

**T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖĞRETMENLERİN KARİZMATİK LİDERLİK ALGILARININ
PERFORMANS DÜZEYLERİ İLE İLİŞKİSİ: TRABZON İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Derya EHLİ ÖZKAN

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi ÖZGÜR DOĞAN**

ARTVİN-2022

**T.C.
ARTVİN ÇORUH ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**ÖĞRETMENLERİN KARİZMATİK LİDERLİK ALGILARININ
PERFORMANS DÜZEYLERİ İLE İLİŞKİSİ: TRABZON İLİ ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Derya EHLİ ÖZKAN

**Danışman
Dr. Öğr. Üyesi ÖZGÜR DOĞAN**

ARTVİN-2022

TEZ BEYANNAMMESİ

Artvin Çoruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliğine göre hazırlamış olduğum “Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Algılarının Performans Düzeyleri ile İlişkisi: Trabzon İli Örneği” adlı tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Artvin Çoruh Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Lisansüstü Eğitim-Öğretim yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca gereğinin yapılmasını arz ederim.

- ✓ Tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.
- ☐ Tezim sadece Artvin Çoruh Üniversitesi yerleşkelerinden erişime açılabilir.
- ☐ Teziminay süreyle erişime açılmasını istemiyorum. Bu sürenin sonunda uzatma için başvuruda bulunmadığım takdirde, tezimin tamamı her yerden erişime açılabilir.

04/07/2022

İmza

Derya EHLİ ÖZKAN

TEZ KABUL TUTANAĞI

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Dr. Öğretim Üyesi Özgür DOĞAN danışmanlığında, **Derya EHLİ ÖZKAN** tarafından hazırlanan çalışma **25/07/2022** tarihinde aşağıdaki jüri tarafından **İşletme** Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Doç. Dr. Mustafa SAVCI

İmza:

Jüri Üyesi : Doç. Dr. Fikret SÖZBİLİR

İmza:

Jüri Üyesi : Dr. Öğr. Üyesi Özgür DOĞAN

İmza:

Yukarıdaki imzalar adı geçen öğretim üyelerine aittir.

25/07 /2022

Prof. Dr. Hüseyin PEKER
Enstitü Müdürü

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No
TEZ BEYANNAMMESİ	I
TEZ KABUL TUTANAĞI	II
İÇİNDEKİLER.....	III
TABLO LİSTESİ	VII
ŞEKİL LİSTESİ	IX
KISALTMALAR.....	X
ÖZET	XI
SUMMARY.....	XIII
ÖNSÖZ.....	XV
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1. LİDERLİK KAVRAMI.....	2
1.1. Liderliğin Tanımı ve Önemi	2
1.2. Liderlik Kavramının Tarihi Gelişimi.....	2
1.3. Liderlik Özellikleri	3
1.4. Liderlik ve Yöneticilik.....	4
1.5. Liderlik Teorileri	4
1.5.1. Geleneksel Liderlik Teorileri	5
1.5.1.1. Özellikler Teorisi	5
1.5.1.2. Davranışsal Liderlik Teorileri	6
1.5.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları.....	7

1.5.1.2.2.	Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları	8
1.5.1.2.3.	Likert'in Sistem 4 Modeli	9
1.5.1.3.	Durumsal Liderlik Teorileri	10
1.5.1.3.1.	Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli	11
1.5.1.3.2.	Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Yaklaşımı	11
1.5.1.4.	Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı	13
1.5.2.	Çağdaş Liderlik Teorileri	15
1.5.2.1.	Dönüştürücü Liderlik	15
1.5.2.2.	Etkileşimci Liderlik.....	16
1.6.	Liderliği Oluşturan Ana Güç Kaynakları	17
1.7.	Liderlik Türleri	18
1.7.1.	Otokratik Liderlik.....	19
1.7.2.	Demokratik Liderlik.....	20
1.7.3.	Tam Serbesti Tanıyan Liderlik.....	20
1.7.4.	Stratejik Liderlik	21
1.7.5.	Etkin Liderlik	21

İKİNCİ BÖLÜM

KARİZMATİK LİDERLİK

1.	KARİZMATİK LİDERLİK KAVRAMI	25
1.1.	Karizmatik Liderliğin Ortaya Çıkışı ve Önemi	25
1.2.	Karizmatik Liderlerin Özellikleri	26
1.2.1.	Vizyon Belirleme	27
1.2.2.	Çevre Duyarlılığı.....	28
1.2.3.	Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	28

1.2.4.	Kişisel Risk Üstlenme	29
1.2.5.	Çalışan İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme.....	29
1.2.6.	Mevcut Durumu Sürdürmeme.....	29
1.3.	Karizmatik Liderlik Kuramları	30
1.3.1.	Bass'ın Karizmatik Liderlik Kuramı.....	30
1.3.2.	House'un Karizmatik Liderlik Kuramı	31
1.3.3.	Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı	32
1.3.4.	Shamir'in Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	33
1.3.5.	Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım	33

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS

1.	PERFORMANS KAVRAMI	34
1.1.	Performans Kriterleri	34
1.1.1.	Verimlilik	35
1.1.2.	Kalite	35
1.1.3.	Etkinlik	35
1.1.4.	Yenilik.....	36
1.2.	Performans Boyutları.....	36
1.2.1.	Bireysel Performans	36
1.2.2.	Örgütsel Performans.....	37
1.3.	Performans Yönetim Süreci	37
1.4.	Performans Değerlendirme ve Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler	38
1.5.	Liderlik ve Performans İlişkisi İle İlgili Çalışmalar	40

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	43
1.1. Araştırmanın Amacı ve Problemi	43
1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları	43
1.3. Araştırmadan Beklenen Yararlar	44
1.4. Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli	44
1.5. Araştırmanın Hipotezleri	45
1.6. Örnekleme Süreci	47
1.7. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı	47
1.8. Verilerin Analizi	48

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR	49
2. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN ORTALAMALAR VE STANDART SAPMALAR	51
3. FAKTÖR ANALİZİ BULGULARI	54
4. HİPOTEZ TESTİ BULGULARI	59
4.1. T Testleri ve Anova Analizlerine İlişkin Bulgular	59
4.2. Regresyon Analizlerine İlişkin Bulgular	72
SONUÇ VE ÖNERİLER	80
KAYNAKLAR	84
EKLER	91
ÖZGEÇMİŞ	94

TABLO LİSTESİ

Sayfa No

Tablo 1: Cinsiyet Değişkeni Frekans Tablosu.....	49
Tablo 2: Yaş Değişkeni Frekans Tablosu.....	49
Tablo 3: Eğitim Durumu Değişkeni Frekans Tablosu.....	50
Tablo 4: Branş Değişkeni Frekans Tablosu.....	50
Tablo 5: Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkeni Frekans Tablosu.....	51
Tablo 6: Kurum Değişkeni Frekans Tablosu.....	51
Tablo 7: Karizmatik Liderlik Algısına Verilen Yanıtların Ortalamaları	53
Tablo 8: Performans Değerlendirme Ortalamaları	54
Tablo 9: Güvenilirlik Katsayısı Tablosu	55
Tablo 10: Karizmatik Liderlik Roller Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları.....	56
Tablo 11: Performans Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	58
Tablo 12: Güvenilirlik Analizi	58
Tablo 13: Cinsiyet Değişkeni ile Karizmatik Liderlik T-testi Tablosu	60
Tablo 14: Yaş Değişkeni ile Karizmatik Liderlik One Way ANOVA Tablosu	61
Tablo 15: Eğitim Durumu değişkeni ile Karizmatik Liderlik One Way ANOVA Tablosu	63
Tablo 16: Branş Değişkeni ile Karizmatik Liderlik T-Testi Tablosu.....	64
Tablo 17: Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkeni ile Karizmatik Liderlik One Way ANOVA Tablosu	65
Tablo 18: Kurum Değişkeni ile Karizmatik Liderlik T-Testi Tablosu.....	67
Tablo 19: Öğretmenlerin Performans Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Tablosu	68
Tablo 20: Öğretmenlerin Performans Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre One Way ANOVA Tablosu	69
Tablo 21: Öğretmenlerin Performans Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre One Way ANOVA Tablosu	69

Tablo 22: Öğretmenlerin Performans Düzeylerinin Branş Değişkenine Göre T-Testi Tablosu	70
Tablo 23: Öğretmenlerin Performans Düzeylerinin Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre One Way ANOVA Tablosu.....	70
Tablo 24: Öğretmenlerin Performans Düzeylerinin Kurum Değişkenine Göre T-Testi Tablosu	71
Tablo 25: Faktörler Arası Korelasyon Analizi	72
Tablo 26: Vizyon Belirlemenin Performans Üzerindeki Etkisi.....	73
Tablo 27: Çevre Duyarlılığının Performans Üzerindeki Etkisi	74
Tablo 28: Sıra Dışı Davranışlar Sergilemenin Performans Üzerindeki Etkisi	75
Tablo 29: Kişisel Risk Üstlenmenin Performans Üzerindeki Etkisi	76
Tablo 30: Çalışan İhtiyaçlarına Duyarlılık Göstermenin Performans Üzerindeki Etkisi	77
Tablo 31: Mevcut Durumu Sürdürmemenin Performans Üzerindeki Etkisi	78

ŞEKİL LİSTESİ

Sayfa No

Şekil 1: Araştırmanın Modeli45



KISALTMALAR

Akt.	: Aktaran
ÇD	: Çevre Duyarlılığı
ÇİDG	: Çalışan İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme
KMO	: Kaiser- Meyer- Olkin
KRÜ	: Kişisel Risk Üstlenme
MDS	: Mevcut Durumu Sürdürmeme
Ort.	: Ortalama
SDDS	: Sıradışı Davranışlar Sergileme
SS	: Standart Sapma
TDK	: Türk Dil Kurumu
VB	: Vizyon Belirleme

ÖZET

ÖĞRETMENLERİN KARİZMATİK LİDERLİK ALGILARININ PERFORMANS DÜZEYLERİ İLE İLİŞKİSİ: TRABZON İLİ ÖRNEĞİ

Yöneticilerin sahip olduğu yeterlilikler, yönetim sürecinin etkinliği açısından oldukça önemlidir. Yöneticilerin insani ilişkiler konusundaki başarısı ise bu yeterlilikler içinde büyük bir önem arz etmektedir. Liderlik literatüründe, karizmatik liderliğin sahip olduğu en belirgin özelliklerden birisinin, insan ilişkileri bakımından başarılı olma becerisi olduğu görülmektedir. Çağımızda “liderlik özelliklerine sahip yönetici” tanımlaması oldukça öne çıkmaktadır. Bu durum verilmiş statüler yoluyla bir örgütte güç ve otorite sahibi olan yöneticinin, örgütsel bir statü sahibi olmayan lider gibi davranmasını ve diğer insanları etkilemesini ifade etmektedir. Bu süreçte yöneticiler için “karizmatik güç” diğer güç kaynaklarından daha fazla öne çıkmaktadır. Karizmatik güç, yöneticilerin çalışanları etkilemek için karizmatik özelliklerini kullanmalarına atıfta bulunmaktadır. Karizmatik özelliklerin, yöneticilerin çalışan performansı üzerinde etkili olmasını sağlayan önemli bir araç olarak karşımıza çıktığını söylemek ise yanlış olmayacaktır.

Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile okullarda çalışan öğretmenlerin performansları arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğunun belirlenmesidir. Bu hedef doğrultusunda, okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin performanslarına etki eden değişkenler incelenmiştir. Aynı zamanda bu değişkenlerin performanslarını ne derecede etkilediği ne kadar önemli olduğu ve performanslarını etkileyen unsurların neler olduğunun belirlenmesi hedeflenmiştir. Araştırmanın evrenini Trabzon ili Ortahisar ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı özel ya da devlet anaokulu, ilk öğretim ve lise dengi okullarda görev yapan 4745 öğretmen oluşturmaktadır. Pandemi şartlarında, okulların birçoğunun kapalı olması nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi seçilmiş ve 1124 öğretmene ulaşılmıştır. Anketler internet üzerinden dağıtılmış ve 274 adet veri elde edilmiştir. Araştırmaya uygun görülmeyen ve yanlış olan veriler elenerek, analize 250 anket dahil edilmiştir.

Araştırmada karizmatik liderlik özelliklerini ölçmek amacı ile Conger ve Kanungo’nun (1994) geliştirdikleri “Karizmatik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Öğretmenlerin bireysel

performans düzeylerine ilişkin algılamalarını ölçmek için ise, Erdoğan'ın (2013) bireysel performans ölçeği kullanılmıştır. Conger ve Kanungo'nun (1994) geliştirmiş oldukları “Karizmatik Liderlik Ölçeği” 25 ifade ve 6 alt boyuttan (vizyon belirleme, çevre duyarlılığı, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmeme) oluşmaktadır. Erdoğan'ın (2013) bireysel performans ölçeği ise toplam 6 ifade ve tek faktörden oluşmaktadır. Araştırma kapsamında ihtiyaç duyulan veri anket yöntemi ile elde edilmiştir. Araştırmada kullanılan anketin ilk bölümü demografik bilgilere ilişkin ifadelerden oluşurken, diğer bölüm ise performans ve karizmatik liderlik ile ilgili ifadelerden oluşmaktadır. Oluşturulan araştırma modeli kapsamında hipotezler kurulmuş ve bu hipotezler SPSS paket programı ile analiz edilmiştir.

Yapılan analizler sonucunda; vizyon belirleme, çevre duyarlılığı, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, mevcut durumu sürdürmeme alt boyutlarının performans üzerinde etkisi olduğuna ilişkin hipotezler doğrulanmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen bulgular, literatürdeki çalışma bulguları ile karşılaştırılarak değerlendirilmiş ve uygulamaya yönelik öneriler ile çalışma sonlandırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Karizmatik Liderlik, Liderlik, Karizma, Performans, Çalışan Performansı

SUMMARY

THE RELATIONSHIP OF TEACHERS' CHARISMATIC LEADERSHIP PERCEPTIONS AND PERFORMANCE LEVELS: EXAMPLE OF TRABZON PROVINCE

The competencies which the managers have are very important in terms of the effectiveness of the management process. The success of managers in human relations is of great importance among these competencies. In the leadership literature, it is seen that one of the most distinctive features of charismatic leadership is the ability to be successful in terms of human relations. In our time, the definition of "manager with leadership qualities" stands out. This means that the manager, who has power and authority in an organization through the given status, acts like a leader who does not have an organizational status and influences other people. In this process, "charismatic power" stands out for managers more than other power sources. Charismatic power refers to managers using their charismatic characteristics to influence employees. It would not be wrong to say that charismatic features appear as an important tool that enables managers to be effective on employee performance.

The aim of this study is to determine the level of the relationship between the charismatic leadership characteristics of school principals and the performance of teachers working in schools. In line with this goal, the charismatic leadership characteristics of school principals and the variables that affect teachers' performance were examined. At the same time, it is aimed to determine to what extent these variables affect their performance, how important they are and what factors affect their performance. The universe of the research consists of 4745 teacher working in private or public kindergarten, primary education and high school equivalent schools affiliated to the Ministry of National Education in Ortahisar district of Trabzon province. Due to most schools being closed because of pandemic conditions, the convenience sampling method was used and 1124 teachers had been chosen for the research. The survey was shared on the internet. 274 surveys had been collected and the unsuitable data were eliminated. In the end, 250 surveys were used for analysis.

The "Charismatic Leadership Scale" developed by Conger and Kanungo (1994) was used in the research to measure charismatic leadership characteristics. In order to measure teachers' perceptions of individual performance levels, Erdogan's (2013) individual

performance scale was used. The “Charismatic Leadership Scale” developed by Conger and Kanungo (1994) consists of 25 questions and 6 sub-dimensions (determining vision, environmental awareness, exhibiting unusual behaviors, taking personal risks, being sensitive to employee needs, and not maintaining the current situation). Erdogan's (2013) individual performance scale consists of a total of 6 questions and a single factor. The data needed within the scope of the research was obtained by the survey method. While the first part of the questionnaire used in the research consists of questions about demographic information, the other part consists of statements about performance and charismatic leadership. Hypotheses were established within the scope of the research model created and these hypotheses were analyzed with the SPSS package program.

As a result of the analyzes made; The hypotheses that the sub-dimensions of setting vision, environmental awareness, exhibiting unusual behaviors, taking personal risks, being sensitive to employee needs, and not maintaining the current situation have an impact on performance have been confirmed. The findings obtained as a result of the research were evaluated by comparing them with the findings of the studies in the literature, and the study was concluded with recommendations for practice.

Keywords: Charismatic Leadership, Leadership, Charisma, Performance, Employee Performance

ÖNSÖZ

Tezimin yazım aşamasında desteğini esirgemeyen, hoşgörü, anlayış ve bilgisini her daim üzerimde hissettiğim sayın hocam Dr. Öğretim Üyesi Özgür DOĞAN’a ve her soruma titizlikle yanıt aldığım, yardımını esirgemeyen sayın hocam Doç. Dr. Murat BERBEROĞLU’na teşekkürlerimi ve saygılarımı sunarım.

Araştırmanın ve her durumda bilgi sahibi olmanın güzelliğini bana aşılayan sevgili babam Aydın EHLİ ve beni her koşulda destekleyen annem Şaduman Ehli ’ye minnetlerimi sunar, varlığı ile bana moral kaynağı olan biricik oğlum Gökdeniz’e içtenlikle teşekkür ederim.

Derya EHLİ ÖZKAN

ARTVİN-2022

GİRİŞ

Liderlik geçmişten günümüze birçok araştırmaya konu olmuş bir kavramdır. Liderlik davranışlarının; işletmelerin devamlılığına, ekonomiye, politikaya dolayısı ile içinde bulunduğumuz birçok alana etkisi olmaktadır. Bu nedenle araştırılması ve etkinliğinin tartışılması gerekmektedir. Çalışma koşullarının gün geçtikçe değişime uğraması, yöneticilerin ve çalışanların ihtiyaçlarının da farklılık göstermesine neden olmaktadır. Bu farklılık sonucunda liderlikle ilgili yeni yaklaşımlar ve araştırmalar ortaya çıkmaktadır.

Karizmatik liderlerin, var olan güçlerini takip edenlerini etkileme, yönlendirme ve amaçlarına ulaşmada etkili şekilde kullanacağı belirtilmektedir. Bu etki içerisinde çalışanların performansları da dahil edilebileceğinden, çalışanların performansları üzerinde de etki sahibi oldukları söylenebilir. Kurumun türü ve amacı ne olursa olsun karizmatik liderlerin çalışan performanslarını etkileme gücü, işletmeler açısından önemli görülmektedir. Eğitim kurumları içerisinde çok önem arz eden bir yere sahip okulların, amaçlarını gerçekleştirmesi lider olarak görülen okul müdürlerine bağlanmaktadır.

Bu çalışmanın amacı, okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile okullarda çalışan öğretmenlerin performansları arasındaki ilişkinin ne düzeyde olduğunun belirlenmesidir. Çalışmanın tamamı 5 bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde liderlik başlığı altında; liderliğin tanımı ve önemi, liderlik teorileri ve liderlik türleri incelenmiştir. İkinci bölümde karizmatik liderlik başlığı altında; karizmatik liderlik kavramının tanımı, önemi, karizmatik liderlerin özellikleri, karizmatik liderlik kuramları ele alınmaktadır. Üçüncü bölümde ise performans başlığı altında, performans kavramı, performans kriterleri ve boyutları incelenmiş, karizmatik liderlik ve performans ilişkisini irdelleyen çalışmalar ifade edilmiştir. Dördüncü bölümde araştırma metodolojisi başlığı altında; araştırmanın amacı, problemi, kapsamı, kısıtları, hipotezleri, değişkenleri, modeli, veri toplama yöntemi, veri toplama aracı, verilerin analiz süreci gibi hususlar ele alınmaktadır. Beşinci bölüm olan, bulgular başlığı altında ise, tanımlayıcı istatistikler ve hipotez testleri kapsamında yapılan analizler ele alınmaktadır. Çalışmaya ilişkin sonuç ve öneriler ile çalışma sonlandırılmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK

1. LİDERLİK KAVRAMI

1.1. Liderliğin Tanımı ve Önemi

Kaynaklar incelendiğinde liderlik kavramı ile ilgili birçok tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları aşağıdaki gibi verilebilir. Lider, etrafında toplanan bireylerin önemseydiği fikirler, düşünceler ve ilkeler etrafında bütünleştiği; belirlediği hedefe doğru insanları arkasından götüren veya başkalarını belirli bir hedefe ulaştırmak için kişilerin davranışlarını yönlendiren kimsedir. (Avcı ve Topaloğlu, 2009: 3). Başka bir tanımda ise lider; “Bir örgütü ve gruptaki çalışanları belirli bir amaç ve hedef doğrultusunda etkileme gücüne sahip kişi” olarak tanımlanmıştır (Kırkpınar ve İşcan; 2018: 67). Benzer bir tanımda ise lider; “belirli bir grubun üyelerini belirli amaç ve hedef yönünde bilişsel, duygusal ve eylemsel olarak yoğunlaştırma misyonunu yüklenen kimse” şeklinde ifade edilmektedir. Bu tanımlardan yola çıkarak liderin; kişilerin davranışlarını yönlendiren, etkileme yeteneğine sahip, belirli bir amaca yönelik çalışan bireyler olduğu söylenebilir (Gürüz ve Gürel, 2009: 293).

Genel anlamda liderlik; otoritenin kendisine vermiş olduğu yetkileri kullanmadan, insanları yönlendirme becerisine sahip, hedef belirleyici ve bu hedefler doğrultusunda takipçilerini çalıştırabilir olma özelliklerine sahip, grup tarafından liderliği kabul edilmiş bireylerin özellikleri şeklinde açıklanabilir. Başka bir deyimle liderlik, “ otorite kullanmaksızın, insanları harekete geçirerek güçlendirme yeteneğine sahip kimselerin sahip olduğu özellik” şeklinde ifade edilmektedir (Kırmaz, 2010: 203).

1.2. Liderlik Kavramının Tarihi Gelişimi

Tarihi kaynaklara bakıldığında; insanların, liderlik konusuna, grup başarısının devamlılığı adına, çok önem atfettikleri ve ilgi gösterdikleri görülmektedir. İnsanlar birlikte yaşayan sosyal canlılar olduğu için, meydana getirdikleri grupları yönetecek, amaçlarına ulaşmak için rehberlik edebilecek yönetici ve liderlere ihtiyaç duymuşlardır (Özkalp ve Kirel, 2010: 307).

Mısır yazıtlarında liderlik ile ilgili kavram ve tanımlara rastlanmaktadır. Geçmiş binlerce yıl öncesine kadar uzanan bu yazıtlarda liderlik, lider ve takip edenlerle ilgili tanımlamalar

görülmektedir. Eski Çin ve Türk destanlarında liderlerin davranış şekillerinden övgüyle bahsedilmektedir. Eski Yunanistan yazıtlarında ise liderlik vasfı olarak Homeros'un İlyada adlı yazısında "kahramanlar" tanımıyla örneklendirilmiştir. Aristo ise cumhuriyette ideal liderlik için "filozof Kral" tanımını kullanmıştır. Milattan sonraki 1. yüzyılda Plutarch "Paralel Yaşamlar" adlı yazısında liderleri birbirlerine benzer özellikleri bakımından incelemiştir. Rönesans devrinde yazılan Machiavelli'nin Prens adlı eseri, benzeri olmayan etkin liderlik şekline örnek olabilecek niteliktedir (Aktuna, Kılıçlar, 2019: 302).

Liderlik ve liderliğin tanımı ve yaşam biçimindeki etkisi çok eskilere kadar uzansa da bilimsel bir araştırma konusu olarak ele alınması yirminci yüzyılı bulmaktadır. 1920'lerden itibaren liderlikle ilgili yapılan araştırmalar hızla çoğalmıştır. Liderlikle ilgili araştırmalar incelendiğinde, özellikle yirminci yüzyıl içerisinde beş binden fazla araştırmanın yapılması konuya duyulan ilgiyi daha da arttırmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda liderlik araştırmalarının tarihi gelişiminin yirminci yüzyılda hızlandığı söylenebilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 73).

1.3. Liderlik Özellikleri

Liderlik özellikleri bakımından birçok unsur inceleme konusu olmuştur. Bu özelliklerden, insanları etkileme ve yönlendirme özelliği, liderliğin motive etme becerisinin anlaşılması açısından önem arz etmektedir. İyi bir liderin, kendilerini takip edenleri motive etme düzeyi oldukça önem arz etmektedir. Bu bağlamda; takipçileri ile ilgilenmesi, onlara eşit davranması, onları eğitmesi ve doğabilecek sorunları çözebilme becerisi gibi özellikler de motivasyon konusunun tamamlayıcısı olan önemli özellikler olarak karşımıza çıkmaktadır (Tunçer, 2011: 75-76).

