T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

KARİZMATİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ KADIN VE ERKEK İŞ GÜCÜ AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI: BİR ARAŞTIRMA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Merve KÖSELE

KOCAELİ 2018

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

KARİZMATİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ KADIN VE ERKEK İŞ GÜCÜ AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI: BİR ARAŞTIRMA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)

Merve KÖSELE

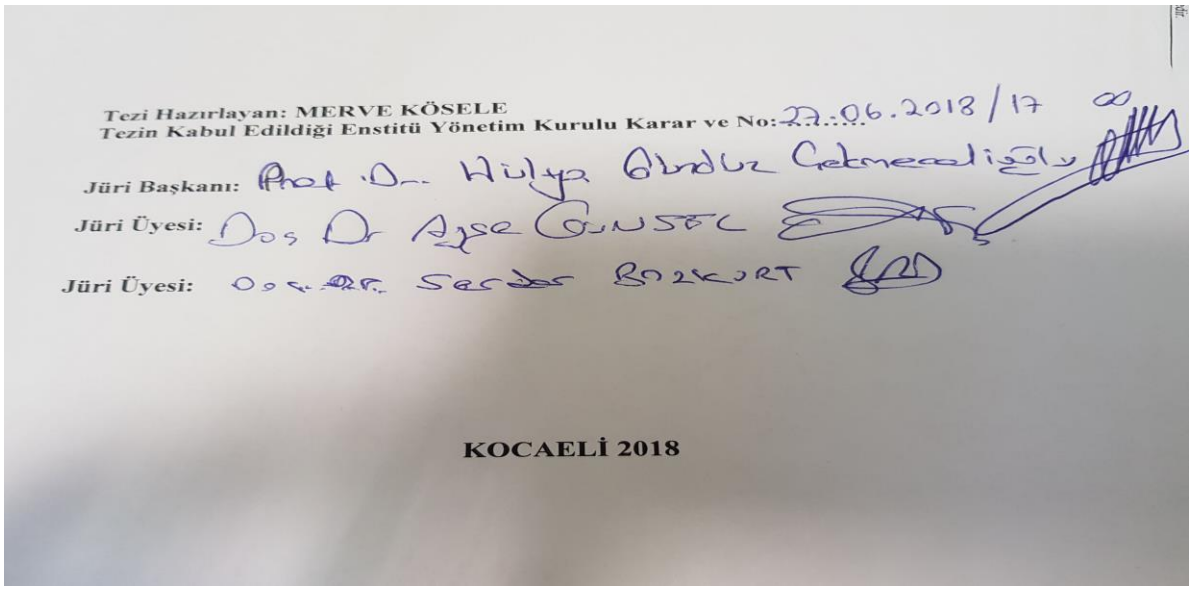
Prof. Dr. Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU

KOCAELİ 2018

T.C. KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

KARİZMATİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ KADIN VE ERKEK İŞ GÜCÜ AÇISINDAN KARŞILAŞTIRILMASI: BİR ARAŞTIRMA

(YÜKSEK LİSANS TEZİ)


Tezi Hazırlayan: MERVE KÖSELE
Tezin Kabul Edildiği Enstitü Yönetim Kurulu Karar ve No: 27.06.2018/17

Jüri Başkanı: Prof. Dr. Hülya Abdüz Çetmeoğlu

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Ayşe Günsel

Jüri Üyesi: Doç. Dr. Serdar Bozkurt

KOCAELİ 2018

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans eğitimimin hem ders aşamasında hem de tez çalışmam boyunca engin bilgisi, deneyimi, öngörüsü ve yol göstericiliği ile yardım ve desteğini her zaman hissettiğim çok değerli danışmanım ve hocam Prof. Dr. Hülya Gündüz ÇEKMECELİOĞLU'na sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca yüksek lisans eğitimine başlamam için beni cesaretlendiren ve bu süreçte desteklerini esirgemeyen, anlayış, sabır ve fedakârlıklarıyla eğitimimi başarıyla bitirmeme yardımcı olan eşim, kızım ve aileme teşekkürlerimi bir borç bilirim.

Merve KÖSELE

Kocaeli, Haziran 2018

İÇİNDEKİLER

ÖZET iii
ABSTRACT iv
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ v
ŞEKİLLER LİSTESİ vi
TABLOLAR LİSTESİ vii
GİRİŞ 1
BİRİNCİ BÖLÜM
1. LİDERLİK KAVRAMI 3

1.1. Lider ve Liderliğin Tanımı 3
1.2. Liderlik Özellikleri 4
1.3. Liderliğin Fonksiyonları 5
1.4. Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklar 6
1.5. Liderliğin Güç Kaynakları 7

1.5.1. Yasal Güç 8
1.5.2. Ödüllendirici Güç 8
1.5.3. Zorlayıcı Güç 8
1.5.4. Karizmatik Güç 9
1.5.5. Uzmanlık Gücü 9

1.6. Liderlik Yaklaşımları 100

1.6.1. Özellikler Yaklaşımı 100
1.6.2. Davranışsal Liderlik Kuramları 111

1.6.2.1. Ohio State Modeli 111
1.6.2.2. Michigan Üniversitesi Modeli 133
1.6.2.3. Blake ve Mouton Modeli (Yönetim Tarzı Matriksi) 144
1.6.2.4. Likert Sistem 4 Modeli 155
1.6.2.5. X ve Y teorileri 166

1.6.3. Durumsal Liderlik Teorileri 177

1.6.3.1. Etkin Liderlik Modeli 177
1.6.3.2. Yaşam Eğrisi Yaklaşımı 188
1.6.3.3. Amaç- Yol Teorisi 199
1.6.3.4. Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı 199
1.6.3.5. Karar Verme Modeli (Victor Vroom- Phillip Yetton) 199
1.6.3.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu 20

1.6.4. Lider-Üye Etkileşim Yaklaşımı 20

1.7. Liderlik Stilleri 20

1.7.1. Geleneksel Liderlik Tarzları 21

1.7.1.1. Otokratik Liderlik Davranışı 21
1.7.1.2. Demokratik Liderlik 21
1.7.1.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik 21

1.7.2. Modern Liderlik Stilleri 21

1.7.2.1. Dönüşümcü (Transformational) Liderlik 21
1.7.2.2. Vizyoner Liderlik 22

1.7.2.3. Etkileşimci Liderlik 22
1.7.2.4. Stratejik Liderlik 23
1.7.2.5. Güçlendirici Liderlik 23
1.7.2.6. Karizmatik Liderlik 23
1.7.2.7. Diğer Liderlik Stilleri 24

İKİNCİ BÖLÜM
2. KARİZMATİK LİDERLİK KAVRAMI 25

2.1. Karizmatik Liderliğin Tanımı ve Ortaya Çıkışı 25
2.2. Karizmatik Liderin Özellikleri 26
2.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımları 27

2.3.1. Karizmatik Otorite Yaklaşımı 27
2.3.2. House'un Karizmatik Liderliği 27
2.3.3. Benlik Algısı Kuramı (Shamir) 28
2.3.4. Conger ve Kanungo Teorisi (Neo-Karizmatik) 28
2.3.5. Karizmaya Atıf Kuramı (Yukl Teorisi) 29

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
3. KARİZMATİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ALGILANIŞINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA 331

3.1. Araştırmanın Amaç ve Önemi 331
3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları 331
3.3. Araştırmanın Modeli 32
3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler 32
3.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi 33
3.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri 36
3.7. Araştırma Bulguları 38

SONUÇ VE ÖNERİLER 57
KAYNAKÇA 60
EKLER 65
EK-1 Anket Formu 65
ÖZGEÇMİŞ 67

ÖZET

Bu çalışmanın amacı, işgörenlerin karizmatik liderlik algılarının tespiti ve karizmatik liderlik algılarının cinsiyet başta olmak üzere demografik değişkenlere göre farklılaşma durumunu incelemektir.

Bu kapsamda, dünyanın en güçlü finans topluluklarından, Brand Finance "Global 500" araştırmasına göre "Dünyanın En Değerli Sigorta Markası" olan ve 70'ten fazla ülkede 140 binin üzerinde çalışanıyla 86 milyon müşterisine, dünyanın en büyük sigorta ve varlık yönetimi şirketlerinden biri olarak hizmet veren sigorta şirketinde çalışan işgörenlere anket uygulanmıştır. Toplanan anket verileri üzerinde IBM SPSS Version 21 programı ile güvenirlik ve geçerlik çalışmaları sonrasında t testi ve ANOVA testleri yapılmıştır.

Yapılan analizler sonucunda; işgörenlerin karizmatik liderlik algılarının orta-yüksek düzeyde olduğu; karizmatik liderlik algısının başta cinsiyet olmak üzere, yaş, öğrenim düzeyi, işletmedeki çalışma süresi ve toplam çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Karizmatik liderlik algısının medeni duruma ve işletmedeki pozisyona göre farklılık gösterdiği; bekar kadın işgörenlerin karizmatik liderlik algısının, evli kadın işgörenlerin karizmatik liderlik algısından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu; üst düzey yönetici pozisyonundaki işgörenlerin karizmatik liderlik algısının orta düzey yönetici ve yönetici olmayan işgörenlerin algılarından anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Karizmatik Liderlik, Vizyon Belirleme, Çevresel Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme, Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme Ve Statükoyu Sürdürmeme.

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the perception of charismatic leadership perceptions of workers and the differentiation of the perceptions of charismatic leadership according to demographic variables, especially with respect to gender.

In this context, a survey was conducted on occupations in the insurance company. The company is one the world's leading insurance companies, finance service providers and operates in more than 70 countries with a workforce of over 142,000 employees. After the reliability and validity studies, t test and ANOVA tests were conducted with the IBM SPSS Version 21 program on the collected questionnaire data.

As a result of the analyzes made; the worker's charismatic leadership perceptions are moderate to high; it was found that the perception of charismatic leadership did not show any significant difference according to gender, age, level of education, duration of employment and total working time. Charismatic leadership perception varies according to the position in which it operates and it has been seen that the charismatic leadership perception of the CEOs in the senior manager position is significantly higher than the perceptions of the mid-level manager and non-managerial occupations.

Keywords: Charismatic Leadership, Vision Determination, Environmental Sensibility, Extraordinary Behavior, Personal Risk Suppression, Sensitivity to Member Needs and Not to Continuity of Status.

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

n	: Örneklem/gruptaki örneklem sayısı
%	: Yüzde
$\overline{X}$	: Ortalama
SS	: Standart sapma
t	: t testi puanı
F	: ANOVA istatistiği puanı
p	: Anlamlılık düzeyi

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Ohio State Modeline Göre Lider Özellikleri 133
Şekil 1.2. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matriksi 144
Şekil 1.3. Yaşam Eğrisi Modeli 188
Şekil 3.1. Araştırma Modeli 32

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Liderlerin Kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken Beceriler 5
Tablo 1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar 6
Tablo 1.3. Özellikler Yaklaşımına Göre Lider Özellikleri 11
Tablo 1.4. Likert Sistem 4 Yaklaşımı 166
Tablo 1.5. X ve Y Teorilerine Göre Liderin Özellikleri 166
Tablo 1.6. Etkin Liderlik Modeline Göre Duruma Göre Teknikler 177
Tablo 3.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı 33
Tablo 3.2. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı 34
Tablo 3.3. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı 34
Tablo 3.4. Katılımcıların Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımı 34
Tablo 3.5. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyona Göre Dağılımı 35
Tablo 3.6. Katılımcıların İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı 35
Tablo 3.7. Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı 36
Tablo 3.8. Karizmatik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi 37
Tablo 3.9. Karizmatik Liderlik Ölçeği Madde Analizi 38
Tablo 3.10. Karizmatik Liderlik Ölçeği Betimsel İstatistikleri 39
Tablo 3.11. Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları 39
Tablo 3.12. İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları 40
Tablo 3.13. Kadın İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları 441
Tablo 3.14. Erkek İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları 42
Tablo 3.15. İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre t Testi Sonuçları 42
Tablo 3.16. Kadın İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre t Testi Sonuçları 43
Tablo 3.17. Erkek İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre t Testi Sonuçları 43
Tablo 3.18. İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları 44
Tablo 3.19. Kadın İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları 45
Tablo 3.20. Erkek İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları 45
Tablo 3.21. İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının İşletmedeki Pozisyona Göre ANOVA Testi Sonuçları 46
Tablo 3.22. Kadın İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının İşletmedeki Pozisyona Göre ANOVA Testi Sonuçları 48
Tablo 3.23. Erkek İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının İşletmedeki Pozisyona Göre ANOVA Testi Sonuçları 49
Tablo 3.24. İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının İşletmedeki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları 51

Tablo 3.25. Kadın işgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının İşletmedeki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları 52
Tablo 3.26. Erkek işgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının İşletmedeki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları 53
Tablo 3.27. İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları 54
Tablo 3.28. Kadın İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları 55
Tablo 3.29. Erkek İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları 56

GİRİŞ

Örgütlerde sürekli olarak bir yenilenme ve değişim ihtiyacı hissedilmektedir. Yenilenme ve değişim ihtiyacı ticari örgütlerde pazarda tutunabilme ve süreklilik kazanma gereksiniminden kamu örgütlerinde vatandaşa daha iyi hizmet verebilme ihtiyacından doğmaktadır. Yenilenme ve değişim gerçekleştirilirken işgörenler de örgütlerin en önemli paydaşı olarak görülmektedir.

Yenilenme ve değişim sürecinde işgörenlerin motivasyonu ve iş tatmini sağlanarak performanslarının artırılması en önemli kriter olarak göze çarpmaktadır. İşgören motivasyonu ve tatminine ilişkin çok sayıda araştırma yapılmakta ve bu araştırmalarda ekonomik ve sosyal imkanlarla birlikte karar sürecine katılımın da önemli bir yer tuttuğu görülmektedir.

İşgörenlerin karar süreçlerine katılımları değişik açılardan ele alınmakta ve en önemli yöntemlerden birinin liderlik davranışları olduğu üzerinde durulmaktadır. Liderin davranışları ile örnek olması veya işgörenlerin liderlerine olan inanç ve güvenlerinin tam olması durumunda örgütsel karar süreçlerine katılma istekleri de artmaktadır. Örgütsel kararlara katılan işgören örgütsel hedefleri içselleştirecek ve liderle birlikte azami gayret gösterecektir.

Liderlerin işgörenlere yönelik davranışlarında çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Literatürdeki teoriler incelendiğinde liderin göreve, işgörene ve örgütsel performansa yönelik davranışları en önemli unsurlar olarak karşımıza çıkmaktadır. Yine literatürde geleneksel ve modern liderlik stilleri tanımlanmaktadır. Bu çalışma kapsamında incelenen karizmatik liderlik davranışının vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeme gibi özelliklerinin işgören üzerinde önemli etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada işgörenlerin çalıştıkları işletmelerde karizmatik liderlik algıları ve bu algının özellikle cinsiyete göre ve diğer demografik değişkenlere göre farklılaşma durumu incelenmiştir.

Bu kapsamda çalışmanın birinci bölümünde geniş bir literatür taraması sonucu liderlik ile ilgili kavram, liderlik anlayışının tarihsel gelişimi, kuramları üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde karizmatik liderlik davranışı daha ayrıntılı incelenmiş ve karizmatik liderlik davranışına ilişkin kuramlar ele alınmıştır.

Çalışmanın üçüncü bölümünde bir sigorta şirketinde çalışan işgörenlerin karizmatik liderlik algıları ve bu algılarının cinsiyet başta olmak üzere demografik özelliklerine göre farklılaşma durumu incelenmiştir. Konuyla ilgili olarak demografik ve karizmatik liderlik ölçeği olmak üzere iki bölümden oluşan anket formu oluşturulmuş, toplanan 210 anket değerlendirmeye alınarak SPSS 21.0 programı ile analiz edilmiştir. Ölçeğin güvenirlik ve geçerlik çalışmaları sonucunda elde edilen alt boyut puanları betimsel istatistik tablosunda gösterilerek yorumlanmış ardından işgörenlerin demografik özelliklerine göre karşılaştırmaya tabi tutulmuştur.

Çalışmanın son bölümünde araştırmadan elde edilen bulgular ve sonuçlar değerlendirilerek konuyla ilgilenen kişi ve kurumlar ile sonraki çalışmalar için araştırmacılara önerilerde bulunulmuştur.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. LİDERLİK KAVRAMI

1.1. Lider ve Liderliğin Tanımı

Liderlik kavramı ile ilk kez on dokuzuncu yüzyılın başlarında Webster sözlüğünde karşılaşılmakta ve liderin konumu ve koşulları olarak ifade edilmektedir. Bilimsel anlamda geç kalınmakla birlikte insanlık tarihi kadar geçmişe dayanmaktadır. Son iki yüzyılda üzerinde araştırmalar yapılan liderlik kavramı günümüzde önemini artırarak devam ettirmektedir. Üzerinde araştırmalar yapılacak kadar önem verilen liderlik kavramı her geçen gün güncellenmekte ve farklı şekillerde tanımlanmaktadır. Bugünkü bakış açısı ile "toplumsal değişimi başlatma, devam ettirme ve sonuçlandırma süreci" olarak tanımlamak mümkündür (Güney, 2015: 34).

Başka bir tanıma göre liderlik bireylerin etkinliklerini düzenleyen ve yönlendiren bir süreç olarak ifade edilmektedir. Bu süreçte koşullar bellidir ve kişi veya grupların amaçlarını gerçekleştirmek amaçlanmaktadır. Liderlik bir süreç olup bu süreçte kişi veya grupları hedeflere uygun davranmalarını sağlayan, bu hedeflere uygun davranışlar göstermelerini teşvik eden kişiler de lider olarak ifade edilmektedir. Liderlik sürecinin başarılı bir şekilde işletilebilmesi için liderin de belirli niteliklere sahip olması; en önemlisi de başkalarını etkileyebilmesi önemlidir. Liderler bu etkiyi sağlayabilmek için çeşitli güç kaynaklarını kullanmaktadır (Koçel, 2015: 583-584). Liderlerin kullandığı güç kaynaklarına bu bölümün devamında yer verilecektir.

Liderlik ile yöneticilik kavramları kimi zaman birbirine karıştırılmaktadır. Özellikle gücün kaynağına göre lider ve yönetici farklıdır. Yönetici hiyerarşideki konumundan; lider insanları etkileyip yönlendirerek belirli hedeflere çaba göstermelerini sağlama yeteneğinden güç almaktadır. Daha açık bir ifadeyle yöneticilikte bireyler zorunluluk nedeniyle çaba gösterirken liderlikte bireylerin gönüllü ve istekli olarak hizmete katılımları söz konusudur (Aslan, 2009: 257).

Yapılan tanımlar incelendiğinde liderliği, belirli bir hedef doğrultusunda insanları bir araya getirme, harekete geçirme beceri ve bilgilerinden oluşan bir süreç olarak tanımlamak mümkündür (Ünal, 2012: 58).

Siyaset, yönetim, sosyoloji ve psikoloji gibi sosyal bilim alanında konuları itibariyle kesişen kavramlar olmakla birlikte söz konusu bilim alanlarında liderliğin tanımında ortak bir fikirden söz etmek de pek mümkün görünmemektedir. Sosyal bilimlerdeki her alan kendi açısından liderliği ele alıp değerlendirmekte ve farklı şekillerde tanımlamaktadır (Şişman, 2014: 1).

Liderliğin tanımlarında özellikle üzerinde durulan konu bireylerin sosyal ilişki içerisinde olması ve belirli bir hedef etrafında bir araya getirilmesi ve bu ortak hedefi gerçekleştirme iradesini göstermesi dikkat çekmektedir. Tanımların diğer bir ortak noktası da bu süreci gerçekleştirebilecek yetenek ve bilgilere sahip liderlerin olması gerekliliğidir (Eren, 2017:431). Ortak hedefler etrafında bir araya gelip davranışlar sergilenirken başlangıçta belirli değerlerin oluşturulması ve grup tarafından özümsenmesi; tutum ve davranışların da bu değerler etrafında şekillenmesi de sürecin diğer bir önemli hususu olarak göze çarpmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2011:309).

Liderin takipçilerince gönüllü olarak takip edilmesi esasına dayanan liderlik sürecinde takipçilerin motivasyonu gönüllülüğe dayanır ve yapacakları faaliyetlerde cesaretlendirilir, başarılı olmaları için etkin bir şekilde yönetilir, belirlenen hedefler doğrultusunda çalışmaları sağlanır ve gruptakilerin bireysel yetenek ve yaratıcılıklarının ortaya çıkarılması gibi konulara önem verilir (Gürel ve Yılmaz, 2014:42).

1.2. Liderlik Özellikleri

Liderlik sürecinin önemi liderlerde belirli nitelikleri bulunmasını da zorunlu kılar. Ghiselli ve Siegel tarafından ABD'de gerçekleştirilen araştırmada etkili bir liderlik için altı özellikten söz edilmektedir. Bu özelliklerden ilki başarmak için sorumluluk alarak çok çalışmaktır. İkinci olarak düşünme ve mantık yürütme kapasitesinin yüksek olması gerekmektedir. Ardından gelen iki önemli özellik ise zor kararlarda tereddüt edilmemesi ve pozitif bir kendilik imajı olarak nitelendirilen

kendine güvenin olmasıdır. Liderde bulunan son iki özellik ise asgari denetimle girişimciliği teşvik edici olan inisiyatif alma davranışı ve izleyicilerin ortaklığı ve aracılığıyla hedeflere ulaşmaktaki yetenek olarak sayılmaktadır (Yılmaz, 2011: 17).

