | Tek başıma çalışma olanağımın olması açısından | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **3** | Ara sıra değişik işler yapabilme şansımın olması açısından | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **4** | Toplumda saygın bir kişi olma şansını bana vermesi açısından | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **5** | Yöneticimin astlarını idare tarzı açısından | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **6** | Yöneticimin karar vermedeki yeteneği açısından | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **7** | Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **8** | Bana sabit bir iş sağlaması açısından | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **9** | Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam açısından | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **10** | Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam açısından | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **11** | Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olması açısından | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **12** | İş ile ilgili alınan kararların uygulanmaya konulması açısından | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **13** | Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret açısından | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **14** | İş içinde terfi olanağımın olması açısından | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **15** | Kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesi açısından | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **16** | İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması açısından | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **17** | Çalışma şartları açısından | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **18** | Çalışma arkadaşlarımın birbirleri ile anlaşmaları açısından | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **19** | Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilme açısından | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **20** | Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

Lütfen aşağıdaki soruları kendi düşünceleriniz doğrultusunda yöneticinizi göz önüne alarak; **1-Kesinlikle Katılmıyorum,2-Katılmıyorum,3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum,4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum,** seçeneklerinden birini işaretleyerek cevaplandırınız.

| İFADE NO | AŞAĞIDAKİ İFADELERE KATILIM DERECENİZİ (X) OLARAK İŞARETLEYİNİZ. | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| **21** | Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **22** | Vizyon sahibidir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **23** | İşletme amaçlarına ulaşmasında alışılmışın dışında davranış sergiler. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **24** | Sık sık işletmenin diğer üyelerini şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **25** | Sık sık, işletme uğruna yüksek kişisel zararlara katlanır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **26** | Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **27** | İşletme amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **28** | İşletme amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan fiziksel çevredeki engelleri önceden görebilir (teknolojik sınırlamalar, kaynakların eksikliği vb.) | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **29** | İşletmedeki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı hassasiyet gösterir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **30** | Karşılıklı saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **31** | Yatırımcıdır ve amaçlara ulaşmak için yeni fırsatlar yaratır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **32** | İşletme amaçlarına ulaşmasında alışılmışın dışında davranış sergiler. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **33** | Sık sık işletmedeki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **34** | Mevcut durumu (statükoyu) ve işlerin geleneksel yapılma şekillerini korumaya çalışır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **35** | İlham vericidir ve işletme çalışanlarının yaptıklarının açıkça belirterek onları motive edebilmektedir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **36** | Kendi amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyebilecek, işletme içerisindeki engelleri ve güçleri önceden görebilir | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **37** | İşletmenin amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **38** | İlham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **39** | İşletme geleceği hakkında yeni fikirler üretir | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **40** | İşletme amaçları uğruna yüksek derecede kişisel risk alır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **41** | İşletmedeki diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **42** | İşletme amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir. (iyi yönde fiziksel ve sosyal fırsatlar, vb.) | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **43** | İşletmenin amaçlarına ulaşmasında geleneksel olmayan yöntemler kullanır. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |
| **44** | İşletmenin amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur. | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ | ☐ |

**KATILIMINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİM.**