Liderlerin özellik bakımından diğer insanlardan farklı olduğu şeklinde bir toplum kanaati karşımıza çıkabilmektedir. Liderlerin sahip olduğu özelliklere atıfta bulunan çalışmalar incelendiğinde benzer ve farklı birçok özelliğe değinildiği görülmektedir. Araştırmaların birçoğunda, liderlerde bulunması gereken özellikler; güvenilirlik, yaratıcılık, özgüven, yönetme yeteneği, değişimci, ileri görüşlü, risk alabilme, cesaretlilik, iletişim yeteneği, müdahil olma, büyüleyici özellik ve strateji şeklinde belirtilmiştir (Çetin ve Beceren, 2007: 123-124). ABD'de yapılan bir araştırmada ise etkin bir liderlik tarzı için zekâ, öncelik kullanma, başarı için daimî uğraş verme, kararlılık gibi özellikler belirtilmiştir. Farklı bir çalışmada; yönettiği

kişilerin fiziksel ve psikolojik olarak sağlık durumlarını takip eden, gerçekçi, mizahi yeteneklere sahip, başarıları sürekli taktir eden, pozitif düşünceyi benimseyip empoze eden, ilkeleri benimseyen özelliklere sahip olması gerektiği vurgulanmıştır. Liderleri, liderlik özellikleri barındırmayanlardan ayıran özellikler ise; hedefe ulaşmak için süreklilik, tutkulu ve azimli olma, duygusal olarak kontrol, dürüst olma, bilgili olma ve motivasyonu yüksek olma şeklinde sıralanmıştır (Yılmaz, 2011: 17-21).

1.4. Liderlik ve Yöneticilik

Yöneticilerin sahip olduğu yeterlilikler, yönetim sürecinin etkin bir şekilde ilerlemesi ve yönetim faaliyetlerinin devamının sağlanması açısından önemlidir. Bu yeterliliklerden en önemli kabul edileni, insani ilişkiler konusundaki başarıdır. Liderlik özelliklerine bakıldığında ise insan ilişkileri bakımından başarılı olma becerisi önemli ölçüde belirgindir. Bu bakımdan yöneticilik ile liderliğin benzer özelliklere sahip olduğu söylenebilir (Serinkan ve İpekçi, 2005: 282).

Liderlik ve yöneticiliği birbirinden ayıran birçok husus vardır. Bu hususlardan en önemlileri güç ve otoritedir. Güç kavramı; “başkalarını etkileyebilme yeteneği” olarak ifade edilmektedir. Liderlerin sahip oldukları gücün yani etkileme yeteneklerinin temelini ise ilham kaynağı olmak oluşturmaktadır. Başka bir deyişle bireyler liderlerine, yöneticilere kıyasla, zorlama olmaksızın kendi istekleriyle bağlanmaktadır. Bu nedenle liderlerin sahip olduğu gücün, zorlamadan yani otoriteden yönetici kadar beslenmediğini söylemek yanlış olmayacaktır. Burada liderin sahip olduğu gücün onun yeteneğine bağlı biçimde oluştuğu vurgulanmıştır. Yöneticiler ise, içinde bulundukları örgütsel yapı, statü ve yaptırım güçleri sayesinde bireyler üzerinde otorite kullanarak insanları yönlendirmektedirler. Liderlik ve yöneticiliğin bu temel konuda ayrıldığını söylemek yanlış olmayacaktır (Kırmaz, 2010: 211).

1.5. Liderlik Teorileri

Liderlik kavramıyla ilgili yapılan araştırmalar, çeşitli liderlik teorilerinin de ortaya çıkmasını beraberinde getirmiştir. Bu teoriler; geleneksel liderlik teorileri kapsamında olan, özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri, durumsal teorileri ve çağdaş liderlik teorileridir. İlgili teorilere aşağıda sırasıyla değinilmektedir (Akman, Hanoğlu ve Kızıl, 2015: 133).

1.5.1. Geleneksel Liderlik Teorileri

Geleneksel liderlik teorileri ile ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde, konunun sıklıkla üç başlık altında ele alındığı görölmektedir. Bunlar; özellikler teorisi, davranışsal liderlik teorileri ve durumsal liderlik teorileridir. Bu teoriler sırasıyla aşağıda başlıklar halinde ele alınmaktadır.

1.5.1.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisinde liderlik özelliklerinin doğuştan geldiğı düşüncesi vardır. Bu teoride kişinin kendinde var olan özelliklerle lider olabileceğı ve liderlik özellikleri taşıyabileceğı aktarılmaktadır. Bu doğuştan gelen ayırt edici özellikler; başarı, enerji, ıhtiras, yönetme arzusu, kendine güven, dürüstlük, işe başlama gücü, bilgelik ve kavrama becerileri olarak ifade edilmiştir. Liderlerde olması gereken özellikler üzerine net bir görüş olmamakla birlikte yapılan araştırmalarda cesaret, zekâ, önderlik etme gibi özellikler liderlikle bağdaştırılmıştır. (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 123).

Bu teoriye göre, liderlik özelliklerinin sadece üst düzey yöneticilerde değil orta düzey yöneticilerde de var olması gerektiğı ifade edilmektedir. Teorinin gerekliliğini savunduğı özellik ve beceriler şöyle ifade edilebilir (Uygun, 2008: 10):

Özellikler:

- Sorumluluk sahibi olma,
- Şartlara kolay uyum sağlayabilme,
- Bulunduğı çevreyi değıştirme gücü,
- İhtiraslı ve başarılı olma,
- Dayanışma sağlayabilme,
- Bireyleri yönlendirme,
- Amaçları net olarak belirtme,
- Dikkat çekme,
- Enerjik olma,
- Kararlı olma,
- Stresle başa çıkabilme.

Beceriler:

- Yaratıcılık,
- Zekâ,
- Politik olma,
- Taktik uygulama,
- Etkili konuşabilme,
- Yönlendirdiği bireyler hakkında bilgi sahibi olma,
- Örgütleme yeteneği,
- Çabuk kavrama,
- Sosyal uyum,
- İnanıklarını inandırabilme.

Liderlerin sahip olduğu özellikler bakımından özellikler teorisi, liderlik teorilerine katkı sağlamaktadır. Ancak bu teori, grup içerisinde liderin sahip olduğu özelliklere daha yüksek oranda sahip olmasına rağmen öne çıkamayan bireyleri açıklamakta yetersiz kalmıştır (Karakuş, 2014:7).

1.5.1.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Özellikler teorisinin, başarılı liderlerin sahip oldukları özellikler yoluyla liderliği tanımlama çabasının eksikliklerinden dolayı araştırmacılar farklı değişkenlerin önemini araştırmaya başlamışlardır. Bu bağlamda sunulan yeni fikirler ile davranışsal liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Liderlik aşamalarını anlatmaya çalışan bu teorilerin temel düşüncesi, lideri başarılı yapan hususların, liderlerin özelliklerinden çok liderlik yaparken gösterdiği davranışların neler olduğudur (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 123). Davranışsal teoriler altında yer alan önemli teorilerden bazılarını; Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları ve Likert'in Sistem 4 Modeli olarak vermek mümkündür. İlgili teoriler aşağıda sırasıyla ele alınmaktadır.

1.5.1.2.1. Ohio State Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmaları 1945 yılında başlamış 1950'lerin başlarına kadar sürmüştür. Bu çalışmalarda liderlik rolleri ile ilgili çeşitli boyutlar geliştirilmiştir. Çalışmaların temel amacı, etkin bir liderin nasıl tanımlandığını belirlemek olmuştur. Çalışmanın başında birçok kurum araştırmaya dâhil edilip liderlik davranışlarına ait tanımlar analiz edilmiştir. Bu analizler sonucunda, lider davranışlarını tanımlayan iki temel boyut varsayılmıştır. Lider özelliklerindeki bu iki temel boyut; kişiyi dikkate alma ve inisiyatiftir (Bolat, 2008: 174)

Bireylerle olan ikili ilişkilerin olumlu olması, güven duygusunu verebilme ve bireylerin değer verme davranışları, kişiyi dikkate alma boyutunu açıklamaktadır. Bu boyut, bireylerin liderlerinin davranışlarını dikkate almasını ve bunlara önem vermesini açıklamaktadır. İnisiyatif boyutu ise, liderlerin hedeflerine ulaşma yönünde, ilgili işlerin tamamlanması için, sarf edilen çabanın ne kadar olduğu ile ilgilidir (Ak, 2015: 17)

Ohio Eyalet Üniversitesi araştırmalarından alınan veriler şu şekilde özetlenebilir (Zel: 1997: 21):

- Lider inisiyatif kullanıyor olsa da çok fazla zaman stresi ve yapısallaşma mevcutsa, başarılı olamayacaktır. Öte yandan, liderin işe ağırlık verme oranına göre, grup gayreti de değişecektir.
- Lider çalışanlarına ne kadar önem veriyor ise, çalışanların devamsızlığı da o kadar azalacaktır. Aynı derecede verdiği önemin fazlalığı çalışanların devir hızını azaltacaktır.
- Liderin çalışanlarla ilişkisi az ise, yönetim şekli otoriteye dönüşecektir. Çalışanlar otoriter liderlik tarzını benimsemezler ise bu yönetim şekli tepki yaratacaktır.
- İşin niteliği ile çalışanların özellikleri uyumsuzluk gösteriyor ise, bu noktada lider tarafından güdülenmek yararlı olacaktır.
- Lider, çalışanlar ile yoğun bir ilişki tarzını benimsemişse, çalışanlar liderlerinden daha fazla anlayışlı olmasını bekleyeceklerdir.

Bu çalışmaların başarısı kabul edilse de eleştiriye tabi tutulduğu bazı yönleri de vardır. Bunlar (Karakuş, 2014: 9):

- Liderlik davranışında, birbirinden tamamen farklı iki ayrı boyut düşüncesi eleştirilmiştir.
- Araştırmalarda kullanılan analiz sonuçları birbirlerinden farklıdır. Yani, astların lider davranışı hakkındaki algılarının analizi ile liderlerin kendi davranışlarını tanımladıkları analizler birbirlerinden farklıdır.
- Bu araştırmada, lider etkinliği ve lider davranışı üzerinde durumsallığın etkisi dikkate alınmamaktadır.

1.5.1.2.2. Michigan Üniversitesi Liderlik Araştırmaları

Michigan Üniversitesi araştırmaları, 1947 yılında Rensis Likert ekibinin öncülüğünde yüksek ve düşük verimlilikteki gruplar üzerinde yapılan çalışmalardır. Michigan araştırmalarının sonucunda, liderlerin etkinliğini oluşturan davranışları ile çalışanların amaçlanan davranışları ve çalışanların devamsızlıkları arasında bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Araştırmalar aynı zamanda dört faktör şeklinde incelenmiştir. Bunlar (Aysel, 2006: 14-15);

- Destek: Liderin, çalışanların kişisel özelliklerine, duygularına verdiği önemi ve değeri arttıran davranışları,
- Karşılıklı İlişkileri Kolaylaştırma: Liderin, yönetim şekline bağlı olarak, çalışanları arasında birlik olma ve karşılıklı tatmini sağlayan ilişkilerin gelişmesini destekleyen davranışları,
- Amacın Vurgulanması: Liderin, amaçlar doğrultusundaki kararlılığını göstermesi ve bu amaçlara ulaşmak için motive edici davranışları,
- İş Kolaylaştırma: İşin yapılış şekline bağlı olarak, kullanılan araçlar ve teknik bilgi gibi imkânların çalışanlara sunulmasında kolaylık sağlayıcı davranışlar.

Bu faktörlerden; destek ve karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma, kişiye odaklı davranış şekilleriyle; amacın vurgulanması ve işi kolaylaştırma ise iş odaklı davranış şekilleriyle ilgilidir. Bu sonuçlara bağlı olarak iki farklı liderlik davranışı olduğu sonucuna varılmıştır. Bunlar; işe yönelik liderlik ve kişiye yönelik liderliktir. İşe yönelik lider, çalışanların belli kurallar doğrultusunda işi yerine getirip getirmediğini kontrol eden, gücünü konumundan alan, gerektiği takdirde cezalandırma uygulayan yani otoritesini kullanarak yaptırım uygulayan liderdir. Kişiye

yönelik lider ise, grup üyelerinin tatminini önemseyen, çalışanlarının kişisel gelişimlerini destekleyen ve yetki devrini esas alan davranış şekilleri göstermektedir (Zel, 1997: 104)

Araştırmalardan çıkan sonuçlara göre, liderlerin kolay temas kurulabilir ve konuşulabilir olduğu ve işle ilgili konularda astlarına açık oldukları durumlarda, böyle açıklamalara gerek duymayan ve iletişim kurulması zor olan liderlere göre daha yüksek morale sahip çalışanlara sahip olmaktadır. Yüksek başarı düzeyi elde eden gruplardaki çalışanların birçoğu; liderlerini, baskı altında kalmadan, kendi istekleriyle; grup sözcüsü olarak seçmektedirler. Yani liderlerin çalışanlar üzerindeki davranış şekilleri, çalışanların performansını etkilemektedir. Özetlemek gerekirse, kişiye yönelik liderlik davranışı benimsenen kurumlarda, çalışanların moral ve başarı seviyesinin yüksek; işe yönelik liderlerin yönettiği kurumlarda ise moral ve başarı seviyesinin düşük olduğu sonucuna varılmıştır (Yılmaz ve Ceylan, 2011: 284)

1.5.1.2.3. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert modelinde bir kurumun en önemli kaynaklarının insan ve sermaye olduğu kabul edilmektedir. Bunların etkin ve verimli bir biçimde yönetilmesi gerektiği bu yöntemin ana amacıdır. Likert ve arkadaşları birbirinden farklı 100'den fazla örgütün yöneticilerini kapsayan bir anket çalışması yapmışlardır. Örgütlerin performans özelliklerinin de dâhil olduğu bu araştırmalarda, yönetim sistemleri ve buna bağlı olarak, liderlik yaklaşımları, dört grup altında toplanmıştır. Her grup, belirli bir varsayım ve buna özgü davranış şekillerini içermektedir (Bakan ve Bulut, 2004: 122).

Sistem 4 adı verilen bu modele ait dört grup ve davranış şekilleri şu şekilde sıralanabilir (Ak, 2015: 22):

- Sistem 1 (İstismarcı Otoriter): Çalışanların yöneticilere karşı güvensizliği ön plandadır. Çalışanlar yaptıkları iş doğrultusunda iletişim kurabilirler; ancak korku, ceza ve tehditler ile motive edilirler. Kararları alan her zaman üst kademelerdir ve ast üst arasındaki ilişkiler çok zayıftır. Haberleşme yukarıdan aşağıya doğru ilerler ve üst birimlere her zaman şüpheyle yaklaşılır.
- Sistem 2 (Koruyucu Otoriter): Bu yaklaşımda astların korku ve tereddütlü hareket etme eğilimi vardır. Astları motive etmede hem ödüller hem de cezalar

kullanılmaktadır. Büyük kararlar her zaman yönetim kademesinde alınır ancak bazı karar ve sorumluluklar da sınırlamalar içerisinde alt kademelere verilebilir. İletişim genelde yukarıdan aşağıya doğru ilerler bazı koşullar doğrultusunda aşağıdan yukarıya da olabilir. Örgütün kontrol süreci her zaman üst kademelerdedir.

- Sistem 3 (Danışmalı yönetim): Yöneticilerin astlara tam olmasa da güveni vardır. Motive etmek için ödüller kullanılmaktadır. Astların sorunlarına özel ilgi gösterilmektedir ve nadir de olsa cezalandırma yöntemi uygulanır. Haberleşme çift yönlü olarak hem yukarıdan aşağıya hem de aşağıdan yukarıya doğru ilerler. İşlerin nasıl yapılacağı konusunda karar alma sürecinde astların rolü büyüktür, politikaların düzenlenmesi ile ilgili kararları ise üst kademedekiler almaktadır. İlişkilerde güven duygusu gelişmiştir ve astlara kontrol süreci kararlarında yetkiler verilmiştir. Örgütsel kararlar astların görüşleri alınarak belirlenir.
- Sistem 4 (Katılmalı Yönetim): Yöneticilerin ve astların tam bir güven ortamında olduğu bir sistemdir. Lider, astlarının performanslarını arttırmak için onları özendirmekte, ekonomik ödüller vermektedir. Örgütsel faaliyetlerin geliştirilmesinde, örgütsel kararların alınmasında ve faaliyet amaçlarının değerlendirilmesinde bütün grupların serbestliği vardır. İletişim yalnızca yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru değil, yatay olarak da ilerlemektedir. Karar verme yetkisi bütün örgüte dağıtılmıştır.

1.5.1.3. Durumsal Liderlik Teorileri

Durumsal liderlik teorileri liderlik davranışının belirli kurallar dâhilinde olmayacağı, başka bir ifade ile evrensel olamayacağı fikrine dayanır. Lider, örgütün yapısı ve etkinliğine göre uygun davranışlar sergileyerek işleyişi sağlayacaktır. Bu teoriler sorumluluk bilinci olan, örgüte bağlı ve iyi eğitilmiş çalışanlar olduğunda katılımcı liderliğin; aksi durumda ise, otokratik liderlik tarzının uygulanmasının daha etkili olacağını savunmuştur (Öztürk, 2016: 3089).

Durumsal liderlik teorileri içerisinde yer alan bazı önemli çalışmaları ise; Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli, Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Yaklaşımı, Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi ve Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı, şeklinde sıralamak mümkündür.

1.5.1.3.1. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli

Fred Fiedler'in 1950'li ve 1960'lı yıllarda gerçekleştirdiği araştırmalar sonucunda geliştirilmiş bir kuramdır. Bu modelin temel varsayımında etkin liderliğin, gruplarına sağladığı katkının, liderin özelliklerine ve mevcut koşulların lider açısından elverişli olmasına bağlı olduğu düşüncesi yatmaktadır. Başka bir ifade ile liderlik tarzı ile liderin içinde bulunduğu durumun etkileşimi söz konusudur. Bireyin bir grup içerisinde lider olarak ortaya çıkmasının yalnızca liderin kişisel özelliklerine ve grup üyeleri ile olan olumlu ilişkilere bağlı olmadığını savunur. Bu kuramda en iyi liderlik tarzının bir açıklaması yoktur, en iyi liderlik tarzı söz konusu durumlar içerisinde değerlendirilebilir. Bu durumlar; liderin sahip olduğu gücün miktarı, lider ile takipçileri arasındaki ilişkilerin atmosferi ve görevin yapısıdır (Başar ve Basım, 2018: 127).

- Liderin sahip olduğu gücün miktarı: Astlar üzerinde olan; ödüllendirme, cezalandırma, onları işe alma ve işten çıkarma konularında sahip olduğu gücü ifade etmektedir.
- Lider ile takipçileri arasındaki ilişkilerin atmosferi: Astların liderleri ile arasındaki ilişkileri; güven, saygı duyma gibi zoraki olmayan duyguları ifade etmektedir.
- Görevin yapısı: Görevlerin açıkça belirlenip belirlenmediğini ve amaçlar doğrultusunda ne kadar iyi yapılandırıldığını ölçmek gereklidir. Örgütün amaçlarına ulaşabilmek adına ona uygun prosedürlerin açık olarak düzenlenip düzenlenmediğini ve bu prosedürlerin verimliliklerinin değerlendirilmesini ifade etmektedir.

1.5.1.3.2. Vroom-Yetton-Jago'nun Liderlik Yaklaşımı

Bu liderlik yaklaşımını ilk öne süren Yetton'a sonraki süreçlerde Vroom ve Jago'da katkıda bulunarak ilgili liderlik yaklaşımını oluşturmuşlardır. Vroom, Yetton ve Jago karar verme sürecinde şartlara göre kaç takipçinin karar verme sürecinde etkin rol oynayacağı durumunu inceleyerek, ideal liderlik davranışını araştırmışlardır. Bu yaklaşım alınacak her kararın her şart ve koşul için uygun olmayacağını yani bir liderlik şeklinin her şatta doğru kabul edilemeyeceğini varsaymaktadır. Alınacak kararlar doğrultusunda liderler değişik şart ve koşulları göz önünde bulundurarak değerlendirme yapmalılar ve bu kararların birlikte alındığı

alışan sayısını da göz ardı etmemelidirler. Bu analizlerin sonucu olarak bu yaklaşımda birçok liderlik davranışı ortaya konulmaktadır. Bunlar (Özkalp, ve Kirel, 2013: 320-321):

- Otoriter Lider 1: Lider, herhangi bir sorun oluştuğunda, bu çözümün içindeki en aktif katılımcıdır. zm yolunda, katılımcılardan destek alınmadan uygun kararlar verilmektedir.
- Otoriter Lider 2: Lider, herhangi bir sorun oluştuğunda, bu çözümün karar vericiliğinde en aktif bireydir. zm yolunda, katılımcılardan gerekli bilgileri alarak son kararı kendisi vermektedir. Katılımcıların bu aşamadaki tek rolü bilgi almak ve bilgileri sunmaktır.
- Danışan Lider 1: Lider, sorunun çözüm aşamasında bilgiye bire bir kendisi ulaşarak hareket etmektedir. Karar aşamasında takipçilerinden fikirler alsa ve takipçiler liderin kararına katılmasalar bile, son kararı lider almaktadır.
- Danışan Lider 2: Lider, sorunun çözüm aşamasında sorunu takipçileri ile paylaşıp üyelerden fikir ve görüşler almaktadır. Karar aşamasında takipçilerden aldığı fikirler doğrultusunda karar vermektedir.
- Katılımcı Lider: Lider, karar verme aşamasında katılımcılarının olduğu grubu yönetmekte ve sorunu üyelerle paylaşmaktadır. Liderin fikrinin kabul için baskı uygulanmaz. zm aşamasında verilecek son kararın ortak bir karar olması istenmektedir. Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi

Teori ‘‘Liderlik alışmaları Merkezi’’nde Paul Hersey ve Kenneth Blanchard tarafından geliştirilmiştir. Hersey-Blanchard'ın durumsal liderlik teorisi, Reddin'in üç boyutlu teorisine benzemekle birlikte bu çalışmaların devamı niteliğindedir. Reddin'in teorisinin daha kapsamlı ve geliştirilmiş biçimi olarak ifade edilebilir. Yönetim ve eğitim programlarında fazlasıyla ele alınan bu teori oldukça kapsamlı bir araştırmanın sonucu olarak ortaya çıkarılmıştır. Durumsal liderlik teorisinin temelinde yatan düşüncenin, lideri lider yapan gerçek faktörün onu takip edenlerin olgunluk düzeyi olduğu varsayılmaktadır (Saylı ve Baytok, Akt.; İnce, 2019: 18).

Durumsal liderlik teorisinde iki liderlik davranışı boyutu mevcuttur. Bu boyutlardan ilki göreve odaklı davranış, diğeri ise ilişkilere odaklı davranıştır. Görev odaklı liderlik boyutunda, liderlerin yol belirleyiciliği ve yapılacak işin ne zaman nerede ve nasıl yapılması gerektiği

belirlenip sonucunda ise liderlerin bu işleri kontrol süreci yer almaktadır. İlişkilere odaklı liderlik boyutunda ise, liderlerin astlara gereken desteği verme onları motive etme ve ilişkileri olumlu şartlarda sürdürme boyutları yer almaktadır (Saltürk, 2006: 39).

Durumsal Liderlik teorisine göre, takip edenlerin başarılı olma ölçülerinin yalnızca liderin davranış biçimlerine bağlı olmadığı, takip edenlerin de kendi davranışlarından sorumlu oldukları olgunluk düzeyleri önem teşkil etmektedir. Bireylerin yapmakta oldukları iş ile ilgili becerileri iş olgunluğu iş yapma isteği ve kararlılıkları da psikolojik olgunluk olarak tanımlanmıştır. Liderlerin davranış şekillerini de etkileyen bu olgunluk düzeyleri dört farklı boyutta incelenmiştir. Bu düzeyler aşağıdaki gibidir (Yılmaz akt.; Ak, 2015: 33);

- Birinci Düzey: Çalışanlar belirlenen hedeflere ulaşmakta yetersizdirler. İşleri yapma konusunda istekleri az ve motivasyonları düşüktür. Çalışanların bu düzeyde olduğu bir işletmede liderler tüm kararları tek başına alır. Çalışanları sürekli takip ve kontrol ederler.
- İkinci Düzey: Çalışanlar belirlenen hedeflere ulaşma konusunda yetersizdirler ancak verilen işler doğrultusunda yönlendirilebilirler. Çalışanların kendilerine olan güvenleri çok azdır. Psikolojik olgunluk konusunda eksiklikleri vardır. Kontrol liderdedir ve sürekli yönlendirilirler.
- Üçüncü Düzey: Çalışanlar belirlenen hedeflere ulaşma konusunda yeterlidirler. İşin nasıl yapılacağı konusunda bir olgunluğa, yani iş olgunluğuna sahiptirler. Ancak psikolojik olgunluk konusunda eksiklikleri vardır. Bu düzeyde, liderler iş yapma isteklerini artırıcı davranış eğilimleri gösterebilirler.
- Dördüncü Düzey: Çalışanlar belirlenen hedeflere ulaşma konusunda hem iş olgunluğuna hem de psikolojik olgunluğa sahiptirler. Yani işleri konusunda hem bilgi sahibi hem de isteklidirler. Bu tarz çalışanların yoğunlukta olduğu işletmelerde liderlerin çalışanlarına olan güvenleri oldukça fazladır ve inisiyatifler geniştir. Liderlerin çok fazla iş ve ilişki eğilimli bir davranış göstermesine gerek kalmaz.