Liderlerde bulunması gereken kişilik özellikleri ve sahip olması gereken beceriler daha kapsamlı bir şekilde tablo 1.1'de gösterilmiştir.

Tablo 1.1. Liderlerin Kişisel Özellikleri ve Sahip Olması Gereken Beceriler

Liderlerin Kişisel Özellikleri	**Sahip Olması Gereken Beceriler**
1.Durumlara uyum sağlama	1.Akıllı ve zeki
2.Sosyal çevreye dikkat	2.Kavramsal becerilere sahip
3.Hırslı ve başarıya dönük	3.Yaratıcı
4.Kendine güvenen iddialı	4.Diplomatik, ince ve nazik
5.İşbirlikçi	5.Akıcı ve düzgün konuşma
6.Kesin kararlı	6.Grup ve toplum görevleri hakkında bilgili
7.Güvenilir ve emin	7.Organizatör
8.Başkası üzerinde etkisi büyük	8.İkna edici
9.Enerjik	9.Sosyal beceriler
10.Israrcı ve inatçı	
11.Hoşgörülü	

Kaynak: Buluç, Bekir (1998). "Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik", Yeni Türkiye Dergisi 21. Yüzyıl Özel Sayısı, 4(20), s.1207.

1.3. Liderliğin Fonksiyonları

Örgütlerde faaliyet alanları her geçen gün değişmekte, bu nedenle de işgörenlerin görev ve sorumlulukları da farklılaşmaktadır. Böyle bir ortamda liderlerin işlevlerini devam ettirebilmeleri ve başarılı olmaları için birtakım fonksiyonlara ihtiyaçları olmaktadır. Geleneksel anlamda liderlerin görevleri bulunmaktadır ve bu görevler liderin konumu, ilişkileri, örgütteki işgören sayısı veya örgütün büyüklüğünden bağımsızdır. Liderliğin fonksiyonlarını sekiz başlık altında toplamak mümkündür (Doğan, 2007: 39):

- Grup çalışmalarını koordine etme (uygulama)

- Takipçilerin davranışlarını planlama ve düzenleme (planlama)

- Nitelikli bilginin kaynağı ve spesifik uygulamaların mimarlığı (uzmanlık)

- Büyüyen ve başka gruplarla etkileşime giren grubun diğer gruplarla etkileşiminde grubunu temsil etme (sözcülük)

- Gruptaki bireylerin davranışlarının takip edilmesi ve gerektiğinde kontrol edilmesi (denetleme)

- Grubun amacına uyma düzeyine göre takipçilerin ödüllendirilmesi veya cezalandırılması (ödüllendirme ve cezalandırma)

- Grup üyeleri arasındaki iletişim ve ilişkilerin bozulmaması için düzenleme veya bozulduğunda düzeltme (hakemlik)

- Takipçilerin hangi konuda nasıl davranacakları konusunda öncü davranışlar sergileme (örnek olma)

1.4. Liderlik ile Yöneticilik Arasındaki Farklar

Liderlik ve yöneticilik kavramları benzer veya aynı anlamlarda kullanılmakla birlikte belirgin farklılıklar göstermektedir. Her şeyden önce liderlik takipçileri etkiler ve onlara görevleriyle ilgili yetenekler kazandırma becerisine sahiptir. Yöneticilikte ise yetenek yerine yetki hakimdir ve takipçi yerine işgören vardır (Mankan, 2012: 41). Yöneticilik ile liderlik arasındaki en önemli farklılıklar tablo 1.2'de gösterilmiştir

Tablo 1.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Lider	**Yönetici**
Gücünü iletişim ile ikna etmekten alır	Gücünü konumundan alır
Üst kademede bulunmayabilir	Her zaman üst kademededir
Yanında yer almak isteyenler bulunur	Atadığı astlar bulunur
Başarılı olması grup üyeleriyle ilgilidir	Başarılı olması sisteme bağlıdır
Yetki tanır	Denetleme yapar
Gelişimi önemser	Statükoyu sürdürür
Yeniliğe önem verir	Kurallara sıkı sıkıya bağlıdır
Uzun vadeli düşünür	Kısa vadeli düşünür
Kendine hedef belirler	Önceden belirlenen hedeflere hizmet eder
Grup tarafından seçilir	Üst merciler tarafından yönetime getirilir
Gücünü gruptan alır	Yapıdan güç alır
Doğaldır	Yapıyı temsil eder

Kaynak: Akgündüz, Abdülkadir (2001). Lider Yöneticinin El Kitabı / 3. Binyıl Yöneticilerine Özel. İstanbul: Genç Beyin Yayınları, s.70.

Lider ve yönetici arasındaki farklılıkları farklı açılardan da değerlendirmek mümkündür. Söz konusu farklar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eren, 2017: 35-36):

- Yönetici belirli bir hedefe yönelik olarak emrindeki işgörenleri çalıştırır. Lider ise belirli bir hedef için yapılacaklara kendisi karar verir ve bu kararlar zor olduğundan sonuçlarına da katlanır.

- Yönetici hazır sistemde görev alır ve bu sistemin kontrollü olarak devam etmesini sağlamakla görevlidir. Lider ise her zaman ileriye dönük kurumsal hedefleri planlar.

- Yöneticiler sistemin sunduğu yönetim şekline uymak ve bunu kabul etmek durumundadır. Lider ise yönetim şeklini belirler ve her zaman yenilikçi bir tutum sergiler.

1.5. Liderliğin Güç Kaynakları

Liderliğin tanımlarında ifade edildiği gibi liderlik gücünü çeşitli kaynaklardan alır. Burada güç kavramını tanımlamakta yarar görülmektedir. Bir olayı gerçekleştirme, görevi yerine getirme, durumu değiştirme becerileri güç olarak ifade edilebilir. Gücün sahibi birey olabileceği gibi birden fazla bireyin bir araya gelerek oluşturduğu grup da olabilir. İşletmeler açısından bakıldığında her iki durumda da gücün amacı örgütsel faaliyetlerin sürdürülmesidir (Çelik, 2003:64).

Gruplar örgütsel hedefler doğrultusunda faaliyetlerini yürütürken sahip oldukları gücü liderinden almaktadır. Daha açık ifadeyle grubun lideri takipçilerinden aldığı güçle konumunu kazanır ve destekler. Zira lider grup üyeleri tarafından kabul gören kişisel özellikler ve örgütteki konumundan kaynaklı geleneksel güç kaynaklarına sahip olmaktadır (Thompson, 2003: 133).

Liderler yukarıda ifade edilen fonksiyonlarını icra ederken çeşitli güç kaynaklarından beslenir. Bu güç kaynaklarından ilki ve en önemlisi de doğuştan sahip olduğu yetenekleri, sonradan sahip olduğu bilgi ve yine sonradan elde ettiği mevki olabilmektedir. Sözü edilen güç kaynakları lider tarafından etkili kullanıldığında takipçilerini etkileyebilmekte ve onları kendi rızalarıyla yönlendirebilmektedir. Güç kaynakları çoğu zaman zincirleme etki yapabilmektedir. Bireyleri etkileyebilme gücün artışını da sağlamaktadır. Artan güç ile birlikte başkalarını daha kolay etkileyebilme söz konusudur. Süregelen bu durum güç kaynaklarının da çeşitlenmesine neden

olmaktadır. Literatürde liderin ihtiyaç duyduğunda kullanabileceği güç kaynakları yasal, ödüllendirici, zorlayıcı, karizmatik ve uzmanlık gücü olarak beş kategoride incelenmektedir (Akgündüz, 2001: 80).

1.5.1. Yasal Güç

İşgörenlerin uymak zorunda hissettikleri gücü ifade eden yasal güç çoğu zaman etkili olmaktadır. İşgörenlerin kültürel yapısı, değerleri, örgütün yöntemlerini benimsemesi yasal güce uymanın nedenleri arasında sayılabilir. Sayılan nedenler işgörenlerin belirli bir mevki veya bu mevkideki kişinin isteklerine uymaları gerektiği düşüncesine neden olur. Liderler kimi zaman farkında olmadan kimi zaman da mecbur kaldıklarında bu güç kaynağını kullanabilmektedir (Koçel, 2015: 386).

1.5.2. Ödüllendirici Güç

İşgörenlerin terfi, takdir, ek ödeme, ücret artırma gibi sosyal haklarını yönetme ve yükseltme yetkisi ödüllendirici güç olarak ifade edilmektedir. İşgörenlerin bu yetkilere sahip lidere uyma isteği liderin ödüllendirme gücünü ortaya çıkarmaktadır. Bu güç işgörenlerin yeteneklerini değerlendirme amacıyla kullanılır ve hangi işgörenin hangi ödülü alacağına lider karar verir (Ünal, 2012:75).

Liderler ödüllendirme gücünü elinde bulundurduğundan işgörenler bu ödüllere uygun davranışlar sergilemektedir. Yukarıda ifade edilen ödüllere ek olarak liderin takdirini kazanmak da ödüller arasında sayılabilir. Liderler ödüllendirici gücü kullanarak bir bakıma işgörenlerin beklentilerine cevap vermiş olmaktadır (Can vd, 2016: 319).

1.5.3. Zorlayıcı Güç

Yasal güç ile benzerlik göstermekle birlikte zorlayıcı güçte söz konusu olan cezalandırmadır ve lider bu gücünü kullanarak hedeflere uygun olmayan ve istenmeyen davranışlarda bulunan işgörenlere ceza verme yetkisine sahiptir. İşgörenler bu farkındalık ile liderin yönlendirmelerine uygun davranması gerektiğine; aksi durumda cezalandırılacaklarına inanır (Aslan, 2013:86).

Ödüllendirme gücünün tersi bir anlam ifade eden zorlayıcı gücü cezalandırma gücü olarak tanımlamak da mümkündür. Burada lider davranışlarına pek de uymayan işgören korkusu söz konusudur. Liderin sahip olduğu cezalandırmaya dayalı korku gücü liderlik yeteneklerine uygun olmamakla birlikte istenmeyen davranışları caydırıcı olması bakımından liderin güç kaynakları arasındadır (Ünüsan, 1997: 85).

1.5.4. Karizmatik Güç

Yukarıda sayılan yasal, ödüllendirici ve zorlayıcı güçten farklı olarak tamamen liderin kişiliği ile ilgili olan gücü ifade eder. Karizmatik güç, liderin izleyicilerine göre sahip olduğu üstünlükleri kapsar. Bu varsayıma göre işgörenler liderinin üstün özellikleri nedeni ile ona saygı duyar ve onu çekici bulur. İşgörenler bu saygısı liderin verdiği görevleri gönüllü olarak yerine getirmelerini sağlar ve lider için daha pozitif bir güç kaynağını teşkil eder (Bedük, 2012:138-139).

Karizmatik güç kaynağında yukarıda ifade edilen güç kaynaklarından farklı olarak örgütsel kaynaklar yerine en önemli ve belirleyici etken liderin kendisidir. Yasal, ödüllendirici ve zorlayıcı güç kaynakları örgütsel temelli ve somuttur. Ancak karizmatik güç daha soyut, işgörenlerin örnek almasını sağlayan, işgörende lider ile özdeşleşme isteği uyandıran karizma temeline dayanır (Can vd, 2016: 319).

1.5.5. Uzmanlık Gücü

İşgörenlerde gönüllü çalışma isteği uyandıran diğer bir güç kaynağı da uzmanlık gücüdür. Liderin yetenek ve bilgisini ve bu yetenek ve bilginin işgören tarafından algılanmasını ifade eden uzmanlık gücü işgörenlerin çalışmalarında daha istekli olmalarını sağlar (Serinkan, 2012: 167).

Liderin sahip olduğu bilgi ve beceri kişisel alanda olabileceği gibi yönetimsel veya teknik alanlarda da olabilir. Burada önemli olan sahip olunan bilgi ve becerinin başkaları tarafından kolayca doldurulamıyor olmasıdır. Bilgi ve becerinin ayırt ediciliği liderin uzmanlık gücünün düzeyini ve önemini belirlemektedir. Bir örgütte lider, özgün bir uzmanlığa sahip ve bu uzmanlık karar almak için önemli ise, bu liderin uzmanlık gücünün olduğu söylenebilir (Can vd, 2016: 320).

1.6. Liderlik Yaklaşımları

Liderliğin öneminin giderek artmasıyla birlikte yaygınlaşan araştırmalar sonucu liderlik sürecinin nasıl daha etkin olacağı sorusunu da birlikte getirmiştir. Yapılan araştırmalar özellikle yirminci yüzyılın başlarında liderin kişilik ve davranış özellikleri ile bu özelliklerin izleyiciler tarafından nasıl algılandığı üzerine yoğunlaşmaktadır. Bu araştırmalarda görülen ilk yaklaşım merkeziyetçi güç ve kontrolünü ön planda tutan; liderin grup üyeleri tarafından kabullenilmesine gerekçe olarak liderin sahip olduğunu öne süren özellikler yaklaşımıdır (Soylu vd, 2007: 181).

1.6.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımına göre liderin sahip olduğu kişisel özellikler liderlik sürecinin temel belirleyicileridir. Takip edenler tarafından bu özelliklerin doğru algılanması ile lider kabul edilir ve grubu yönetmesine üyeler tarafından izin verilir (Bolat vd, 2016: 172-173).

Liderliğe ilişkin yapılan araştırmaların temelini oluşturan özellikler yaklaşımı tarihi öneme sahip lider kişilerin kendilerine özgü veya ortak özelliklerini ön planda tutan büyük adamlar yaklaşımından yararlanmıştır. Özellikler yaklaşımı da benzer şekilde liderin bireysel özelliklerinin önemini temel alır (Erdoğan, 2007:493).

Özellikler yaklaşımında lider, psikolojik ve fiziksel olarak farklı davranışlarına göre açıklanmaktadır. Liderin zekâsı, yönetme becerisi, girişimciliği, özgüveni, başarma isteği, kararlılığı, dinamizmi gibi özellikleri kategorize edilir. Liderin bu özelliklerinin bir kısmı doğuştan gelmekte bir kısmı ise sonradan kazanılmaktadır (Güney, 2015: 364). Özellikler yaklaşımına göre tablo 1.3'te belirtilen fiziksel ve kişisel özellikler ile yetenek ve sosyal beceriler lideri diğerlerinden ayırt eden temel özelliklerdir.

Tablo 1.3. Özellikler Yaklaşımına Göre Lider Özellikleri

Fiziksel Özellikler	Kişisel Özellikler	Yetenek	Sosyal Beceriler
Boy	Uyum sağlama	Zeka	İşbirliği sağlama
Ağırlık	Normalliği ayarlama	Yargı ve kesinlik	Yönetim yeteneği
Güçlülük	Saldırganlık ve hakkını arama	Bilgi	Yardımlaşma
Yaş	Üstünlük	Akıcı konuşma	Popülerlik ve prestij sağlama
Fiziksel olgunluk belirtileri	Duygusal denge ve kontrol		Sosyal olma
Sağlık durumu	Bağımsızlık		Sosyal paylaşım
Yakışıklılık	Orijinallik ve yaratıcılık		Nezaket ve diplomasi
	Kişisel bütünlük		
	Özgüven		
	Dürüstlük		

Kaynak: Akçakaya, Murat (2010). 21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı. Ankara: Adalet Yayınevi, s.91.

1.6.2. Davranışsal Liderlik Kuramları

Özellikler yaklaşımı liderliğe ilişkin yaklaşımların başlangıcı olmakla birlikte zamanla değişen şartlar nedeniyle yetersiz görülmüş ve liderlik sürecine ilişkin yeni bakış açıları gelişmiştir. Yeni bakış açısıyla liderin davranışları ön plana çıkmakta ve ortaya çıkan kuramlar da davranışsal kuramlar olarak ifade edilmektedir (Güney, 2015: 371).

Davranışsal liderlik kuramlarının özellikler yaklaşımına göre üç açıdan avantajlı olduğu öne sürülmektedir. Özellikler yaklaşımında liderliğin biçimsel ifadesi söz konusuyken davranışsal yaklaşımda biçimsel olmayan, davranışları önemseyen bir yaklaşımdan söz etmek mümkündür. Lideri tanımlayacak davranış biçimleri tespit edilebilirse eğitim yoluyla diğer bireylere de liderlik davranışları kazandırılabilir. Davranışsal yaklaşımın diğer bir yararı da takipçilerin davranışlarının da incelenmesine imkân tanımasıdır (Zel, 2011: 124-125).

1.6.2.1. Ohio State Modeli

Davranışsal yaklaşımın temelini oluşturan model Shartle'ın 1945 yılında başlattığı üniversitenin desteklediği araştırmalarla önem kazanmıştır. Sivil ve askeri yöneticiler ile yapılan kapsamlı araştırmalarda amaç liderin tanımlanma şekli ve liderlik faktörlerini ortaya koymaktı. Araştırma kapsamı geniş olduğundan çok sayıda ve farklı liderin iletişimsel becerilerinde zamanı kullanma, sorumluluk ve otorite

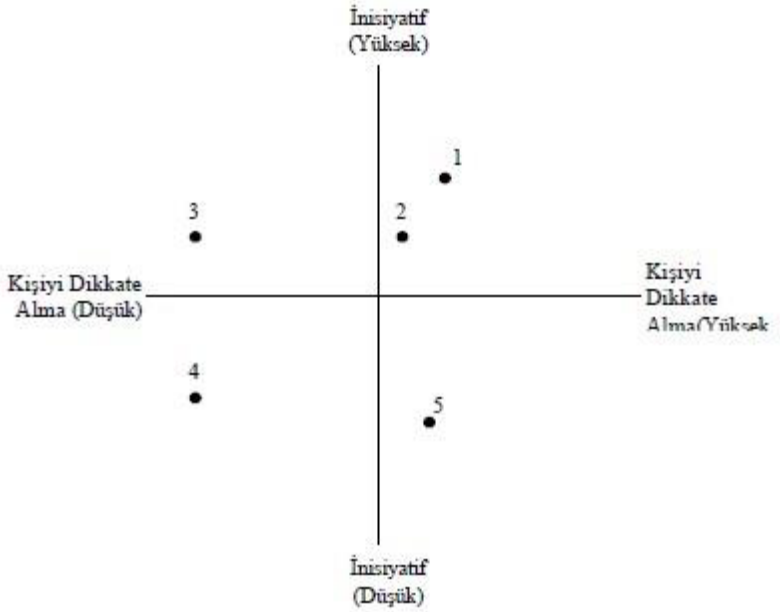
sınırları incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre liderin yapılacak işlere veya işi yapacak bireylere vereceği önem her liderde farklıdır ve önem düzeyi birinde yüksek iken diğerinde düşük olabilmektedir (Bolat, 2007: 12).

Ohio State araştırmaları sonucu bireyi dikkate alma ve görev faktörleri lider davranışlarının üzerinde yoğunlaştığı iki önemli unsur olarak görülmektedir. Lider, kişiler arası ilişkilere önem verdiğinde takipçileri ile sıcak ilişkiler kurmakta, kararlarında onların düşüncelerinden yararlanmakta, işgörenlerin tatminine önem vermekte, onların özel sorunları ile ilgilenmektedir. Liderin önem verdiği görev olduğundaysa görevlerin zamanında tamamlanması için hedef belirleme, grup üyelerini organize etme, üyeler arasında iletişimi sağlama, zamanı ve kaynakları verimli kullanma, yetki ve sorumlulukların tam ve zamanında yerine getirilmesi için denetleme önem kazanmaktadır (Yılmaz, 2011: 46).

Ohio State modeline göre lider davranışlarına temel olan görev ve bireye önem verme faktörleri arasındaki farklar şekil 1.1'deki gibi sembolize edilmiştir. Bu yaklaşıma göre iki faktör arasındaki farklar aşağıdaki gibi ifade edilebilir (Koçel, 2015: 578-594):

Görevi dikkate alma: Lider örgütsel amaçlara zamanında ulaşmak için stratejik hedefler belirleyip işgörenleri, grup üyelerini koordine etmeye odaklanır. Grup üyelerini yönlendirirken üyelerin düşünce ve davranışlarına önem vermekteki temel strateji görevlerin tam ve zamanında doğru bir şekilde yapılmasıdır.

Kişiyi dikkate alma: Bireye önem veren liderler işgörenlerle güvene dayalı bir ilişki kurar ve gerekli saygıyı gösterir. Bireylerin düşüncelerine önem verilir ve bu önem görev odaklı olmaktan ziyade bireylerin ihtiyaçlarına cevap verebilmeyi de içerir.



Şekil 1.1. Ohio State Modeline Göre Lider Özellikleri

Kaynak: Koçel, Tamer (2015). İşletme Yöneticiliği (16. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın, s.591.

1.6.2.2. Michigan Üniversitesi Modeli

Michigan Üniversitesi tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda liderin davranışlarının temelinde grup üyelerinin verimliliği ve tatmin olması üzerinde durulur. Liderlerin karar, yetki, iletişim, planlama ve denetim süreçlerini kullanma ölçüsü onların işe yönelik mi yoksa kişiye yönelik mi olduğunu belirlemektedir. Ohio State modeline benzer şekilde lider davranışları işe yönelik ve kişiye yönelik olmak üzere iki şekilde kategorize edilmektedir. İşe yönelik liderler işgöreni denetlemeye yönelik tutum sergilemekte ve cezalandırma güç kaynaklarına başvurmaktadır. Ayrıca işgörenlerin performanslarını takip edip değerlendirmekte; yasal gücünü kullanarak işgörenlerin işe odaklanması ve sorumluluklarını yerine getirmesi gerektiğini açıkça ifade etmektedir. Kişiye yönelik liderler ise yetkilerini grup üyeleriyle paylaşarak onların tatmin düzeyini artırmayı hedefler. İşgörenlerin kararlara katılımını sağlayarak inisiyatif kullanmalarını sağlar. Aynı zamanda grup üyelerinin gelişimine yönelik faaliyetlere de önem verir çünkü kişiye yönelik lider için işgörenin huzuru ve mutluluğu önemlidir (Sökmen, 2014:120).

1.6.2.3. Blake ve Mouton Modeli (Yönetim Tarzı Matriksi)

Ohio State yaklaşımını temel almakla birlikte liderlik davranışını üç aşamalı olarak ele almaktadır. Liderlerin bireye ve yapılan işe yönelik davranışlarını yatay ve dikey eksenli grid şebekesinde yeniden yorumlaması ile beş farklı liderlik türünü ortaya koymaktadır. Şekil 1.2'de gösterilen beş farklı liderlik türü aşağıdaki şekilde açıklanmaktadır (Zel, 2011: 106):

Tarz 1: Liderin amacı örgütte kalabilmek olduğundan asgari düzeyde çaba göstermektedir (1.1). Etkili olmayan liderlik tarzı olarak nitelendirilmektedir.

Tarz 2: İşe ilişkin ilgi düşük olmakla birlikte diğer kişilerle rahat ve dost canlısı ilişkilere önem verir (1.9). Kulüp lideri olarak da ifade edilmektedir.

Tarz 3: İkili ilişkileri çok zayıftır ve örgütsel performans için otoritesini kullanma eğilimindedir (9.1). Görev lideri olarak da nitelendirilebilir.

Tarz 4: Yapılacak işin niceliği ile işgören motivasyonunun dengeli olmasına özen gösterir (5.5). Örgüt lideri olarak da ifade edilebilir.

Tarz 5: Modern anlamdaki liderlik tarzı olarak görülmektedir. Lider ve takipçileri ile birlikte hareket etmek zorunda olduklarının farkındadır; güven ve saygıyı üst düzeyde tutularak hep birlikte yüksek performans sergilenmektedir.

9 **1**									**9** **9**
				5 **5**					
1 **1**									**1** **9**

Şekil 1.2. Blake ve Mouton Yönetim Tarzı Matriksi

Kaynak: Zel, Uğur (2011). Kişilik ve Liderlik. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.106.

1.6.2.4. Likert Sistem 4 Modeli

Rensis Likert'in araştırmalarından elde ettiği sonuçlardan hareketle işgören tatmini ve örgütsel performansı artırmayı hedefleyen bir yaklaşımla liderlik davranışları ele alınmıştır. Çok sayıda ve farklı türde örgütlerde yönetici ve işgörenler ile yapılan araştırmalarda liderlik davranışının iki boyutta ele alınabileceği ifade edilmiştir. Sözü edilen iki boyut diğer davranışsal modellerde olduğu gibi işe ve işgörene yönelik olarak kategorize edilmektedir. İşe yönelik liderlik tarzında örgütsel performansı artırmak amacıyla görevlere odaklanma, işgörenleri sıkı denetime tabi tutma ve işgörenlerin verilen görevleri yapma ölçüsüne göre ödül veya cezanın uygulanması söz konusudur. İşe yönelik liderlik davranışında etkili bir şekilde otorite kullanımı görülmektedir. İşgören odaklı liderlik tarzında ise işgörenler örgütün en önemli unsurlarıdır ve liderler takipçileriyle insani yönlerini ön planda tutarak ilgilenmektedir (Erçetin, 2000: 33).

Michigan Üniversitesi araştırmalarının devamı niteliğindeki araştırmalarda iki farklı liderlik tarzı dört farklı sistemde toplanmaktadır. Likert'in sistem yaklaşımı Tablo 1.4'te gösterildiği gibi liderin farklı davranışlarını ihtiva eden dört sistemden oluşmaktadır (Torlak, 2008: 266):

Sistem 1: İşgören motivasyonu tamamen üstlere güvensizlikten ve güvensizlik de cezalandırılma korkusundan kaynaklanmaktadır. Ast-üst ilişkisinin niteliğinden söz etmek mümkün değildir.

Sistem 2: Yine güvensizlik söz konusudur ve üstlerin tepeden bakmasından söz edilir. Motivasyonun nedeni cezalandırma ve ödüllendirmedir.

Sistem 3: İlk iki sistemden farklı olarak üstler astlarına güvenmemektedir. Astlar üstleriyle rahatça iletişim kurabilmekle birlikte ödül ve cezalar motivasyon kaynağıdır.

Sistem 4: Üstlerin astlara ve astların üstlere güveni tamdır ve iletişim iki yönlüdür. Yapılacak işler ve nasıl yapılacağı konusu her zaman tartışılabilir.

Tablo 1.4. Likert Sistem 4 Yaklaşımı

Liderlik Değişimi	**Sistem 1 Sömürücü Otokratik**	**Sistem 2 Yardımsever Otokratik**	**Sistem 3 Katılımcı**	**Sistem 4 Demokratik**
Astlara güven	Yok	Efendi-köle ilişkisi	Tam değil. Astlar önemsiz kararlar verebilirler	Tam. Karar yetkisi örgüte dağıtılmış
Astların algıladığı serbesti	Denetim üst kademede	Bazı yetkililer orta kademelerde göçertilir	Denetimin büyük kısmı astlarda, iletişim var.	Dikey ve yatay iletişim var. Güdülemede temel amaç kararlara katılımdır
Üstün astlarla olan ilişkisi	Çalıştırma için korkutma, ceza ve ödül gerekli. Ast üst ilişkisi az	Bazı kararlar alt kademede verilir. Güdülemede ceza ve ödül birlikte.	Güdülemede ödül önceliklidir; bazen ceza kullanılır	Çok yaygın ve arkadaşça

Kaynak: Kutanis, Rana Özen (2014). Örgütlerde Davranış Bilimleri (6. Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayıncılık, s.22.

1.6.2.5. X ve Y teorileri

Davranışçı liderlik kuramlarından biri olan X ve Y teorileri McGregor'un öne sürdüğü bir yaklaşımdır. Diğer davranışçı yaklaşımlarda olduğu gibi liderlik davranışlarını iki kategoriye ayırmaktadır. X kategorisindeki liderler otoriter, yönlendirici; astlar cezalandırılma korkusu ile sorumluluk almaktan kaçınan ve koşulsuz olarak liderin emirlerini yerine getiren işgörenlerdir. Astların bu tutumu liderlerin daha fazla zorlayıcı ve kontrolcü olmasına neden olmaktadır. Y kategorisindeki liderler ise demokratik ve katılımcıdır. İşgörenlerle daha yakın ve insani ilişkiler kurmakta; takipçilerinin öz gelişimlerini teşvik edici ve onların örgütsel hedeflere uygun davranmalarını sağlamaktadır (Deniz ve Hasançebioğlu, 2003: 55). Tablo 1.5'te X ve Y temel prensipleri gösterilmiştir (Zel, 2011:108).

Tablo 1.5. X ve Y Teorilerine Göre Liderin Özellikleri

X Teorisi	**Y Teorisi**
Sıradan bir insan çalışmayı sevmez ve olabildiğince çalışmaktan kaçınır	Bireyler için iş, dinlenmek, oynamak kadar normaldir.
Sıradan insan güvenliği ön planda tutar.	Bireyler doğduklarında tembel değildir. Onları tembelleştiren unsurlar bulunmaktadır.
Sorumluluk almayı istemez, hırslı değildir.	Bireyler hedefleri doğrultusunda kendileri odaklanarak çalışabilirler.
Sıradan bir insan yönetilmek ister.	Çalışan uygun koşullar altında daha çok sorumluluk alır ve kendisini geliştirir.
Kurumsal hedeflere duyarsızdır.	Liderler çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri şartları yaratmaları gerekmektedir.
Söz konusu unsurlar sebebiyle çalışanların denetlenmesi, zorlanması ve gerekli olduğunda cezalandırılması gerekmektedir.	

Kaynak: Zel, Uğur (2011). Kişilik ve Liderlik (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.108.

1.6.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru liderlik tarzlarının değişime ve farklılığa ayak uydurması gerektiği fikri yaygınlaşmaya başlamıştır. Değişim ve farklılık ihtiyacı belirli liderlik tarzlarının her zaman ve her yerde geçerli olamayacağı tezine dayanmaktadır. Daha açık ifadeyle liderlik davranışları örgüt yapısı, teknoloji, bilgi ve beceri düzeyi, çevre durumuna göre değişebilmelidir (Bolat vd, 2016: 178).

1.6.3.1. Etkin Liderlik Modeli

Durumsal liderlik teorilerinin ilki olan etkin liderlik modeli ilk kez Fiedler tarafından 1967 yılında önerilmiştir. Bu yaklaşıma göre lider davranışları her durum için geçerli olamaz; bulunduğu duruma göre liderin tutumları farklılık gösterebilir. Liderin bulunduğu ortamda etkinliği onun kişiliği, liderlik şekli, tutumu ve içinde bulunduğu ortamın şartlarına bağlıdır. Liderin faaliyetleri üzerinde en önemli etki içinde bulunduğu durumun şartlarıdır. Dolayısıyla bulunduğu yere ve zamana göre liderin yönetsel rol davranışları da değişmelidir (Eren, 2017: 441).

Etkin liderlik modeline göre liderin başarısı üzerinde örgütteki ast-üst ilişkisi, görev yapısı ve liderin konumu nedeniyle sahip olduğu biçimsel yetki ilişkileri etkili olmaktadır. Modele göre içinde bulunduğu durumsal koşulları dikkate almayan liderin değişime ayak uyduramayacağı ve başarısız olacağı beklenir. Etkin liderlik modelinde önem verilen lider-izleyen ilişkisi, görevin yapısı ve konumun gücü faktörleri Tablo 1.6'de detaylandırılmıştır (Yılmaz, 2011: 58).

Tablo 1.6. Etkin Liderlik Modeline Göre Duruma Göre Teknikler

Lider İzleyen İlişkisi	**Görevin Yapısı**	**Pozisyonun Gücü**
Astlara daha az veya daha çok zaman ayırma	Yatay örgütlenme	Konumunun kendisine sağladığı gücü gerektiğinde kullanma
İş dışında gezi, piknik vb. etkinlikler düzenleme	Hizmet içi eğitim faaliyetlerini artırma	Astların işleriyle ilgili bilgi edinme
Güvenilen astlardan kendisi için çalışmasını isteme	Görev ile ilgili yönerge diyagram vb. geliştirme	Astlarına ulaşan bilgiyi kontrol etme
Astların ödüllendirilmesi	Astlara danışma	Yetkisini devretme
Bilginin astlarla paylaşılması	Sorunları tanımlama	Karar alma ve planlama sürecine astların katılımını sağlama
	Yeni görev ve sorumlulukları gönüllü olarak üstlenme	Gücünün derecesini göstermek için tuzaklardan uzak durma
	Kararlılık	

Kaynak: Serinkan, Celaleddin (2012). Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s.46.

1.6.3.2. Yaşam Eğrisi Yaklaşımı

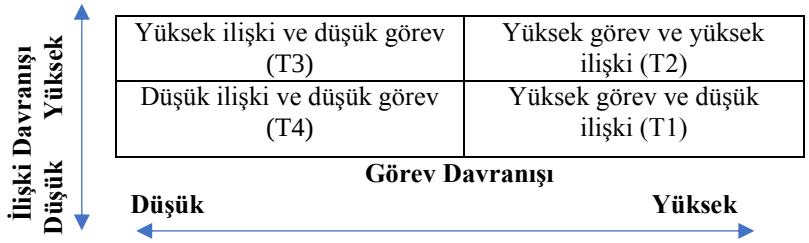
Yaşam eğrisi (ya da yaşam dönem) yaklaşımı Hersey-Blanchard tarafından davranışsal modellere benzer şekilde görev ve ilişki olmak üzere iki temele yoğunlaşmıştır. Ancak burada davranışsal modellerden farklı olarak lider davranışlarının duruma göre belirlendiğidir. Görev yaklaşımına göre hangi grup üyelerinin hangi görevi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacağını lider belirler. İlişki yaklaşımına göre ise lider üyelerin psikolojik durumlarını takip eder, düşüncelerini dinler ve sosyo-duygusal destek verecek şekilde davranışlarını günceller. Kısacası lider davranışları görev veya grup üyelerinin durumuna göre sürekli güncellenmelidir. Görev ve ilişki davranışları ile Şekil 1.3'teki gibi dört farklı liderlik tarzı ortaya çıkabilir (Paksoy, 1993: 19-20):

T1- Yüksek görev ve düşük ilişki: Görevin önemi ilişkinin öneminden daha fazladır ve iletişim tek yönlüdür. Lider tek taraflı olarak işlerin nasıl, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılacağına karar verir ve üyeleri bu amaçla yönlendirir.

T2- Yüksek görev ve yüksek ilişki: Görev ve ilişkinin önemi oldukça yüksektir ve lider takipçilerine danışmanlık eder. Görev tanımı anlaşılmadığında takipçilerin danışmalarına izin verir.

T3- Yüksek ilişki düşük görev: İlişki tutumu görev tutumunun üzerindedir. İşlerin nasıl, ne zaman ve kim tarafından yapılacağı konusu gerektiğinde tartışmaya açıktır ve üyeler bu konuda cesaretlendirilip teşvik edilir.

T4- Düşük ilişki ve düşük görev: İlişki ve görev davranışlarının her ikisi de düşük düzeydedir. Liderin iletişimi, destekleyiciliği ve yönlendirmesi çok azdır.



Şekil 1.3. Yaşam Eğrisi Modeli

Kaynak: Paksoy, Mahmut (1993). "Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli". Yönetim, 4(16), 19-22, s.19.

1.6.3.3. Amaç- Yol Teorisi

Durumsal liderlik teorilerinden biri olan amaç-yol teorisi House ve Evans tarafından öne sürülen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşıma göre liderlik tutumları başarı merkezli, katılımcı, destekleyici ve yönlendirici olmak üzere beş farklı tiptedir. Diğer liderlik yaklaşımlarında olduğu gibi liderlik süreci örgütsel hedeflere ulaşmaktır ancak izlenecek yol örgütteki iş tatmini ve motivasyon olarak diğerlerinden ayrılmaktadır. İşgörenlerin davranışını etkileyen faktörler belirli sonuçlara ulaşma inancı (beklenti) ve bu sonuçlara verilen önem veya değerdir. Liderler bu bilinçle hareket ederek takipçilerinin beklentilerin (yol) ve sonuçlara verdiği değerin (amaç) düzeyini etkileyebilmektedir (Ergeneli, 2006: 225).

1.6.3.4. Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı

Ohio State ve Yönetsel Diyagram modellerini temel alarak Redd tarafından geliştirilen modelde daha sonradan dört liderlik tarzı benimsenmiştir. Ancak başlangıçta iki davranış tipinin her zaman her yerde geçerli olamayabileceği anlaşıldığından modele "etkinlik" boyutu eklenmiştir. İşin gereklerinin yerine getirilme düzeyi başarı düzeyini belirlemektedir. Liderin davranışları ortama uygun olduğu sürece işin gereklerinin yerine getirilme düzeyi artacak ve dolayısıyla lider başarılı olacaktır (Can, 2011: 215).

1.6.3.5. Karar Verme Modeli (Victor Vroom- Phillip Yetton)

Karar verme modelinde durumsallık yaklaşımı işgörenlerin uygun zaman ve yeterlilikte katılımının sağlanması ile ilişkilendirilmiştir. Lider, işgörenlerin kararlara katılımını desteklerse hedeflerine ulaşması daha kolay olur (Erçetin, 2000: 47).

Karar verme yaklaşımının geliştiricilerine göre lider, işgörenlerin kararlara katılım sürecini destekleyici olması amacıyla karar ağacı geliştirmelidir. Böylece potansiyel farklı durumlarda kendisini konumlandırarak ağacın dalları aracılığıyla sonuca ulaşacak yolları takip eder; karşılaşılacak problemler için uygun seçeneği bulur (Ergeneli, 2006: 226).

1.6.3.6. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu

Lider ve takipçilerinin yetki ilişkilerini inceleyen bir model geliştiren Tannenbaum ve Schimidt liderin davranışlarını belirlerken mevcut durumun gereklerine ve takipçilerinin özelliklerini dikkate almasını önermektedir. Grup üyelerinin kararlara ön koşulsuz uymasından karar almaya katılımlarına kadar geçen süreçte yedi aşamalı liderlik davranışından söz edilmektedir (Efil, 2015: 168).

Kararlara katılım sürecinin yedi aşamasını bir doğru üzerinde gösteren modelin başlangıcı, yani grup üyelerinin kararlara koşulsuz uymalarını otoriter liderlik olarak ifade etmekte; grup üyelerinin kararlara katılımını ifade eden doğrunun diğer ucunda ise demokratik liderlik tarzının olduğu ifade edilmektedir (Şimşek vd, 2014: 146).

1.6.4. Lider-Üye Etkileşim Yaklaşımı

Lider-üye etkileşim yaklaşımında lider ve takipçileri arasındaki etkileşim dikey ikili bir yaklaşımla ele alınmakta ve "Leader-Member Exchange Theory (LMX)" olarak adlandırılmaktadır (Özutku vd., 2008: 194-195).

Bu yaklaşıma göre lider takipçilerini tek tip olarak görmediğinden davranışları da tek tip olmamaktadır. Lider-üye etkileşiminde grubun her üyesi ile lider arasında ikili ilişki mevcuttur. Takipçiler ile ilişkiler bireysel ve örgütsel düzeyde olumlu sonuçlar doğurmaktadır. Doğal olarak örgütsel kararlarda grup üyelerinin dahil edildiği bir süreçten söz etmek mümkündür (Taslak, 2007: 124).

İşgören ile lider arasındaki ilişkinin kalitesini olumlu yönde etkileyen bu yaklaşıma göre liderin takipçilerine onlardan biri gibi davranması onların liderle aynı konum ve sorumluluğa sahip olduğu algısını ve lider ve takipçinin iki çalışma arkadaşı gibi ilişkiler kurabilmesini sağlayacaktır (Köksal, 2011: 110).

1.7. Liderlik Stilleri

Liderlik yaklaşımlarının kabul görmesi farklı liderlik stillerinin benimsenmesine yol açmıştır. Bu bölümde geleneksel ve modern anlamda süregelen liderlik stillerine yer verilmiştir.

1.7.1. Geleneksel Liderlik Tarzları

1.7.1.1. Otokratik Liderlik Davranışı

Geleneksel liderlik stillerinden ilki otokratik liderlik davranışıdır. Bu stili benimseyen liderler bütün faaliyetlerin sorumluluk ve yetkisine sahiptir. Otokratik lider bütün yasal ve konum gücünü kendisinde toplamakta ve tek yönlü iletişim uygulamaktadır. Örgütsel hedefler lider tarafından belirlenir ve işgörenler talimatlarla yönlendirilir (Vugt vd, 2004: 1-3).

Otokratik liderler takipçilerini yönetsel kararların dışında tutar; hedef, plan ve politikaları belirlerken işgörenlere hiçbir şekilde söz hakkı tanımazlar. Otokratik liderlere göre işgörenler yalnızca verilen emirleri tam anlamıyla yerine getirmekle yükümlüdür ve yönetime dair tüm yetkiler kendisinde bulunmalıdır (Koçel, 2015: 63).

1.7.1.2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik stilini benimseyen liderler yönetsel kararlarını takipçileri ile paylaşma eğilimindedir. Hedef, plan ve politikaları belirlerken takipçilerine danışır ve onların düşüncelerini dikkate alarak davranışlarını şekillendirirler (Eren, 2017: 73).

1.7.1.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik

Serbestlik yanlısı liderlik stili etkileşimci liderliğin alt boyutu olarak da görülmektedir. Serbestlik tanıyan lider yönetsel yetkilerine çok fazla başvurmaz; yönetme ve yönlendirmeyi asgari düzeyde tutarlar. Takipçileri ile arasındaki etkileşim sınırlıdır ancak işgörenlerin kendi plan ve programlarını yapmalarına izin verirler. Otorite ve güç kaynağı işgörenlerin kendileridir (Kılınç, 1996: 67).

1.7.2. Modern Liderlik Stilleri

1.7.2.1. Dönüşümcü (Transformational) Liderlik

Modern liderlik denilince literatürde en sık kullanılan liderlik stili olarak karşımıza çıkmaktadır. Dönüşümcü lider, değişen çevre şartlarına uygun olarak örgütte değişim sürecini başlatma, harekete geçirme, saygınlık, güven ve cesaretlendirici özelliklere sahiptir. Bu özelliği ile takipçilerinin inanç, tutum ve

değerlerini etkileyerek örgütün misyon ve vizyonunu kabul ettirir (Özalp, 2018: 343-348).

Dönüşümcü lider değişimi etkili bir şekilde yürütmek için takipçilerine rehberlik eden, ileri görüşlü, değişim için gerekli olan tüm yeteneklere sahip liderlerdir (Keçecioğlu, 2003: 28).