1.5.1.4. Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşımı

Reddin'in Üç Boyutlu Lider Etkinliği Yaklaşım'ı durumsal liderlik yaklaşımı ile davranışsal liderlik yaklaşımı arasında bir görünüme sahip olup, durumsal liderlik yaklaşımının

içerisindedir. Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmalarındaki göreve ve ilişkilere dönük olma yaklaşımlarını geliştiren Reddin, liderliğin belirli bir alandaki durumsal beklentilerini birleştirmeye çalışmıştır. Reddin, yapılan bu çalışmalara etkinlik kavramını da ekleyerek, liderliğin üç temel boyutta incelendiğinden söz etmiştir. Bu nedenle teori üç boyutlu olarak adlandırılmaktadır. Reddin'in çalışmalarına göre liderlik tarzlarının tamamı her zaman her koşulda etkili olamayabilir. Bu nedenle araştırmalarına etkililik boyutunu da ekleyerek yeni bir yaklaşım belirlemiştir. Bu yaklaşımların dört tanesi etkisiz, dört tanesi etkili olmak üzere birbirlerinin türevi şeklindedir (Aykanat, 2010: 37).

Reddin'in bu yaklaşımında duruma uyum sağlayabilen lider, "etkili lider" olarak tanımlanmaktadır. Uyum sağlamayı başaramayan lider ise etkisiz lider olarak tanımlanmaktadır. Reddin 'in uyum göstermeden kastettiği, herhangi bir süreçte oluşan durumun taleplerine karşılık verebilme yeteneğidir. Etkililik üzerine yapılmış olan bu sekiz tür liderlik davranışı aşağıdaki gibi açıklanabilir (Durmuş, 2001: 28).

- Etkisiz Kopuk Lider (Terk eden): Lider olaylara karışmamayı tercih eder, kurallara uyum sağlar, çıktılar onun için yeterlidir, müdahale etmekten kaçınır. Haberleşme ve iletişim konusunda yetersizdir, önerilerde bulunmayı istemez, yaratıcılık konusunda eksiktir. Teşvik edici değildir.
- Etkili Kopuk Lider (Bürokrat): Liderin kendisine güveni eksiksizdir, kurallara tam uyum gösterir. Dürüst davranır ve eşitlik onun için önemlidir. Ayrıntılara dikkat eder.
- Etkisiz Adam (Otoriter): Lider kendisine boyun eğilmesini ister. Tehditkâr ve eleştiricidir. Tüm kararları tek başına alır. Uyuşmazlıkları baskı altında tutar, çalışanlara inanmaz.
- Etkili Adam (Babacan Otoriter): Lider isteklerini baskı yaratmadan gerçekleştirme davranışı gösterir. Çalışkan, ne istediğini bilen, zamanı güzel değerlendiren bir yapıya sahiptir. Etki gücünü olumlu kullanmasını bilir ve verimlilik onun için esastır.

- Etkisiz İlgili (Görevci): Liderler kibar ve naziktir. Sorunlardan ve huzursuzluk yaratan durumlardan kaçınmayı tercih eder. Pasiftirler, işleri kolaylaştırmayı sever ancak kontrol konusunda yetersizdirler.
- Etkili İlgili (Geliştirici): Bu liderler çalışanlarına güven duyar ve onların gelişimleriyle ilgilenir. İletişim çok etkilidir. Çalışanları dinleme, sorun çözme ve destek verme davranışı sergiler.
- Etkisiz Bütünleştirici (Uzlaştırıcı): Verdikleri kararlar genellikle yanlıştır. Bu nedenle baskı altında fikir değiştirme eğilimine sahiptirler. İlişkiler konusunda zayıftırlar.
- Etkili Bütünleştirici (Yürütmeci): Bu liderler için ekip çalışması önem teşkil eder. Hedeflere bağlı kalır. Sorunları normal karşılar ve gerektiğinde yararlı olabileceklerini düşünür.

1.5.2. Çağdaş Liderlik Teorileri

Yönetim alanında yapılan çalışmalar ile geleneksel liderlik teorilerinin yetersiz kaldığı ve yeni liderlik teorilerine ihtiyaç olduğu düşünülmüştür. Bunun sonucunda yeni liderlik teorileri geliştirilmiştir. Bu yeni teoriler daha önce ele alınmamış veya üzerinde fazla durulmamış liderlik süreçlerini kapsamaktadır. Geleneksel liderlik teorilerinden bu süreçleri ayıran temel farklılık liderler ile takipçileri arasındaki ilişkilerin boyutu olmuştur (Bozkurt ve Göral, 2013: 5).

1.5.2.1. Dönüştürücü Liderlik

Liderlik alanında yapılan son araştırmalardan biri olan dönüştürücü liderlik yaklaşımı, örgütlerde var olan yapılanmanın değişim süreçlerinde yönetsel anlayış ve davranış tarzlarını bütünleştirmektedir. Dönüştürücü liderlikten beklenen, örgütlerin gelecek planlarına ulaşabilmesi adına, değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak oluşturdukları davranış şekilleriyle bu değişimleri fırsata çevirmektir. Bu beklentilerden yola çıkarak dönüştürücü liderlik, “yönettiği alanda değişen çevre koşullarına uygun bir değişim süreci yaratarak, örgütü harekete geçirme; güven, cesaret ve saygınlık özellikleriyle takipçilerinin inanç ve değerlerini etkileyerek, içinde bulunduğu yapıyı amaçlarına ulaştırma süreci” şeklinde tanımlanabilir (Özalp ve Öcal, 2000: 211).

Bass 1985’de yaptığı dönüştürücü liderlik araştırmalarında, liderlik kavramının beş alt faktörden meydana geldiğini belirtmiştir. Bunları aşağıdaki gibi vermek mümkündür (Bass akt.; Tabak, Sıgri, Hazır ve Eroğlu, 2009: 389).

- İdeal Etki ile Başkaları Tarafından Yüklenen: Astların saygı duyduğu ve liderlerini benimsediği değerler ile örnek alınacak biri olarak görmesidir.
- İdeal Etki Davranışı: Astlarına dürüstlük, güven, sevgi ve fedakârlık değerlerini aktarmakla kalmayıp bu değerleri yaşantı biçimi haline getirmiş liderlerdir. Bu değerlerle birlikte astlar liderlerini örnek alırlar.
- İlham Verici Olma: Liderin zor şartlar altında bile olsa umudunu kaybetmemesi, çalışanlarına olumlu enerjisini yansıtip onları heyecanlandırması ve herkese örnek olunacak davranışları ile yeni fırsatlar yaratma konusunda teşvik etmesini kapsamaktadır.
- Entelektüel Güçlendirme: Astlar herhangi bir problem ile karşılaştıklarında, lider problemi klasik yöntemler ile değil yaratıcı düşünme tekniklerine yönlendirerek çözüme ulaşmalarına teşvik eder.
- Bireysel İlgi: Liderlerin astları ile kişisel olarak ilgilenmesidir. Astların bireysel gelişim ihtiyaçlarını destek verme gibi süreçlerle ortaya çıkarmasını kapsamaktadır.

1.5.2.2. Etkileşimci Liderlik

Bu liderlik teorisi, lider ve takipçileri arasında gizli bir anlaşma olduğu fikrine dayanmaktadır. Etkileşimci liderlik teorisi diğer liderlik teorilerine kıyasla geçmişe ve geleneklerine daha bağlı olarak değerlendirilir. Liderler, takipçilerinin geçmişten gelen çalışmalarını daha verimli duruma dönüştüren çalışma yöntemlerini kullanmaktadırlar (Çatır, 2009: 25).

Bu liderlik türünün alt boyutundaki moral değerleri ise; doğruluk, dürüstlük, bütünlük ve sadakat olarak değerlendirilir. Etkileşimci liderlik yardımı ile takip eden üyelerin ihtiyaçları doğrultusunda, liderler ile dürüst ve açık bir anlaşma yapılabilir. Anlaşmaların temel amacı, etkinlik sağlama, rasyonel karar alabilme, düzenlilik ve geleceği görme planlarıyla ilgilidir (Çelik, akt.; İnce, 2019: 24-25).

Yenilikçilik, dönüştürücü liderlik tarzında, etkileşimci liderliğe göre daha önemli bir yer tutmaktadır. Bu iki liderlik türünün en önemli farkı bu olarak görülebilir. Etkileşimci liderlik anlayışının üç temel özelliğini aşağıdaki gibi vermek mümkündür (Sabuncuoğlu ve Tüz, akt.; Ak, 2015: 37).

- Şarta Bağlı Ödül: Çalışanların, belirlenen hedefleri gerçekleştirmesi durumunda liderlerinin verdiği somut ödüller şarta bağlı ödül olarak tanımlanır. Lider bu ödülleri ve ulaşılacak hedefleri olumlu bir hava yaratarak hatırlatır. Çalışanlar bu hedeflere ulaşmak için görevlerini en iyi şekilde yapmaya çalışırlar.
- İstisnalarla Yönetim (Aktif): Bu özelliklere sahip liderler, örgüt içerisinde karşılaşılan bir sorun olduğunda, sorunu ortadan kaldırmak için hemen çözümler üretirler. Bu liderlik davranışının sonucunda, cezalandırmalar ve işten çıkarmalar olabilir.
- İstisnalarla Yönetim (Pasif): Bu liderlik türü bazı kaynaklarda serbestçi lider olarak açıklanmıştır. Serbestçi lider olarak tanımlanma sebebi, örgüt çalışanlarının işlerini yapmaları sırasında tamamen serbest olarak çalışmalarıdır. Bir problem ile karşılaşıldığında liderlerin çözüm bulmasından ziyade çalışanların kendi çözümlerini bulmaları beklenir. Çünkü bu tarz liderler yanlış çözümler sunar veya çözüm bulma konusunu geciktirirler.

1.6. Liderliği Oluşturan Ana Güç Kaynakları

Liderlerin takipçilerini etkileyebilmek için kullanacağı güç kaynakları beş gruba ayrılmıştır. Bu güç kaynakları aşağıdaki gibidir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76):

- Ödüllendirme Gücü: Çalışanların kendi değerleri için faydalı ödüllere ulaşmalarına aracılık edilmesidir. Buradaki amaç görevlerin yapılmasını kolaylaştırma ve değer yaratan bilginin çoğalmasını sağlamaktır. Astlar için ödülün gücü ne kadar fazla ise liderin ödüllendirme gücü de fazla olmaktadır. Ödüllendirme gücünün aşırı ve uzun zaman diliminde kullanılması çalışanlar arasındaki ilişkileri ve doyumunu olumsuz etkileyebilecektir.
- Zorlayıcı Güç: Ödüllendirme gücünün tam zıttı olarak tanımlanabilir. Güç kullanımı cezalandırma yolu ile kullanılmaktadır. Lidere karşı gelinmesi ve emirlerine

uyulmaması durumunda kullandığı, cezalandırma ve kontrol etme gücünü ifade etmektedir.

- **Yasal Güç:** Liderin örgüt içinde bulunduğu statüsünden doğan güçtür. Etrafındaki bireyleri etkilemesi bağlı bulunduğu konumdan gelmesi durumudur. Bazı araştırmalar, yasal güç kullanımı için uygun ortamın gerektiğini, aksi takdirde bu gücün kullanımının zorlaşacağını belirtmektedirler.
- **Uzmanlık Gücü:** Liderin sahip olduğu tecrübe, bilgi, beceri ve uzmanlığın takipçileri tarafından kabul görmesi ile oluşan gücü ifade etmektedir.
- **Karizmatik Güç:** Liderin kişilik özellikleri ile takipçilerini etkileme gücünü ifade etmektedir. Lidere olan hayranlığın derecesi arttıkça, liderin karizmatik gücü de artmaktadır.

Yasal güç, içinde bulunulan pozisyona bağlı olduğundan daha çok yöneticilikle alakalıdır. Liderlik ise kendiliğinden oluşan bir durumdur. Liderlik bilgi ve etkileyebilme gücüyle alakalıyken, yöneticilik kişiye makamla verilen bir kavramdır. Bazı liderlerin kişileri yönlendirme adına ceza ve korkutma güçlerini kullandıkları görülmektedir. Böyle bir durumda liderin gücünü baskıdan aldığı görülmektedir. Bunun aksi durumunda lider takipçilerini etkilemek için ödül faktörünü kullanmaktadır. Bu durumlar esas alındığında önemli olan, bireylerin kendi istekleriyle liderlerini takip etme arzusu içinde olmalarıdır. Karizmatik güç ve uzmanlık gücünün önemi bu noktada anlaşılmaktadır. Liderlerin bilgisi, onlara karşı duyulan saygı ve sevgi kişileri etkileme gücü açısından önem arz etmektedir. Sevilen ve saygı duyulan aynı zamanda bilgisine ve tecrübelerine güvenilen liderlerin bireyler üzerinde etkisi her zaman daha fazla olmaktadır. Bu güç kaynaklarındaki önemli nokta doğru yer, zaman ve doğru şekilde kullanılmalarıdır (Ak, 2015: 22).

1.7. Liderlik Türleri

Örgütsel amaçlara ulaşmak için seçilen liderin, yönetim tarzını yansıtan uygun liderlik anlayışına sahip olmasının önemi büyüktür. Çünkü kabul edilen liderlik anlayışı, örgütün hedeflerine ulaşma, karşılaşılan sorunları çözme ve çalışanların etkinliğini artırma konularını etkilemektedir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 75).

Her grup ve örgüte uygun tek tip liderlik tarzı bulunmadığı gibi liderlik tanımının da kabul görmüş genel bir tanımı bulunmamaktadır. Bugüne kadar yapılan ve yapılmaya devam eden liderlik konusu ile ilgili çalışmalar, liderliğin var olduğu süreci, içinde bulunulan çevresel faktörleri ve liderlerin özelliklerini tanımlayan çeşitli liderlik tarzları ortaya çıkarmıştır (Çelik ve Sünbül, 2008: 50-51).

1.7.1. Otokratik Liderlik

Otokratik liderlik tarzında, liderler bütün kararları tek başlarına almaktadırlar. Otokratik liderler merkezi bir otoriteye sahip olmakla birlikte, çalışanlarını yönlendirmede yasal, ödüllendirme ve zorlayıcı güçlerini kullanmaktan çekinmemektedirler. Liderler, önceden belirledikleri prosedürleri çalışanlarına iletmemektedirler böylece çalışanlar önceden belirlenmiş kurallar ile işlerine devam ederler. Bu liderler sorumluluğun tamamına sahiptirler ve diğer çalışanları yönetimin dışında tutmaktadırlar. Başka bir ifade ile çalışanların örgüt amaçları ve politikalarının belirlenmesinde hiçbir söz hakkı yoktur. İş görenler sadece aldıkları emirler ile birlikte görevlerini yerine getirmekle sorumludurlar (Eren, 2001: 453).

Otokratik liderlik tarzı özellikle, işletmelerde ivedilikle karar verilmesi gereken durumlarda eğitimsiz veya iş yapma isteği olmayan personeli, baskı ve yaptırım yoluyla harekete geçirmekte faydalı görülebilmektedir. Böylelikle karar süreci hızlanırken, işler en hızlı şekilde ilerlemekte ve zaman kaybı yaşanmamaktadır. Eğitimsiz ve isteksiz personeli baskı ve yaptırım yoluyla harekete geçirme ve bunun sonucunda işlerin ilerlemesini sağlama otokratik liderliğin olumlu yönlerini ifade etmektedir. Fakat bu yönetim tarzında liderin aşırı baskıcı ve bencil davranması, çalışanların kişilikleri, değerlerini dikkate almaması ve bu davranışları uzun süreli devam ettirmesi, personelde tatminsizlik duygusunu ortaya çıkarabileceğinden sakıncalıdır. Tatminsizlik duygusu ile beraber, ilişkiler bozulabilmekte, işleri yapmadaki istek azalabilmekte ve buna bağlı olarak da liderin çalışanlar üzerindeki etkisi de azalabilmektedir. Otokratik liderin aşırı bencil ve baskıcı davranması, çalışanların değer ve duygularını önemsememesi, otokratik liderlik tarzının olumsuz yönlerindendir (Yörük ve Dündar, 2011: 97).

1.7.2. Demokratik Liderlik

Demokratik liderlik tarzının temelinde insan ilişkilerine önem verme yer almaktadır. Demokratik liderlik tarzını benimseyen liderler, sadece kendi fikirleriyle değil çalışanların fikirlerini de alarak iş yapma eğilimine sahiptirler. Bu liderler, astlarına güven duyarak, onların yönetim, planlama ve karar verme süreçlerinde etkin olmalarını sağlamaya teşvik etmektedirler. Bu yönetim şekli ile, astların da dahil olduğu kararlara onay verilerek, örgüt performansının olumlu yönde etkileneceği düşüncesine inanılmaktadır. Astların kendi sorumlulukları ve bu bağlamda taşıyacağı riskler de kendilerine aittir. İletişim konusunda açıklık söz konusudur. Bu tarz liderlik anlayışının olduğu örgütlerde, çalışan ve yönetici arasındaki ilişkilerin olumlu olması, motivasyon ve yardımlaşmanın yüksek olması beklenmektedir (Thompson akt.; Şafaklı, 2005: 135).

Demokratik liderlik tarzında, iletişimin açık olması nedeniyle astların morallerinin nasıl yüksek tutulabileceğini anlamak kolaydır. Aynı zamanda, liderin karar vermekte zorlandığı veya zaman bulamadığı konularda astlarından bilgi ve yardım alabilmesinden dolayı bu liderlik tarzı ideal görünmektedir. Ancak, acilen karar verilmesi gereken konularda, karar alma sürecinde çok kişinin etkin olmasından dolayı karar alma süreci uzayacak ve sistemin yavaşlamasına neden olabilecektir. Yani, acil durumlarda uygulanan bu liderlik tarzı başarısızlığa neden olabilmektedir. Aynı zamanda liderin çalışanlardan çok daha bilgili ve tecrübe sahibi olduğu durumlarda bu liderlik tarzına başvurmak gereksiz görülmektedir (Goleman, akt.; Yörük ve Dündar, 2010: 98).

1.7.3. Tam Serbesti Tanıyan Liderlik

Tam serbestlik tanıyan liderlik türünde liderler, çalışanlarına vermiş olduğu kaynaklar doğrultusunda serbest çalışmalarına imkân tanıyan, çalışanlara kendi plan ve programlarını uygulamalarını sağlayan liderlik şekline sahiptirler. Bu liderlik türünde yönetim yetkisine neredeyse ihtiyaç duyulmamaktadır. Farklı bir ifade ile liderler, sahip oldukları yetkileri kullanmadan astlarını serbest bırakıcı bir politika izlemektedirler (İnce, 2010: 26).

Tam serbesti tanıyan liderlik tarzında, çalışanlara, gösterilen hedefler doğrultusunda kendi yeteneklerini kullanarak işlerini devam ettirmeleri beklenir. Bu yaklaşımın, çalışanlara

kendilerini özgür hissetme ve psikolojik baskıları ortadan kaldırarak daha verimli çalışma imkânı doğurması gibi yararları bulunmaktadır. Çalışanlar bu çalışma koşullarında, istediği kişilerle gruplar kurarak işlerini daha verimli yapabilmekte, sorunlarını çözebilmekte ve fikirlerini rahatça test edebilme imkânı bulabilmektedirler. Bu koşullarda lidere düşen görev kaynak ve malzeme imkânı sağlamaktır. Çalışanlar fikre ihtiyacı olduklarında liderlerine danışırlar ancak bu fikir çalışanlar üzerinde herhangi bir emir niteliği taşımamaktadır. Yapılan bazı araştırmalarda, çalışanların yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip olduğu departmanlarda bu yönetim tarzının uygulanmasının, çalışanların yenilikçi fikirlerinin gelişmesine katkıda bulunduğu öne sürülmüştür. Bu yönetim tarzının sakıncalı yönü ise; grubun ve çalışanların kontrolsüzlük ve belirsizlik içerisinde kalabilme durumudur. Böyle bir durumun sonucu olarak çalışanlar kargaşa ortamının içine düşerek, sistemi tamamen olumsuz etkileyebileceklerdir (Yörük ve Dündar, 2010: 99).

1.7.4. Stratejik Liderlik

Son dönemlerde işletmelerde fazlasıyla ilgi konusu haline gelen stratejik yaklaşımlar, beraberinde stratejik liderlik türünü de ortaya çıkarmıştır. Stratejik liderliğin, örgütün sahip olduğu tüm alanlarda bilgi sahibi olmak, bireylere odaklanmak ve üstün sorumluluk almak gibi bir kapsamı vardır. Stratejik liderler sadece alt kademedeki bireylere değil, yönetim kurulu ve genel yöneticileri de kapsayan bir alana hâkim olmaktadır (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009: 126).

Stratejik liderlerin ayırt edici noktaları arasında bilgelik ve stratejik dönüm noktaları belirleme gibi özellikler vardır. Bunların yanında sürekli bir gelişme arzusu, örgütü temsil edebilme becerisi, bireyleri düzene sokabilme yeteneği, stratejik olarak yol gösterme gibi özellikler stratejik liderden beklenen özelliklerdir (Aksu, 2011: 355).

1.7.5. Etkin Liderlik

İlgili kaynaklar incelendiğinde, liderliğin genel bir tanımına ulaşılamadığı gibi, etkin liderliğin de evrensel bir tanımı bulunmamaktadır. Liderlik özellikleri ve liderlik teorilerinden de anlaşılacağı üzere liderliğin etkinliği; bireylerin yapısı, çevre koşulları, örgütün yapısı, örgütün amaçları, liderin özellikleri gibi, birçok faktöre bağlanmaktadır. Tüm bu özellikler ve içinde bulunulan durum karşılaştırıldığında etkin liderliğin esasını oluşturan temel niteliği,

kalite olarak adlandırabiliriz. Farklı bir ifade ile, etkin liderliğin karakteristik özelliğini kalite oluşturmaktadır (Kılıç, Üstün ve Önen, 2011: 7).

Etkin bir liderlik şekli, örgütlerin her koşuldan başarılı sonuçlar almaları açısından önemlidir. Olabilecek bir kriz durumunu öngörme, bu kriz durumundan etkilenmeden çıkma, hatta kriz durumlarını fırsata çevirme gibi kritik farklılıkları ortaya çıkarabilmektedir. Örgütün her aşamasında ortaya çıkabilen etkin liderlerin temel nitelikleri şöyle sıralanabilir (Tunçer, 2011: 68);

- Etrafındaki bireyleri dinler,
- Değişiklikleri destekler,
- Hatalarını kabul eder ve ders çıkarır,
- Çevresindekilere saygı gösterir,
- Açık görüşlülük ve geniş değerler sistemine sahiptir,
- Kendi yetenek ve özelliklerinin farkındadır.

Liderliğin var olabilmesi için, lider etrafında toplanan bireylerin varlığı kaçınılmazdır. Bu bireyleri etkileme ve yönlendirme gücü liderin etkinliğini göstermesi açısından önem arz etmektedir. Bu grupları etkileme ve yönlendirme gücü bakımından etkin liderlerin temel nitelikleri şöyle açıklanabilmektedir (İnce, Bedük ve Aydoğan, 2004: 439-443).

- Yüksek Performans Kültürü Yaratmak: Yönetim aşamasında standartları yüksek tutan liderler, bu süreci başından sonuna kadar takip etmeli, bu sürece uygun performans ölçümleri yapmalıdırlar. Bu performansı gerçekleştirmelerinin yolu, etkin bir yönetim, denetim, motivasyon, geliştirme ve liderlikten geçmektedir.
- Değişimi Etkili Yönetmek: Örgütlerin güçlerinde zayıflamaya neden olabilen teknolojik, politik ve ekonomik değişimler karşısında liderlerin rolü önem kazanmaktadır. Ortaya çıkan değişimler karşısında çalışanları motive etmek ve örgütün düzenini yeniden yapılandırmak üstün bir gayret gerektirmektedir. Lider bu değişimleri idrak etme ve iletme becerisine sahip olmalıdır. Ayrıca örgüt içerisinde meydana gelen belirsizliğin ve korku durumunun ortadan kaldırılması gerekmektedir.

- Paylaşımçı Bir Vizyona Sahip Olma: Liderlerin etki yaratacak fikirleri paylaşmaları ve örgüt içerisinde bu fikirlerin benimsenmesini sağlamaları önemli bir husustur. Çalışanları motive etmenin bir yolu da liderin vizyonunu açıkça belli etmesi ve bu vizyonu astları ile paylaşmasıdır.
- Amir Yönetici Yerine Antrenör Lider Rolü Üstlenme: Liderlerin yön gösterici, kolaylaştırıcı ve geliştirme amaçlı davranış sergilemeleri etkinlik açısından önemli görülmektedir. Yasakçı, kısıtlayıcı liderlik tarzı benimsenmezken sürekli kendini geliştiren, bireyleri destekleyici yönetim tarzı arzu edilmektedir.
- İşe Bağlılığı Gerçekleştirme: İnsanlar yaptıkların için başarılı olacağı veya bu işe katkılarının olacağı düşüncesine kapıldıklarında, görevleri sahiplenme duygusu içerisine girmektedirler. Bireylere bilgi ve becerilerini ifade etme olanağı ve sorumluluk verildiğinde yaptıkları iş ile ilgili kendilerini daha önemli hissetmektedirler. Bireylere bu duyguları aşılıp, çalışanların yetenek ve değerlerine saygı duyan liderler önemsenmektedir.
- İletişim Sürecinin Etkili Yönetimi: Etkin bir iletişim, bireyler arası etkileşimle iş yapılan her kurumda başarıyı etkileyen önemli bir faktördür. Bilgilerin zamanında ulaşması, bilgilerin doğru ve eksiksiz iletilmesi yapılan çalışmanın verimliliğini etkilemektedir. Etkin bir liderden beklenen, bu iletişim kanallarını açık hale getirmek ve güçlendirmektir.
- Güven Duygusunu Harekete Geçirme: Güven, verimli ilişkilerin kaynağını oluşturur. Yüksek performansa sahip örgütlerin en temel özelliklerinden biri güven ortamını sağlamış olmalarıdır. Liderlerin güven ortamını yaratmaları uzun süreler alabilirken bunu kaybetmeleri de kısa zamanda olabilmektedir. Bu bakımdan güven ortamının yaratılması etkin bir çabayı gerektirmektedir.
- Etkili Takım Bilgi Yönetimi: Lider yeni fikirleri oluşturma ve bu bilgiler doğrultusunda örgütte olan değişiklikleri dengeli bir şekilde yönetmekten sorumlu olmaktadır. Çalışanlarına bilgi, becerilerini geliştirme ve bunları örgüt amaçları doğrultusunda nasıl kullanabileceklerine dair yol gösterici olmalıdır.