Karizmatik ve vizyoner liderlik kavramları ile birlikte de kullanılan dönüşümcü liderlik takipçilerin birer lidere dönüşmesine de imkan tanıyarak onların bireysel çıkarlarının üzerinde örgütsel çıkarları gözeten davranışlar sergilemeleri için motive eder. Takipçilerine verdiği ilham ile onların sıradan olmayan hedefleri başaracak şekilde odaklanmalarını sağlar (Yavuz, 2009: 52).

Dönüşümcü lider takipçilerin bireysel ve grup motivasyonlarını dikkate alarak onların örgütsel hedeflere uygun güven ve aidiyet kazanmalarını sağlar. Takipçilerine spesifik hedefler veya kurallar belirlemek yerine değişim sürecine katkıda bulunmalarını sağlayacak iletişim ağını güçlendirir ve örgütsel vizyon, misyon, değerler ve düşüncelere yoğunlaşmalarını sağlar (Aydıntan, 2009: 257).

1.7.2.2. Vizyoner Liderlik

Her liderin mutlaka vizyonu vardır. Zaten vizyonu olmayan bireyin yönetsel sürecin bir unsuru olması da mümkün değildir. Vizyon sahibi olmayan bireyler grup veya toplumda uzun süreli liderlik yapamaz (Güney, 2015: 20).

Vizyoner lider ise tüm liderler gibi vizyon sahibi olduğu gibi olayları diğerlerinden farklı algıladığından farklı inançlara sahiptir. Sürekli bir gelişim ihtiyacı hisseder ve başkalarının daha önce düşünemediği projeler geliştirebileceği inancına sahiptir. Hiçbir zaman başarısızlığı düşünmediği gibi bireysel, örgütsel veya çevresel zorluklara rağmen daima ilerlemeyi ister (Ehtiyar ve Tekin, 2011: 4012).

1.7.2.3. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci lider takipçileri ile sürekli ve karşılıklı ilişki ile değişim odaklı davranışlar sergiler. Takipçilerin sorumluluk ve görevleri, liderin beklentileri, bu

beklentilerin karşılanması durumunda alacakları ödüller baştan itibaren açık bir şekilde belirlenmiştir (Yılmaz, 2011: 76).

Etkileşimsel lider takipçilerine yol gösterici, örgütsel hedefleri, rol ve görevleri açıkça belirleyen ve motivasyonları için sürekli çaba gösteren liderdir (Cemaloğlu, 2007: 81).

1.7.2.4. Stratejik Liderlik

Modern liderlik stilleri arasında önemini koruyan stratejik lider, stratejik hedeflerde değişimin gerekli olduğunu öngören, değişimi tasarlayan ve işgörenlerin yetkinliklerini güçlendirerek değişim sürecinin esnek olmasını sağlayan liderlik tutumlarına sahiptir (Barutçugil, 2003: 92).

Stratejik lider, örgütsel hedef ve stratejileri sürekli analiz ederek uygulamada gerekli olan eylemleri, sürecin işlerliği için gerekli iş gücü ve yetenekleri ve destekleyici teşvik sistemini belirlemekte uzmandır (Besler, 2004: 36).

1.7.2.5. Güçlendirici Liderlik

İşgörenlerin öz kontrollerini geliştirmelerinde teşvik edici ve onlara rehberlik edici davranışlar sergileyen lideri ifade eder. Güçlendirici lider işgörenlerin yaptıkları işe uygun önemli sorumlulukları kendilerinin üstlenmelerini sağlar (Yılmaz, 2011: 140).

1.7.2.6. Karizmatik Liderlik

Karizmatik liderler davranışları ile takipçileri üzerinde hayranlık, saygı ve güven oluştururlar. Takipçiler karizmatik lider ile özdeşleşmeyi hedefler ve gıpta ederler. Bir liderin karizmatik olabilmesi için davranışlarının takipçilerin ihtiyaçlarıyla uyumlu olması ve takipçilerinin beklentilerini kendi beklentilerinin üzerinde tutması gerekir. Karizmatik liderin diğer bir özelliği de takipçilerinin ve kendisinin bireysel ihtiyaç, değer ve beklentilerini grubun ortak ilgisine dönüştürmeleridir. Bu şekilde takipçiler liderin misyonuna gönülden bağlanarak güven duyar, değerlerine önem verir ve motivasyonları artar (Aykan, 2004: 215-216).

1.7.2.7. Diğer Liderlik Stilleri

Öğrenen lider: Örgütsel ve toplumsal değerlere saygılı, bilgi çağının gereklerine uygun stratejiler geliştirebilen, takipçilerinin kendini geliştirmesinden de sorumlu olan liderlerdir (Doğan, 2007: 89).

Hizmetkar lider: Liderlik yaklaşımlarının neredeyse tümünü bünyesinde barındıran hizmetkar liderlik stilini uygulayan liderlere göre lider bir hizmetkardır (Fındıkçı, 2012: 20).

Süper lider: Takipçilerin birer lider gibi davranmaları için onları teşvik eden; ihtiyaç duyduğu enerjinin kaynağının kendisi olduğunu bilen ve geleceğini doğru belirleyebilme yeteneğini tanıma ve geliştirme gücüne sahip olan lider süper liderdir (Akgemci, 2015: 21).

Kültürel lider: Örgüt kültürünü oluşturup geliştiren; örgütün güçlü kalması ve geliştirilmesini hedefleyen lider tipidir. Denge rolünü üstlendiği de söylenebilir (Akyüz, 2001: 149).

Etik lider: Takipçilerine ve diğer liderlere örnek olan; karakter ve değerleri ile güçlü lideri ifade eder. Örgütsel anlamda etik seçimlerin belirlenmesine yardımcı olan liderdir. İnsani değerler, etik kararlar ve etik sistemler kapsamında süreçler yürütülmesini sağlayan liderdir (Bakan ve Doğan, 2013:77).

İKİNCİ BÖLÜM

2. KARİZMATİK LİDERLİK KAVRAMI

2.1. Karizmatik Liderliğin Tanımı ve Ortaya Çıkışı

Karizmatik liderlik kavramı karizma kavramıyla temel bulmaktadır. Antik Yunan'dan Yirminci yüzyılın sonlarına kadar sosyal alandaki liderlikler açısından ele alınan karizma kavramı bu döneme kadar ilk olarak hediye anlamında; orta çağda "Tanrı vergisi iyileştirme, Tanrı'dan gelen hediye, olağanüstü davranış" anlamında kullanılmıştır. Dünyevi anlamdaki tanımını ise ilk kez Weber yapmış; yirminci yüzyılın sonlarında ise ilk kez örgütsel anlamda kullanılmaya başlanmıştır. Bu dönemden itibaren örgütler için geçerliliği ve her örgütte potansiyel olarak karizmatik liderin bulunabileceği görüşleri öne sürülmeye başlanmıştır (Aslan, 2009: 258).

İlk olarak House (1977) tarafından önerilen karizmatik liderlik teorisinde çok sayıda sosyal bilimler disiplinindeki bulgular dikkate alınmıştır. Liderde bulunması beklenen ve takipçilerin lidere güvenmelerini sağlayan aşağıdaki özelliklerin lideri karizmatik yapacağı düşünülmektedir (Keçecioğlu, 2003: 164):

- Takipçiler inançları ile lidere benzediğine inanmaktadır.

- Lider hiçbir şüpheye yer bırakılmadan kabullenilir.

- Lider gönüllü olarak dinlenir.

- İşgörenler duygusal tatmin yaşamaktadır.

- Takipçiler performans hedeflerini hep daha yukarıda tutar.

- Grup üyeleri içinde bulundukları grubun başarıya katkısı olduğuna inanır.

Modern liderlik yaklaşımları arasında yer alan karizmatik liderlik günümüzde daha fazla önem kazanmakta olan bir olgudur. Doğal bir davranış ve algı sonucu

olması nedeniyle insanlar arasında daha fazla ilgi duyulmakta ve kabul görmektedir. Karizmatik liderlik üzerine yapılan araştırmaların yaygınlaşmasının en önemli nedeni de budur. Yaygın olarak kabul gören tanımına göre "takipçisini vizyon sahibi yapan, lidere ve örgüte bağlanmaları için destek olan, ortak hedefler için çaba göstermelerini ve ortak hedefe ulaştığında başarı hissetmelerini sağlayan" lider karizmatik lider olarak tanımlanabilir (Akçakaya, 2010: 240).

2.2. Karizmatik Liderin Özellikleri

Karizmatik lider toplumsal bütünleşme ve birlikteliğe ihtiyaç duyulduğunda doğal olarak ortaya çıkmaktadır. Karizmatik lider ile izleyiciler arasında sarsılmaz nitelikte bir inanç birliği vardır (Kaya, 2013: 107).

Karizmatik liderlerin yol gösterici, ilham ve güven verici, saygı uyandıran, ileriye dönük olumlu inancı teşvik eden, misyon kazandıran ve motive edici davranışlar sergileyen liderler oldukları kabul edilir (Gül ve Çöl, 2003: 165).

Takipçilerinin gözünde kendisini aşmış, kutsallığı canlandıran; olağanüstü saygınlığa ve kitleler karşısında etkileme gücüne sahip kişiler karizmatik lider olarak tanımlanabilir (Akşit, 2010: 110).

Karizmatik liderin sergilediği davranışlar takipçilerince çok hızlı kabul görmekte ve gereği yerine getirilmektedir. Çünkü karizmatik lider gücünü doğallıktan almaktadır ve izleyiciler kendilerini liderle özdeşleştirmektedir. Karizmatik lider takipçilerine karşı herhangi bir zorlama yöntemine başvurmaz; takipçiler düşüncelerini gönüllü olarak kabullenir (Güney, 2015: 423).

Karizmatik liderlerin diğer bir özelliği de güçlü bir vizyona sahip olmasıdır. Vizyon sahibi olmak üretkenliği ve başarıya ulaşılmasını sağlamakta; hedeflere ulaşmayı kolaylaştırıcı etkinlik ve davranışlara yol açmaktadır (Seidman, 2013: 434).

Karizmatik lider sıra dışı davranışlar sergiler. Geleneksel yöntemlerin dışına çıkan karizmatik liderin sıra dışı davranışları hiyerarşiden gücünü alan yöneticilere göre avantaj sağlamaktadır. Örgütsel hedeflere yönelik alışılmadık davranışların

sergilenmesi ile yeni yollar denenir, takipçileri şaşırtan kendine özgü davranışlar ortaya çıkar (Baltaş, 2007: 136).

2.3. Karizmatik Liderlik Yaklaşımları

Karizmatik liderliğe ilişkin yaklaşımlar liderin sıra dışı davranışlar sergilediğinde takipçilerinin lidere epik ve olağanüstü nitelikler yüklemesine neden olur. Lider bu şekilde elde ettiği duygusal güç ile takipçileri üzerinde daha fazla etki yaratır. Ortaya çıkan olumlu etki ile işgörenlerin örgütsel bağlılığını güçlendirmesine neden olur. Kriz ortamlarında da karizmatik liderliğin inandırıcı etkisi ile olumlu sonuçlar doğurduğu kabul edilmektedir. Ancak liderin kendi düşüncelerini izleyicilere aktarması ve izleyicilerin de bununla yetinmesi sonucunda sınırlı bir gelişim gibi dezavantajından da söz edilmektedir (Çakar ve Arbak, 2003: 84-85). Karizmatik liderliğe ilişkin çok çeşitli düşünce ve görüşler sonucu genel kabul gören beş farklı karizmatik liderlik yaklaşımına bu bölümde yer verilmektedir.

2.3.1. Karizmatik Otorite Yaklaşımı

Weber (1968) tarafından öne sürülen otorite yaklaşımına göre karizmatik liderliğin üç ideal tipinden söz etmek mümkündür. Karizmatik otorite tipinde geleneksel ve yazılı olmayan normlar lider tarafından takipçilerine dikte ettirilir. Karizmatik otorite yine de meşruiyet kazanmaktadır ve meşruiyetin kaynağını gelenek veya kurallar değil liderin örnek alınan karakterine duyulan inanç oluşturmaktadır. Zira liderin karizması normal insanlarda görülmeyen ve ilahi bir kaynaktan geldiğine inanılan güce dayanmakta; olağanüstü bir insanın sergileyeceği özellikler olarak görülmektedir (Conger ve Kanungo, 1994: 440).

2.3.2. House'un Karizmatik Liderliği

House (1977) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda karizmatik liderliğe ilişkin farklı bir yaklaşım benimsenmiştir. Yaptığı araştırmalarda karizmatik liderliğin karakteristikleri, davranışsal yönelimleri ve durumsal faktörleri açısından hipotezlerle test edilebileceğini öne sürmüştür. Araştırmalarında karizmatik liderlerin karakteristik davranışlarına bakarak farklı durumlarda nasıl tepki gösterdiğini açıklamaya

çalışmıştır. Sonuç olarak üç farklı karakteristiğin olduğunu ifade etmiştir (Kılınç, 1996: 75):

- Karizmatik lider yüksek bir özgüvene sahiptir.

- Etkileme ve baskın olma ihtiyacı yüksek düzeydedir.

- Kendi inanç ve düşüncelerinin ahlaki yönden doğruluğu konusunda ikna edicidir.

House (1992) karizmatik liderliğe ilişkin teorilerini daha da geliştirerek neo-karizmatik liderlik adını verdiği yeni teorisini öne sürmüştür. Bu teoride liderin karakteristiğini psikolojik temellere dayandırmakta ve takipçilerin etkilenmesi kadar liderin de takipçilerinden etkilenmesinden söz edilmektedir. Yeni yaklaşımda da öncekine benzer şekilde karizmatik liderin özgüveni, sözel olmayan iletişimi, vizyonu, takipçileri üzerindeki etki ve gücü ön plandadır (House, 1992:9).

2.3.3. Benlik Algısı Kuramı (Shamir)

Shamir tarafından öne sürülen benlik algısı kuramına göre karizmatik lider motivasyonel süreçlere odaklanmalı ve takipçilerinin öz benliklerini ortaya çıkarmalarına ve öz benliklerini geliştirmelerine önem vermelidir. Bunu başardığında takipçilerin kendilerini değerli hissedeceğini ve bu nispette lideriyle özdeşleşebileceğine işaret eder (Aslan, 2009: 259).

2.3.4. Conger ve Kanungo Teorisi (Neo-Karizmatik)

Weber ve Houes'un karizmatik liderlik teorilerini örnek alan Conger ve Kanungo'ya göre karizmatik liderin davranışlarının takipçileri tarafından nasıl algılandığı önemlidir. Diğer karizmatik liderlik yaklaşımlarını birer basamak haline getirmesi ile farklılık göstermektedir. İlk aşamada karizmatik liderin yöneticilerden farkına değinmekte ve statükoyu değiştirmeye istekli olması bakımından takipçileri tarafından kabul görmektedir. Liderin vizyonunu formüle etmesi, idealleştirmesi, paylaşması ve açıkça ifade etmesi ikinci aşamayı oluşturmaktadır. Üçüncü aşamada

liderin kişisel risk alma ve kendini feda etme yönünde davranış göstereceğine ilişkin takipçilerin inancı olmalıdır. Dördüncü aşama ise liderin örnek davranışları ve bu davranışların takipçiler tarafından taklit edilmesi ve uygulanmasıdır (Conger, Kanungo ve Menon, 2000: 748-749).

2.3.5. Karizmaya Atıf Kuramı (Yukl Teorisi)

Karizmatik liderlikle ilgili yaklaşımları bir arada değerlendiren Yukl, karizmatik liderliğe ilişkin en faydalı tanımın, Conger ve Kanungo'nun karizmaya atıf kuramı olduğunu belirtmiştir. Ona göre bu tanım, karizmanın orijinal "Weberyan" anlamını sürdürmektedir. Teoriye göre takipçiler liderin sıra dışı özelliklerini algılamakta ve bundan etkilenmektedirler. Kısacası işin özünde izleyicilerin ne algıladığı yatmaktadır (Aslan, 2009: 260).

Karizmatik liderliğe ilişkin psikanalitik yaklaşım ve sosyal sirayet kuramına göre liderin davranışlarından daha önemlisi takipçilerin davranışları önem kazanmaktadır. Bu yaklaşımlara göre takipçi ile etkileşimi olsun ya da olmasın liderin karizmasına atfin takipçilerin birbiri ile etkileşimiyle ortaya çıkacağı yani sosyal sirayet yoluyla karizmatik liderliğin belirginleşeceği ifade edilmektedir. (Kılınç, 1996: 83).

Yukl teorisine göre büyük örgütlerde işgören ile liderin çok fazla etkileşim halinde olmayabileceği ve bu durumda liderin karizmasına ilişkin atfın takipçiler tarafından "kişisel risk üstlenme", "kendini feda etme", "savunulan vizyona ulaşabilmek için yüksek maliyetlere katlanma" ve "güven uyandırma" gibi özelliklere atfedilerek ortaya çıkabileceğini öne sürmektedirler (Oktay ve Gül, 2003: 405-406):

Vizyon belirleme: Karizmatik liderin vizyonu takipçileri tarafından anlaşılabilir şekilde basit ancak mevcut durumu değiştirmeye, grup üyelerinin beklentilerine yönelik ve risk içeren bir yapıda olmalıdır.

Takipçilerin ihtiyaçlarını gözetme: Takipçilerinin ihtiyaçlarına ilgi duyan liderin vizyonu onları daha iyi motive edebilir.

Çevresel duyarlılık: Çevredeki değişimi anlamaya ve takip etmeye yönelik bir duyarlığa sahip olmalıdır.

Sıra dışı davranışlar: Takipçilerinden veya diğer liderlerden daha üstün davranışlar sergilenmelidir.

Kişisel risk üstlenme: Örgütsel hedeflere ulaşmak için kişisel risk içeren davranışlar sergilenmeli ve kişisel fedakarlıklarda bulunulmalıdır.

Karizmaya atıf kuramına göre liderlik davranışında mevcut durum ile gelecekteki işgören verimliliği ve tatmini arasındaki ilişkiyi ortaya koymak temel amaçtır. Diğer yaklaşımlardaki görev ve insan yaklaşımlarına ek olarak kararlara katılım boyutu da eklenmiştir. İşgörenlerin kararlara katılımı ve bu katılımın lider tarafından yönetilmesi düzenlenmiştir. Yukl teorisine göre insan, görev ve kararlara katılım boyutları iki modeli gündeme getirmektedir (Bakan, 2011: 29-30):

Ayrılık modeli: İşgörene yönelik lider tutumu ile işgören tatmini arasındaki ilişkiyi inceler. İşgörenlerin tatmini bekledikleri davranış ile gerçekleşen davranışa ilişkin algısı arasındaki farkla artmakta veya azalmaktadır.

Çoklu Bağlanma Modeli: Lider, işgörenleri birey olarak değil grup olarak ele alır ve grup tatmini üzerinde durur. Gruba dönük olan bu modelde kararlara katılım ön plandadır ve grup tatmini bu şekilde sağlanabilir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. KARİZMATİK LİDERLİK DAVRANIŞLARININ ALGILANIŞINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amaç ve Önemi

Örgütler başarıyı elde etmek, itibarını güçlendirmek, işgören performansını artırmak, pazarda daha fazla yer edinmek, müşteri bağlılığını artırmak ve diğer örgütlerle daha iyi ilişkiler kurabilmek için sürekli olarak gelişim ve değişime ihtiyaç duymaktadır. Örgütlerin değişim ve gelişim ihtiyaçlarını karşılayabilmeleri de risk üstlenmeyi bilen, fedakâr, işgörenler üzerinde olumlu etkisi olan ve üstün özelliklere sahip liderler ile daha kolay mümkün olmaktadır. Liderlerin kişilik özellikleri ve davranışlarının işgören tarafından nasıl algılandığı ise konunun temelini oluşturmaktadır. Günümüzde yukarıda sayılan vasıfları taşıyan liderler karizmatik lider olarak görülmektedir. Ancak karizmatik liderlik algısının işgörenlerin özellikle cinsiyetlerine göre nasıl algılandığına ilişkin literatürde çok az sayıda araştırmaya rastlanmaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın amacı aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

- Günümüzde işletmelerin en değerli varlıkları kabul edilen çalışanlarının karizmatik liderliğe ilişkin algılarının incelenmesi,

- Çalışanların karizmatik liderlik algılarının başta cinsiyetlerine göre ve diğer demografik değişkenlere göre karışlaştırılması.

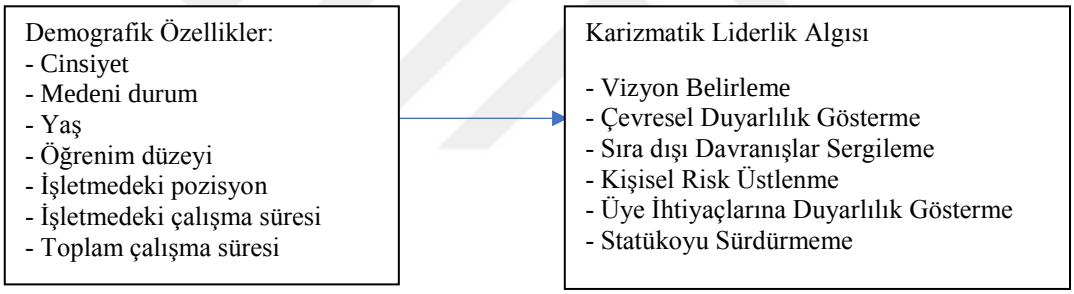
3.2. Araştırmanın Varsayımları ve Kısıtları

Verilerin toplanması için belirlenen örneklemimizin araştırma evrenini temsil edebilecek nitelikte olduğu varsayılmaktadır. Bununla birlikte veri toplama aracı olarak kullandığımız anketteki sorulara herhangi bir etki altında kalınmaksızın samimi ve doğru cevaplar verildiği varsayılmaktadır.