Bir sonraki bölümde çalışmanın değişkenlerinden birisi olarak, liderlik türlerinden “karizmatik liderlik” konusu ele alınmaktadır.



İKİNCİ BÖLÜM

KARİZMATİK LİDERLİK

1. KARİZMATİK LİDERLİK KAVRAMI

Karizma kavramının geçmişine bakıldığında, Eski Yunan uygarlığına kadar gittiği görülmektedir. Bu kavram Eski Yunanca 'da “ilahi ilham yeteneği” anlamını taşımaktadır. Hristiyanların kutsal kitabı İncil’de ise “tanrı tarafından verilmiş özel güç, güzellik” olarak ifade edilmektedir. Karizma kavramını yönetim alanında kullanan ilk düşünür ise, bürokrasi kuramının yaratıcısı olan Max Weber’dir (Gül, 2003: 18).

Karizmatik liderlik, daha çok kriz ortamlarında ortaya çıkan bir liderlik türü olarak adlandırılmaktadır. Karizmatik liderler, güçlü kişilik özellikleriyle ve sıra dışı fikirleriyle öne çıkan liderlerdir. Karizmatik liderlerin ortak özellikleri; cesaret, özgüven, bilgelik, takipçileri açısından hayranlık uyandırma, ikna kabiliyeti ve motive etme yönleridir (Çelik ve Sünbül, 2008: 52).

Karizmatik liderlerin, takipçilerinin sonsuz itaatini kazanma yeteneklerinin olduğu düşünülmektedir. İhtiyaç duyulduğu anda hızlı ve etkili çözümleriyle karar alabildiklerinden, genellikle kararları sorgulanmaz. Aynı zamanda takipçilerine ilham vermeleri, sahip olduğu kişilik özellikleri ve sergilediği davranışların sonucunda, takipçilerinde aşırı bir güven oluşturmaları söz konusudur. Karizmatik liderliği diğerlerinden ayıran en etkili ayırt edici özelliklerinin bunlar olduğu düşünülebilir (Tunçer, 2012: 299).

Karizmatik liderliğe örgütsel davranışlar açısından bakıldığında; bu liderlik türünün, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık gibi konularda olumlu etkisinin olduğu sonuçları çıkacaktır. Ayrıca karizmatik liderlik ile yönetilen şirketlerde, çalışanların sergilediği performansların çok daha iyi olduğu ifade edilmektedir (Aslan, 2009: 261).

1.1. Karizmatik Liderliğin Ortaya Çıkışı ve Önemi

Karizmatik liderlik kavramının askeri ve politika alanında çok kullanılmaya başladığı ve popüler olduğu dönemlerin 1960 ve 1970’ler olduğu görülmektedir. Daha sonraki dönemlerde politika veya askeri alanın dışında endüstri dalında da yaygın olarak kullanılması fazla zaman almamıştır. 1980 yıllarından itibaren ise, karizmatik liderlik alanında yapılan araştırmaların

yoğunlaştığı görülmektedir. Bu araştırmaların yoğunlaşmasında, değişen zaman ve teknoloji ile birlikte insan gereksinimlerinin karşılanmasında yönetim şeklinin önemli olduğunun düşünülmesi etkili olmuştur. İnsanların doğasında var olan grupla birlikte yaşama ve hareket etme zorunluluğu bu gereksinimlerin karşılanmasında karizmatik liderlerin etkisinin yadsınamaz olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırılan teorilerin çoğunda grup ve örgüt çıkarlarının bireysel çıkarların üstünde tutmak için nasıl motive edileceği, izleyicilerini nasıl yönlendireceği konusunda tam bir karizmatik liderlik tanımı oluşturulamamıştır. Belirli özellikler ve etkileme biçimi ile karizmatik lider özelliklerinin en önemli kriterlerinin başında “alışılmışın dışında karar verme ve etkileme becerisi” olduğu düşünülmektedir. Özellikle kriz durumlarında bu belirgin özelliğin ortaya çıkması karizmatik liderliğin önemini göstermektedir (Demircioğlu, 2015: 66).

Günümüz dünyasının hızla gelişmesi, karizmatik liderlik tarzının bir ihtiyaç haline gelmesinde önemli etkisi bulunduğu düşünülmektedir. Dünyada bilgi akışının hızlanması ve teknolojinin gelişmesi yaşam şartlarının her alanında değişimleri beraberinde getirmektedir. Bu değişimlere uyum sağlayabilecek ve etkili kararlar alabilecek liderlere özellikle siyasi ve ekonomik örgütler ihtiyaç duymaktadır. Bu ihtiyaçların önceliğini, değişime direnç gösterip geri kalan veya gelişemeyen örgütler karşısında direnç gösterip radikal kararlar alan, aldığı bu kararlar ile insanları etkileyen karizmatik liderler oluşturmaktadır. Liderlerin sergiledikleri farklı duruş karşısında aldıkları kararlar olumlu sonuç gösterdiğinde ise sahip oldukları güç daha fazla artmaktadır (Şahin, 2012: 157).

1.2. Karizmatik Liderlerin Özellikleri

Karizmatik liderlerin, “insanları etkileme gücü” en önemli özelliklerinden biri olarak tanımlanmaktadır. Bu özelliklerini kullanırken yasal güç veya otoriter güce çoğu zaman ihtiyaç duymamaktadırlar. Bu olağanüstü gücü kullanan karizmatik liderler izleyenlerini etkileme, yönlendirme gücüne fazlasıyla sahip olabilmektedir. Takipçilerin liderleriyle özdeşleşmesi, fikirlerini kendi fikirleri gibi benimsemesi, yüksek güven duygusunu oluşturmaktadır. Karizmatik liderlerin bu sıra dışı yeteneğinin yanında; kriz anında radikal karar verme, takipçilerinin taktirini kazanma ve başarı kazanma özellikleri ile de kendilerini göstermektedir. İzleyicileri liderlerini doğaüstü yeteneklere sahip olduğunu kabul ederek onları kahraman olarak

görebilmektedir. Bu bakış açısı izleyenlerin karizmatik liderleri iyi değerlendirememesi, putlaştırmasına neden olduğu söylenebilir. Bu bakış açısının olduğu şartlar, genellikle olağanüstü durumların yaşandığı zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Çünkü; krizden onları kurtaracak bir lider, takipçilerin bakış açısı ile mucize yaratmış bir lider olarak algılanabilir. Bu oluşan durum ve nedenlerden dolayı karizmatik liderler; risk almaktan korkmayan, hitabet gücü etkili, etkileme gücüne sahip, takipçilerinin beklentilerine önem veren, kendini bulunduğu şartların temsilcisi gören bir karaktere sahiptir (Bektaş: 2016: 48).

Karizmatik liderlerin bir diğer önemli özelliği ise astlarını normalden fazla çalıştırma gücüne sahip olmalarıdır. Astlar üzerine kullanılan bu önemli özellik, onları kendi istekleriyle zoraki olmadan çalışmaya ikna etme yeteneğidir. Karizmatik liderlerin oluşturdukları vizyon ve bu vizyonu takipçilerine adapte etme yeteneği ile normalden çok daha fazla çalışma isteğini pekiştirmektedir. İnsanları normalden fazla çalışmaya ikna etmek zor bir durumdur bu duruma insanları ikna etme gücü onların liderlerine bağlanmaları ve güvenmeleri ile ilgili olmaktadır. Bu şartlar doğrultusunda karizmatik liderlerin oluşturdukları sevgi, güven ve bağlılık duygusu önem arz etmektedir (Tekin, 2007: 28).

1.2.1. Vizyon Belirleme

Farklılaştırılmış yöntemlerle insanları etkileyerek harekete geçirme, bu yöntemi sağlarken güçlü iletişim becerisi ile birlikte insan kaynağını güçlendirme yeteneği, “vizyoner liderlik” olarak tanımlanabilir. Bu anlamda vizyoner liderliğin temelinde; kitleleri yönlendirecek bir amaç oluşturma, bu amaca ulaşmaları için yönlendirme ve güven oluşturma kavramlarının varlığından söz edebiliriz. İnsanlar üzerinde bu etkinin sağlanabilmesi, belirlenen vizyonun ne olduğu açısından da önem taşımaktadır. Belirlenmiş vizyona ayak uydurabilecek kapasiteye sahip çalışanların olması ve bu çalışanların vizyona ulaşabilmelerine imkân sağlayacak şartların olması vizyon belirleyen liderin önceliğini oluşturmaktadır. Vizyoner liderler; işletmeye uygun amaçlar belirleme, bu amaçlara ulaşmak adına planlama sürecini yönetme, geleceğe sıra dışı yöntemlerle bakabilme ve bu amaçlara ulaşmaya yetecek gücü barındırabilme özelliklerine sahiptirler (Şirin, 2019:6).

Liderlerin belirleyeceği vizyonun etkili ve uygulanabilir olması bakımından bazı özellikler taşıması gerektiği savunulmuştur. Bu özellikler şu şekilde sıralanabilir:

- Açıkça ifade edilmiş, mükemmeliyetçi ve mücadeleye uygun,
- Doğal yapıda,
- Uygulanabilirliği mümkün,
- Hem istikrarlı hem de yeniliklere uyum sağlayan,
- Geleceğe ışık tutan,
- Uygulayanlara güç sağlayan,
- Geçmiş unutmadan geleceğe hazırlık yapan,
- Detaylara hâkim (Cinel, 2008;46).

1.2.2. Çevre Duyarlılığı

Organizasyonların devamlılığı açısından karizmatik liderlerde bulunması gereken bir diğer özellik olarak, çevre duyarlılığı önem arz etmektedir. Çevresel koşullardaki değişimlere ayak uydurabilmek, değişen piyasa şartlarına uyum sağlayabilmek, örgütün devamlılığı açısından önemli görülmektedir. Belirlenen vizyona ulaşmak adına, değişimlere açık olan ve çevresine karşı duyarlı liderler; koşulları iyi analiz edebilme yeteneğine sahip olduklarından dolayı, örgütlerini her duruma hazırlıklı hale getirebilmektedirler. Bu hazır olma durumuyla birlikte, örgütlerin sadece ayakta kalabilmesini değil daha da gelişmesini sağlayabildikleri söylenebilir (Diş, 2021;50).

1.2.3. Sıra Dışı Davranışlar Sergileme

Liderleri diğerlerinden ayıran bir diğer özellik olan sıra dışı davranışlar sergileme; olağan durumlarda farklı kararlar alabilme, kriz durumlarından radikal ve hızlı kararlarla kurtulabilme, takipçilerinin aksine tahmin edilemeyen stratejilerle yönlendirme özelliği olarak tanımlanabilir. Alınan kararların uygulamaya geçirilip başarılı sonuçlanması ile takipçilerinin liderlerine olan bakış açısı olumlu yönde değişip hayranlık düzeyine ulaşmaktadır. Bu koşullar sonucunda örgüt çalışanlarının performansı daha da çok artabilmektedir (Yukl, 1994;323).

Geleneksel olmayan yani sıra dışı olarak tanımlanan davranışlar, ahlaki değerler ve kanunlara uygun davranışların tersi olarak algılanmamalıdır. İçinde bulunulan zamana kadar uygulanmamış veya çok az uygulanmış davranışlar sergileme olarak açıklanabilir. Karizmanın

bir liderde bulunabilmesi, geleneksel yöntemleri kullanmadan vizyona ulaşmaya çalışmasına bağlı olabilmektedir (Gül ve Çöl, 2003:167).

1.2.4. Kişisel Risk Üstlenme

Liderlerin başarısının bir başka kaynağı da takipçilerinin güveni, bağlılığı ve inancı olarak ifade edilmektedir. Bu içten gelen başarı kaynağına ulaşmak adına liderler kişisel fedakarlıklar yapmak zorunda kalabilirler. Kendi zamanlarından, kişisel önceliklerinden vazgeçip işletmenin ve çalışanların yararına kararlar alıp uygulayabilirler. Belirlenen vizyona ulaşmak adına verilen kişisel risk içeren bir karar veya maddi boyutu kendilerine ait bir uygulama da olabilmektedir. İnanırları ve gerçekleştirmek istedikleri hedefler adına üstlendikleri bu kişisel risk, liderlerin örgüt adına güvenilirliğini arttırmaktadır (Demircioğlu, 2015; 65).

1.2.5. Çalışan İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme

Örgüt içerisinde bulunan üyelerin istek ve ihtiyaçlarına önem verme, gerekli koşullarda çözüm bulma ve stresi az bir ortamda çalışabilmelerini sağlama, çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme olarak tanımlanabilir. Örgüt üyelerinin anlaşılabilirliklerini düşünmeleri ve ihtiyaçlarının karşılandıklarını bilmeleri, liderlere ve örgüte olan bağlılıklarını arttırabilmektedir. Çalışma ortamında ekip üyelerinin kendilerini güvende hissedebilmeleri için de önemli bir etken olmaktadır. İnsanların düşüncelerini anlama, ayrı ayrı kişilikleri hakkında fikir sahibi olma ve sosyal koşullarını dikkate alma özelliği, liderlerin başarısını arttırdığı savunulmaktadır. Bir başka ifade yöntemiyle, insan ilişkileri ve iletişim yeteneğinin liderlikle ilişkilendirmek mümkün olabilmektedir (Gül ve Çöl, 2003;167).

1.2.6. Mevcut Durumu Sürdürmeme

Karizmatik liderlerin bir diğer öne çıkan özelliği de olağan ve alışlagelmiş durumu sürdürmeme ve yenilikçi eğilimleri olduğu düşünülmektedir. Hali hazırda devam eden düzeni değiştirme, yenilikler yaratma ve en önemlisi bu değişimlere örgüt çalışanlarının ayak uydurmasını sağlama, liderlerin yapabileceği davranışlar olarak görülmektedir. Alışlagelmiş bir durumu çalışanları etkileyecek düzeyde değiştirme, genel olarak tepki çeken bir yöntem olarak düşünülebilir. Değişimi ayrı ayrı kişilikte ve ayrı sosyal düzende olan insanlara kabul ettirmek, özel bir yetenek gerektirmektedir. Bunu sağlayabilmek adına; örgüt çalışanlarından

geri dönüşler talep etmek, onları motive edici konuşmalar yapmak liderlerin baş vurduğu yöntemler olmaktadır. Değişimlere ayak uydurmak adına çalışanlarına değişim içinde sorumluluk vermek, onları desteklemek de motivasyonlarının artmasını sağlamaktadır (Kırkayak, 2019: 32).

1.3. Karizmatik Liderlik Kuramları

Karizmatik liderlik ile ilgili çalışmaların son yıllarda daha geniş kapsamlı incelendiği söylenebilir. Bu çalışmaların bir kısmında liderlik sosyolojik olarak ele alınmıştır. Diğer bir kısmında ise psikolojik bakımdan incelenmiştir. İnsan örgüt ilişkisi bakımından da çalışmalar yürütülmektedir. Çoğu zaman birbirine bağlı olmayan araştırmalar olsa da birçok çalışmada, lider davranışlarının “örgüt-insan olgularını nasıl etkilediğinin” araştırma konusu olduğunu söylemek mümkündür. Karizmatik liderlikle ilgili teorilerde, lider davranışları sonucu izleyicilerde bıraktığı etkiler ve organizasyonun genel anlamda değişimi gözlenmektedir (Jacobsen ve House, 2001: 78).

Karizmatik liderlerle ilgili geliştirilen birçok teori yanında araştırma konusu olmuş bazı teoriler; Bass’ın Karizmatik Liderlik Kuramı, House’un Karizmatik Liderlik Kuramı, Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı, Shamir’in Karizmatik Liderlik Yaklaşımı ve Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşımlarıdır.

1.3.1. Bass’ın Karizmatik Liderlik Kuramı

Bernard Bass, dönüşümsel liderlik alanındaki araştırmalarıyla bu alanın öncülerinden sayılmaktadır. Burns’un mevcut teorilerinden ilham alarak geliştirmiş ve karizmatik liderlik kavramını vurgulamıştır. Bass, House’nin davranışsal alandaki çalışmalarını da desteklemiş ve bu görüşlere katkılar sağlamıştır. Karizmatik liderlikte öne sürülen diğer teorilere kıyasla daha gerçekçi bir teori olduğunu da vurgulamıştır (Kantos, 2011: 10).

Bass’a göre karizmatik liderlerde olması gereken bazı davranışsal özellikler bulunmaktadır. Bunların geneli zorunlu yeteneklerle bağdaştırılan kişilik özellikleri ve bu özellikleri açığa çıkaran anlamlı davranışlardır. Bu özellikler (Gül, 2003: 34);

- Gerekli yetenekler olarak nitelendirilen, liderlerin lider olma konusundaki en temel özellikleri olarak vurgulanmıştır. Karizmatik liderliğin esasında takipçilerinin

gözünden çok iyi bir bakış açısı ile görülmeleri gerekmektedir. Motivasyonun ve güvenin sağlandığı durumlarda karizmatik liderliğin en belirgin özelliği ortaya çıkmaktadır.

- Karizmatik liderlerin kişilik özellikleri arasında; bitmeyen bir heyecana sahip olma, bu heyecanla birlikte enerjisini aktarabilme özelliği vurgulanmıştır. Otoritesini kullanmak yerine; daha fazla açık, dürüst ve önemli olmakla birlikte hırslarını kontrol edebilme özelliği anlatılmıştır.
- Tutarlı davranışlar sergileme ve kararlı olma özelliği ise modelleme açısından önemli görülmektedir. Bağımsız ve kendinden emin karar verebilme, adil davranışlarının herkesçe kabul edilebilirliğini gösterme, takipçilerinin motivasyonu açısından önem teşkil etmektedir.

1.3.2. House'un Karizmatik Liderlik Kuramı

1977 yılında House tarafından geliştirilen, en eski karizmatik liderlik teorisi olarak görülmektedir. House bu yaklaşımda karizmatik liderliğin çıkışını, liderin karakteristik özelliklerine ve davranışsal yönlerine bağlamaktadır. Bu düşünceye göre liderlerin sahip olduğu bu özelliklerin devamında da insanları etki altına alma gücüne sahip olduğu vurgulanmıştır. Destekleyici kitlesinde sorgusuz sualsiz itaat etme ve kabul edilme etkilerini oluşturabilmek, karizmatik liderlerin olağanüstü etkisine bağlanmıştır. Bunun devamında, etkilenen kitlenin duygusal bağlılık gösterdiği ve liderlerinin belirlediği vizyona ulaşmak adına yüksek performans sergiledikleri görülmektedir. House'nin test etme imkânı bulduğu bu teoride, karizmatik liderlerin başkalarından farklı davranışlarının olduğu, bu farklılığı oluşturan şartlarda nasıl kullandıkları vurgulanmıştır (Yukl, 1994: 318).

Bu araştırmalar sonucunda karizmatik liderlerin davranışsal özellikleri ve etkileme yetenekleri bazı temel öğelere bağlanmıştır. Bunlar (Cinel, 2010; 51);

- İdeolojik amaçlar belirlemek ve bu amaçları empoze etmek: İzleyenleri tarafından uygun kişi gibi görünmek, hedeflerinin tam olarak empoze edilmesini sağlamak, karizmatik liderleri, karizmatik lider olmayanlardan ayıran özellik olarak vurgulanmaktadır. Bu özellikler başarılı etkisi uyandırma, izleyenlerinin gözünde

yeterli imajı kazanma ve izleyenlerine grubun veya örgütün amaçlarını açık bir şekilde ifade etmek olarak tanımlanabilir.

- Takipçilerle iletişimi güçlü tutma ve beklentilerin gerçekleşeceğine dair güven verme: Karizmatik liderlerin beklentilere ulaşılabilirlik konusunda verdikleri güven ve bu husustaki açıklamaları vurgulanmaktadır. Bu liderlerin aktarım yeteneği ile desteklenip grubun amaçlara ulaşması, inanç faktörü ile başarının temellerine katkı sağlamaktadır.
- İzleyenlerine rol model olmalıdır: Karizmatik liderlerin davranışsal özellikleri ile ulaşılabilir en güzel rol model oldukları söylenebilir. Bu durumda örnek alınacak bir rol model takipçileri açısından en başarılı görünmelerini sağlayabilecektir.
- Takipçilerini her daim hazır bulundurma ve güdülerini canlı tutma: Başarılı olma, inisiyatif alma, kişisel sorumluluk, rekabetçi olma, iş birliğine açık olma gibi önemli nitelikleri tetikleyici eylemde bulundukları görülmektedir. Bu güdülemeyi sağlamak adına etkili ve ilham verici bir konuşma kullandıkları görülmektedir.

1.3.3. Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı

1990 yılında geliştirilen bu yaklaşım, diğerlerinin aksine izleyici yönelimli yani izleyicilerin liderin davranışlarının oluşturduğu etkiyi değil, takipçilerin sosyal etkileşimlerini esas almaktadır. Yaklaşımına göre, insanlar arasında birden açığa çıkan; heyecan, korku, öfke gibi duyguların ortaya çıkmasıyla davranışlarına yönlmesi ve bu davranışların birbirleriyle etkileşim halinde yayılması olarak görülmektedir. İnsanların yalnız olduklarında bastırdıkları duyguların, kaygıların başkaları tarafından tepkiye dönüştürüldüğünü gördüklerinde bu da onlara aynı tepkiyi verme güdüsü aşılarmaktadır. Bazı durumlarda karşılıklı cesaretlendirme ve taklit davranışlar oluştuğunda insanların tek başlarına yapamayacağı bir şeyi grup halinde yaptıkları görülmektedir (Gül, 2003: 40).

Bu yaklaşımda liderin kim olduğunun büyük bir önemi olmadığı vurgulanmaktadır. İnsanların her birinin gerçekleştirdiği tutumlar, yarattığı etkileşim ile bir sosyal kimliği ve amacı tamamlarmaktadır. Amacı gerçekleştirmek için lider konumunda görünen kişi, çok göz önünde olamıyor ise topluluğun dikkatinin daha göz önünde bulunan birine kayması da muhtemel olabilmektedir (Aykanat, 2010; 69).

1.3.4. Shamir'in Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Shamir'in karizmatik liderlik yaklaşımında diğer teorilerden farklı olarak takipçilerin bağlılık, itaat ve örgüt çıkarlarını üstün tutma gibi eğilimlerinin içsel olarak yeterince incelenmediğini öne sürülmektedir. Bu nedenle izleyicilerin benliklerinin nasıl etkilendiği ve bu etkileşimin sonuçlarının neler olduğu incelenmek istenmiştir. House'nin kuramına kıyasla daha geliştirilmiş olan ve bu kuramda olmayan benlik kavramını da kapsamaktadır. Liderin başarısındaki en büyük etkenin, izleyicilerin benlik algısına yönelik etkileri olarak görülmüştür. Bu kurama göre motive edici bazı etkenler öne sürülmüştür. Bu motivasyonel süreçlerin varsayımları şu şekilde sıralanabilir (Gül, 2003: 31).

- İnsan davranışlarının sebebi doğal ve bir amaca yönelik olduğu kadar duygularının, değerlerinin ve benliğinin ifadesi olarak görülmektedir. İnsanları motive etmenin yolu, kendilerine olan saygı ve değerlerini arttırmaktan geçmektedir.
- İnsanlar kendi benlikleri ile kendilerine ait olan çeşitli faktörleri de ekleyerek tutarlılıklarını sürdürmeye ve bu tutarlılıklarını korumak için motive olmuşlardır
- Bireyin benliğine sosyal yaşamı ve değerleri etki etmektedir.

1.3.5. Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım

Karizmaya psikoanalitik yaklaşımın esasında; liderlerin davranışları değil, takipçilerinin gözünde liderlerin nasıl bir algı yarattığını incelemek vardır. Takipçilerin bakış açısından liderlerini olağanüstü, üstün nitelikli veya mükemmel olarak görmelerinin nedenleri araştırılmıştır. Araştırmacılar takipçilerin liderlerini bu şekilde görmelerinin nedenlerini bazı psikodinamik süreçler ile belirlenmektedir. İzleyicilerin içinde bulundukları kendini yansıtmaya, gördüğü bireyi kendi yerine koyma veya bire bir aynı olduğunu düşünme durumları incelenerek liderlerine olan bakış açılarının nasıl etkilendiği araştırılmıştır (Kılınç, 2002: 84).

Çalışmanın bir sonraki bölümde çalışmanın değişkenlerinden birisi olan “performans” konusu ele alınmaktadır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

PERFORMANS

1. PERFORMANS KAVRAMI

Performans kelimesi Türk Dil Kurumu sözlüğünde başarı sözcüğü ile ifade edilmektedir. “Bireyin gerçekleştirmek istediği bir olguyu sergilerken gösterdiği çaba veya herhangi bir olayı, durumu gerçekleştirmek” anlamına gelmektedir (TDK, 2022).

Bir bireyin sahip olduğu yeteneklerin ve kapasitesinin belirlenen hedeflere ulaşmak adına ne oranda kullanılabildiğini tanımlamak için performans terimi kullanılabilir. Çalışanların işletme amaçlarına ne düzeyde katkı sağladıkları da işletme performansı olarak tanımlanmaktadır. Çalışan performansının artırılması yöneticilerin önemli bir sorumluluğu olarak görülmektedir, bu nedenle işletme büyüklüğüne, çalıştığı alana ve yapısına bağlı olmaksızın, performansın en üst düzeye çıkarılması, işletmeler açısından önemlidir. Performansın olabilecek en iyi seviyede olması, bir yöneticinin mevcut iş gücünü en iyi şekilde kullanması anlamına gelmektedir. Bir işi yapan grubun, işletmenin ya da bireyin, amaçlanan hedefe varabildiği veya nereye kadar ulaşabildiğini nicel veya nitel olarak anlatımına işletme performansı olarak tanımlanabilir. Sistemin bir genel olarak ele alındığı performans ise örgüt performansı olarak adlandırılabilir. Örgütler için bireysel performans çok daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü genel olarak bakıldığında örgüt performansını etkileyen en önemli faktör çalışan performansıdır (Boylu ve Sökmen, 2002, s.168-169).

1.1. Performans Kriterleri

Bir örgütün performans kriterlerine bakarken o örgüt adına başarı kaynağının bilinmesi gerekmektedir. Başarı kaynakları örgüt ve kurumdan kuruma değişebilmektedir. Öncelikle başarı unsurlarının iyi belirlenmesi, örgüt çalışanlarına uygulanan politikaların sağlıklı şekilde ilerleyebilmesine bağlı olmaktadır. Bu sebeple her örgütün, kendine özel başarı değerlendirmesi ve performans kriterleri birbirlerinden farklıdır (Bingöl, 2014:381-382). Genellikle, bir örgütteki performans kriterleri; verimlilik, kalite, etkinlik ve yenilik olarak ele alınmaktadır.

1.1.1. Verimlilik

Verimlilik, genel bir tanımla sistemdeki girdi ile çıktı arasındaki ilişkinin ne derece yarar sağladığı olarak açıklanabilir. Verimliliğin etkin kılınabilmesindeki faktör en düşük girdi ile en yüksek çıktıyı elde etme olarak görülmektedir. Duruma ve şartlara göre değişiklik göstermekle birlikte, mevcut girdilerin azaltılması sonrası çıktılarda yaşanan bir artış, verimliliğin artışı olarak görülmektedir. Bu konuda zaman kavramı da önem arz etmektedir. Belirli bir zamanda belirli koşullar altında, en az girdi ile en fazla çıktı elde edebilme olarak da tanımlanabilmektedir. Girdi ve çıktılar ile oluşan bu genel süreç, işletmelerin devamlılığına bağlı olduğundan verimliliğin işletmeler açısından önemi büyük görülmektedir (Hacıtahtiroğlu, 2012; 59).

1.1.2. Kalite

Kalite anlam olarak çok fazla boyut içerdiğinden birçok şekilde tanımlı yapılmaktadır. Ancak işletmeler açısından bakıldığında, müşterilerin beklentilerini karşılayabilecek düzeyde ürün ve hizmet sunmak olarak tanımlanabilir. Belirlenmiş standartlara uymakla birlikte kalitenin fazlalığı ve azlığı beklenen hizmetin ne kadar olduğuyla doğrudan orantılıdır. Hizmeti veya ürünü kullananın bakış açısı ile; ürünün ne kadar kullanılabilir olduğu, sağlam ve güvenilir olduğu, amaçları karşılayabilecek kapasitede olduğu, itibar göstergesi sayılabildiği, kalitenin standartlarını belirlemektedir (Öztürk, 1993; 75-76).

1.1.3. Etkinlik

Etkinlik kavramına işletmeler açısından bakıldığında, mevcut üretim faaliyetlerinin veya hizmetlerinin daha önceki dönemlerde planlanmış ve uygulanmış duruma kıyasla ölçüm derecesi olarak tanımlanabilir. Sunulan mal veya hizmet için işletmeye katılan girdilerin ne kadar faydalı kullanıldığını belirlemektedir. Bu sebeple bu kavram verimlilik ile benzer anlam taşıyor gibi gözüke de verimlilik kısa vadeli bir durumu anlatırken etkinlik daha uzun vadeli bir süreci tanımlamaktadır. Yinelenen işler, gerektiğinden fazla emek harcanarak yapılan işler, etkinliği ölçme konusunda yardımcı olabilmektedir. İşletmelerin rekabet içinde oldukları piyasayı görüp, gelecek için olmak istedikleri yeri belirlemelerinde etkinliğin doğru ölçümü önem arz etmektedir (Bilgin, 2007: s. 74).

1.1.4. Yenilik

Bireyler için yenilik; henüz yapılmamış ortaya çıkarma, yapılmış olanı değiştirme ve katkı sağlama anlamında kullanılabilir. İşletmeler için yenilik ise çağın gerektirdiklerine uyum sağlama ve devamlılık açısından önemli görülmektedir. Yeniliğin işletmeler açısından hayati değeri her alanda kendini göstermekle birlikte sağladığı katkılar önemsenecek düzeydedir. Modern ve gelişmiş işletmelerde yeniliğe önem verildiği görülmektedir. İşletme performansına katkısından dolayı, yeniliği engelleyen ve arttıran faktörleri araştırmak, yapılan uygulamalar arasındadır (Duran ve Saraçoğlu, 2009; 60).

1.2. Performans Boyutları

Performans boyutları genel olarak iki alt başlık altında incelenmiştir. Bunlar; örgütün sahip olduğu tüm üyelere tek tek ait olan “bireysel performans” ve tüm örgütün dahil edildiği “örgütsel performans” tır.

1.2.1. Bireysel Performans

Bulunduğu örgüte dahil tüm üyelerin, sorumlu oldukları görevleri yerine getirirken ortaya çıkan başarı düzeyleri bireysel performans olarak tanımlanabilir. Bireysel performans sadece alt düzey çalışanlara ait gibi düşünülse de; yönetim tarzı, liderlik özellikleri gibi üst düzey alanları da kapsamaktadır. Organizasyona dahil tüm ast ve üst çalışanların belirli bir zaman diliminde gerçekleştirdikleri çalışmalar bireysel performansa dahil edilmektedir (Özmutaf, 2007; 44).

Örgüt kapsamındaki tüm çalışanların belirli bir zaman dilimindeki çalışmalarından elde edilen sonuçlar pozitif ise belirlenen görevleri başarı ile tamamladığı, dolayısıyla başarılı bir performans sergilediği kanısına varılmaktadır. Sonuçlar aksi yönlü ise performansının düşük olduğu söylenmektedir. Tüm çalışanların performansındaki olumlu gelişmeler bir bütün olarak örgüt performansına da yansımaktadır. Bu sebeple bireylerin başarısı örgütün başarısı ile doğru orantılıdır. Bireysel olarak performanstaki iyileştirme çalışmalarının örgütün başarısı ve gerçekleştirmek istenilen amaçlara ulaşmada kolaylık sağlandığı söylenebilir (Bingöl, 2014; 367).

1.2.2. Örgütsel Performans

Örgütsel performans, tüm örgüt dahilinde belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla yapılan faaliyetlerin başarı derecesi olarak ifade edilmektedir. Örgüt adına yapılan planlar ve hedefler doğrultusunda, çalışanlara verilen görevlerin sonuçlarının değerlendirilmesi süreci olarak da ifade edilebilmektedir. Örgütsel performans, örgütlerin verimlilik faaliyetlerini ve örgüt içi saydamlığı sağlama açısından en uygun yöntem olarak görülmektedir. Ölçülebilirlik düzeyi örgütün hesap verme düzeyini de etkilemektedir. Kullanılan bu ölçütler; kalite, maliyet, etkinlik, verimlilik, zaman, hizmet, iş gücü ve ekonomiklik olarak tanımlanmaktadır (Bilgin, 2008; 67).

Örgüt performans ölçüm süreçleri karmaşık olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerdeki performans, insan odaklı faktörlerle birlikte finansal performansı da kapsamaktadır. Bu nedenlerden dolayı örgüt performansı, finansal performans ve finansal olmayan performans şeklinde iki grupta ele alınmaktadır. Kar oranı, hisse değerleri, maliyet, üretim ölçütü gibi kavramlar finansal performansı ifade ederken; sosyal sorumluluk, kaliteli çalışma ortamı, kalitede üstünlük, müşteri memnuniyeti, verimlilik gibi alanlar finansal olmayan performansı ifade etmektedir (Eren ve Kaplan, 2014; 176).

1.3. Performans Yönetim Süreci

Sürekli değişen piyasa koşulları ve teknolojik gelişmeler nedeniyle, işletmelerin bu şartlara uyum sağlamasını kolaylaştıran süreçlerden birisi de performans planlama süreci olmaktadır. Çalışanların motivasyonlarını arttırma, eğitim ihtiyaçlarını karşılama, güçlü ve zayıf yönlerin tespiti ve bu tespit sonrasında yapılacakların belirlenmesi performans yönetim sürecinin önemini göstermektedir. Örgüt için hayati öneme sahip olan bu süreci, gerekli bilgi, beceri ve donanıma sahip yöneticilerin üstlenmesi önem arz etmektedir (Helvacı, 2002: 168).

. Performans yönetim süreci, belirli bir zaman dilimine sığmayan ve belirli aralık dahilinde olmayan bir süreci ifade etmektedir. Performans yönetiminin; planlamanın yapılması, performans ölçümü, mevcut planların uygulanması, değerlendirme yapılması, geliştirme faaliyetleri ve son olarak da kontrol aşamalarından oluştuğu görülmektedir. Bu süreçler aşağıdaki gibi açıklanmıştır (Bilgin, 2007: 65-66);

- Performans planlama: Örgüt hedeflerinin neler olduğu ve bu hedeflere ulaşmak adına neler yapılabileceği; planlama sürecinin bir parçası olmaktadır. Örgütün olağan durumu göz önüne alındığında, performans planlama, geleceğe yönelik stratejik planların nasıl uygulanacağını yol göstericisidir. Belirlenen hedeflerin gerçekleştirilebilmesi ve bu yol doğrultusunda karşılaşılan engellerin tahmin edilip önlemlerin alınması da bu aşamayı kapsamaktadır.
- Performans Ölçümü: Örgütün verimliliği ve etkinliğinin sağlanması adına mevcut durumun değerlendirilmesi, anlamına gelmektedir. Güçlü ve zayıf yönlerin belirlenmesi ve bu doğrultuda örgütte ne kadar gelişim gösterilebileceğinin tespiti açısından önemli bir faktör olmaktadır.
- Mevcut Planların Uygulanması: Örgüt düzeyinde, amaçlanan tüm planların gerçekleştirilebilme düzeyi ve planların uygulanabilirliği tespit edilmektedir.
- Performans Değerlendirmesi: Örgüt çalışanlarının mevcut görevlerini ne derecede gerçekleştirdiğinin ölçümü olarak tanımlanmaktadır.
- Performans Geliştirme: Çalışanların becerilerini geliştirmek, eksiklerini gidermek, mevcut kapasitelerini arttırmak ve iş davranışlarını istenilen seviyeye getirmek için kullanılan bir süreçtir.
- Performans Kontrol: Performans değerlendirme olarak da tanımlayabileceğimiz bu aşama; çalışanların başarısının, beklenen işi yerine getirip getirmediğinin o işin gereklerine göre analiz edilmesi sürecidir.

1.4. Performans Değerlendirme ve Değerlendirmeyi Etkileyen Faktörler

Performans değerlendirme ve performans konuları tüm dünyada ve buna bağlı olarak ülkemizde de 20. Yüzyılın sonlarına doğru önemli hale gelmeye başlamıştır. Özellikle 2000'li yılların başlarına gelindiğinde özel şirket, kamu kuruluşları vakıflar dahil birçok kurum performans değerlendirme sisteminin faydalarından yararlanmayı, bir görev olarak görmüş ve uygulamaya başlamıştır. Piyasalarda gelişen teknoloji ile birlikte rekabetin artması, çalışanlara verilen değerin öneminin bilinmesi ve organizasyonların hedeflerine ulaşma konusunda daha da bilinçlenmesi gibi unsurlar bu değerlendirme sistemini gerekli kılmıştır. Performans değerlendirme sistemi sadece örgütün kalitesini ve verimliliği ölçmekle sınırlı kalmayıp,

Çalışanların bireysel gelişimleri ve mesleki yeterlilikleri hakkında da bilgiler vermektedir. Örneğin; rgtne bağlı bir çalışanın verimli ve etkin bir şekilde çalışıyor olması, o örgüte her zaman katkı sağlayacağı anlamına gelmez. Başka bir ifade ile çalışanlar takım çalışmasının gerektirdiği koşullarda, üstleriyle, birbirleri ile ve hizmet sundukları kişiler ile bir bütün halinde olumlu ilişkiler kurmak durumundadırlar. Çünkü; bir çalışan işini çok verimli bir şekilde yerine getiren olsa dahi; zamanında içine gelmiyor, belirlenen kuralları yok sayıyor ve insani ilişkilerini iyi tutmuyorsa, işini ne derecede güzel yaptığđ bulunduğu rgte sorgulanmaya başlayacaktır. Bu sebeplere dayanarak performans değerlendirme sürecinin, birkaç kriter ile ölçülemeyeceğini, sisteme dahil olan en küçük birimden en st düzey birime kadar birçok etkeni içine alan bir süreç olduğunu söyleyebiliriz (Bayyurt, 2007:580).

Performans değerlendirme süreci, örgütün tamamđ ve çalışanlar için önceden belirlenmiş belirli hedefler baz alınarak, bireylerin ve örgütün belirli bir dönem içerisindeki bu hedeflere ulaşmadaki başarısını tespit etmek adına uygulanan bir süreçtir. Bu süreç, örgütteki dönemsel başarı derecesini göstermekle kalmaz aynı zamanda örgütün geleceği hakkında da öngörüler sağlamayı amaçlamaktadır. Performans değerlendirme bu etkin sonuçlarından dolayı, örgütlerin hem işleyişleri hem de gelecekte belirleyecekleri stratejik kararlara etkisinden dolayı önemli bir araçtır. Bu değerlendirme sisteminin etkin ve hatasız yapılabilmesi, zaman içerisinde örgüte uygun işleyişler ile mümkün olmaktadır. Diğer bir ifade ile performans değerlendirme sürecinin de etkinliği kontrol edilmelidir. Bu değerlendirme sürecine etki eden faktörler literatürde sıklıkla; çalışan memnuniyeti, çalışanın duygu ve düşünceleri, çalışanların işletmeye duydukları güven, katılımcılık, geribildirim, çalışan ve iş uyumu şeklinde ele alınmaktadır. Bu kavramlar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Bayyurt, 2007:580);

alışan memnuniyeti: Örgüte bağlı bir çalışanın ona verilen haklardan, çalışma koşullarından, çalışma şeklinden, çalışma ortamından, aldığı ücretten, çalışma arkadaşlarından ve olduğu pozisyondan memnuniyet derecesi olarak açıklanabilir. alışan memnuniyetinin sunulan hizmete, bireysel ve bunlara bağlı olarak da örgütün tamamına katkısı yadsınamaz bir gerçektir. Bu sebeple; çalışan memnuniyeti, performans değerlendirme sürecini etkileyen en önemli faktörlerden biridir.

Çalışanın Duygu ve Düşünceleri: Örgüt içinde bilinçli bir şekilde hizmet vermek isteyen her çalışan, kendisini kurumun bir parçası gibi hissetmek, yönetim tarafından değerli görüldüğünü duymak ve kendine değer verildiğini hissetmek ister. Kendisinin bir birey ve çalışan olarak düşüncelerinin, duygularının önemsendiğini bilmek çalışanların işlerine daha sıkı bir şekilde kenetlenmelerini sağlayacaktır. Bunun tam aksi olarak, örgüte dair olumsuz duygu ve düşüncelere sahip bir çalışan, performansını düşük tutacak ve motivasyonu etkilenecektir.

Çalışanların İşletmeye Duydukları Güven: Güven duygusunun, bir organizasyonun gelişmesinde ve organizasyon yapısının oluşmasında önemi büyüktür. Çalışanların birbirine duydukları güven dışında örgüte duydukları inanç da performanslarını etkileyen faktörler arasındadır.

Katılımcılık: Çalışanların kurum içindeki uygulamalara, çalışma koşullarına ve karar aşamasında alınan fikirlere dair görüşlerini bildirme ve dahil olma durumları, olarak ifade edilebilir.

Geribildirim: İnsan kaynakları uygulamaları açısından geribildirim, kendilerine verilmiş görevin kalitesi ile ilgili bilgi verilmesi demektir. İşverenlerin çalışanlarına geribildirimde bulunması çalışanlar açısından verilen değer olarak algılanmaktadır.

Çalışan ve İş Uyum: Yönetim alanında, çalışanlara kendi yetenek ve meslek gruplarına göre görevler verilmesi beklenir. Bazı nedenlerden dolayı çalışanlara kendilerine uygun görev verilmemesi durumunda mükemmel iş/birey uyumu gerçekleşmeyebilir. Bu gerçekleşmeme durumunda bireysel ve buna bağlı olarak örgütsel performans da etkilenmektedir.

1.5. Liderlik ve Performans İlişkisi İle İlgili Çalışmalar

Kırkayak (2019) 'ın karizmatik liderliğin işletme performansına etkisinin araştırıldığı çalışmada, konaklama işletmesi çalışanları örnek grubu oluşturmaktadır. Çalışmanın sonuçlarına göre karizmatik liderlerin özelliklerinden olan, sıra dışı davranışlar sergileme ve mevcut durumu sürdürmeme ile performansın anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca; kişisel risk üstlenme, vizyon belirleme, duyarlılık gösterme, mevcut durumu sürdürmeme özelliklerine ilişkin erkek çalışanların ortalamalarının kadın çalışanların ortalamalarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Mevcut durumu sürdürmeme ve sıra

dışa davranışlar sergilemenin performans ile ilişkisi eğitim durumuna göre değişkenlik göstermediği sonucuna varılmıştır.

Karizmatik liderlik ve çalışan performansı ilişkisinin incelendiği Buldu (2016)'nın araştırmasında, çalışanların karizmatik liderlik algıları ile performans algıları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların yöneticilerini karizmatik lider olarak algıladıkları durumda performansları da artmaktadır. Ayrıca kadın çalışanların karizmatik liderlik algıları ile performansları arasında güçlü bir ilişki olmadığı, buna karşılık erkek çalışanların karizmatik liderlik algıları ile performans algıları arasında güçlü bir ilişki olduğu bulunmuştur. Aynı zamanda yaş faktörü arttıkça karizmatik liderlik algısı ile performans algısı da artmaktadır.

Yaldızbaş (2015)'in çalışmasında karizmatik liderlerin iş performansı etkisinde çalışanların iş tatmininin aracılık rolü incelenmiştir. Yapılan bu araştırma sonucunda karizmatik liderlerin özelliklerinden olan; vizyon geliştirme, mevcut durumu sürdürmeme, çevreye duyarlılık gösterme ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme boyutlarının aracı değişken etkisine sahip olduğu bulunmuştur.

Kazan (2021)'in okul müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerinin, okulun gelişimine etkisinin incelendiği çalışmasında; okul müdürlerinin sahip olduğu karizmatik liderlik özellikleri ile okulun gelişimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Cinel (2008)'in karizmatik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılığa etkilerinin araştırıldığı çalışmasında, karizmatik liderlik unsurlarının örgütsel bağlılık ile anlamlı ilişkiler olduğu sonucuna varılmıştır. Bu unsurlardan biri olan mevcut durumu sürdürememe faktörünün duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu belirtilmiştir. Diğer karizmatik liderlik özellikleri olan; kişisel risk üstlenme, vizyon belirleme, çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Gül ve Aykanat (2012)'in yaptıkları çalışmada, karizmatik liderliğin örgüt kültürü üzerindeki etkilerini incelenmişlerdir. Bulunan sonuçlarda, karizmatik liderliğin örgüt kültürü üzerinde pozitif bir etkisi olduğu belirtilmiştir. Karizmatik liderlik unsurlarından çevresel duyarlılık gösterme özelliğinin örgüt kültürü üzerinde daha büyük bir etkiye sahip olduğu

sonucuna varılmıştır. Bu unsurlardan çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık göstermenin ise en düşük etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Okul müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerinin okulun itibarına etkisinin araştırıldığı Demir ve Yirci (2021)'nin analiz sonuçlarına göre; okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile okulun itibarı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Okullardaki karizmatik liderlik özelliklerinin kurumsal itibardaki değişiklikleri büyük oranda etkilediği sonucuna varılmıştır.

Bir sonraki bölümde; araştırmanın amacı, problemi, kapsamı, kısıtları, araştırmadan beklenen yararlar, araştırmanın değişkenleri, modeli, hipotezleri, araştırmanın metodolojisi başlığı altında açıklanmaktadır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

1. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1.1. Araştırmanın Amacı ve Problemi

Günümüz şartlarında karizmatik liderlik ve performans kavramları, işletmelerin belirledikleri amaçlara ulaşabilmeleri adına önemli unsurlar haline gelmiştir. Özellikle liderler, çok değişken şartlarda örgütlerinin idaresini üst düzeyde yerine getirme özellikleri ile fark yaratmaktadırlar. Kritik noktalarda önemli çözüm çabaları ile unutulmaz izler bırakmakta ve örnek teşkil etmektedirler. Bu özellikleri ile, örgütlerin hedef ve politikalarının uygulanmasını kolaylaştırarak, çalışan performansının etkin ve verimli bir şekilde oluşmasına katkı sağlamaktadırlar.

Bu araştırmanın temel amacı, öğretmenlerin karizmatik liderlik algılarının ortaya çıkan iş performansları ile ilişkili olup olmadığının belirlenmesidir. Bu amaçla, karizmatik liderlik özelliklerini taşıyan müdürlerin aynı kurumda çalışan öğretmenlerin performansları üzerinde ne gibi etkiler yaratacağı belirlenmeye çalışılmıştır.

Araştırma, Trabzon ilinde özel sektör ve kamu alanında öğretmenlik yapan çalışanlarla uygulanmıştır. Karizmatik liderlik unsurlarının öğretmenler tarafından nasıl algılandığı, karizmatik liderlik özelliklerinin performanslarına nasıl katkı sağlayacağı incelenmiştir. Öğretmenlerin kendilerine yöneltilen ifadelere ilişkin değerlemeleri istatistik programı yardımıyla analiz edilmiştir. Analiz sonucunda öğretmenlerin karizmatik liderlik algısının performansları üzerinde ne derece etkili olduğu belirlenmiştir.

Öğretmenlerin karizmatik liderlik algıları, performans düzeyleri ile (ilişkili midir) ne ölçüde ilişkilidir? sorusu bu araştırmanın temel problemini ifade etmektedir.

1.2. Araştırmanın Kapsamı ve Kısıtları

Araştırmanın evrenini Trabzon ili Ortahisar ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel ya da devlet anaokulu, ilk öğretim ve lise dengi okullarda görev yapan öğretmenler oluşturmaktadır. Trabzon Ortahisar ilçesine bağlı okul sayısı 202 ve bu okullarda çalışan

öğretmenlerin toplam sayısı 4745 olarak belirlenmiştir. Anket katılımcılarını bu okullarda çalışan öğretmenler oluşturmaktadır. İlçeye bağlı okul ve öğretmen sayısı Millî Eğitim Bakanlığı'nın resmi internet sitesinden alınmış (2021-2022) ve bakanlıktan rakamların doğruluk teyidi yapılmıştır. Pandemi şartlarında, okulların birçoğunun kapalı olması nedeniyle kolayda örnekleme yöntemi seçilmiş ve 1124 öğretmene ulaşılmıştır. Anketler internet üzerinden dağıtılmış ve 274 adet veri elde edilmiştir. Araştırmaya uygun görülmeyen ve yanlış olan veriler elenerek, analize 250 anket dahil edilmiştir. Elde edilen veriler SPSS istatistik programında analiz edilmiştir.

Ana kütlenin tamamını çalışmaya dahil edememek araştırmanın sınırlılıklarından birini oluşturmaktadır. Ayrıca pandemi şartlarından dolayı anketler örnekleme internet yoluyla ulaştırılmış ve elektronik ortamda doldurtularak elde edilmiştir. Çalışmanın literatür bölümü; tez, makale, kitap vb kaynaklardan elde edilen bilgilerle sınırlı olmaktadır. Yapılan bu çalışma, tez başlığı altındaki araştırma hipotezleri ile sınırlıdır.