3.3. Araştırmanın Modeli

Araştırmada özellikle karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin algının işgörenlerin cinsiyetleri başta olmak üzere demografik özellikleri ile olan ilişkisini incelemek üzere betimsel bir model olan ilişkisel tarama modeli kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli; iki ya da daha fazla değişkenin birbirleri ile ilişkisini ve farklılaşma var ise ne derecede olduğunu betimleyen araştırma modelleridir (Karasar, 2003: 77).

Araştırmanın bağımlı değişkenleri vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeme boyutları ile genel olarak karizmatik liderlik davranışı; bağımsız değişkenleri ise işgörenlerin cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, işletmedeki konumu, işletmedeki çalışma süresi ve toplam çalışma süresi demografik değişkenleridir.



Şekil 3.1. Araştırma Modeli

3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Kullanılan Ölçekler

Araştırmamızda veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Anketler, basit tesadüfi yöntem kullanılarak çalışanlara elden ve Google Form uygulaması kullanılarak elektronik posta ile dağıtılmıştır. Elden dağıtılan anketlerden 100'ü geri dönmüş, Google Form üzerinden yapılan uygulamada da 110 olmak üzere 210 anket analizlere dahil edilmiştir.

Anket formu iki bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde katılımcıların cinsiyet, yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, işletmedeki konumu, işletmedeki çalışma süresi ve toplam çalışma süresi bilgilerinden oluşan demografik bilgi formu yer almaktadır.

Anket formunun ikinci bölümünde işgörenlerin karizmatik liderlik algısını belirlemek üzere Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilen ve Gül (2003) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak güvenirlik ve geçerlik çalışmaları yapılan "Karizmatik Liderlik Ölçeği" yer almaktadır. Ölçek beşli likert tipinde (1: hiç katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) 21 madde ve 6 boyuttan (vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeme) oluşmaktadır.

3.5. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini bir özel sigorta şirketinin çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemi ise aynı şirkette anket çalışmasına katılan ve cevapladıkları anketler kullanılabilir nitelikte olan 210 çalışan oluşturmaktadır. Örneklemi oluşturan çalışanların demografik özellikleri aşağıda tablolar halinde sunulmuştur. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımı Tablo 3.1'de gösterildiği gibidir.

Tablo 3.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımı

Cinsiyet	n	%
Kadın	101	48,1
Erkek	109	51,9
Toplam	210	100,0

Araştırmanın amacı doğrultusunda kadın ve erkek dağılımının dengeli olmasına özen gösterilmiştir. Araştırmaya katılan işgörenlerin %48,1'i kadın, %51,9'u erkektir.

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımı Tablo 3.2'de gösterildiği gibidir.

Tablo 3.2. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımı

Medeni durum	Toplam		Kadın		Erkek	
	n	%	n	%	n	%
Evli	124	59,0	51	50,5	73	67,0
Bekar	86	41,0	50	49,5	36	33,0
Toplam	210	100,0	101	100,0	109	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin %59'u evli, %41'i bekardır. Kadın işgörenlerin %50,5'i evli, %49,5'i bekar; erkek işgörenlerin %67'si evli, %33'ü bekardır.

Katılımcıların yaş gruplarına göre dağılımı Tablo 3.3'te gösterildiği gibidir.

Tablo 3.3. Katılımcıların Yaş Gruplarına Göre Dağılımı

Yaş Grupları	Toplam		Kadın		Erkek	
	n	%	n	%	n	%
30 yaş ve altı	54	25,7	34	33,7	20	18,3
31-35 yaş	63	30,0	29	28,7	34	31,2
36-40 yaş	44	21,0	21	20,8	23	21,1
41-45 yaş	49	23,3	17	16,8	32	29,4
Toplam	210	100,0	101	100,0	109	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin %25,7'si 30 yaş ve altı, %30'u 31-35 yaş, %21'i 36-40 yaş, %23,3'ü 41-45 yaş aralığındadır. Kadın işgörenlerin %33,7'si 30 yaş ve altı, %28,7'si 31-35 yaş, %20,8'i 36-40 yaş, %16,8'i 41-45 yaş aralığındadır. Erkek katılımcıların %18,3'ü 30 yaş ve altı, %31,2'si 31-35 yaş, %21,1'i 36-40 yaş, %29,4'ü 41-45 yaş aralığındadır.

Katılımcıların öğrenim düzeyine göre dağılımı Tablo 3.4'te gösterildiği gibidir.

Tablo 3.4. Katılımcıların Öğrenim Düzeyine Göre Dağılımı

Öğrenim Düzeyi	Toplam		Kadın		Erkek	
	n	%	n	%	n	%
Lisans	147	70,0	68	67,3	79	72,5
Lisansüstü	63	30,0	33	32,7	30	27,5
Toplam	210	100,0	101	100,0	109	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin %70'i lisans, %30'u lisansüstü düzeyde öğrenim görmüştür. Kadın işgörenlerin %67,3'ü lisans, %32,7'si lisansüstü düzeyde; erkek katılımcıların %72,5'i lisans, %27,5'i lisansüstü düzeyde öğrenim görmüştür.

Katılımcıların işletmedeki pozisyonuna göre dağılımı Tablo 3.5'te gösterildiği gibidir.

Tablo 3.5. Katılımcıların İşletmedeki Pozisyona Göre Dağılımı

İşletmedeki Pozisyonu	Toplam		Kadın		Erkek	
	n	%	n	%	n	%
Üst düzey yönetici	38	18,1	13	12,9	25	22,9
Orta düzey yönetici	54	25,7	27	26,7	27	24,8
Yönetici olmayan işgören	118	56,2	61	60,4	57	52,3
Toplam	210	100,0	101	100,0	109	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin %18,1'i üst düzey yönetici, %25,7'si orta düzey yönetici, %56,2'si yönetici olmayan işgören konumundadır. Kadın işgörenlerin %12,9'u üst düzey, %26,7'si orta düzey yönetici, %60,4'ü yönetici olmayan işgören; erkek katılımcıların %22,9'u üst düzey, %24,8'i orta düzey yönetici, %52,3'ü yönetici olmayan yönetici konumundadır.

Katılımcıların işletmedeki çalışma süresine göre dağılımı Tablo 3.6'da gösterildiği gibidir.

Tablo 3.6. Katılımcıların İşletmedeki Çalışma Süresine Göre Dağılımı

İşletmedeki Çalışma Süresi	Toplam		Kadın		Erkek	
	n	%	n	%	n	%
2 yıl ve daha az	34	16,2	21	20,8	13	11,9
3-6 yıl	77	36,7	35	34,7	42	38,5
7-10 yıl	43	20,5	21	20,8	22	20,2
10 yıldan fazla	56	26,7	24	23,8	32	29,4
Toplam	210	100,0	101	100,0	109	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin %16,2'sinin işletmedeki çalışma süresi 2 yıl ve daha az, %36,7'sinin 3-6 yıl, %20,5'inin 7-10 yıl, %26,7'sinin işletmedeki çalışma süresi 10 yıldan fazladır. Kadın işgörenlerin %20,8'inin işletmedeki çalışma süresi 2 yıl ve daha az, %34,7'sinin 3-6 yıl, %20,8'inin 7-10 yıl, %23,8'inin işletmedeki çalışma süresi 10 yıldan fazladır. Erkek işgörenlerin %11,9'unun işletmedeki çalışma süresi 2 yıl ve daha az, %38,5'inin 3-6 yıl, %20,2'sinin 7-10 yıl, %29,4'ünün işletmedeki çalışma süresi 10 yıldan fazladır.

Katılımcıların toplam çalışma süresine göre dağılımı Tablo 3.7'de gösterildiği gibidir.

Tablo 3.7. Katılımcıların Toplam Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Toplam Çalışma Süresi	Toplam		Kadın		Erkek	
	n	%	n	%	n	%
5 yıl ve daha az	33	15,7	22	21,8	11	10,1
6-10 yıl	67	31,9	29	28,7	38	34,9
11-15 yıl	46	21,9	23	22,8	23	21,1
15 yıldan fazla	64	30,5	27	26,7	37	33,9
Toplam	210	100,0	101	100,0	109	100,0

Araştırmaya katılan işgörenlerin %15,7'sinin toplam çalışma süresi 5 yıl ve daha az, %31,9'unun 6-10 yıl, %21,9'unun 11-15 yıl, %30,5'inin toplam çalışma süresi 15 yıldan fazladır. Kadın işgörenlerin %21,8'inin toplam çalışma süresi 5 yıl ve daha az, %28,7'sinin 6-10 yıl, %22,8'inin 11-15 yıl, %26,7'sinin toplam çalışma süresi 10 yıldan fazladır. Erkek işgörenlerin %10,1'inin işletmedeki çalışma süresi 5 yıl ve daha az, %34,9'unun 6-10 yıl, %21,1'inin 11-15 yıl, %33,9'unun toplam çalışma süresi 15 yıldan fazladır.

3.6. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Bu çalışmada ölçeklerin güvenirlik ve geçerlik çalışmaları kapsamında açımlayıcı faktör analizi, madde analizi (madde toplam korelasyonu) ve Cronbach Alpha kullanıldı. Analizlerde SPSS 21.0 yazılımı kullanıldı.

Açımlayıcı faktör analizinde, değişkenler arasındaki ilişkilerden hareketle faktör bulmaya yönelik bir işlem gerçekleştirilir. Faktör analizinde aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasında faktör yük değerlerinin yüksek olmasına (0,45 ya da daha yüksek olması iyi bir ölçü olmakla birlikte bu oran 0,30'a kadar indirilebilir) ve maddelerin tek bir faktörde yüksek yük değerine, diğer faktörlerde düşük yük değerine sahip olmasına (her maddenin en yüksek faktör yüküne sahip olduğu faktör dışındaki faktörlerle faktör yük farkının en az 0,10 olmasına) dikkat edildi (Büyüköztürk, 2011: 124.

Güvenirlik çalışması kapsamında madde-toplam korelasyonu ve Cronbach Alpha testleri uygulandı. Cronbach Alpha testin iç tutarlığını; madde toplam

korelasyonu test maddelerinden alınan puanlar ile testin toplam puanı arasındaki ilişkiyi açıklar. Her iki test, test maddelerinin ayırt ediciliğini gösterir. Madde-toplam korelasyonunun pozitif ve yüksek olması, maddelerin benzer davranışları örneklediğini gösterir ve testin iç tutarlığının yüksek olduğunu gösterir. Genel olarak madde-toplam korelasyonu 0,30 ve daha yüksek olan maddelerin bireyleri iyi derecede ayırt ettiği, 0,20-0,30 arasında kalan maddelerin gerektiğinde teste alınabileceği söylenebilir. Cronbach Alpha iç tutarlığı göstermekte olup genellikle 0,70'in üzerinde olması beklenir (Büyüköztürk, 2011: 169-170).

Tablo 3.8. Karizmatik Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

Boyutlar	Madde	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Vizyon Belirleme	m1	**0,82**	0,17	0,05	0,21	0,19	0,02
	m2	**0,85**	0,09	0,19	0,12	0,14	0,09
	m3	**0,81**	0,17	0,15	0,28	0,16	0,06
	m4	**0,86**	0,28	0,11	0,05	0,06	0,07
	m5	**0,85**	0,29	0,16	0,06	0,07	0,05
Çevresel Duyarlılık Gösterme	m6	0,25	**0,79**	0,20	0,10	-0,02	0,17
	m7	0,19	**0,81**	0,21	0,18	0,10	0,13
	m8	0,22	**0,82**	0,09	0,26	0,17	0,01
	m9	0,25	**0,82**	0,12	0,16	0,21	0,09
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	m10	0,24	0,38	**0,75**	0,07	0,09	-0,06
	m11	0,08	-0,03	**0,76**	0,04	0,16	0,32
	m12	0,19	0,13	**0,79**	0,18	0,23	0,07
Kişisel Risk Üstlenme	m13	0,21	0,26	0,09	**0,76**	0,27	0,07
	m14	0,20	0,17	0,36	**0,76**	0,26	0,13
	m15	0,11	0,17	0,19	**0,86**	0,16	0,07
	m16	0,13	0,06	0,20	**0,77**	-0,02	0,20
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	m17	0,19	0,17	0,28	0,10	**0,84**	0,15
	m18	0,27	0,28	0,24	0,08	**0,75**	0,23
	m19	0,17	0,27	0,27	0,14	**0,83**	0,12
Statükoyu Sürdürmeme	m20	-0,02	0,06	0,17	0,19	0,21	**0,82**
	m21	0,20	0,25	0,15	0,16	0,05	**0,81**
Varyans (%)		19,59	16,16	14,46	12,10	10,39	7,94
Toplam Varyans (%)		80,64					

Karizmatik Liderlik Ölçeğinin açımlayıcı faktör analizinde KMO 0,90; Bartlett's küresellik testi anlamlılık düzeyi ise $p<0,01$ olarak ölçüldü. 210 örneklem ile açımlayıcı faktör analizi yapılmasının uygun olduğu gözlendi. Ölçekteki tüm maddelerin uygun boyutlarda yer aldıkları, ait oldukları faktördeki yük değerlerinin 0,40'tan yüksek ve farklı boyutlardaki yük değerleri ile farkın 0,10'dan yüksek olduğu tespit edildi. Ölçekteki 6 boyutun açıkladığı varyanslar sırasıyla %19,59 - %16,16 - %14,46 - %12,10 - %10,39 ve %7,94 olarak ve toplam varyans %80,64 ile oldukça

yüksek düzeyde tespit edildi. Ölçeğin 21 madde ve 6 boyuttan oluşan yapısının uygun olduğu tespit edildi (Tablo 3.8).

Tablo 3.9. Karizmatik Liderlik Ölçeği Madde Analizi

Boyutlar	Madde	r	α
Vizyon Belirleme	m1	0,64	0,94
	m2	0,64	
	m3	0,69	
	m4	0,63	
	m5	0,66	
Çevresel Duyarlılık Gösterme	m6	0,62	0,91
	m7	0,66	
	m8	0,65	
	m9	0,68	
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	m10	0,55	0,78
	m11	0,39	
	m12	0,56	
Kişisel Risk Üstlenme	m13	0,66	0,89
	m14	0,74	
	m15	0,61	
	m16	0,51	
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	m17	0,66	0,92
	m18	0,72	
	m19	0,69	
Statükoyu Sürdürmeme	m20	0,39	0,73
	m21	0,52	

r: Madde Toplam Korelasyonu **p<0,01

Karizmatik Liderlik Ölçeğinin madde analizinde ölçeğin geneline ait Cronbach Alpha katsayısı 0,94; alt boyutların alpha katsayıları sırasıyla 0,94 – 0,91 – 0,78 – 0,89 – 0,92 ve 0,73 olarak tespit edildi. Ölçekteki maddelerin madde toplam korelasyonları 0,39 ile 0,74 aralığındadır. Elde edilen bulgulara göre Karizmatik Liderlik Ölçeği 21 madde ve 6 boyutlu yapısı ile güvenilir ve geçerli bir ölçektir (Tablo 3.9).

3.7. Araştırma Bulguları

Ölçek ve alt boyut puanlarının normallik sınamasında Çarpıklık (Skewness) katsayısı kullanılmıştır. Sürekli bir değişkenden elde edilen puanların normal dağılım özelliğinde kullanılan çarpıklık katsayısının (Skewness) ±1 sınırları içinde kalması puanların normal dağılımdan önemli bir sapma göstermediği şeklinde yorumlanabilir (Büyüköztürk, 2011: 40). Ölçek ve alt boyut puanları normalden önemli bir sapma göstermediğinden (Tablo 3.10) cinsiyet, medeni durum ve öğrenim düzeyi değişkenlerine göre karşılaştırılmasında bağımsız iki örneklem t testinden; yaş,

işletmedeki pozisyon, işletmedeki çalışma süresi ve toplam çalışma süresi değişkenlerine göre karşılaştırmalarda ANOVA testinden yararlanıldı. Analizlerde anlamlılık düzeyi 0,05 ($p<0,05$) olarak belirlenmiştir.

Elde edilen bulgularla işgörenlerin karizmatik liderlik algıları ile karizmatik liderlik algılarının demografik değişkenlere göre karşılaştırılması bu bölümde incelenecektir.

Tablo 3.10. Karizmatik Liderlik Ölçeği Betimsel İstatistikleri

Alt Boyutlar	Madde Sayısı	N	$\bar{X}$	SS	Skewness
Vizyon Belirleme	5	210	3,45	1,04	-0,68
Çevresel Duyarlılık Gösterme	4	210	3,43	1,00	-0,75
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	3	210	3,22	0,92	-0,42
Kişisel Risk Üstlenme	4	210	2,91	1,04	-0,09
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	3	210	3,39	1,08	-0,47
Statükoyu Sürdürmeme	2	210	3,43	0,92	-0,46
KARİZMATİK LİDERLİK ALGISI	21	210	3,30	0,75	-0,56

Araştırmaya katılan işgörenlerin liderlerine ilişkin vizyon belirleme (3,45±1,04), çevresel duyarlık gösterme (3,43±1,00), statükoyu sürdürmeme (3,43±0,92) algıları "yüksek" düzeyde; sıra dışı davranışlar sergileme (3,22±0,92), kişisel risk üstlenme (2,91±1,04), üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme (3,39±1,08) ve genel olarak karizmatik liderlik algısı (3,30±0,75) "orta" düzeyde tespit edildi (5-1=4/5=0,80; 1-1,80: çok düşük; 1,81-2,60: düşük; 2,61-3,40: orta; 3,41-4,20: yüksek; 4,21-5,00: çok yüksek) (Tablo 3.10).

Tablo 3.11. Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Cinsiyete Göre t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Cinsiyet	n	$\bar{X}$	SS	t	p
Vizyon Belirleme	Kadın	101	3,56	1,06	1,51	0,133
	Erkek	109	3,35	1,01		
Çevresel Duyarlılık Gösterme	Kadın	101	3,41	1,14	-0,30	0,766
	Erkek	109	3,45	0,85		
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	Kadın	101	3,28	0,99	0,82	0,411
	Erkek	109	3,17	0,85		
Kişisel Risk Üstlenme	Kadın	101	2,94	1,09	0,38	0,701
	Erkek	109	2,89	0,99		
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	Kadın	101	3,48	1,15	0,92	0,358
	Erkek	109	3,34	1,01		
Statükoyu Sürdürmeme	Kadın	101	3,52	0,94	1,47	0,144
	Erkek	109	3,34	0,89		
KARİZMATİK LİDERLİK ALGISI	Kadın	101	3,36	0,78	1,05	0,296
	Erkek	109	3,25	0,72		

İşgörenlerin karizmatik liderlik algı puanlarının cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi (p>0,05) (Tablo 3.11).

Tablo 3.12. İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Medeni Durum	n	$\overline{X}$	SS	t	p
Vizyon Belirleme	Evli	124	3,34	1,02	-1,92	0,057
	Bekar	86	3,62	1,04		
Çevresel Duyarlılık Gösterme	Evli	124	3,28	0,92	-2,61	**0,010**
	Bekar	86	3,64	1,07		
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	Evli	124	3,22	0,81	-0,05	0,961
	Bekar	86	3,23	1,06		
Kişisel Risk Üstlenme	Evli	124	2,88	0,99	-0,52	0,606
	Bekar	86	2,96	1,11		
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	Evli	124	3,29	1,00	-1,84	0,067
	Bekar	86	3,57	1,16		
Statükoyu Sürdürmeme	Evli	124	3,34	0,85	-1,63	0,104
	Bekar	86	3,55	1,00		
KARİZMATİK LİDERLİK ALGISI	Evli	124	3,22	0,70	-2,02	**0,045**
	Bekar	86	3,43	0,79		

Liderin vizyon belirleme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeme davranışlarına ilişkin algı puanlarının işgörenlerin medeni durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi (p>0,05) (Tablo 3.12).

Liderin çevresel duyarlılık gösterme davranışına ilişkin algı puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edildi (t=-2,61; p<0,05). Bekar işgörenlerin liderlerinin çevresel duyarlılık gösterme davranışına ilişkin algı puanı (3,64±1,07), evli işgörenlerin puanından (3,28±0,92) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 3.12).

Liderin karizmatik liderliğine ilişkin algı puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edildi (t=-2,02; p<0,05). Bekar işgörenlerin liderlerinin karizmatik liderliğine ilişkin algı puanı (3,43±0,79), evli işgörenlerin puanından (3,22±0,70) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 3.12).

Tablo 3.13. Kadın İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Medeni Durum	n	$\overline{X}$	SS	t	p
Vizyon Belirleme	Evli	51	3,35	1,07	-2,11	**0,038**
	Bekar	50	3,78	1,01		
Çevresel Duyarlılık Gösterme	Evli	51	3,09	1,10	-2,96	**0,004**
	Bekar	50	3,74	1,10		
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	Evli	51	3,21	1,00	-0,70	0,486
	Bekar	50	3,35	0,98		
Kişisel Risk Üstlenme	Evli	51	2,93	1,07	-0,13	0,896
	Bekar	50	2,96	1,12		
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	Evli	51	3,27	1,11	-1,85	0,068
	Bekar	50	3,69	1,17		
Statükoyu Sürdürmeme	Evli	51	3,35	0,90	-1,88	0,063
	Bekar	50	3,70	0,96		
KARİZMATİK LİDERLİK ALGISI	Evli	51	3,19	0,82	-2,27	**0,026**
	Bekar	50	3,53	0,71		

Liderin vizyon belirleme davranışına ilişkin kadın işgörenlerin algı puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edildi ($t=-2,11$; $p<0,05$). Bekar kadın işgörenlerin liderlerinin vizyon belirleme davranışına ilişkin algı puanı (3,78±1,01), evli kadın işgörenlerin puanından (3,35±1,07) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 3.13).