1.3. Araştırmadan Beklenen Yararlar

Bu araştırmada öğretmenlerin karizmatik liderlik algılarının çalışma performansına etkisi belirlenmeye çalışılmaktadır. Karizmatik liderlik algısının çalışan performansına ne ölçüde etki ettiği bilinirse, yönetici davranışlarının ve örgütsel uygulamaların performans geliştirme konusundaki beklentilere uyumlu gerçekleştirilmesi sağlanabilecektir. Araştırmanın, alanda yapılacak diğer çalışmalara, değerlendirme ve kıyaslamalara imkân vermek yoluyla katkı sağlaması umulmaktadır.

1.4. Araştırmanın Değişkenleri ve Modeli

Araştırmanın değişkenlerini üç grupta ele almak mümkündür. Birinci gruptaki değişkenler demografik bilgilerden oluşmaktadır. Bunlar; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, branş, kurumdaki hizmet yılı ve çalıştığı kurum olarak ifade edilmektedir.

Araştırmanın ikinci grubunda ise “Karizmatik Liderlik” değişkeni yer almaktadır. Bu araştırmada karizmatik liderlik değişkeni; “vizyon belirleme”, “çevre duyarlılığı”, “sıra dışı davranışlar sergileme”, “kişisel risk üstlenme”, “çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme” ve “mevcut durumu sürdürmeme” şeklinde 6 alt boyut ile ele alınmaktadır.

Araştırmanın üçüncü grubundaki değişken ise “Çalışan Performansıdır”. Çalışan performansı bu araştırmada tek bir boyut olarak ele alınmaktadır.

Araştırmanın modeli ise şekil 1’deki gibidir.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada analize konu olan hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H1: Öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları, cinsiyet değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H2: Öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları, yaş değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H3: Öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları, eğitim durumu değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H4: Öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları, branş değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H5: Öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları, kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H6: Öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları, çalıştıkları kurum değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H7: Öğretmenlerin performans düzeyleri, cinsiyet değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H8: Öğretmenlerin performans düzeyleri, yaş değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H9: Öğretmenlerin performans düzeyleri, eğitim durumu değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H10: Öğretmenlerin performans düzeyleri, branş değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H11: Öğretmenlerin performans düzeyleri, kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H12: Öğretmenlerin performans düzeyleri, çalıştıkları kurum değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H13: Öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları, performans düzeylerini etkilemektedir.

H13-a: Öğretmenlerin vizyon belirleme alt boyutuna ilişkin algılamaları performansları üzerinde etkilidir.

H13-b: Öğretmenlerin çevre duyarlılığı alt boyutuna ilişkin algılamaları performansları üzerinde etkilidir.

H13-c: Öğretmenlerin sıra dışı davranışlar sergileme alt boyutuna ilişkin algılamaları performansları üzerinde etkilidir.

H13-d: Öğretmenlerin kişisel risk üstlenme alt boyutuna ilişkin algılamaları performansları üzerinde etkilidir.

H13-e: Öğretmenlerin çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme alt boyutuna ilişkin algılamaları performansları üzerinde etkilidir.

H13-f: Öğretmenlerin mevcut durumu sürdürmeme alt boyutuna ilişkin algılamaları performansları üzerinde etkilidir.

1.6. Örneklem Süreci

Araştırmanın ana kütlesini Trabzon'un Ortahisar ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığı'na bağlı özel veya kamu; anaokulunda, ilköğretim okullarında ve liselerinde görev yapan (2021-2022) 4745 öğretmen oluşturmaktadır. İnternet üzerinden 1124 öğretmene ulaşılmış, öğretmenlere dağıtılan anketlerden 274 adet geri dönüş alınmış ve 250 adedinin ve SPSS istatistik programında analizleri yapılmıştır.

Bu çalışmanın amacına uygun olarak eğitim sektörü tercih edilmiş, bu sektörde çalışan insanlar arasından ise öğretmen olan bireyler örneklem olarak belirlenmiştir. Örneklem türü olarak kolayda örneklem yöntemi kullanılmıştır. Kolayda veya elverişli örneklem olarak adlandırılan örneklem türü ulaşılması hızlı ve maliyeti az örneklem olarak adlandırılmaktadır. Nitel araştırmalarda en fazla tercih edilen tür olmasına rağmen kullanılması çok istenmeyen bir yöntemdir (Baltacı; 2018: 250). Pandemi şartlarının kısıtlılığı ve araştırma süreci boyunca eğitim veren kurumların birçoğunun kapalı olması nedeni ile bu örneklem yöntemi kullanılmıştır.

1.7. Veri Toplama Yöntemi ve Aracı

Bu araştırmanın amacına uygun olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket internet ortamında hazırlanmış ve dağıtılmıştır. Kullanılan anket toplam 3 bölümden oluşmaktadır ve anket formunda toplam 37 ifade bulunmaktadır. İlk bölümü demografik bilgiler oluşturmakta ve toplamda 6 sorudan oluşmaktadır. İkinci bölüm ise karizmatik liderlik değerlendirmesi için

kullanılan 25 ifadeyi içermektedir. Son bölüm ise çalışan performansı değerlendirmesi için kullanılan 6 ifadeden oluşmaktadır.

Anketin ilk bölümünde bulunan demografik faktörleri; yaş, cinsiyet, eğitim durumu, branş, kurumdaki hizmet yılı ve kurum oluşturmaktadır. İkinci bölümde karizmatik liderlik ölçeği olarak Conger ve Kanungo'nun (1994) geliştirmiş olduğu ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek; vizyon belirleme, çevre duyarlılığı, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmeme alt boyutlarını içermektedir.

Anketin son bölümünde, bireylerin kendi performanslarını değerlendirmelerine ilişkin Erdoğan'ın (2013) çalışmasında yer alan bireysel performans ölçeği kullanılmıştır. Ölçek tek boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte yer alan ifadeler “1-kesinlikle katılıyorum” ve “5-kesinlikle katılmıyorum” arasındaki seçeneklerden oluşan 5’li Likert yöntemi ile değerlendirilmiştir. Araştırmada kullanılan anket formları EK- 1’deki gibidir. Elde edilen verilerin test edilmesinde SPSS 17 paket programından yararlanılmıştır.

1.8. Verilerin Analizi

Verilerin analizi aşağıda yer alan bulgular kısmında dört temel başlık altında ifade edilmektedir. İlk olarak, araştırmadaki örneklem gruba ilişkin demografik özelliklerin ortalamaları verilmiştir. İkinci olarak araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar ifade edilmektedir. Üçüncü olarak araştırmada kullanılan ölçeklere uygulanan faktör analizlerine ilişkin bulgular verilmektedir. Son olarak ise araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla kullanılan analizlere yer verilmektedir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN BULGULAR

Yapılan çalışmada anket sorularına yanıt veren öğretmenlerin demografik özelliklerini incelemek için frekans analizinden yararlanılmıştır. Katılımcılara sorulan demografik faktörlere ilişkin sorular; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, branş, kurumdaki hizmet yılı ve kurum olmak üzere 6 başlık altında ele alınmıştır. Örneklemin cinsiyete göre frekans ve yüzde dağılımları aşağıda Tablo 1’deki gibi verilmiştir.

Tablo 1: Cinsiyet Değişkeni Frekans Tablosu

Düzeyler		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Cinsiyet	Kadın	167	66,8	66,8	66,8
	Erkek	83	33,2	33,2	100,0
	Toplam	250	100,0	100,0	

Tablo 1’e bakıldığında örneklemi oluşturan 250 öğretmenin 167’sinin kadın (%66,8), 83’ünün (%33,2) ise erkek olduğu görülmektedir.

Örneklemin yaşa göre frekans ve yüzde dağılımları aşağıda Tablo 2’deki gibi verilmiştir.

Tablo 2: Yaş Değişkeni Frekans Tablosu

Düzeyler		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Yaş	19-25 Yaş	30	12,0	12,0	12,0
	26-35 Yaş	98	39,2	39,2	51,2
	36-45 Yaş	95	38,0	38,0	89,2
	46 Ve Üstü	27	10,8	10,8	100,0
	Toplam	250	100,0	100,0	

Tablo 2’e bakıldığında örneklemi oluşturan 250 öğretmenin 30’unun 19-25 yaş aralığında (%12), 98’inin 26-35 yaş aralığında (%39,2), 95’inin 36-45 yaş aralığında (%38) ve 27’sinin 46 yaş ve üstü (%10,8) olduğu görülmektedir. Ankete katılan öğretmenlerin yaş dağılımına bakıldığında büyük çoğunluğu 26-35 ve 36-45 yaş aralığındaki öğretmenlerin oluşturduğu görülmektedir.

Örneklemin eğitim durumuna göre frekans ve yüzde dağılımları aşağıda Tablo 3’deki gibi verilmiştir.

Tablo 3: Eğitim Durumu Değişkeni Frekans Tablosu

Düzeyler		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Eğitim Durumu	Lise	7	2,8	2,8	2,8
	Üniversite	202	80,8	80,8	83,6
	Yüksek Lisans	37	14,8	14,8	98,4
	Doktora	4	1,6	1,6	100,0
	Toplam	250	100,0	100,0	

Tablo 3’e bakıldığında örneklemini oluşturan 250 öğretmenin 7’sinin lise mezunu (%2,8), 202’sinin üniversite mezunu (%80,8), 37’sinin yüksek lisans (%14,8) ve 4’ünün ise doktora (%1,6) düzeyinde eğitim aldıkları görülmektedir.

Örneklemin branşlarına göre frekans ve yüzde dağılımları aşağıda Tablo 4’deki gibi verilmiştir.

Tablo 4: Branş Değişkeni Frekans Tablosu

Düzeyler		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Branş	Sınıf Öğretmeni	87	34,8	34,8	34,8
	Branş Öğretmeni	163	65,2	65,2	100,0
	Toplam	250	100,0	100,0	

Tablo 4’e bakıldığında örneklemini oluşturan 250 öğretmenin 87’sinin sınıf öğretmeni (%34,8), 163’ünün ise branş öğretmeni (%65,2) olduğu görülmektedir. Branş öğretmenlerinin sınıf öğretmenlerine oranla daha fazla olduğu görülmektedir.

Örneklemin kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre frekans ve yüzde dağılımları aşağıda Tablo 5’deki gibi verilmiştir.

Tablo 5: Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkeni Frekans Tablosu

Düzeyler		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Hizmet Yılı	0-4 Yıl	73	29,2	29,2	29,2
	5-9 Yıl	71	28,4	28,4	57,6
	10-14 Yıl	54	21,6	21,6	79,2
	15 Yıl ve Üstü	52	20,8	20,8	100,0
	Toplam	250	100,0	100,0	

Tablo 5'e bakıldığında örnekleme oluşturan 250 öğretmenin 73'ünün 0-4 yıl aralığında (%29,2), 71'inin, 5-9 yıl aralığında (%28,4), 54'ünün 10-14 yıl aralığında (%21,6), 52'sinin ise 15 yıl ve üstü (%20,8) hizmet yılına sahip oldukları görülmektedir.

Örneklemin çalıştıkları kurum değişkenine göre frekans ve yüzde dağılımları aşağıda Tablo 6'daki gibi verilmiştir.

Tablo 6: Kurum Değişeni Frekans Tablosu

Düzeyler		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Kurum	Özel Sektör	98	39,2	39,2	39,2
	Kamu	152	60,8	60,8	100,0
	Toplam	250	100,0	100,0	

Tablo 6'ya bakıldığında örnekleme oluşturan 250 öğretmenin 98'inin özel sektörde (%39,2) çalıştığı, 152'sinin ise kamu sektöründe (%60,8) çalıştığı görülmektedir.

2. ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNE İLİŞKİN ORTALAMALAR VE STANDART SAPMALAR

Öğretmenlerin karizmatik liderlik algılarını ölçmek amacıyla, 5'li likert ölçeği (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) ile derecelendirilmiş ifadelerle ne ölçüde katıldıkları değerlendirilmiştir Karizmatik liderliğe ilişkin (alt boyutları; “vizyon belirleme, çevre duyarlılığı, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, çalışan ihtiyaçlarına

duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmeme”) verilen yanıtların standart sapmaları ve ortalamaları aşağıda tablo 7’de verilmektedir.

Tablo 7’ye bakıldığında, karizmatik liderlik faktörlerindeki en yüksek ortalama değer 3,836 ile “Müdürüm, mevcut durumu veya işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır” ifadesinde gerçekleşmiştir. İkinci sıradaki ifade ise 3,800 ortalama ile “Müdürüm, girişimcidir ve hedefine ulaşmak için yeni fırsatları değerlendirir” ifadesidir. Karizmatik liderlik alt boyutlarından “mevcut durumu sürdürmeme” 3,8 ortalama ile en yüksek ortalamaya sahip boyut olarak görülmektedir.

Tablo 7: Karizmatik Liderlik Algısına Verilen Yanıtların Ortalamaları

Faktörler	Faktör ort.	İfadeler	Ortalama	Standart sapma
Vizyon Belirleme	3,58	Müdürüm, topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.	3,452	1,2705
		Müdürüm, topluluğa karşı sunum yaparken oldukça iyi bir konuşmacıdır.	3,592	1,2392
		Müdürüm ilham vericidir ve okul çalışanlarının yaptıklarının önemini belirterek onları motive edebilmektedir.	3,628	1,2229
		Müdürüm vizyon sahibidir ve çoğu zaman gelecekte olabilecekler hakkında fikirler verir	3,548	1,2287
		Müdürüm, okul adına, ilham veren stratejik ve örgütsel hedefler ortaya koyar	3,636	1,1955
		Müdürüm, okulun geleceğiyle ilgili sürekli yeni fikirler üretir	3,632	1,2771
Çevre Duyarlılığı	3,72	Müdürüm, okulla ilgili hedeflere ulaşmaya çalışırken, karşısına çıkabilecek, sosyal ve kültürel çevreden kaynaklı engelleri önceden görebilir.	3,676	1,1936
		Müdürüm, okulla ilgili hedeflere ulaşmaya çalışırken, karşısına çıkabilecek olan fiziksel çevredeki engelleri (teknolojik engeller, kaynak yetersizliği vb.) önceden görebilir	3,664	1,1647
		Müdürüm, kendisini amaçlarına ulaşmaktan alıkoyacak, örgüt içi engelleri ve güçlükleri kolayca görür	3,668	1,1572
		Müdürüm, okuldaki çalışanlarının, sahip oldukları yetenek ve beceriler hakkında fikir sahibidir	3,764	1,2109
		Müdürüm, çalışanlarının sahip oldukları sınırlılıkları ve sınırlamaları bilmektedir	3,740	1,1721
		Müdürüm, okulun amaçlarını gerçekleştirmesini kolaylaştıracak ya da destek olacak yeni çevresel fırsatları kolayca fark eder	3,732	1,1806
		Müdürüm, girişimcidir ve hedefine ulaşmak için yeni fırsatları değerlendirir	3,800	1,1991
Sıradışı davranışlar sergileme	3,36	Müdürüm, okulla ilgili hedeflere ulaşmak için, alışılmış kalıpların dışında davranışlarda bulunabilir	3,584	1,2430
		Müdürüm, okulla ilgili hedeflere ulaşmak için sıra dışı yöntemler kullanır	3,420	1,2939
		Müdürüm, okuldaki diğer çalışanları da sıklıkla şaşırtan, eşine az rastlanır davranışlar sergiler	3,100	1,2682
Kişisel Risk Üstlenme	3,13	Müdürüm, okulla ilgili amaçlara ulaşabilmek için, önemli derecede kişisel risk içeren eylemlerde bulunur	2,964	1,3453
		Müdürüm, okulla ilgili amaçlara ulaşabilmek için, önemli ölçüde, kişisel fedakârlık olarak ifade edilebilecek faaliyetlerde bulunur	3,312	1,3075
		Müdürüm, okulun iyiliği için yüksek kişisel risk alır	3,180	1,3810
		Müdürüm okulun yararına yüksek kişisel maliyetlere ya da zararlara katlanır	3,072	1,2936
Çalışan İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	3,66	Müdürüm, okuldaki çalışanların ihtiyaç ve duyguları ile ilgili oldukça duyarlı ve hassastır	3,528	1,2326
		Müdürüm, karşılıklı sevgi ve saygıyı önemseyen davranışlarıyla çalışanlarını etkiler	3,772	1,1442
		Müdürüm, çalışanların ihtiyaç ve duygularını önemser ve bu konuda kişisel ilgi gösterir	3,680	1,1449
Mevcut Durumu Sürdürmeme	3,8	Müdürüm, mevcut durumu veya işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır	3,836	1,1018
		Müdürüm, okulun amaçlarına ulaşabilmesi için, riskli olmayan, kabul görmüş hareket tarzlarını benimsemiştir.	3,764	1,1496

Öğretmenlerin kendi performanslarını değerlendirmelerine ilişkin ifadelere katılma dereceleri 5’li likert ölçeği ile (1= Kesinlikle katılmıyorum, 5= Kesinlikle katılıyorum) ölçülmüştür. Öğretmenlerin değerlemelerine ilişkin ortalamalar ve standart sapmalar aşağıda Tablo 8’deki gibidir.

Tablo 8: Performans Değerlendirme Ortalamaları

İfadeler	Ortalama	Standart Sapma
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	4,156	0,8618
Moralim yüksektir.	4,104	0,9385
Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	4,212	0,8159
İşe devamsızlık oranım düşüktür.	4,568	0,9125
Sunduğum eğitimin kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığıma eminim.	4,236	0,8289
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	4,520	0,7347

Tablo 8’e bakıldığında, performans değerlendirme ölçeğine ilişkin en yüksek değer 4,568 ile “İşe devamsızlık oranım düşüktür” ifadesinde gerçekleşmiştir. İkinci sırada yer alan ifade ise 4,520 değeri ile “Görevlerimi tam zamanında tamamlarım” ifadesidir. Üçüncü sırada ise 4,236 değeri ile “Sunduğum eğitimin kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığıma eminim” yer almaktadır.

3. FAKTÖR ANALİZİ BULGULARI

Anketteki ifadelerin tutarlılığını ölçmek amacı ile güvenilirlik analizi yapılmış ve ifadelere ilişkin “Cronbach Alfa” değerleri belirlenmiştir. Cronbach Alfa katsayısının aldığı değerlere göre ölçeğe ilişkin güven düzeyi de değişmektedir. Bu katsayı 0 ile 1 arasında bir değer almaktadır. Bulunan değer küçüldükçe güven düzeyi de azalmaktadır. Bu katsayının aldığı değerlere göre güven düzeyi aşağıda Tablo 9’de belirtilmiştir (Kırkayak; 1019:73).

Tablo 9: Güvenilirlik Katsayısı Tablosu

Cronbach Alfa Değeri	Güvenilirlik Durumu
0,00< Cronbach Alfa katsayısı<0,40	Güvenilir Değil
0,40< Cronbach Alfa katsayısı<0,60	Düşük Güvenilirlik
0,60< Cronbach Alfa katsayısı<0,80	Güvenilir
0,80< Cronbach Alfa katsayısı<1,00	Yüksek Güvenilirlik

Conger ve Kanungo'nun (1994) kullandığı “Karizmatik Liderlik Ölçeğine” faktör analizi uygulanmıştır. Ölçek “Vizyon Belirleme (VB)”, “Çevre Duyarlılığı (ÇD)”, “Sıra Dışı Davranışlar Sergileme (SDDS)”, “Kişisel Risk Üstlenme (KRÜ)”, “Çalışan İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme (ÇİDG)” ve “Mevcut Durumu Sürdürmeme (MDS)” şeklinde 6 alt boyuttan oluşmaktadır. Verilerin faktör analizine uygunluğunu anlamak için Kaiser-Meyer-Olkin “KMO” örneklem yeterliliği ölçütü ve “Barlett’in Küresellik Testi” yapılmıştır. KMO değeri 0,83 ve Barlett testi anlamlılık düzeyi $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alfa Katsayısına bakılmış ve Cronbach Alfa Katsayısının “0,880” olduğu görülmüştür. Bulunan Cronbach Alfa Katsayısının ölçeğe ilişkin yüksek bir güvenilirliğe işaret ettiği görülmektedir. Yapılan faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 10'daki gibidir.

Tablo 10: Karizmatik Liderlik Rollerine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	VB	ÇD	SDDS	KRÜ	ÇİDG	MDS
- Müdürüm, okul adına, ilham veren stratejik ve örgütsel hedefler ortaya koyar. - Müdürüm vizyon sahibidir ve çoğu zaman gelecekte olabilecekler hakkında fikirler verir. - Müdürüm, okulun geleceğiyle ilgili sürekli yeni fikirler üretir. - Müdürüm ilham vericidir ve okul çalışanlarının yaptıklarının önemini belirterek onları motive edebilmektedir. - Müdürüm, topluluğa karşı sunum yaparken oldukça iyi bir konuşmacıdır. - Müdürüm, topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.	,931 ,917 ,904 ,893 ,847 ,785					
- Müdürüm, okulun amaçlarını gerçekleştirmesini kolaylaştıracak ya da destek olacak yeni çevresel fırsatları kolayca fark eder. - Müdürüm, girişimcidir ve hedefine ulaşmak için yeni fırsatları değerlendirir. - Müdürüm, kendisini amaçlarına ulaşmaktan alıkoyacak, örgüt içi engelleri ve güçlükleri kolayca görür. - Müdürüm, okuldaki çalışanlarının, sahip oldukları yetenek ve beceriler hakkında fikir sahibidir. - Müdürüm, okulla ilgili hedeflere ulaşmaya çalışırken karşısına çıkabilecek, sosyal ve kültürel çevreden kaynaklı engelleri önceden görebilir. - Müdürüm, çalışanlarının sahip oldukları sınırlılıkları ve sınırlamaları bilmektedir. - Müdürüm, okulla ilgili hedeflere ulaşmaya çalışırken, karşısına çıkabilecek olan fiziksel çevredeki engelleri (teknolojik engeller, kaynak yetersizliği vb.) önceden görebilir.		,915 ,899 ,890 ,888 ,886 ,877 ,857				
- Müdürüm, okulla ilgili hedeflere ulaşmak için sıra dışı yöntemler kullanır. - Müdürüm, okulla ilgili hedeflere ulaşmak için, alışılmış kalıpların dışında davranışlarda bulunabilir. - Müdürüm, okuldaki diğer çalışanları da sıklıkla şaşırtan, eşine az rastlanır davranışlar sergiler.			,899 ,894 ,766			

Tablo 10: Karizmatik Liderlik Rollerı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları (Devam)

İfadeler	VB	ÇD	SDDS	KRÜ	ÇİDG	MDS
• Müdürüm, okulun iyiliği için yüksek kişisel risk alır. • Müdürüm, okulla ilgili amaçlara ulaşabilmek için, önemli ölçüde, kişisel fedakârlık olarak ifade edilebilecek faaliyetlerde bulunur. • Müdürüm, okulla ilgili amaçlara ulaşabilmek için, önemli derecede kişisel risk içeren eylemlerde bulunur. • Müdürüm okulun yararına yüksek kişisel maliyetlere ya da zararlara katlanır.				,905 ,869 ,842 ,825		
• Müdürüm, çalışanların ihtiyaç ve duygularını önemser ve bu konuda kişisel ilgi gösterir • Müdürüm, karşılıklı sevgi ve saygıyı önemseyen davranışlarıyla çalışanlarını etkiler. • Müdürüm, okuldaki çalışanların ihtiyaç ve duyguları ile ilgili oldukça duyarlı ve hassastır.					,950 ,922 ,906	
• Müdürüm, mevcut durumu veya işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır. • Müdürüm, okulun amaçlarına ulaşabilmesi için, riskli olmayan, kabul görmüş hareket tarzlarını benimsemiştir.						,881 ,753
Cronbach Alfa=0.88 KMO=0,83 Barlett's Test p=0,00<0,05						

VB: Vizyon belirleme, ÇD: Çevre Duyarlılığı, SDDS: Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, KRÜ: Kişisel Risk Üstlenme, ÇİDG: Çalışan İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme, MDS: Mevcut Durumu Sürdürmeme.

Çalışanların performanslarını değerlendirmeleri için Erdoğan'ın (2013) kullandığı ölçekten yararlanılmıştır. Tek boyuttan oluşan ölçeğe faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi öncesinde verilerin faktör analizine uygunluğunu anlamak için Kaiser-Meyer-Olkin "KMO" örneklem yeterliliği ölçütü ve "Barlett'in Küresellik Testi" yapılmıştır. KMO değeri 0,84 ve Barlett testi anlamlılık düzeyi $p=0,000$ olarak bulunmuştur. Ölçeğin güvenilirliğini test etmek amacıyla Cronbach Alfa Katsayısına bakılmış ve Cronbach Alfa Katsayısının "0,859" olduğu görülmüştür. Bulunan Cronbach Alfa Katsayısının ölçeğe ilişkin yüksek bir güvenilirliğe işaret ettiği görülmektedir. Yapılan faktör analizine ilişkin sonuçlar Tablo 11'deki gibidir.

Tablo 11: Performans Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör
İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.	,823
Sunduğum eğitimin kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığıma eminim.	,770
Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	,769
Moralim yüksektir.	,764
Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	,695
İşe devamsızlık oranım düşüktür.	,467
Cronbach Alfa=0.859 KMO=0,84 Barlett's Test p=0,00<0,05	

Araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi ile elde edilen Cronbach Alfa katsayıları aşağıda Tablo 12'deki gibidir.

Tablo 12: Güvenilirlik Analizi

Kapsam	Cronbach Alfa Katsayısı
Performans Ölçeği	0,859
Karizmatik Liderlik Ölçeği	0,880
Vizyon Belirleme	0,921
Çevre Duyarlılığı	0,884
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	0,861
Kişisel Risk Üstlenme	0,887
Çalışan İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	0,873
Mevcut Durumu Sürdürmeme	0,844
Tüm Ölçeğe İlişkin	0,876

4. HİPOTEZ TESTİ BULGULARI

Grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için ANOVA (Analysis of Variance) analizi kullanılmıştır. Mevcut değişkenin yapısına bakılarak ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığı test edilmiştir. 2 gruptan oluşan değişkenler için t-testi kullanılırken, 2’den fazla gruptan oluşan değişkenler için ise one way ANOVA analizi kullanılmıştır.

Karizmatik liderlik ve performans arasında ilişki olup olmadığı regresyon analiz yöntemiyle belirlenmiştir. Karizmatik liderliğin alt boyutları olan, vizyon belirleme, çevre duyarlılığı, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, mevcut durumu sürdürmeme ile performans arasındaki ilişkinin varlığı incelenmiştir.

4.1. T Testleri ve ANOVA Analizlerine İlişkin Bulgular

Vizyon belirleme, çevre duyarlılığı, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, mevcut durumu sürdürmeme alt boyutlarının cinsiyet değişkeni açısından anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadıklarını incelemek için T-testi yapılmıştır. Yapılan T-testinin sonuçları Tablo 13’deki gibidir.

Yapılan T-testi için oluşturulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H0: Öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları, cinsiyet değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H1: Öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları, cinsiyet değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 13: Cinsiyet Değişkeni ile Karizmatik Liderlik T-testi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Cinsiyet	N	Ort	S.S	P Değeri
Karizmatik Liderlik Ölçeği	Vizyon Belirleme	Kadın	167	3,6667	1,10023	,542
		Erkek	83	3,4096	1,15126	
	Çevre Duyarlılığı	Kadın	167	3,7973	1,04618	,398
		Erkek	83	3,5663	1,11250	
	Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	Kadın	167	3,3752	1,16978	,504
		Erkek	83	3,3534	1,09489	
	Kişisel Risk Üstlenme	Kadın	167	3,1437	1,21437	,842
		Erkek	83	3,1084	1,16294	
	Çalışan İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	Kadın	167	3,7026	1,13955	,328
		Erkek	83	3,5743	1,06600	
	Mevcut Durumu Sürdürmeme	Kadın	167	3,8802	1,02706	,788
		Erkek	83	3,6386	1,01306	

Yapılan test sonucunda vizyon belirleme (0,542), çevre duyarlılığı (0,398), sıra dışı davranışlar sergileme (0,504), kişisel risk üstlenme (0,842), çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme (0,328), mevcut durumu sürdürmeme (0,788) değerleri için hesaplanan P değeri (0,05) değerinden daha büyüktür. Bu nedenle H₀ hipotezi kabul edilir. Başka bir ifade ile öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları cinsiyete göre farklılık göstermemektedir.

Vizyon belirleme, çevre duyarlılığı, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, mevcut durumu sürdürmeme alt boyutlarının yaş değişkeni açısından anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadıklarını incelemek için One Way ANOVA analizi yapılmıştır. Yapılan ANOVA analizinin sonuçları Tablo 14'deki gibidir.

Tablo 14: Yaş Değişkeni ile Karizmatik Liderlik One Way ANOVA Tablosu.

Ölçek	Düzeyler	Yaş	N	Ort	S. S	P Değeri
Karizmatik Liderlik Ölçeği	Vizyon Belirleme	19-25 Yaş	30	3,7167	1,25728	,842
		26-35 Yaş	98	3,5374	1,19217	
		36-45 Yaş	95	3,6105	1,01746	
		46 ve Üstü	27	3,4877	1,09576	
	Çevre Duyarlılığı	19-25 Yaş	30	3,9714	1,16747	,374
		26-35 Yaş	98	3,6224	1,17109	
		36-45 Yaş	95	3,7789	,98088	
		46 ve Üstü	27	3,5926	,86689	
	Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	19-25 Yaş	30	3,6333	1,12222	,350
		26-35 Yaş	98	3,2279	1,21804	
		36-45 Yaş	95	3,4140	1,05937	
		46 ve Üstü	27	3,4198	1,16426	
	Kişisel Risk Üstlenme	19-25 Yaş	30	3,1917	1,19569	,773
		26-35 Yaş	98	3,0332	1,24801	
		36-45 Yaş	95	3,2053	1,16120	
		46 ve Üstü	27	3,1667	1,15816	
	Çalışan İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	19-25 Yaş	30	3,6556	1,23016	,849
		26-35 Yaş	98	3,6259	1,14300	
		36-45 Yaş	95	3,6456	1,10534	
		46 ve Üstü	27	3,8395	,94449	
	Mevcut Durumu Sürdürmeme	19-25 Yaş	30	3,8167	1,17798	,966
		26-35 Yaş	98	3,8367	1,06919	
		36-45 Yaş	95	3,7632	,99692	
		46 ve Üstü	27	3,7778	,82431	

Yapılan ANOVA analizi için oluşturulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H0: Öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları, yaş değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermemektedir

H2: Öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları, yaş değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermektedir

Yapılan test sonucunda vizyon belirleme (0,842), çevre duyarlılığı (0,374), sıra dışı davranışlar sergileme (0,350), kişisel risk üstlenme (0,773), çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme (0,849), mevcut durumu sürdürmeme (0,966) değerleri için hesaplanan P değeri (0,05)

değerinden daha büyüktür. Bu nedenle H_0 hipotezi kabul edilir. Başka bir ifade ile öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları yaş değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Eğitim durumu değişkeni ile, çevre duyarlılığı, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, mevcut durumu sürdürmeme alt boyutlarının eğitim durumu değişkeni açısından anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadıklarını incelemek için One Way ANOVA analizi yapılmıştır. Yapılan ANOVA analizinin sonuçları Tablo 15'deki gibidir.

Yapılan ANOVA analizi için oluşturulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H_0 : Öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları, eğitim durumu değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H_3 : Öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları, eğitim durumu değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Yapılan test sonucunda vizyon belirleme (0,621), çevre duyarlılığı (0,549), sıra dışı davranışlar sergileme (0,538), kişisel risk üstlenme (0,345), çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme (0,940), mevcut durumu sürdürmeme (0,727) değerleri için hesaplanan P değeri, (0,05) değerinden daha büyüktür. Bu nedenle H_0 hipotezi kabul edilir. Başka bir ifade ile öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları eğitim durumu değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 15: Eğitim Durumu değişkeni ile Karizmatik Liderlik One Way ANOVA Tablosu.

Ölçek	Düzeyler	Eğitim Durumu	N	Ort	S. S	P Değeri
Karizmatik Liderlik Ölçeği	Vizyon Belirleme	Lise	7	3,7857	1,15355	,621
		Üniversite	202	3,5982	1,11803	
		Y. Lisans	37	3,5225	1,09865	
		Doktora	4	2,9167	1,66944	
	Çevre Duyarlılığı	Lise	7	3,7755	1,41867	,549
		Üniversite	202	3,7638	1,03555	
		Y. Lisans	37	3,5058	1,18503	
		Doktora	4	3,4286	1,35526	
	Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	Lise	7	3,4286	1,32936	,538
		Üniversite	202	3,4142	1,09653	
		Y. Lisans	37	3,1441	1,33458	
		Doktora	4	3,0000	1,44016	
	Kişisel Risk Üstlenme	Lise	7	2,7143	1,31837	,345
		Üniversite	202	3,1968	1,16966	
		Y. Lisans	37	2,9054	1,25741	
		Doktora	4	2,6875	1,70018	
	Çalışan İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	Lise	7	3,6190	1,83008	,940
		Üniversite	202	3,6733	1,08406	
		Y. Lisans	37	3,6306	1,15679	
		Doktora	4	3,3333	1,24722	
	Mevcut Durumu Sürdürmeme	Lise	7	4,0714	1,27242	,727
		Üniversite	202	3,7822	1,02437	
		Y. Lisans	37	3,7973	1,02374	
		Doktora	4	4,2500	,95743	

Vizyon belirleme, çevre duyarlılığı, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, mevcut durumu sürdürmeme alt boyutlarının branş değişkeni açısından anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadıklarını incelemek için T-testi yapılmıştır. Yapılan T-testinin sonuçları Tablo 16'daki gibidir.

Yapılan T-testi için oluşturulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H0: Öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları, branş değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H4: Öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları, branş değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Yapılan test sonucunda vizyon belirleme (0,087), çevre duyarlılığı (0,494), sıra dışı davranışlar sergileme (0,078), kişisel risk üstlenme (0,065), çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme (0,306), mevcut durumu sürdürmeme (0,687) değerleri için hesaplanan P değeri, (0,05) değerinden daha büyüktür. Bu nedenle H0 hipotezi kabul edilir. Başka bir ifade ile öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları branşlarına göre göre farklılık göstermemektedir.

Tablo 16: Branş Değişkeni ile Karizmatik Liderlik T-Testi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Branş	N	Ort	S.S	P Değeri
Karizmatik Liderlik Ölçeği	Vizyon Belirleme	Sınıf Öğretmeni	87	3,5556	1,23542	,087
		Branş Öğretmeni	163	3,5951	1,05977	
	Çevre Duyarlılığı	Sınıf Öğretmeni	87	3,7701	1,14335	,494
		Branş Öğretmeni	163	3,6941	1,03454	
	Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	Sınıf Öğretmeni	87	3,3793	1,24221	,078
		Branş Öğretmeni	163	3,3620	1,09080	
	Kişisel Risk Üstlenme	Sınıf Öğretmeni	87	3,1897	1,31238	,065
		Branş Öğretmeni	163	3,1012	1,13095	
	Çalışan İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	Sınıf Öğretmeni	87	3,6284	1,17404	,306
		Branş Öğretmeni	163	3,6769	1,08577	
	Mevcut Durumu Sürdürmeme	Sınıf Öğretmeni	87	1,08860	1,08860	,687
		Branş Öğretmeni	163	,99531	,99531	

Vizyon belirleme, çevre duyarlılığı, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, mevcut durumu sürdürmeme alt boyutlarının kurumdaki hizmet yılı değişkeni açısından anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadıklarını incelemek için One Way ANOVA analizi yapılmıştır. Yapılan ANOVA analizinin sonuçları Tablo 17'deki gibidir.

Tablo 17: Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkeni ile Karizmatik Liderlik One Way ANOVA Tablosu.

Ölçek	Düzeyler	Kurumdaki Hizmet Yılı	N	Ort	S. S	P Değeri
Karizmatik Liderlik Ölçeği	Vizyon Belirleme	0-4 Yıl	73	3,6712	1,24659	,711
		5-9 Yıl	71	3,6315	1,06156	
		10-14 Yıl	54	3,4753	1,08323	
		15 Yıl ve Üstü	52	3,4968	1,07177	
	Çevre Duyarlılığı	0-4 Yıl	73	3,7769	1,24585	,829
		5-9 Yıl	71	3,7666	1,03756	
		10-14 Yıl	54	3,6852	1,01978	
		15 Yıl ve Üstü	52	3,6154	,91693	
	Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	0-4 Yıl	73	3,3699	1,20385	,613
		5-9 Yıl	71	3,4883	1,20031	
		10-14 Yıl	54	3,2099	1,03664	
		15 Yıl ve Üstü	52	3,3654	1,09317	
	Kişisel Risk Üstlenme	0-4 Yıl	73	3,0822	1,20622	,793
		5-9 Yıl	71	3,1796	1,24655	
		10-14 Yıl	54	3,0324	1,16356	
		15 Yıl ve Üstü	52	3,2404	1,16312	
	Çalışan İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	0-4 Yıl	73	3,6804	1,21645	,551
		5-9 Yıl	71	3,7371	1,12393	
		10-14 Yıl	54	3,4691	,97456	
		15 Yıl ve Üstü	52	3,7244	1,10005	
	Mevcut Durumu Sürdürmeme	0-4 Yıl	73	3,7808	1,21045	,982
		5-9 Yıl	71	3,8380	1,01339	
		10-14 Yıl	54	3,7685	,92509	
		15 Yıl ve Üstü	52	3,8077	,88092	

Yapılan ANOVA analizi için oluşturulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H0: Öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları, kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H5: Öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları, kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Yapılan test sonucunda vizyon belirleme (0,711), çevre duyarlılığı (0,829), sıra dışı davranışlar sergileme (0,613), kişisel risk üstlenme (0,793), çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme (0,551), mevcut durumu sürdürmeme (0,982) değerleri için hesaplanan P değeri,

(0,05) değerinden daha büyüktür. Bu nedenle H_0 hipotezi kabul edilir. Başka bir ifade ile öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre farklılık göstermemektedir.

Vizyon belirleme, çevre duyarlılığı, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, mevcut durumu sürdürmeme alt boyutlarının kurum değişkeni açısından anlamlı bir farklılığa sahip olup olmadıklarını incelemek için T-testi yapılmıştır. Yapılan T-testinin sonuçları Tablo 18'deki gibidir.

Yapılan T-testi analizi için oluşturulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H_0 : Öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları, çalıştıkları kurum değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermemektedir

H_6 : Öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları, çalıştıkları kurum değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermektedir

Yapılan test sonucunda sıra dışı davranışlar sergileme (0,152), kişisel risk üstlenme (0,168), çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme (0,152), mevcut durumu sürdürmeme (0,185) değerleri için hesaplanan P değeri, (0,05) değerinden daha büyüktür. Bu nedenle H_0 hipotezi kabul edilir. Farklı bir ifade ile sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmeme çalışılan kuruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Aynı zamanda vizyon belirleme (0,017) ve çevre duyarlılığı (0,013) için bulunan p değeri (0,05) değerinden küçük olduğu için H_0 hipotezi ret edilir. Farklı bir ifade ile vizyon belirleme ve çevre duyarlılığı öğretmenlerin çalıştığı kurum değişkenine göre farklılık göstermektedir.

Tablo 18: Kurum Değişkeni ile Karizmatik Liderlik T-Testi Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Kurum	N	Ort	S.S	P Değeri
Karizmatik Liderlik Ölçeği	Vizyon Belirleme	Özel Sektör	98	3,9779	,93385	,017
		Kamu	152	3,3257	1,16048	
	Çevre Duyarlılığı	Özel Sektör	98	4,0452	,87092	,013
		Kamu	152	3,5113	1,13806	
	Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	Özel Sektör	98	3,7551	,99776	,152
		Kamu	152	3,1184	1,16448	
	Kişisel Risk Üstlenme	Özel Sektör	98	3,4107	1,11124	,168
		Kamu	152	2,9523	1,21652	
	Çalışan İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	Özel Sektör	98	3,8980	1,05671	,537
		Kamu	152	3,5066	1,12825	
	Mevcut Durumu Sürdürmeme	Özel Sektör	98	4,0255	,91767	,185
		Kamu	152	3,6546	1,06919	

Vizyon belirleme için ortalamalar incelendiğinde; özel sektörde çalışan öğretmenlerin kamuda çalışan öğretmenlere göre ortalamalarının daha yüksek olduğu sonucu görülmektedir. Çevre duyarlılığı ortalamaları incelendiğinde ise özel sektör çalışanlarının kamu sektöründe çalışanlara göre daha yüksek ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Öğretmenlerin performans düzeylerinin cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla t- testi yapılmıştır. Yapılan T-testinin sonuçları Tablo 19'daki gibidir.

Yapılan T-testi için oluşturulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H0: Öğretmenlerin performans düzeyleri, cinsiyet değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H7: Öğretmenlerin performans düzeyleri, cinsiyet değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Yapılan test sonucunda performans için hesaplanan p değeri (0.008), (0,05) değerinden daha küçüktür. Bu nedenle H7 hipotezi kabul edilir. Başka bir ifade ile öğretmenlerin performans düzeyleri ile cinsiyetleri arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu farklılıkların tespiti için ortalamalar incelenmelidir. Performans ortalamaları incelendiğinde kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha yüksek bir ortalamaya sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 19: Öğretmenlerin Performans Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre T-Testi Tablosu

	Cinsiyet	N	Ortalama	S.S	P Değeri
Performans	Kadın	167	4,3852	,55214	0,008
	Erkek	83	4,1265	,79360	

Öğretmenlerin performans düzeylerinin yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla One Way ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz bulguları Tablo 20'deki gibidir.

Yapılan ANOVA analizi için oluşturulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H0: Öğretmenlerin performans düzeyleri, yaş değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H8: Öğretmenlerin performans düzeyleri, yaş değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Yapılan test sonucunda performans için hesaplanan p değeri (0.704), (0,05) değerinden daha büyüktür. Bu sebeple H0 hipotezi kabul edilir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin performans algıları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Tablo 20: Öğretmenlerin Performans Düzeylerinin Yaş Değişkenine Göre One Way ANOVA Tablosu

Performans	Yaş	N	Ort	S. S	P Değeri
	19-25 Yaş	30	4,1833	1,04161	0,704
	26-35 Yaş	98	4,3265	,58028	
	36-45 Yaş	95	4,3228	,60719	
	46 ve Üstü	27	4,2469	,50292	

Öğretmenlerin performans düzeylerinin eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla One Way ANOVA analizi yapılmıştır. Analiz bulguları Tablo 21'deki gibidir.

Yapılan ANOVA analizi için oluşturulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H0: Öğretmenlerin performans düzeyleri, eğitim durumu değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H9: Öğretmenlerin performans düzeyleri, eğitim durumu değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 21: Öğretmenlerin Performans Düzeylerinin Eğitim Durumu Değişkenine Göre One Way ANOVA Tablosu

Performans	Eğitim Durumu	N	Ort	S. S	P Değeri
	Lise	7	4,1190	1,04161	0,473
	Üniversite	202	4,3094	,58028	
	Y. Lisans	37	4,2342	,60719	
	Doktora	4	4,7083	,50292	

Yapılan test sonucunda performans için hesaplanan p değeri (0.473), (0,05) değerinden daha büyüktür. Bu sebeple H0 hipotezi kabul edilir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin performans algıları eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin performans düzeylerinin branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla T- testi yapılmıştır. Yapılan T-testinin sonuçları Tablo 22'deki gibidir.

Yapılan T-testi için oluşturulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H0: Öğretmenlerin performans düzeyleri, branş değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H10: Öğretmenlerin performans düzeyleri, branş değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 22: Öğretmenlerin Performans Düzeylerinin Branş Değişkenine Göre T-Testi Tablosu

Performans	Branş	N	Ort	S. S	P Değeri
	Sınıf Öğretmeni	87	4,2567	,71655	0,515
	Branş Öğretmeni	163	4,3221	,61645	

Yapılan test sonucunda performans için hesaplanan p değeri (0.515), (0,05) değerinden daha büyüktür. Bu sebeple H0 hipotezi kabul edilir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin performans algıları branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

Öğretmenlerin performans düzeylerinin kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla One Way ANOVA testi yapılmıştır. Analiz bulguları Tablo 23'deki gibidir.

Tablo 23: Öğretmenlerin Performans Düzeylerinin Kurumdaki Hizmet Yılı Değişkenine Göre One Way ANOVA Tablosu

Performans	Kurumdaki Hizmet Yılı	N	Ort	S. S	P Değeri
	0-4 Yıl	73	4,2489	,79160	0,039
	5-9 Yıl	71	4,4836	,50956	
	10-14 Yıl	54	4,1790	,69804	
	15 Yıl ve Üstü	52	4,2436	,51074	

Yapılan ANOVA analizi için oluşturulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H0: Öğretmenlerin performans düzeyleri, kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H11: Öğretmenlerin performans düzeyleri, kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Yapılan test sonucunda performans için hesaplanan p değeri (0.039), (0,05) değerinden daha küçüktür. Bu nedenle H11 hipotezi kabul edilir. Başka bir ifade ile öğretmenlerin performans düzeyleri ile kurumdaki hizmet yılı arasında anlamlı bir farklılık görülmektedir. Bu farklılıkların tespiti için ortalamalar incelenmelidir. Performans ortalamaları incelendiğinde 5-9 yıl süre ile çalışan öğretmenlerin en fazla ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. 0-4 yıl çalışan öğretmenlerin ortalamalarının 15 yıl üstü ve 10-14 yıl çalışan öğretmenlere göre daha yüksek olduğu görülmektedir.

Uygulanan Post Hoc testi Tukey HSD tekniği sonucunda, 5-9 yıl ve 10-14 yıl çalışma süresi olan öğretmenlerin p değeri (0,047) olarak bulunmuştur. Bu sonuca göre 5-9 yıl ve 10-14 yıl çalışan öğretmenlerin performans düzeyleri ve hizmet yılları arasında anlamlı bir farklılık görüldüğü söylenebilir.

Öğretmenlerin performans düzeyleri kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip gösterilmediğini test etmek amacıyla T- testi yapılmıştır. Yapılan T-testinin sonuçları Tablo 24'deki gibidir.

Yapılan T-testi için oluşturulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H0: Öğretmenlerin performans düzeyleri, çalıştıkları kurum değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

H12: Öğretmenlerin performans düzeyleri, çalıştıkları kurum değişkenine göre, anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Tablo 24: Öğretmenlerin Performans Düzeylerinin Kurum Değişkenine Göre T-Testi Tablosu

Performans	Kurum	N	Ort	S.S	P Değeri
	Özel Sektör	98	4,4626	,54863	0,502
	Kamu	152	4,1941	,69277	

Yapılan test sonucunda performans için hesaplanan p değeri (0.502), (0,05) değerinden daha büyüktür. Bu sebeple H0 hipotezi kabul edilir. Başka bir ifadeyle öğretmenlerin performans algıları kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir

4.2. Regresyon Analizlerine İlişkin Bulgular

Vizyon belirleme, çevre duyarlılığı, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmeme faktörleri arasında yapılan korelasyon analizi sonuçlarında çoklu doğrusal bağlantı sorunu olduğu tespit edilmiştir. Faktörler bir arada test edildiğinde; birçoğu arasındaki korelasyonun %80 üzerinde olduğu belirlenmesi çoklu doğrusal bağlantı hatası oluşturacağından, karizmatik liderliğin alt faktörleri regresyon analizinde tek tek test edilmiştir. Yapılan korelasyon analizi sonuçları Tablo 25’de belirtilmiştir.

Tablo 25: Faktörler Arası Korelasyon Analizi

Korelasyon	Vizyon Belirleme	Çevre Duyarlılığı	Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	Kişisel Risk Üstlenme	Çalışan İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	Mevcut Durumu Sürdürmeme
Vizyon Belirleme	1	,912	,759	,722	,822	,672
Çevre Duyarlılığı	,912	1	,786	,725	,835	,709
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	,759	,786	1	,814	,727	,598
Kişisel Risk Üstlenme	,722	,725	,814	1	,749	,515
Çalışan İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	,822	,835	,727	,749	1	,707
Mevcut Durumu Sürdürmeme	,672	,709	,598	,515	,707	1

Vizyon belirlemenin performans üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile regresyon analizi uygulanmıştır. Modelin anlamlı olup olmadığını belirlemek amacı ile hesaplanan p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer (0,05) değerinden daha küçük olduğundan model kurmanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 26'daki gibidir. Yapılan regresyon analizi için oluşturulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H0: Öğretmenlerin vizyon belirleme alt boyutuna ilişkin algılamaları performansları üzerinde etkili değildir.

H13-a: Öğretmenlerin vizyon belirleme alt boyutuna ilişkin algılamaları performansları üzerinde etkilidir.

Tablo 26: Vizyon Belirlemenin Performans Üzerindeki Etkisi

Performans (Bağımlı Değişken)	Bağımsız Değişkenler	Standart Hata	T Değeri	p Değeri	β	F	R^2
	Sabit Katsayı	,122	27,146***	,000	3,313	71,619***	0,221
	Vizyon Belirleme	,033	8,463***	,000	,473		

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Sabit katsayı ($P=0,000$) ve vizyon belirleme ($p=0,000$) için hesaplanan p değeri (0,05) değerinden daha küçüktür bu nedenle H13-a hipotezi kabul edilir.

Vizyon belirleme için hesaplanan p değeri (0,000) değerinden küçüktür. Farklı bir ifade ile vizyon belirleme performansın belirleyicilerinden biridir. Vizyon belirleme ve performans arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu belirlendiğinden regresyon denklemine dahil edilir. Elde edilen anlamlı ilişkiler ile regresyon denklemi teorik olarak $Y = \beta_0 + \beta_1 x_1$ şeklindedir. Elde edilen değerler teorik modelde anlamlı katsayılar yerine konulduğu zaman regresyon denklemini aşağıdaki gibi olacaktır.

$$\text{Performans} = 3,313 + 0,473 \text{ Vizyon Belirleme}$$

Elde edilen regresyon denklemine göre performans ile vizyon belirlemenin performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır. Vizyon belirleme 1 birim arttığında performans da 0,473 birim artacaktır.