Liderin çevresel duyarlılık gösterme davranışına ilişkin kadın işgörenlerin algı puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edildi ($t=-2,96$; $p<0,05$). Bekar kadın işgörenlerin liderlerinin çevresel duyarlılık gösterme davranışına ilişkin algı puanı (3,74±1,10), evli kadın işgörenlerin puanından (3,09±1,10) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 3.13).

Liderin sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeme davranışlarına ilişkin algı puanlarının kadın işgörenlerin medeni durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi ($p>0,05$) (Tablo 3.13).

Liderin karizmatik liderliğine ilişkin kadın işgörenlerin algı puanlarının medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edildi ($t=-2,27$; $p<0,05$). Bekar kadın işgörenlerin liderlerinin karizmatik liderliğine ilişkin algı puanı (3,53±0,71), evli kadın işgörenlerin puanından (3,19±0,82) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 3.13).

Tablo 3.14. Erkek İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Medeni Duruma Göre t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Medeni Durum	n	$\overline{X}$	SS	t	p
Vizyon Belirleme	Evli	73	3,33	0,99	-0,24	0,807
	Bekar	36	3,38	1,06		
Çevresel Duyarlılık Gösterme	Evli	73	3,42	0,75	-0,56	0,580
	Bekar	36	3,51	1,03		
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	Evli	73	3,23	0,66	0,97	0,335
	Bekar	36	3,06	1,15		
Kişisel Risk Üstlenme	Evli	73	2,85	0,93	-0,54	0,591
	Bekar	36	2,96	1,12		
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	Evli	73	3,31	0,94	-0,47	0,639
	Bekar	36	3,40	1,15		
Statükoyu Sürdürmeme	Evli	73	3,34	0,82	-0,06	0,949
	Bekar	36	3,35	1,04		
KARİZMATİK LİDERLİK ALGISI	Evli	73	3,24	0,62	-0,30	0,766
	Bekar	36	3,28	0,89		

Karizmatik liderlik algı puanlarının erkek işgörenlerin medeni durumuna göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi (p>0,05) (Tablo 3.14).

Tablo 3.15. İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Öğrenim Düzeyi	n	$\overline{X}$	SS	t	p
Vizyon Belirleme	Lisans	147	3,46	1,08	0,08	0,939
	Lisansüstü	63	3,44	0,92		
Çevresel Duyarlılık Gösterme	Lisans	147	3,46	1,04	0,65	0,515
	Lisansüstü	63	3,36	0,88		
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	Lisans	147	3,21	0,97	-0,40	0,689
	Lisansüstü	63	3,26	0,79		
Kişisel Risk Üstlenme	Lisans	147	2,97	1,06	1,23	0,221
	Lisansüstü	63	2,78	0,99		
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	Lisans	147	3,46	1,09	1,20	0,230
	Lisansüstü	63	3,27	1,05		
Statükoyu Sürdürmeme	Lisans	147	3,50	0,93	1,73	0,085
	Lisansüstü	63	3,26	0,86		
KARİZMATİK LİDERLİK ALGISI	Lisans	147	3,33	0,78	0,92	0,358
	Lisansüstü	63	3,23	0,66		

Karizmatik liderlik algı puanlarının işgörenlerin öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi (p>0,05) (Tablo 3.15).

Tablo 3.16. Kadın İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Öğrenim Düzeyi	n	$\overline{X}$	SS	t	p
Vizyon Belirleme	Lisans	68	3,56	1,15	-0,04	0,972
	Lisansüstü	33	3,57	0,85		
Çevresel Duyarlılık Gösterme	Lisans	68	3,42	1,18	0,13	0,893
	Lisansüstü	33	3,39	1,08		
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	Lisans	68	3,24	1,01	-0,61	0,542
	Lisansüstü	33	3,36	0,94		
Kişisel Risk Üstlenme	Lisans	68	3,00	1,11	0,83	0,408
	Lisansüstü	33	2,81	1,06		
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	Lisans	68	3,50	1,16	0,25	0,805
	Lisansüstü	33	3,43	1,16		
Statükoyu Sürdürmeme	Lisans	68	3,54	1,02	0,30	0,768
	Lisansüstü	33	3,48	0,74		
KARİZMATİK LİDERLİK ALGISI	Lisans	68	3,37	0,82	0,22	0,824
	Lisansüstü	33	3,33	0,70		

Karizmatik liderlik algı puanlarının kadın işgörenlerin öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi ($p>0,05$) (Tablo 3.15).

Tablo 3.17. Erkek İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Öğrenim Düzeyine Göre t Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Öğrenim Düzeyi	n	$\overline{X}$	SS	t	p
Vizyon Belirleme	Lisans	79	3,37	1,03	0,27	0,786
	Lisansüstü	30	3,31	0,98		
Çevresel Duyarlılık Gösterme	Lisans	79	3,49	0,92	0,88	0,380
	Lisansüstü	30	3,33	0,61		
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	Lisans	79	3,18	0,93	0,17	0,864
	Lisansüstü	30	3,15	0,59		
Kişisel Risk Üstlenme	Lisans	79	2,94	1,01	0,93	0,353
	Lisansüstü	30	2,74	0,94		
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	Lisans	79	3,43	1,03	1,64	0,104
	Lisansüstü	30	3,08	0,91		
Statükoyu Sürdürmeme	Lisans	79	3,46	0,85	2,38	**0,019**
	Lisansüstü	30	3,02	0,92		
KARİZMATİK LİDERLİK ALGISI	Lisans	79	3,30	0,76	1,21	0,228
	Lisansüstü	30	3,12	0,60		

Liderin statükoyu sürdürmeme davranışına ilişkin erkek işgörenlerin algı puanlarının erkek işgörenlerin öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edildi ($t=2,38$; $p<0,05$). Lisans düzeyinde öğrenim gören erkek işgörenlerin liderlerinin statükoyu sürdürmeme davranışına ilişkin algı puanı (3,46±0,85),

lisansüstü düzeyde öğrenim gören erkek işgörenlerin puanından (3,02±0,92) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 3.17).

Liderin vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve genel olarak karizmatik liderliğine ilişkin algı puanlarının erkek işgörenlerin öğrenim düzeyine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi (p>0,05) (Tablo 3.17).

Tablo 3.18. İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş Grupları	n	$\overline{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Vizyon Belirleme	A-30 yaş ve altı	54	3,62	0,95	2,10	0,101	
	B-31-35 yaş	63	3,23	1,10			
	C-36-40 yaş	44	3,37	1,02			
	D-41-45 yaş	49	3,63	1,01			
Çevresel Duyarlılık Gösterme	A-30 yaş ve altı	54	3,42	1,05	0,30	0,822	
	B-31-35 yaş	63	3,37	1,02			
	C-36-40 yaş	44	3,40	1,00			
	D-41-45 yaş	49	3,55	0,92			
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	A-30 yaş ve altı	54	3,28	0,92	0,46	0,710	
	B-31-35 yaş	63	3,15	1,03			
	C-36-40 yaş	44	3,15	0,86			
	D-41-45 yaş	49	3,32	0,82			
Kişisel Risk Üstlenme	A-30 yaş ve altı	54	3,04	1,08	0,36	0,779	
	B-31-35 yaş	63	2,88	1,08			
	C-36-40 yaş	44	2,88	0,98			
	D-41-45 yaş	49	2,84	1,00			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	A-30 yaş ve altı	54	3,47	1,08	0,09	0,965	
	B-31-35 yaş	63	3,37	1,20			
	C-36-40 yaş	44	3,39	0,98			
	D-41-45 yaş	49	3,38	1,03			
Statükoyu Sürdürmeme	A-30 yaş ve altı	54	3,62	0,95	2,45	0,065	
	B-31-35 yaş	63	3,23	1,10			
	C-36-40 yaş	44	3,37	1,02			
	D-41-45 yaş	49	3,63	1,01			
KARİZMATİK LİDERLİK ALGISI	A-30 yaş ve altı	54	3,42	1,05	0,96	0,411	
	B-31-35 yaş	63	3,37	1,02			
	C-36-40 yaş	44	3,40	1,00			
	D-41-45 yaş	49	3,55	0,92			

Karizmatik liderlik algı puanlarının işgörenlerin yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi (p>0,05) (Tablo 3.18).

Tablo 3.19. Kadın İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş Grupları	n	$\overline{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Vizyon Belirleme	A-30 yaş ve altı	34	3,76	0,98	2,65	0,053	
	B-31-35 yaş	29	3,12	1,08			
	C-36-40 yaş	21	3,62	0,91			
	D-41-45 yaş	17	3,86	1,18			
Çevresel Duyarlılık Gösterme	A-30 yaş ve altı	34	3,51	1,19	0,60	0,613	
	B-31-35 yaş	29	3,20	1,05			
	C-36-40 yaş	21	3,58	1,01			
	D-41-45 yaş	17	3,34	1,35			
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	A-30 yaş ve altı	34	3,29	1,01	0,01	0,999	
	B-31-35 yaş	29	3,28	0,99			
	C-36-40 yaş	21	3,27	0,91			
	D-41-45 yaş	17	3,25	1,10			
Kişisel Risk Üstlenme	A-30 yaş ve altı	34	3,07	1,15	0,33	0,800	
	B-31-35 yaş	29	2,80	1,01			
	C-36-40 yaş	21	2,89	1,14			
	D-41-45 yaş	17	2,97	1,12			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	A-30 yaş ve altı	34	3,63	1,14	0,63	0,595	
	B-31-35 yaş	29	3,25	1,19			
	C-36-40 yaş	21	3,59	1,06			
	D-41-45 yaş	17	3,41	1,26			
Statükoyu Sürdürmeme	A-30 yaş ve altı	34	3,62	0,92	1,92	0,132	
	B-31-35 yaş	29	3,28	0,95			
	C-36-40 yaş	21	3,40	0,93			
	D-41-45 yaş	17	3,91	0,89			
KARİZMATİK LİDERLİK ALGISI	A-30 yaş ve altı	34	3,48	0,79	1,21	0,312	
	B-31-35 yaş	29	3,13	0,78			
	C-36-40 yaş	21	3,40	0,63			
	D-41-45 yaş	17	3,45	0,92			

Karizmatik liderlik algı puanlarının kadın işgörenlerin yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi ($p>0,05$) (Tablo 3.19).

Tablo 3.20. Erkek İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş Grupları	n	$\overline{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Vizyon Belirleme	A-30 yaş ve altı	20	3,38	0,88	0,61	0,610	
	B-31-35 yaş	34	3,31	1,13			
	C-36-40 yaş	23	3,15	1,09			
	D-41-45 yaş	32	3,52	0,91			
Çevresel Duyarlılık Gösterme	A-30 yaş ve altı	20	3,25	0,75	1,64	0,184	
	B-31-35 yaş	34	3,52	0,98			
	C-36-40 yaş	23	3,23	0,98			
	D-41-45 yaş	32	3,66	0,58			

Tablo 3.20. (Devamı) Erkek İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Yaş Gruplarına Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Yaş Grupları	n	$\overline{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	A-30 yaş ve altı	20	3,25	0,78	0,97	0,408	
	B-31-35 yaş	34	3,04	1,06			
	C-36-40 yaş	23	3,04	0,82			
	D-41-45 yaş	32	3,35	0,64			
Kişisel Risk Üstlenme	A-30 yaş ve altı	20	2,98	0,98	0,23	0,873	
	B-31-35 yaş	34	2,95	1,15			
	C-36-40 yaş	23	2,87	0,84			
	D-41-45 yaş	32	2,77	0,94			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	A-30 yaş ve altı	20	3,20	0,94	0,45	0,719	
	B-31-35 yaş	34	3,48	1,21			
	C-36-40 yaş	23	3,22	0,89			
	D-41-45 yaş	32	3,36	0,90			
Statükoyu Sürdürmeme	A-30 yaş ve altı	20	3,45	0,67	0,84	0,474	
	B-31-35 yaş	34	3,21	1,14			
	C-36-40 yaş	23	3,22	0,82			
	D-41-45 yaş	32	3,50	0,76			
KARİZMATİK LİDERLİK ALGISI	A-30 yaş ve altı	20	3,24	0,61	0,51	0,677	
	B-31-35 yaş	34	3,25	0,89			
	C-36-40 yaş	23	3,11	0,67			
	D-41-45 yaş	32	3,36	0,61			

Karizmatik liderlik algı puanlarının erkek işgörenlerin yaş gruplarına göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi (p>0,05) (Tablo 3.20).

Tablo 3.21. İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının İşletmedeki Pozisyona Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	İşletmedeki Pozisyon	n	$\overline{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Vizyon Belirleme	A-Üst düzey yönetici	38	4,01	0,60	7,13	**0,001**	**A>B,C**
	B-Orta düzey yönetici	54	3,33	1,13			
	C-Yönetici olmayan	118	3,33	1,05			
Çevresel Duyarlılık Gösterme	A-Üst düzey yönetici	38	4,03	0,59	9,15	**0,000**	**A>B,C**
	B-Orta düzey yönetici	54	3,29	1,03			
	C-Yönetici olmayan	118	3,30	1,02			
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	A-Üst düzey yönetici	38	3,38	0,95	0,67	0,514	
	B-Orta düzey yönetici	54	3,21	0,93			
	C-Yönetici olmayan	118	3,18	0,91			
Kişisel Risk Üstlenme	A-Üst düzey yönetici	38	3,36	0,96	5,12	**0,007**	**A>B,C**
	B-Orta düzey yönetici	54	2,68	1,10			
	C-Yönetici olmayan	118	2,88	1,00			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	A-Üst düzey yönetici	38	3,96	0,90	7,13	**0,001**	**A>B,C**
	B-Orta düzey yönetici	54	3,16	1,11			
	C-Yönetici olmayan	118	3,33	1,06			
Statükoyu Sürdürmeme	A-Üst düzey yönetici	38	3,71	0,86	2,34	0,098	
	B-Orta düzey yönetici	54	3,31	1,02			
	C-Yönetici olmayan	118	3,39	0,88			

Tablo 3.21. (Devamı) İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının İşletmedeki Pozisyona Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	İşletmedeki Pozisyon	n	$\overline{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
KARİZMATİK LİDERLİK ALGISI	A-Üst düzey yönetici	38	3,76	0,50	9,76	**0,000**	**A>B,C**
	B-Orta düzey yönetici	54	3,15	0,75			
	C-Yönetici olmayan	118	3,22	0,76			

Liderin vizyon belirleme davranışına ilişkin algı puanlarının işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edildi (F=7,13; p<0,05). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre üst düzey yöneticilerin liderin vizyon belirleme davranışına ilişkin algı puanı (4,01±0,60), orta düzey yönetici (3,33±1,13) ve yönetici olmayan işgörenlerin puanlarından (3,33±1,05) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 3.21).

Liderin çevresel duyarlılık gösterme davranışına ilişkin algı puanlarının işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edildi (F=9,15; p<0,05). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre üst düzey yöneticilerin liderin çevresel duyarlılık gösterme davranışına ilişkin algı puanı (4,03±0,59), orta düzey yönetici (3,29±1,03) ve yönetici olmayan işgörenlerin puanlarından (3,30±1,02) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 3.21).

Liderin sıra dışı davranışlar sergileme ve statükoyu sürdürmeme davranışlarına ilişkin algı puanlarının işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi (p>0,05) (Tablo 3.21).

Liderin kişisel risk üstlenme davranışına ilişkin algı puanlarının işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edildi (F=5,12; p<0,05). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre üst düzey yöneticilerin liderin kişisel risk üstlenme davranışına ilişkin algı puanı (3,36±0,96), orta düzey yönetici (2,68±1,10) ve yönetici olmayan işgörenlerin puanlarından (2,88±1,00) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 3.21).

Liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme davranışına ilişkin algı puanlarının işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edildi (F=7,13; p<0,05). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre üst düzey yöneticilerin liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme davranışına

ilişkin algı puanı (3,96±0,90), orta düzey yönetici (3,16±1,11) ve yönetici olmayan işgörenlerin puanlarından (3,33±1,06) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 3.21).

Karizmatik liderliğe ilişkin algı puanlarının işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edildi (F=9,76; p<0,05). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre üst düzey yöneticilerin liderin karizmatik liderliğine ilişkin algı puanı (3,76±0,50), orta düzey yönetici (3,15±0,75) ve yönetici olmayan işgörenlerin puanlarından (3,22±0,76) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 3.21).

Tablo 3.22. Kadın İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının İşletmedeki Pozisyona Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	İşletmedeki Pozisyon	n	$\bar{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Vizyon Belirleme	A-Üst düzey yönetici	13	4,20	0,52	3,13	**0,048**	**A>B,C**
	B-Orta düzey yönetici	27	3,34	1,25			
	C-Yönetici olmayan	61	3,53	1,01			
Çevresel Duyarlılık Gösterme	A-Üst düzey yönetici	13	4,12	0,63	3,43	**0,036**	**A>B,C**
	B-Orta düzey yönetici	27	3,14	1,21			
	C-Yönetici olmayan	61	3,38	1,15			
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	A-Üst düzey yönetici	13	3,41	0,89	0,13	0,875	
	B-Orta düzey yönetici	27	3,26	1,02			
	C-Yönetici olmayan	61	3,26	1,00			
Kişisel Risk Üstlenme	A-Üst düzey yönetici	13	3,33	0,99	2,47	0,090	
	B-Orta düzey yönetici	27	2,58	1,19			
	C-Yönetici olmayan	61	3,02	1,04			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	A-Üst düzey yönetici	13	4,21	0,86	3,59	**0,031**	**A>B,C**
	B-Orta düzey yönetici	27	3,20	1,27			
	C-Yönetici olmayan	61	3,44	1,11			
Statükoyu Sürdürmeme	A-Üst düzey yönetici	13	3,73	1,03	0,39	0,675	
	B-Orta düzey yönetici	27	3,54	0,97			
	C-Yönetici olmayan	61	3,48	0,91			
KARİZMATİK LİDERLİK ALGISI	A-Üst düzey yönetici	13	3,86	0,43	3,94	**0,023**	**A>B,C**
	B-Orta düzey yönetici	27	3,14	0,80			
	C-Yönetici olmayan	61	3,35	0,79			

Liderin vizyon belirleme davranışına ilişkin kadın işgörenlerin algı puanlarının işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edildi (F=3,13; p<0,05). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre üst düzey kadın yöneticilerin liderin vizyon belirleme davranışına ilişkin algı puanı (4,20±0,52), orta düzey kadın yönetici (3,34±1,25) ve yönetici olmayan kadın işgörenlerin puanlarından (3,53±1,01) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 3.22).

Liderin çevresel duyarlılık gösterme davranışına ilişkin kadın işgörenlerin algı puanlarının işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edildi (F=3,43; p<0,05). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre üst düzey kadın yöneticilerin liderin çevresel duyarlılık gösterme davranışına ilişkin algı puanı (4,12±0,63), orta düzey kadın yönetici (3,14±1,21) ve yönetici olmayan kadın işgörenlerin puanlarından (3,38±1,15) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 3.22).

Liderin sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve statükoyu sürdürmeme davranışlarına ilişkin kadın işgörenlerin algı puanlarının işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi (p>0,05) (Tablo 3.22).

Liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme davranışına ilişkin algı puanlarının işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edildi (F=3,59; p<0,05). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre üst düzey kadın yöneticilerin liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme davranışına ilişkin algı puanı (4,21±0,86), orta düzey kadın yönetici (3,20±1,27) ve yönetici olmayan kadın işgörenlerin puanlarından (3,44±1,11) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 3.22).

Karizmatik liderliğe ilişkin kadın işgörenlerin algı puanlarının işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edildi (F=3,94; p<0,05). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre üst düzey kadın yöneticilerin liderin karizmatik liderliğine ilişkin algı puanı (3,86±0,43), orta düzey kadın yönetici (3,14±0,80) ve yönetici olmayan kadın işgörenlerin puanlarından (3,35±0,79) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 3.22).

Tablo 3.23. Erkek İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının İşletmedeki Pozisyona Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	İşletmedeki Pozisyon	n	$\overline{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Vizyon Belirleme	A-Üst düzey yönetici	25	3,91	0,63	5,89	**0,004**	**A>B,C**
	B-Orta düzey yönetici	27	3,32	1,01			
	C-Yönetici olmayan	57	3,12	1,06			
Çevresel Duyarlılık Gösterme	A-Üst düzey yönetici	25	3,99	0,58	8,15	**0,001**	**A>B,C**
	B-Orta düzey yönetici	27	3,44	0,82			
	C-Yönetici olmayan	57	3,22	0,86			

Tablo 3.23. (Devamı) Erkek İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının İşletmedeki Pozisyona Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	İşletmedeki Pozisyon	n	$\overline{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	A-Üst düzey yönetici	25	3,36	0,99	0,82	0,444	
	B-Orta düzey yönetici	27	3,15	0,85			
	C-Yönetici olmayan	57	3,10	0,79			
Kişisel Risk Üstlenme	A-Üst düzey yönetici	25	3,37	0,97	4,13	**0,019**	**A>B,C**
	B-Orta düzey yönetici	27	2,77	1,01			
	C-Yönetici olmayan	57	2,73	0,94			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	A-Üst düzey yönetici	25	3,84	0,91	4,37	**0,015**	**A>B,C**
	B-Orta düzey yönetici	27	3,13	0,95			
	C-Yönetici olmayan	57	3,22	1,01			
Statükoyu Sürdürmeme	A-Üst düzey yönetici	25	3,70	0,78	3,27	**0,042**	**A>B,C**
	B-Orta düzey yönetici	27	3,09	1,03			
	C-Yönetici olmayan	57	3,30	0,83			
KARİZMATİK LİDERLİK ALGISI	A-Üst düzey yönetici	25	3,71	0,54	7,76	**0,001**	**A>B,C**
	B-Orta düzey yönetici	27	3,16	0,72			
	C-Yönetici olmayan	57	3,09	0,71			

Liderin vizyon belirleme davranışına ilişkin erkek işgörenlerin algı puanlarının işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edildi ($F=5,89$; $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre üst düzey erkek yöneticilerin liderin vizyon belirleme davranışına ilişkin algı puanı (3,91±0,63), orta düzey erkek yönetici (3,32±1,01) ve yönetici olmayan erkek işgörenlerin puanlarından (3,12±1,06) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 3.23).

Liderin çevresel duyarlılık gösterme davranışına ilişkin erkek işgörenlerin algı puanlarının işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edildi ($F=8,15$; $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre üst düzey erkek yöneticilerin liderin çevresel duyarlılık gösterme davranışına ilişkin algı puanı (3,99±0,58), orta düzey erkek yönetici (3,44±0,82) ve yönetici olmayan erkek işgörenlerin puanlarından (3,22±0,86) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 3.23).

Liderin sıra dışı davranışlar sergileme davranışlarına ilişkin erkek işgörenlerin algı puanlarının işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi ($p>0,05$) (Tablo 3.23).

Liderin kişisel risk üstlenme davranışına ilişkin erkek işgörenlerin algı puanlarının işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edildi ($F=4,13$; $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc

testi sonuçlarına göre üst düzey erkek yöneticilerin liderin kişisel risk üstlenme davranışına ilişkin algı puanı (3,37±0,97), orta düzey erkek yönetici (2,77±1,01) ve yönetici olmayan erkek işgörenlerin puanlarından (2,73±0,94) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 3.23).

Liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme davranışına ilişkin erkek işgörenlerin algı puanlarının işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edildi (F=4,37; p<0,05). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre üst düzey erkek yöneticilerin liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme davranışına ilişkin algı puanı (3,84±0,91), orta düzey erkek yönetici (3,13±0,95) ve yönetici olmayan erkek işgörenlerin puanlarından (3,22±1,01) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 3.23).

Liderin statükoyu sürdürmeme davranışına ilişkin erkek işgörenlerin algı puanlarının işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edildi (F=3,27; p<0,05). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre üst düzey erkek yöneticilerin liderin statükoyu sürdürmeme davranışına ilişkin algı puanı (3,70±0,78), orta düzey erkek yönetici (3,09±1,03) ve yönetici olmayan erkek işgörenlerin puanlarından (3,30±0,83) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 3.23).

Karizmatik liderliğe ilişkin erkek işgörenlerin algı puanlarının işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edildi (F=7,76; p<0,05). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre üst düzey erkek yöneticilerin liderin karizmatik liderliğine ilişkin algı puanı (3,71±0,54), orta düzey erkek yönetici (3,16±0,72) ve yönetici olmayan erkek işgörenlerin puanlarından (3,09±0,71) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 3.23).

Tablo 3.24. İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının İşletmedeki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	İşletmedeki Çalışma Süresi	n	$\overline{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Vizyon Belirleme	A-2 yıl ve daha az	34	3,72	0,98	1,21	0,306	
	B-3-6 yıl	77	3,39	1,06			
	C-7-10 yıl	43	3,52	0,99			
	D-10 yıldan fazla	56	3,32	1,06			

Tablo 3.24. (Devamı) İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının İşletmedeki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	İşletmedeki Çalışma Süresi	n	$\overline{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Çevresel Duyarlılık Gösterme	A-2 yıl ve daha az	34	3,72	0,96	1,44	0,231	
	B-3-6 yıl	77	3,40	1,05			
	C-7-10 yıl	43	3,45	0,86			
	D-10 yıldan fazla	56	3,28	1,02			
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	A-2 yıl ve daha az	34	3,21	0,92	0,12	0,948	
	B-3-6 yıl	77	3,26	0,98			
	C-7-10 yıl	43	3,25	0,98			
	D-10 yıldan fazla	56	3,17	0,80			
Kişisel Risk Üstlenme	A-2 yıl ve daha az	34	2,84	1,13	0,83	0,478	
	B-3-6 yıl	77	3,02	0,98			
	C-7-10 yıl	43	2,98	1,12			
	D-10 yıldan fazla	56	2,75	1,00			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	A-2 yıl ve daha az	34	3,30	1,20	2,61	0,052	
	B-3-6 yıl	77	3,64	1,04			
	C-7-10 yıl	43	3,41	0,98			
	D-10 yıldan fazla	56	3,13	1,09			
Statükoyu Sürdürmeme	A-2 yıl ve daha az	34	3,32	0,90	0,48	0,694	
	B-3-6 yıl	77	3,42	0,90			
	C-7-10 yıl	43	3,38	1,05			
	D-10 yıldan fazla	56	3,54	0,86			
KARİZMATİK LİDERLİK ALGISI	A-2 yıl ve daha az	34	3,38	0,76	0,74	0,532	
	B-3-6 yıl	77	3,34	0,76			
	C-7-10 yıl	43	3,34	0,73			
	D-10 yıldan fazla	56	3,18	0,74			

Karizmatik liderlik algı puanlarının işgörenlerin işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi ($p>0,05$) (Tablo 3.24).

Tablo 3.25. Kadın işgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının İşletmedeki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	İşletmedeki Çalışma Süresi	n	$\overline{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Vizyon Belirleme	A-2 yıl ve daha az	21	3,82	1,01	1,18	0,323	
	B-3-6 yıl	35	3,63	0,97			
	C-7-10 yıl	21	3,55	0,98			
	D-10 yıldan fazla	24	3,25	1,25			
Çevresel Duyarlılık Gösterme	A-2 yıl ve daha az	21	3,76	1,01	2,86	**0,041**	**A,B>D**
	B-3-6 yıl	35	3,59	1,06			
	C-7-10 yıl	21	3,37	1,00			
	D-10 yıldan fazla	24	2,88	1,33			
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	A-2 yıl ve daha az	21	3,16	0,97	1,42	0,241	
	B-3-6 yıl	35	3,52	0,93			
	C-7-10 yıl	21	3,29	1,05			
	D-10 yıldan fazla	24	3,01	1,00			

Tablo 3.25. (Devamı) Kadın İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının İşletmedeki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	İşletmedeki Çalışma Süresi	n	$\overline{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Kişisel Risk Üstlenme	A-2 yıl ve daha az	21	2,88	1,23	0,59	0,623	
	B-3-6 yıl	35	3,13	0,97			
	C-7-10 yıl	21	2,89	1,17			
	D-10 yıldan fazla	24	2,76	1,10			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	A-2 yıl ve daha az	21	3,52	1,23	1,95	0,127	
	B-3-6 yıl	35	3,80	0,98			
	C-7-10 yıl	21	3,30	1,05			
	D-10 yıldan fazla	24	3,11	1,32			
Statükoyu Sürdürmeme	A-2 yıl ve daha az	21	3,45	0,92	0,77	0,516	
	B-3-6 yıl	35	3,63	0,85			
	C-7-10 yıl	21	3,29	1,11			
	D-10 yıldan fazla	24	3,65	0,93			
KARİZMATİK LİDERLİK ALGISI	A-2 yıl ve daha az	21	3,46	0,85	1,92	0,132	
	B-3-6 yıl	35	3,54	0,62			
	C-7-10 yıl	21	3,29	0,72			
	D-10 yıldan fazla	24	3,07	0,92			

Liderin çevresel duyarlılık gösterme davranışına ilişkin kadın işgörenlerin algı puanlarının işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği tespit edildi ($F=2,86$; $p<0,05$). Farkın hangi gruplar arasında olduğuna ilişkin yapılan LSD post hoc testi sonuçlarına göre işletmedeki çalışma süresi 2 yıl ve daha az (3,76±1,01) ve 3-6 yıl (3,59±1,06) olan kadın yöneticilerin liderin çevresel duyarlılık gösterme davranışına ilişkin algı puanları, işletmedeki çalışma süresi 10 yıldan fazla olan kadın işgörenlerin puanlarından (2,88±1,33) anlamlı düzeyde daha yüksektir (Tablo 3.25).

Liderin vizyon belirleme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, statükoyu sürdürmeme ve genel olarak karizmatik liderlik davranışlarına ilişkin kadın işgörenlerin algı puanlarının işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi ($p>0,05$) (Tablo 3.25).

Tablo 3.26. Erkek işgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının İşletmedeki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	İşletmedeki Çalışma Süresi	n	$\overline{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Vizyon Belirleme	A-2 yıl ve daha az	13	3,57	0,95	0,68	0,566	
	B-3-6 yıl	42	3,19	1,10			
	C-7-10 yıl	22	3,48	1,02			
	D-10 yıldan fazla	32	3,38	0,91			

Tablo 3.26. (Devamı) Erkek İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının İşletmedeki Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	İşletmedeki Çalışma Süresi	n	$\overline{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Çevresel Duyarlılık Gösterme	A-2 yıl ve daha az	13	3,65	0,92	1,41	0,244	
	B-3-6 yıl	42	3,24	1,03			
	C-7-10 yıl	22	3,53	0,72			
	D-10 yıldan fazla	32	3,58	0,58			
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	A-2 yıl ve daha az	13	3,28	0,87	0,62	0,606	
	B-3-6 yıl	42	3,04	0,97			
	C-7-10 yıl	22	3,21	0,93			
	D-10 yıldan fazla	32	3,28	0,60			
Kişisel Risk Üstlenme	A-2 yıl ve daha az	13	2,77	1,00	0,51	0,679	
	B-3-6 yıl	42	2,93	0,99			
	C-7-10 yıl	22	3,06	1,09			
	D-10 yıldan fazla	32	2,75	0,93			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	A-2 yıl ve daha az	13	2,95	1,09	1,72	0,168	
	B-3-6 yıl	42	3,51	1,07			
	C-7-10 yıl	22	3,52	0,91			
	D-10 yıldan fazla	32	3,15	0,90			
Statükoyu Sürdürmeme	A-2 yıl ve daha az	13	3,12	0,85	0,85	0,470	
	B-3-6 yıl	42	3,24	0,91			
	C-7-10 yıl	22	3,48	0,99			
	D-10 yıldan fazla	32	3,47	0,81			
KARİZMATİK LİDERLİK ALGISI	A-2 yıl ve daha az	13	3,26	0,60	0,38	0,767	
	B-3-6 yıl	42	3,17	0,83			
	C-7-10 yıl	22	3,38	0,75			
	D-10 yıldan fazla	32	3,26	0,58			

Karizmatik liderlik algı puanlarının erkek işgörenlerin işletmedeki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi ($p>0,05$) (Tablo 3.25).

Tablo 3.27. İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Toplam Çalışma Süresi	n	$\overline{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Vizyon Belirleme	A-2 yıl ve daha az	33	3,68	1,01	1,69	0,170	
	B-3-6 yıl	67	3,24	1,14			
	C-7-10 yıl	46	3,50	0,91			
	D-10 yıldan fazla	64	3,53	1,01			
Çevresel Duyarlılık Gösterme	A-2 yıl ve daha az	33	3,45	1,12	0,17	0,916	
	B-3-6 yıl	67	3,38	0,96			
	C-7-10 yıl	46	3,40	1,03			
	D-10 yıldan fazla	64	3,50	0,96			
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	A-2 yıl ve daha az	33	3,33	1,04	0,32	0,808	
	B-3-6 yıl	67	3,15	0,98			
	C-7-10 yıl	46	3,20	0,94			
	D-10 yıldan fazla	64	3,26	0,77			

Tablo 3.27. (Devamı) İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Toplam Çalışma Süresi	n	$\overline{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Kişisel Risk Üstlenme	A-2 yıl ve daha az	33	3,05	1,08	0,65	0,585	
	B-3-6 yıl	67	2,97	1,09			
	C-7-10 yıl	46	2,74	0,99			
	D-10 yıldan fazla	64	2,90	1,01			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	A-2 yıl ve daha az	33	3,52	1,17	0,15	0,926	
	B-3-6 yıl	67	3,39	1,07			
	C-7-10 yıl	46	3,41	0,99			
	D-10 yıldan fazla	64	3,36	1,12			
Statükoyu Sürdürmeme	A-2 yıl ve daha az	33	3,55	0,85	1,44	0,233	
	B-3-6 yıl	67	3,24	1,02			
	C-7-10 yıl	46	3,49	0,82			
	D-10 yıldan fazla	64	3,52	0,90			
KARİZMATİK LİDERLİK ALGISI	A-2 yıl ve daha az	33	3,43	0,77	0,66	0,577	
	B-3-6 yıl	67	3,22	0,82			
	C-7-10 yıl	46	3,28	0,67			
	D-10 yıldan fazla	64	3,34	0,71			

Karizmatik liderlik algı puanlarının işgörenlerin toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi ($p>0,05$) (Tablo 3.27).

Tablo 3.28. Kadın İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Toplam Çalışma Süresi	n	$\overline{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Vizyon Belirleme	A-5 yıl ve daha az	22	3,92	0,98	1,69	0,170	
	B-6-10 yıl	29	3,35	1,05			
	C-11-15 yıl	23	3,56	0,93			
	D-15 yıldan fazla	27	3,51	1,19			
Çevresel Duyarlılık Gösterme	A-5 yıl ve daha az	22	3,56	1,22	0,17	0,916	
	B-6-10 yıl	29	3,56	0,98			
	C-11-15 yıl	23	3,37	1,12			
	D-15 yıldan fazla	27	3,16	1,26			
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	A-5 yıl ve daha az	22	3,44	1,04	0,32	0,808	
	B-6-10 yıl	29	3,36	0,97			
	C-11-15 yıl	23	3,14	1,05			
	D-15 yıldan fazla	27	3,17	0,93			
Kişisel Risk Üstlenme	A-5 yıl ve daha az	22	3,14	1,14	0,65	0,585	
	B-6-10 yıl	29	3,07	1,04			
	C-11-15 yıl	23	2,57	1,06			
	D-15 yıldan fazla	27	2,96	1,12			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	A-5 yıl ve daha az	22	3,76	1,23	0,15	0,926	
	B-6-10 yıl	29	3,54	0,99			
	C-11-15 yıl	23	3,35	1,02			
	D-15 yıldan fazla	27	3,28	1,35			

Tablo 3.28. (Devamı) Kadın İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Toplam Çalışma Süresi	n	$\overline{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Statükoyu Sürdürmeme	A-5 yıl ve daha az	22	3,66	0,92	1,44	0,233	
	B-6-10 yıl	29	3,48	0,94			
	C-11-15 yıl	23	3,41	0,87			
	D-15 yıldan fazla	27	3,56	1,04			
KARİZMATİK LİDERLİK ALGISI	A-5 yıl ve daha az	22	3,58	0,78	0,66	0,577	
	B-6-10 yıl	29	3,38	0,72			
	C-11-15 yıl	23	3,23	0,77			
	D-15 yıldan fazla	27	3,26	0,85			

Karizmatik liderlik algı puanlarının kadın işgörenlerin toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi (p>0,05) (Tablo 3.28).

Tablo 3.29. Erkek İşgörenlerin Karizmatik Liderlik Algı Puanlarının Toplam Çalışma Süresine Göre ANOVA Testi Sonuçları

Alt Boyutlar	Toplam Çalışma Süresi	n	$\overline{X}$	SS	F	p	Anlamlı Fark
Vizyon Belirleme	A-5 yıl ve daha az	11	3,22	0,92	0,68	0,566	
	B-6-10 yıl	38	3,15	1,20			
	C-11-15 yıl	23	3,44	0,90			
	D-15 yıldan fazla	37	3,54	0,86			
Çevresel Duyarlılık Gösterme	A-5 yıl ve daha az	11	3,23	0,87	1,41	0,244	
	B-6-10 yıl	38	3,24	0,94			
	C-11-15 yıl	23	3,43	0,95			
	D-15 yıldan fazla	37	3,74	0,57			
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	A-5 yıl ve daha az	11	3,12	1,07	0,62	0,606	
	B-6-10 yıl	38	3,00	0,98			
	C-11-15 yıl	23	3,26	0,82			
	D-15 yıldan fazla	37	3,32	0,64			
Kişisel Risk Üstlenme	A-5 yıl ve daha az	11	2,86	0,97	0,51	0,679	
	B-6-10 yıl	38	2,89	1,13			
	C-11-15 yıl	23	2,92	0,89			
	D-15 yıldan fazla	37	2,86	0,94			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	A-5 yıl ve daha az	11	3,03	0,89	1,72	0,168	
	B-6-10 yıl	38	3,28	1,13			
	C-11-15 yıl	23	3,46	0,98			
	D-15 yıldan fazla	37	3,41	0,93			
Statükoyu Sürdürmeme	A-5 yıl ve daha az	11	3,32	0,68	0,85	0,470	
	B-6-10 yıl	38	3,05	1,04			
	C-11-15 yıl	23	3,57	0,77			
	D-15 yıldan fazla	37	3,50	0,79			
KARİZMATİK LİDERLİK ALGISI	A-5 yıl ve daha az	11	3,12	0,69	0,38	0,767	
	B-6-10 yıl	38	3,10	0,88			
	C-11-15 yıl	23	3,33	0,57			
	D-15 yıldan fazla	37	3,39	0,60			

Karizmatik liderlik algı puanlarının erkek işgörenlerin toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediği tespit edildi (p>0,05) (Tablo 3.29).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz modern işletmecilik anlayışında işgörenler işletmenin en önemli paydaşı olarak görülmekte ve verilen önem işgörenlere yönelik tutumlarla gösterilmeye çalışılmaktadır. Örgütlerde işgörenlerin yüksek performans ve başarı sergilemesi için ekonomik ve sosyal haklarının yanı sıra kararlara katılımlarının da sağlanmaya çalışıldığı görülmektedir. Kararlara katılımı sağlayacak olan da liderler olmaktadır. İşgörenin işletmeyi sahiplenebilmesi ve örgütsel hedefleri içselleştirmesi için liderini kabullenmesi, liderin kişilik özelikleri ve davranışları ile doğrudan ilişkilidir. Bu çalışma kapsamındaki karizmatik liderlik davranışları işgörenlerin bağlılık, motivasyon ve tatminleri açısından çok önemli olmakla birlikte karizmatik liderliğin en önemli aşaması da işgörenlerin algısı olmaktadır.

Bu çalışmada işgörenlerin karizmatik liderlik algıları vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, statükoyu sürdürmeme olmak üzere altı boyutta incelendi. Aynı zamanda işgörenlerin karizmatik liderlik algılarının başta cinsiyet olmak üzere, yaş, medeni durum, öğrenim düzeyi, işletmedeki pozisyon, işletmedeki çalışma süresi ve toplam çalışma süresi değişkenlerine göre farklılaşma durumu belirlenmeye çalışıldı. Araştırma verileri araştırmacının çalıştığı işletmedeki işgörenlerden elde edilmiştir.

Yapılan istatistiksel analizler sonucunda işgörenlerin liderlerinin vizyon belirleme, çevresel duyarlık gösterme ve statükoyu sürdürmeme davranışlarına ilişkin algı düzeylerinin yüksek; sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlık gösterme davranışlarına ilişkin algılarının ve genel olarak karizmatik liderlik algılarının orta düzeyde olduğu görüldü. Alt boyut düzeyleri farklı görünmekle birlikte puanların 3,40 civarında olduğu dikkate alındığında karizmatik liderlik algısının orta-yüksek düzeyde olduğunu söylemek de mümkündür. Bu sonucun nasıl bir anlam ifade ettiğini belirlemek üzere katılımcıların lisans ve lisansüstü düzeyde öğrenim gördükleri ve çoğunluğunun orta-üst düzey yönetici oldukları dikkate alınabilir. Diğer bir ifadeyle eğitim düzeyi yüksek ve yönetici pozisyonundaki işgörenlerin beklentilerine uygun liderlik davranışları ile

karşılaştıkları ve bunun sonucu olarak yüksek düzeyde karizmatik liderlik davranışlarıyla karşılaştıkları veya böyle algıladıkları söylenebilir.

İşletmedeki pozisyon değişkenine göre puanların karşılaştırılmasında da yukarıda sözü edilen çıkarıma uygun sonuçlar elde edilmiştir. Elde edilen sonuçlara göre karizmatik liderlik algı puanlarının işletmedeki pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği ve üst düzey yöneticilerin karizmatik liderlik algılarının diğer işgörenlerin karizmatik liderlik algılarından daha yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca bu sonucun işgörenlerin cinsiyetiyle ilişkili olmadığı da tespit edilmiştir.

Bu çalışmanın asıl amacını oluşturan karizmatik liderlik algılarının işgörenlerin cinsiyetine göre karşılaştırılmasında anlamlı farklılık olmadığı görüldü. Kadın ve erkek işgörenlerin karizmatik liderlik algılarının farklı olmaması beklenen bir durum olarak görülebilir. Zira konuyla ilgili yapılan çalışmalarda da (Uysal, 2012; Büyükyavuz, 2015; Önal, 2016; Bolat, 2017) benzer şekilde karizmatik liderlik algısının cinsiyete göre farklılık göstermediği sonuçları elde edilmiştir.

İşgörenlerin medeni durumlarına göre puanların karşılaştırılmasında vizyon belirleme, çevresel duyarlılık ve genel olarak karizmatik liderlik algılarının bekar işgörenlerde daha yüksek olduğu; diğer algıların anlamlı farklılık göstermediği sonuçları elde edildi. Erkek ve kadın ayrımı yapıldığında ise medeni duruma göre farklılaşmanın kadın işgörenlerde görüldüğü; erkek işgörenlerde ise medeni duruma göre karizmatik liderlik algılarının farklılık göstermediği tespit edildi. Literatürde konuyla ilgili yapılan çalışmalarda da karizmatik liderlik algısının bir kısım çalışmada (Uysal, 2012; Şakar, 2016; Önal, 2016) medeni duruma göre farklılık gösterdiği; bir kısım çalışmada (Karakoyunlu, 2014; Büyükyavuz, 2015; Işık, 2016; Bolat, 2017) ise farklılık göstermediği sonuçlarına ulaşılmıştır. Bekar ve evli işgörenlerin sosyal yaşamlarının farklı oluşunun karizmatik liderlik algısının da farklı olmasına neden olduğu söylenebilir.

Karizmatik liderlik algılarının işgörenlerin yaşına, öğrenim düzeyine, işletmedeki çalışma süresine ve toplam çalışma süresine göre karşılaştırılmasında anlamlı farklılık olmadığı görüldü. Kadın ve erkek işgörenler için ayrı ayrı yaş, öğrenim düzeyi, işletmedeki süre ve toplam çalışma süresine göre karşılaştırma yapıldığında da benzer şekilde anlamlı farklılık olmadığı görüldü. Çalışmada

işgörenlerin yaş aralığının dar; öğrenim düzeyinin yalnızca lisans ve lisansüstü olması bu sonuca neden olabileceği öngörülmekle birlikte konuyla ilgili yapılan çalışmalarda da (Uysal, 2012; Karakoyunlu, 2014; Büyükyavuz, 2015; Önal, 2016; Bolat, 2017) benzer sonuçlar elde edildiği görülmüştür.

Bu çalışmanın sonuçları hakkında genel bir değerlendirme yapılacak olursa işgörenlerin karizmatik liderlik algılarının üst düzey yönetici olmaları durumunda daha yüksek olduğu; cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, işletmedeki çalışma süresi ve toplam çalışma süresi gibi demografik değişkenlerin karizmatik liderlik algısının farklılaşmasına neden olmadığı söylenebilir.

Araştırma bulgularına dayanarak işgörenlerin karizmatik liderlik algılarının yüksek tutulması veya algılarının hangi durumlarda farklılaştığının belirlenmesi amacıyla aşağıdaki öneriler getirilmiştir:

- İşgörenlerin karizmatik liderlik algısının yüksek olmasının olumlu sonuçları dikkate alındığında karizmatik liderlik davranışı sergileyebilecek işgörenlerin üst düzey pozisyonlara getirilmesi daha uygun olacaktır.

- Araştırma yalnızca bir sigorta şirketi çalışanları ile yapılmış olup farklı sigorta şirketleri veya farklı sektörlerde tekrarlandığında nasıl sonuçlar doğuracağının araştırılmasında yarar görülmektedir.

- İşgörenlerin karizmatik liderlik algılarının cinsiyet, yaş, öğrenim düzeyi, işletmedeki çalışma süresi ve toplam çalışma süresi demografik değişkenlerine göre farklılık göstermediği dikkate alındığında karizmatik liderlik algısının hangi durumlarda değiştiğinin; örneğin lider ile birlikte çalışma süresi, işgörenin kendinde karizmatik liderlik özelliklerinin varlığı durumlarına göre karizmatik liderlik algılarının farklılaşma durumu araştırılabilir.

- Bu çalışmada işgörenler lisans ve lisansüstü düzeyde öğrenim görmüş olduğundan diğer öğrenim düzeylerine göre karşılaştırma yapma imkanı olmamıştır. Yapılacak çalışmalarda karizmatik liderlik algısının farklı öğrenim düzeylerine göre farklılaşma durumu incelenebilir.

KAYNAKÇA

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

Akgemci, Tahir (2015). Stratejik Yönetim (4. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi.

Akgündüz, Abdülkadir (2001). Lider Yöneticinin El Kitabı / 3. Binyıl Yöneticilerine Özel. İstanbul: Genç Beyin Yayınları.

Akşit, Hüseyin (2010). Yönetim ve Yöneticilik (2. Baskı). İstanbul: Kum Saati Yayınları.

Akyüz, Ömer Faruk (2001). Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Aslan, Şebnem (2009). "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü". Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 6(1): 256-269.

Aslan, Şebnem (2013). Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları. Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

Aydıntan, Belgin (2009). "Ruhsal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma". Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 23(2): 257-274.

Aykan, Ebru (2004). "Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri". Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 17, 213-224.

Bakan, İsmail (2011). Yöneticiler İçin Başarı Stratejileri. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Bakan, İsmail ve İnci F. Doğan (2013). Liderlik, Güncel Konular ve Yaklaşımlar. Ankara: Gazi Kitabevi.

Baltaş, Acar (2007). Ekip Çalışması ve Liderlik: Değişimin İçinden Geleceğe Doğru (7. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi.

Barutçugil, İsmet (2003). Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.

Bedük, Aykut (2012). Karşılaştırmalı İşletme-Yönetim Terimleri Sözlüğü (3. Baskı). Konya: Atlas Kitabevi.

Besler, Senem (2004). İşletmelerde Stratejik Liderlik. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Bolat, B. (2017). Ulaştırma Sektöründe Demiryolu Çalışanlarının Modern Liderlik Özellikleri: 1. Bölge Müdürlüğü Haydarpaşa Örneği. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bolat, Tamer (2007). Dönüşümlü Liderlik, Personeli Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. Ankara: Detay Yayıncılık.

Bolat, Tamer, Oya Aytemiz, Oya İnci ve Barış Erdem (2016). Yönetim ve Organizasyon (6. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

Buluç, Bekir (1998). "Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik", Yeni Türkiye Dergisi 21. Yüzyıl Özel Sayısı, 4(20), 1205-1214.

Büyüköztürk, Ş. (2011). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (14. Baskı). Ankara: PEGEM Akademi.

Büyükyavuz, S. (2015). Liderlik Stillerinin Çalışan Motivasyonuna Etkisi (Konya Sağlık Kuruluşları Çalışanları Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Can, Halil (2011). Organizasyon ve Yönetim (8. Baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.

Can, Halil, Şahin Kavuncubaşı ve Selami Yıldırım (2016). Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cemaloğlu, Necati (2007). "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi", Türk Eğitim Bilimleri Dergisi, 5(1): 73-112.

Conger, Jay A., Rabindra N Kanungo and Sanjay T. Menon, (2000). "Charismatic Leadership and Follower Effects" Journal of Organizational Behavior, 21(7): 747-767.

Çakar, Ulaş ve Yasemin Arbak (2003). "Dönüşümcü Liderlik Duygusal Zekâ Gerektirir mi?". Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(2): 83-98.

Deniz, Levent, Tulya Hasançebioğlu (2003). "Öğretmen Liderlik Stillerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Çalışması". Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi, 3(17): 55-62.

Doğan, Selen (2007). Vizyona Dayalı Liderlik (2. Baskı). İstanbul: Kare Yayınları.

Efil, İsmail (2015). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon (13. Baskı). Bursa: Dora Yayıncılık.

Ehtiyar, Rüya ve Yasemin Tekin (2011). "Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler". Journal of Yasar University, 24(6), 4007-4023.

Erçetin, Ş. Şule (2000). Lider Sarmalında Vizyon (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Erdoğan, İlhan (2007). İşletmelerde Davranış (7. Baskı). İstanbul: Kişisel Yayınlar.

Eren, Erol (2017). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi (16. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.

Ergeneli, Aziz (2006). Örgüt ve İnsan. Ankara: Hacettepe Üniversitesi Yayınları.

Fındıkçı, İlhami (2012). Bir Gönül Yolculuğu: Hizmetkar Liderlik (3. Baskı). İstanbul: Alfa Yayınları.

Gül, Hasan ve Güner Çöl (2003). "Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma". İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 17(3-4): 163-185.

Güney, Salih (2015). Liderlik (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürel, P.A. ve Yılmaz, R. (2014). Liderlik ve Çağdaş Boyutları. İstanbul: Derin Yayınları.

House, Robert J. (1992). "Charismatic Leadership in Service-Producing Organizations". International Journal of Service Industry Management, 3(2): 5-16.

Işık, B. (2016). İlkokul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleriyle Okullarındaki Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van.

Karakoyunlu F.B. (2014). Liderlik Davranışlarının Çalışanların İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı ile İlişkisi: Ebe ve Hemşireler Üzerine Uygulama (Antalya Atatürk Devlet Hastanesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karasar, N. (2003) Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kuramlar, İlkeler, Teknikler (24. Baskı). Ankara: Nobel Yayınları.

Kaya, A. Vahap (2013). Karizmatik Liderlik ve Toplumsal Değişim. İstanbul: Hemen Kitap.

Keçecioğlu, Tamer (2003). Lider & Liderlik. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık ve Eğitim Hizmetleri.

Kılınç, Tanıl (1996). "Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II): Karizmatik Liderlik Yaklaşımı". İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi, 25(2): 67-108.

Koçel, Tamer (2015). İşletme Yöneticiliği (16. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayın.

Köksal, Onur (2011). "Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm". Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(15): 101-122.

Kutanis, Rana Özen (2014). Örgütlerde Davranış Bilimleri (6. Baskı). Adapazarı: Sakarya Yayıncılık.

Mankan, Esra (2012). Yönetim ve Organizasyon (2. Baskı). İzmir: İlya Yayınevi.

Oktay, Ercan ve Hasan Gül (2003). "Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Konungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma". Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(10): 405-406.

Önal, E. (2016). Belediyelerde Yöneticilerin Liderlik Tarzlarına İlişkin Çalışan Düşüncelerinde Çalışanların Demografik Özelliklerinin Farklılaştırıcı Etkileri: İstanbul Belediyeleri Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Özalp, İnan (2018). İşletme Yönetimi (7. Baskı). Ankara: Nisan Kitabevi.

Özkalp, Enver ve Çiğdem Kırel (2011). Örgütsel Davranış (5. Baskı). Bursa: Ekin Basım Yayın Dağıtım.

Özutku, Hatice, Veysel Ağca ve Esin Cevrioğlu (2008). "Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşim ile Organizasyonsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik İnceleme". İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 22(2): 193-211.

Paksoy, Mahmut (1993). "Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli". Yönetim, 4(16), 19-22.

Seidman, Dov (2013). Nasıl: İş Hayatında ve Siyasette Kazananların Sorusu (Çev. D. Sarıoğlu). İstanbul: Mediacat Kitapları.

Serinkan, Celaleddin (2012). Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Soylu, Yekta, Akif Tabak ve Mustafa Polat (2007). "Ankara İlinde Savunma Sanayinde Çalışan Orta Kademe Yöneticilerin Liderlik Bileşenlerini Algılamaları". ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi, 3(5): 179-191.

Sökmen, Alptekin (2014). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon. Ankara: Detay Yayıncılık.

Şakar, M. (2016). Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile İşe Olan Yaratıcı Katılımları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Şimşek, M. Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik (2014). Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış (2. Baskı). Konya: Eğitim Kitabevi Yayınları.

Şişman, Mehmet (2014). Öğretim Liderliği (5. Baskı). Ankara: PEGEM Akademi Yayıncılık.

Taslak, Soner (2008). "Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme". Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 31: 121-144.

Thompson, Brad Lee (2003). Yeni Yöneticinin El kitabı: Yönetim Fonksiyonları (2. Baskı) (Çev. V.G. Diker): İstanbul: Hayat Yayınları.

Torlak, N. Gökhan (2008). Organizasyon Teorileri. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Uysal, Ş.A. (2012). Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleriyle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Isparta İl Merkezindeki Hastaneler Üzerinde Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Ünal, Mesud (2012). 21. YY'da Değişim, Yönetim ve Liderlik. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Ünüsan, Çağatay (1997). "Günümüz İşletmelerinde Lider ve Güç Kavramının Pazarlama Dağıtım Kanalı Yönetimi Açısından Önemi". Anadolu Üniversitesi İİBFD, 13(1-2), 81-87.

Vugt, V., Mark, J., Sarah, F.H., Claire, M. and Cremer, D. (2004). "Autocratic Leadership in Social Dilemmas: A Threat to Group Stability". Journal of Experimental Social Psychology, 4, 1-3

Yavuz, Ercan (2009). "İş Görenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Organizasyonsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma". İşletme Araştırmaları Dergisi, 1(2): 51-69.

Yılmaz, Hüseyin (2011). Güçlendirici Liderlik. İstanbul: Beta Basım Yayım.

Zel, Uğur (2011). Kişilik ve Liderlik (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

EKLER

EK-1 Anket Formu

Değerli çalışanımız,

Bu anket: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon alanında hazırlamakta olan ***yüksek lisans tezimin*** uygulama kısmını oluşturmaktadır.

Çalışmanın amacı karizmatik liderlik davranışlarının kadın ve erkek iş gücü açısından karşılaştırılmasını yapmaktır. Bu çalışmanın bilimsel niteliği dışında herhangi bir amacı bulunmamaktadır. Bu nedenle anket formlarında kimlik bilgilerinize yer verilmemektedir. *Anket formu kurumunuz veya yöneticileriniz ile paylaşılmayacaktır.*

Anketteki tüm soruları doğru ve samimi olarak cevaplamanız araştırmada gerçek verilere ulaşması ve bilimselliği açısından önem taşımaktadır. İlginiz, değerli zamanınız ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Merve Kösele

BÖLÜM I- Demografik Bilgi Formu

1) Cinsiyetiniz

( ) Kadın ( ) Erkek

2) Medeni durumunuz

( ) Evli ( ) Bekar

3) Yaşınız

( ) 30 yaş ve altı ( ) 31-35 yaş ( ) 36-40 yaş ( ) 41-45 yaş

( ) 46-50 yaş ( ) 51-55 yaş ( ) 56 yaş ve üzeri

4) Öğrenim düzeyiniz

( ) İlkokul/ortaokul ( ) Lise ( ) Üniversite ( ) Lisansüstü

5) İşletmede/kurumdaki konumunuz

( ) Üst düzey yönetici (genel müdür, müdür) ( ) Orta düzey yönetici (şef, müd.yrd.)

( ) İşgören / çalışan (yönetici olmayan)

6) Şu anki kurumda/işletmede çalışma süreniz.

( ) 1 yıldan az ……yıl

7) Çalışma hayatınızdaki toplam süreniz

( ) 1 yıldan az ……..… yıl

Sonraki sayfa: Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Değerlendirme Formu ----------→

BÖLÜM II- Yöneticilerin Liderlik Davranışlarını Değerlendirme Formu

Aşağıdaki ifadeler, kurumda/işletmede en çok iletişim halinde olduğunuz yöneticinin/liderin liderlik davranışlarını ölçmek için geliştirilmiştir. Lütfen her maddeyi dikkatle okuyarak o maddede yer alan ifadenin yöneticinize/liderinize ne düzeyde uygun olduğuna karar veriniz. Verdiğiniz karara göre, yanıtınızı ilgili kutuların içine (X) işareti koyarak belirtiniz.

Çalıştığım kurumdaki/işletmedeki yöneticilerim	Hiç katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Topluluk önünde heyecan verici bir konuşmacıdır.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Bir gruba sunum yaparken çok yetenekli görünmektedir.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Çalışanların faaliyetlerinin önemini açıkça belirterek motive edebilmekte ilham vericidir.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Vizyon sahibidir ve gelecekteki olasılıklara dair fikirler ortaya koyar.	( )	( )	( )	( )	( )
5. İlham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir.	( )	( )	( )	( )	( )
6. İşletmenin/kurumun geleceği hakkında sürekli olarak yeni fikirler üretir.	( )	( )	( )	( )	( )
7. İşletmenin/kurumun amaçlarına ulaşılmasında karşılaşılabilecek sosyal ve kültürel engel/güçlükleri önceden görebilir.	( )	( )	( )	( )	( )
8. İşletmede/kurumdaki diğer üyelerin potansiyelini görebilir.	( )	( )	( )	( )	( )
9. İşletmenin/kurumun amaçlarına ulaşılmasına destek olabilecek çevresel fırsatları önceden görebilir.	( )	( )	( )	( )	( )
10. İşletmenin/kurumun amaçlarına ulaşılması için sıra dışı davranışlar gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
11. İşletmenin/kurumun amaçlarına ulaşılması için geleneksel yöntemler kullanır.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Sık sık işletmedeki diğer lider ve üyeleri şaşırtan, kendine özgü davranışlarda bulunur.	( )	( )	( )	( )	( )
13. İşletmenin/kurumun amaçlarına ulaşılması için önemli düzeyde kişisel riske girecek şekilde yöntemler kullanır.	( )	( )	( )	( )	( )
14. İşletmenin/kurumun amaçlarına ulaşılması için önemli düzeyde kişisel fedakârlık gerektirecek faaliyetlerde bulunur.	( )	( )	( )	( )	( )
15. İşletme/kurum için yüksek düzeyde kişisel risk alır.	( )	( )	( )	( )	( )
16. İşletme/kurum için yüksek kişisel zararlara katlanır.	( )	( )	( )	( )	( )
17. İşletmedeki/kurumdaki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı oldukça hassasiyet gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
18. Karşılıklı saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.	( )	( )	( )	( )	( )
19. İşletmedeki/kurumdaki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini gösterir.	( )	( )	( )	( )	( )
20. Statükoyu, geleneksel iş yapma şeklini korumaya çalışır.	( )	( )	( )	( )	( )
21. İşletmenin/kurumun amaçlarına ulaşması için riskli olmayan, iyi bilinen ve doğruluğu ispatlanmış hareket tarzlarını savunur.	( )	( )	( )	( )	( )

MERVE BİLGİSU KÖSELE

+90 533 740 5086,

Tepecik Mah. Kemalöz Sk. Kemalöz Apt. A Blok

İzmit /KOCAELİ

mervebilgisu@gmail.com



EĞİTİM

09/2009 –	**Kocaeli Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü**
	Yönetim ve Organizasyon (Tez Aşaması)
02.2006 - 06.2008	**Anadolu Üniversitesi (Eskişehir)**
	İşletme (Örgün)
04.2007 - 06.2007	**Buskerud Üniversitesi (Honefoss / Norveç)**
	Erasmus Eğitim Bursu
09.2003 - 02.2006	**Yeditepe Üniversitesi (İstanbul)**
	İşletme (Yatay Geçiş)
09.1996 - 06.2003	**Kocaeli Anadolu Lisesi (Kocaeli)**
	Lise

İŞ TECRÜBELERİ

03/2013 –	**Allianz Hayat Ve Emeklilik A.Ş / Teklif & Satış Operasyon Kıdemli Uzmanı**
01/2012 – 03/2013	**BSB Fashion / Life Style Agent / Satış Uzmanı**
05/2009 – 08/2011	**Allianz Hayat Ve Emeklilik A.Ş / Sigorta ve Emeklilik Danışmanı**
02/2009 – 04/2009	**Nuh Çimento Endüstri Meslek Lisesi / İngilizce Öğretmenliği**

07/2005 – 08/2005 **Tüpraş Genel Müdürlüğü / Staj**

Dış Ticaret Departmanı

- Petrol ithalatı için gerekli evrakların hazırlanması.
- Finans departmanı ve gümrükleme işlerinin takibi.

06/2006 – 07/2006 **Tüpraş Genel Müdürlüğü / Staj**

Finans Departmanı

- Finansal raporların analizi ve güncellenmesi.
- Fatura ve diğer finansal dökümanların takibi.

KATILDIĞIM SEMİNERLER

• Etkin Konuşma, Diksiyon ve Beden Dili	İletişim Akademisi	Kasım 2011
• İleri Muhasebe Uygulamaları	Suyem	Ocak 2011
• Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi	Anadolu Üniversitesi	Mayıs 2008
• İnsan Kaynaklarında Kurumsal Enerji Yönetimi	Pozitif Dönüşüm Yönetim Sistemleri	
• Marketing in Kampüs	Anadolu Üniversitesi	Nisan 2008
• Marketing in Kampüs	Anadolu Üniversitesi	Aralık 2006

DİL

• Türkçe	Anadil	
• İngilizce (Erasmus)	İleri	Yeditepe Üniversitesi, Anadolu Üniversitesi, Norveç

BİLGİSAYAR BİLGİSİ

• Microsoft Office Uygulamaları	Çok iyi (Word, Excel, PowerPoint and Outlook)
• Diğer	İyi (File Maker, Html)

ÜYE OLUNAN KLÜPLER

- Anadolu Üniversitesi Marketing Anadolu Klübü 2006-2008
- KYÖD Kocaeli Yüksek Öğrenim Derneği

HOBİLER

Tenis, Tracking, Seyahat Etmek , Salon Dansları, Yüzme

KİŞİSEL BİLGİLER

Uyruk: T.C

Medeni Durum: Evli

Doğum Tarihi: 20.08.1985

Sürücü Belgesi: B