Çevre duyarlılığının performans üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile regresyon analizi uygulanmıştır. Modelin anlamlı olup olmadığını belirlemek amacı ile hesaplanan p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer alfa (0,05) değerinden daha küçük olduğundan model kurmanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 27'deki gibidir. Yapılan regresyon analizi için oluşturulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H0: Öğretmenlerin çevre duyarlılığı alt boyutuna ilişkin algılamaları performansları üzerinde etkili değildir.

H13-b: Öğretmenlerin çevre duyarlılığı alt boyutuna ilişkin algılamaları performansları üzerinde etkilidir.

Tablo 27: Çevre Duyarlılığının Performans Üzerindeki Etkisi

Performans (Bağımlı Değişken)	Bağımsız Değişkenler	Standart Hata	T Değeri	p Değeri	β	F	R^2
	Sabit Katsayı	,127	24,431***	,000	3,107	95,238***	,275
	Çevre Duyarlılığı	,033	9,759***	,000	,527		

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Sabit katsayı ($P=0,000$) ve çevre duyarlılığı ($p=0,000$) için hesaplanan p değeri 0,05 değerinden daha küçüktür bu nedenle H13-b hipotezi kabul edilir.

Çevre duyarlılığı için hesaplanan p değeri (0,000), 0,05 değerinden küçüktür. Farklı bir ifade ile çevre duyarlılığı performansın belirleyicilerinden biridir. Çevre duyarlılığı ve performans arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu belirlendiğinden regresyon denklemine dahil edilir. Elde edilen anlamlı ilişkiler ile regresyon denklemi teorik olarak $Y = \beta_0 + \beta_1 x_1$ şeklindedir. Elde edilen değerler teorik modelde anlamlı katsayılar yerine konulduğu zaman regresyon denklemi aşağıdaki gibi olacaktır.

$$\text{Performans} = 3,107 + 0,527 \text{ Çevre Duyarlılığı}$$

Elde edilen regresyon denklemine göre performans ile çevre duyarlılığının performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır. Çevre duyarlılığı 1 birim arttığında finansal performans da 0,527birim artacaktır.

Sıra dışı davranışlar sergilemenin performans üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile regresyon analizi uygulanmıştır. Modelin anlamlı olup olmadığını belirlemek amacı ile hesaplanan p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer alfa (0,05) değerinden daha küçük olduğundan model kurmanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 28'deki gibidir. Yapılan regresyon analizi için oluşturulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H0: Öğretmenlerin sıra dışı davranışlar sergileme alt boyutuna ilişkin algılamaları performansları üzerinde etkili değildir.

H13-c: Öğretmenlerin sıra dışı davranışlar sergileme alt boyutuna ilişkin algılamaları performansları üzerinde etkilidir.

Tablo 28: Sıra Dışı Davranışlar Sergilemenin Performans Üzerindeki Etkisi

Performans (Bağımlı Değişken)	Bağımsız Değişkenler	Standart Hata	T Değeri	p Değeri	β	F	R^2
	Sabit Katsayı	,116	29,858***	,000	3,475	55,866***	,181
	Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	,033	7,474***	,000	,429		

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Sabit katsayı ($P=0,000$) ve sıra dışı davranışlar sergileme ($p=0,000$) için hesaplanan p değeri 0,05 değerinden daha küçüktür bu nedenle H13-c hipotezi kabul edilir.

Sıra dışı davranışlar sergileme için hesaplanan p değeri (0,000) alfa değerinden küçüktür. Farklı bir ifade ile sıra dışı davranışlar sergileme performansın belirleyicilerinden biridir. Sıra dışı davranışlar sergileme ve performans arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu belirlendiğinden regresyon denklemine dahil edilir. Elde edilen anlamlı ilişkiler ile regresyon denklemi teorik olarak $Y = \beta_0 + \beta_1 x_1$ şeklindedir. Elde edilen değerler teorik modelde anlamlı katsayılar yerine konulduğu zaman regresyon denklemi aşağıdaki gibi olacaktır.

$$\text{Performans} = 3,475 + 0,429 \text{ Sıra dışı davranışlar sergileme}$$

Elde edilen regresyon denklemine göre performans ile sıra dışı davranışlar sergilemenin performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır. Sıra dışı davranışlar sergileme 1 birim arttığında finansal performans da 0,429 birim artacaktır.

Kişisel risk üstlenmenin performans üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile regresyon analizi uygulanmıştır. Modelin anlamlı olup olmadığını belirlemek amacı ile hesaplanan p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer (0,05) değerinden daha küçük olduğundan model kurmanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 29'daki gibidir. Yapılan regresyon analizi için oluşturulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H0: Öğretmenlerin kişisel risk üstlenme alt boyutuna ilişkin algılamaları performansları üzerinde etkili değildir.

H13-d: Öğretmenlerin kişisel risk üstlenme alt boyutuna ilişkin algılamaları performansları üzerinde etkilidir.

Tablo 29: Kişisel Risk Üstlenmenin Performans Üzerindeki Etkisi

Performans (Bağımlı Değişken)	Bağımsız Değişkenler	Standart Hata	T Değeri	p Değeri	β	F	R^2
	Sabit Katsayı	,105	33,981***	,000	3,577	53,966***	,175
	Kişisel Risk Üstlenme	,031	7,346***	,000	,423		

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Sabit katsayı ($P=0,000$) ve kişisel risk üstlenme ($p=0,000$) için hesaplanan p değeri, 0,05 değerinden daha küçüktür bu nedenle H13-d hipotezi kabul edilir.

Kişisel risk üstlenme için hesaplanan p değeri (0,000), 0,05 değerinden küçüktür. Farklı bir ifade ile kişisel risk üstlenme performansın belirleyicilerinden biridir. Kişisel risk üstlenme ve performans arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu belirlendiğinden regresyon denklemine dahil edilir. Elde edilen anlamlı ilişkiler ile regresyon denklemi teorik olarak $Y = \beta_0 + \beta_1 x_1$ şeklindedir. Elde edilen değerler teorik modelde anlamlı katsayılar yerine konulduğu zaman regresyon denklemi aşağıdaki gibi olacaktır.

$$\text{Performans} = 3,577 + 0,423 \text{ kişisel risk üstlenme}$$

Elde edilen regresyon denkleminde göre performans ile kişisel risk üstlenmenin performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır. Kişisel risk üstlenme 1 birim arttığında finansal performans da 0,423birim artacaktır.

Çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık göstermenin performans üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile regresyon analizi uygulanmıştır. Modelin anlamlı olup olmadığını belirlemek amacı ile hesaplanan p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer (0,05) değerinden daha küçük olduğundan model kurmanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 30'daki gibidir. Yapılan regresyon analizi için oluşturulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H0: Öğretmenlerin çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme alt boyutuna ilişkin algılamaları performansları üzerinde etkili değildir.

H13-e: Öğretmenlerin çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme alt boyutuna ilişkin algılamaları performansları üzerinde etkilidir.

Tablo 30: Çalışan İhtiyaçlarına Duyarlılık Göstermenin Performans Üzerindeki Etkisi

Performans (Bağımlı Değişken)	Bağımsız Değişkenler	Standart Hata	T Değeri	p Değeri	β	F	R^2
	Sabit Katsayı	,124	26,239***	,000	3,251	78,273***	,237
	Çalışan İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	,032	8,847***	,000	,490		

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Sabit katsayı ($P=0,000$) ve çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ($p=0,000$) için hesaplanan p değeri alfa değerinden daha küçüktür bu nedenle H13-e hipotezi kabul edilir.

Çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme için hesaplanan p değeri (0,000), 0,05 değerinden küçüktür. Farklı bir ifade ile çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme performansın belirleyicilerinden biridir. Çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve performans arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu belirlendiğinden regresyon denkleminde dahil edilir. Elde edilen anlamlı ilişkiler ile regresyon denklemi teorik olarak $Y = \beta_0 + \beta_1 x_1$ şeklindedir. Elde edilen değerler

teorik modelde anlamlı katsayılar yerine konulduğu zaman regresyon denklemi aşağıdaki gibi olacaktır.

$$\text{Performans} = 3,251 + 0,490 \text{Çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme}$$

Elde edilen regresyon denklemine göre çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık göstermenin performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır. Çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme 1 birim arttığında finansal performans da 0,490birim artacaktır.

Mevcut durumu sürdürmemenin performans üzerindeki etkisini belirlemek amacı ile regresyon analizi uygulanmıştır. Modelin anlamlı olup olmadığını belirlemek amacı ile hesaplanan p değeri 0,000 olarak bulunmuştur. Bulunan bu değer (0,05) değerinden daha küçük olduğundan model kurmanın anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Yapılan regresyon analizine ilişkin bulgular Tablo 31'deki gibidir. Yapılan regresyon analizi için oluşturulan hipotezler ise aşağıdaki gibidir.

H0: Öğretmenlerin mevcut durumu sürdürmeme alt boyutuna ilişkin algılamaları performansları üzerinde etkili değildir.

H13-f: Öğretmenlerin mevcut durumu sürdürmeme alt boyutuna ilişkin algılamaları performansları üzerinde etkilidir.

Tablo 31: Mevcut Durumu Sürdürmemenin Performans Üzerindeki Etkisi

Performans (Bağımlı Değişken)	Bağımsız Değişkenler	Standart Hata	T Değeri	p Değeri	β	F	R^2
	Sabit Katsayı	,142	22,682***	,000	3,226	61,067***	,194
	Mevcut Durumu Sürdürmeme	,036	7,815***	,000	,445		

* $p < 0,10$, ** $p < 0,05$, *** $p < 0,01$

Sabit katsayı ($P=0,000$) ve mevcut durumu sürdürmeme ($p=0,000$) için hesaplanan p değeri, 0,05değerinden daha küçüktür bu nedenle H13-f hipotezi kabul edilir.

Mevcut durumu sürdürmeme için hesaplanan p değeri (0,000), 0,05 değerinden küçüktür. Farklı bir ifade ile mevcut durumu sürdürmeme performansın belirleyicilerinden biridir. Mevcut

durumu sürdürmeme ve performans arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu belirlendiğinden regresyon denklemine dahil edilir. Elde edilen anlamlı ilişkiler ile regresyon denklemi teorik olarak $Y = \beta_0 + \beta_1 x_1$ şeklindedir. Elde edilen değerler teorik modelde anlamlı katsayılar yerine konulduğu zaman regresyon denklemi aşağıdaki gibi olacaktır.

$$\text{Performans} = 3,226 + 0,445 \text{ mevcut durumu sürdürmeme}$$

Elde edilen regresyon denklemine göre mevcut durumu sürdürmemenin performans üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi vardır. Mevcut durumu sürdürmeme 1 birim arttığında finansal performans da 0,445 birim artacaktır.

Yapılan analiz sonuçları incelendiğinde, karizmatik liderliğin tüm alt boyutlarının performans ile ilişkisi anlamlı olduğundan “Öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları, performans düzeylerini etkilemektedir” hipotezi kabul edilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile “Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Algılarının Performans Düzeyleri ile İlişkisi” incelenmiş ve bu doğrultuda SPSS istatistik programı yardımıyla faktör analizi, frekans analizi, ANOVA analizi, korelasyon analizi ve regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda elde edilen verilerle ilgili öneriler sıralanmıştır.

Trabzon ili Ortahisar ilçesinde Millî Eğitim Bakanlığı’na bağlı özel ya da devlet anaokulu, ilk öğretim ve lise dengi okullarda görev yapan öğretmenler ana kütle olarak belirlenmiştir. Kolayda örneklem yöntemi ile örnekleme oluşturan öğretmenlere internet ve telefon üzerinden ulaşılmış, anketler doldurtulmuştur.

Araştırmada ilk olarak demografik özelliklerin öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları arasında anlamlı bir farkın olup olmadığı t-test ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda ankete katılan 250 öğretmenin 167’sinin kadın (%66,8), 83’ünün (%33,2) ise erkek olduğu görülmektedir. Yapılan analiz sonucunda demografik özelliklerden cinsiyet değişkeninin öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamalarına göre farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Demografik özelliklerden yaş değişkeninin ise öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamalarına göre farklılık gösterip göstermediği ANOVA analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçlarına göre, öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamalarının eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği ise; One Way ANOVA analizi ile incelenmiştir. Bu analiz sonucunda karizmatik liderlik algılamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Branş değişkeni ile karizmatik liderlik algılamalarının analizi için t-test kullanılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre; öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları, branş değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bir diğer demografik özellik olan kurumdaki hizmet yılı değişkenini, incelemek için ANOVA analizi kullanılmıştır. Analiz sonuçlarına göre öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamalarının kurumdaki hizmet yılı değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Son olarak öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamalarının çalıştıkları kurum değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediği t-test ile analiz edilmiştir. Analiz sonuçlarına göre; karizmatik liderliğin alt

faktörleri olan sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmemenin çalışılan kuruma göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Ancak vizyon belirleme ve çevre duyarlılığı faktörlerinin öğretmenlerin çalıştığı kurum değişkenine göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Öğretmenlerin performans düzeyleri ile demografik faktörler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla ANOVA ve T-test analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda öğretmenlerin performans düzeylerinin cinsiyet ve kurumdaki hizmet yılı değişkenlerine göre, anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Performans ortalamaları incelendiğinde kadın öğretmenlerin erkek öğretmenlere göre daha fazla ortalamaya sahip oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Aynı zamanda 5-9 yıl ve 10-14 yıl çalışan öğretmenlerin performans düzeyleri ve hizmet yılları arasında anlamlı bir farklılık görüldüğü belirlenmiştir. Öğretmenlerin performans düzeylerinin yaş, eğitim durumu, branş, kurum değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır.

“Öğretmenlerin karizmatik liderlik algılamaları, performans düzeylerini etkilemektedir” hipotezini incelemek amacı ile regresyon analizi kullanılmıştır. Yapılan analiz sonucunda; vizyon belirleme, çevre duyarlılığı, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, mevcut durumu sürdürmeme alt boyutları ile performans arasında anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Karizmatik liderlik algılamalarının, performans üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçlara göre araştırmaya katılan öğretmenlerin performanslarının okul müdürlerinin veya yöneticilerinin karizmatik liderlik özellikleri ile ilişkili olduğu söylenebilir. Okul içerisinde öğretmenlerin bireysel performanslarını etkileyen faktörler, müdür konumunda olan kişinin liderlik özellikleri ile bağlantılı olmaktadır. Karizmatik liderlik özelliklerine sahip bir okul müdürünün, öğretmenleri hedef ve amaçlara ulaştırma konusunda aktif rol oynadığını söyleyebiliriz. Öyle ki; öğretmenlerin performanslarının hissedilir şekilde görünmesi, karizmatik liderlik özelliklerinin destekleyici etkisiyle birlikte olmaktadır. Okul müdürlerinin öğretmenlere hissettirdikleri liderlik özellikleri onlar için örnek teşkil etmekte ve yönlendirmektedir. Yapılabilirlik ve inandırıcılık özelliklerine sahip bir müdür; okul içerisinde

performansı doğrudan etkileyen aynı zamanda hedeflere öğretmenler ile birlikte ulaşılmasına olanak sağlayan pozisyonudur.

Literatürdeki benzer çalışmalar incelendiğinde; Kırkayak (2019) 'ın araştırmasında, karizmatik liderlerin özelliklerinden, sıra dışı davranışlar sergileme ve mevcut durumu sürdürmemenin performans ile anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca; kişisel risk üstlenme, vizyon belirleme, duyarlılık gösterme, mevcut durumu sürdürmeme özelliklerine ilişkin erkek çalışanların ortalamalarının kadın çalışanların ortalamalarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Mevcut durumu sürdürmeme ve sıra dışı davranışlar sergilemenin performans ile ilişkisinin eğitim durumuna göre değişkenlik göstermediği sonucuna varılmıştır. Çalışmamızda ise; karizmatik liderliğin yalnızca iki boyutunun değil, tüm alt boyutlarının performans ile anlamlı bir ilişkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Yapılan benzer çalışmadaki meslek grubu konaklama işletmelerinden seçilmiştir. Çalışmamızdaki bu farkın, seçilen anakütle ve ankete katılım gösterenlerin meslek gruplarından kaynaklandığı düşünülebilir. Konaklama işletmelerinde çalışan bireylerin statülerinin birbirinden farklı olması ve/veya mesleğe özgü farklılıklarından dolayı karizmatik liderlik algılarının farklı olduğu söylenebilir. Ayrıca farklı meslek gruplarında farklı liderlik türlerinin daha fazla etkili olabileceği de düşünülebilir. Çalışmamızda karizmatik liderlik algılamalarının; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, branş, kurumdaki hizmet yılı değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna varılmıştır. Meslek gruplarındaki bu farkın, demografik özellikler üzerinde de değişik sonuçlar elde edilmesine neden olabileceği söylenebilir.

Karizmatik liderlik ve çalışan performansı ilişkisinin incelendiği Buldu (2016)'nın araştırmasında, çalışanların karizmatik liderlik algıları ile performans algıları arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Bu bulgu çalışmamızın bulguları ile benzerlik göstermektedir. Buldu (2016)'nın çalışmasında, çalışmamızdan farklı olarak, yaş faktörü arttıkça karizmatik liderlik algısı ve performans algısına ilişkin ortalamalar artmaktadır. Buldu (2016) çalışmasını, tedarik zinciri çalışanlarından cam sektöründe öncü kurumsal bir firmada yapmıştır. Bu sektörde yaş arttıkça çalışan performansı da artmaktadır, bunun nedeni; çalışanların tecrübe kazanmasıyla oluşan statü değişiklikleri olarak düşünülebilir. Bizim çalışmamızda öğretmenlerin yaş faktörünün performansı etkilememesi, öğretmenlerin çoğunlukla statü değişikliğine

uğramamaları olarak düşünülebilir. Başka bir ifade meslek gruplarının demografik faktörlerden etkilenme oranı; çalışma koşullarından beklentiler, meslek değişimleri, statüde yükselme vb gibi koşullarda değişiklik gösterebilmektedir.

Kazan (2021)'ın okul müdürlerinin karizmatik liderlik özelliklerinin, okulun gelişimine etkisinin incelendiği çalışmasında; okul müdürlerinin sahip olduğu karizmatik liderlik özellikleri ile okulun gelişimi arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Okul gelişimine katkı sağlayan faktörler arasında çalışan performansının doğrudan etkisi olduğu düşünüldüğünde bu çalışmanın da benzer bulgularla sonuçlandığını söyleyebiliriz.

Cinel (2008)'in karizmatik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılığa etkilerinin araştırıldığı çalışmasında, karizmatik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Bu unsurlardan biri olan mevcut durumu sürdürmeme faktörünün duygusal bağlılık üzerinde pozitif bir etkisi olduğu belirtilmiştir. Diğer karizmatik liderlik özellikleri olan; kişisel risk üstlenme, vizyon belirleme, çalışan ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığı sonucuna varılmıştır.

Bu çalışmaların birçoğunda, karizmatik liderlik özelliklerinin tüm boyutları veya birkaç boyutunun çalışan performansı üzerinde etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır. Bazı çalışmalarda, karizmatik liderlik özelliklerinin tüm boyutlarının performans üzerinde etkisinin bulunamamasının nedeni; çalışmanın yürütüldüğü sektöre, ana kütleye, örnekleme, örnekleme metotlarına özgü özelliklerin farklı oluşu olarak düşünülebilir.

Bu veriler çalışmaya katılan öğretmenler ile sınırlı olup, farklı bölgeler veya farklı mesleğe sahip kişilerde daha farklı sonuçların elde edilmesi olasıdır. Gelecekte yapılacak olan çalışmalarda örneklem sayısı artırılarak çalışmanın daha kapsamlı olması sağlanabilir. Aynı zamanda farklı liderlik türleri de çalışma kapsamına dahil edilip bulgular yorumlanabilir.

KAYNAKLAR

- Ak, Fatih (2015). *Okul Müdürlerinin Liderlik Türleri ve Öğretmenlerin Motivasyonları Üzerine Etkileri*. Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul.
- Akman, V., Hanoğlu M., Kızıl C. (2015) *Liderlik ile Personel Performansı Arasındaki İlişki Üzerine Bir Şirket İncelemesi*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Kıs-2015 Cilt:14 Sayı:52 (130-145)
- Aktuna H.C. ve Kılıçlar A. (2019) “Yöneticilerin Liderlik Tarzları ile İşgörenlerin Performansı Arasındaki İlişki” Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Eylül Cilt: 2/2: 299-322
- Aslan, Ş. (2008). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması*. Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 15.2, 163-178.
- Avcı U. Ve Topaloglu C. (2009). *Hiyerarşik Kademelere Göre Liderlik Davranışları Algılama Farklılıkları: Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*. Kamu İİBF Dergisi. Yıl. 11. Sa. 16. 1-20.
- Aykanat, Zafer, (2010), *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Karaman
- Aysel, Levent (2006). *Liderlik ve Duygusal Zekâ* (Yüksek Lisans Tezi). Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Kocaeli.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). *Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması*. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. 12.19, 73-84
- Bakan, İ., Bulut, Y. (2004). *Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert2in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması*. İ.Ü: Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi No:31, 151-176
- Başar, U., ve Basım, N., (2018). *Paradoksal Liderlik Modeli*. Amme İdaresi Dergisi, Cilt 51, Sayı 3, Eylül 2018, s.121-153

Baltacı, A. (2018), *Nitel Araştırmalarda Örneklem Yöntemleri ve Örnek Hacmi Sorunsalı Üzerine Kavramsal Bir İnceleme*, Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 7, Sayı:1

Bektaş, Ç, (2016), *Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler*, Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, 2(7), 43-53.

Bilgin, K.U, (2007), *Kamuda Ölçerebilir Denetime Hazırlık Performans Yönetimi*, Sayıştay Dergisi, 65, 53-87.

Bilgin, K. U. (2008). *Kamu Performans Yönetimi: Vali ve Kaymakamlar Performans Ölçümü Araştırması*. TODAİE Amme İdaresi Dergisi. Cilt 41, Sayı:2,

Bingöl, D. (2014). *“Personel Yönetimi*, Beta Basım Yayım Dağıtım A.S., 9. Baskı, İstanbul.

Bolat T. Ve Seymen A.O. (2003). *“Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesi Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme”*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. C. 6. Sa. 9. 59-85.

BOYLU Yasin ve SÖKMEN Alptekin (2002) *“Sınır Birim İşgörenlerinin Performans Değerlendirme Kriterlerine Bakışı: Ankara'daki Otel İşletmeleri Üzerine Bir Uygulama”*, Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi, s. 167 – 182.

Bozkurt, Ö., Göral, M., (2013). *Modern Liderlik Tarzlarının Liderlik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma*. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi. Cilt/Vol.: 13 - Sayı/No: 4 (1-14)

Cinel, M.O., (2008), *Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma*. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi), Kocaeli

Conger, J.A ve Kanungo R.N, (1994) *Journal of Organizational Behavior* , Sep., 1994, Vol. 15, No. 5 (Sep., 1994), pp. 439-452

Çatır, O., (2009), *Modern Lider Tipleri ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı, (Yüksek Lisans Tezi).

Çelik, C. ve Sünbül, Ö., (2008). ‘*Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması*’, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı:3Ss.49-66

Çetin G.N ve Beceren Ertan. (2007). “*Lider Kişilik: Gandhi*”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Yıl. 3. Sa. 5. 110-132

Demir, C., Yirci, R. (2021) *Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Okulların Kurumsal İtibarına Etkisi*, Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19 (3); 234-256

Demircioğlu, E. C, (2015), *Karizmatik Liderliğin Yönetimsel Açısından Değerlendirilmesi*, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(1), 52-69.

Diş, G. (2021). *Örgütlerde Karizmatik Liderlik İş tatmini ve Örgütsel Abominasyon Etkileşimi: Bir İmalat İşletmesinde Uygulama*, (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Duran, C. & Saraçoğlu, M. (2009). *Yeniliğin yaratıcılıkla olan ilişkisi ve yeniliği geliştirme süreci. Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 16(1), 57-71.*

Durmuş, A.Eren (2001). *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerinde Bir Araştırma*, (Yüksek Lisans Tezi), Akdeniz Üniversitesi SBE, Antalya.

Erdoğan E. (2011). *Örgütsel Sessizlik ve Performans İlişkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze İleri teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eren, E. (2001): *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Genişletilmiş 7.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım Aş., İstanbul

Eren, M., Kaplan, M. (2014). *Kurumsal yetkinliklerin örgütsel performans üzerindeki etkileri: üretim firmaları üzerine bir araştırma*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi (40), 175-192.

Helvacı, M. A. (2002). *Performans Yönetim Sürecinde Performans Değerlendirmenin Önemi*. Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Bilimleri Dergisi, 35.(1): 155-169.

Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma*, (Doktora Tezi). GebzeYüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze.

Gül, H., Aykanat, Z. (2012), *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi 2012 16 (1): 17-36

GÜL Hasan, GÜNER Çöl, “Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle ilişkileri Üzerine Bir Araştırma”, Atatürk Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, Cilt: 3-4, Sayı: 17, 2003

Gürüz, Demet. ve Emet, Gürel. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*, İkinci Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara Hacıtahiroğlu, K, (2012), Verimlilikte Liderin Rolü, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 9(1).

İnce, M., Bedük, A., Aydoğan E., (2004). *Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri*. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi. Sayı: 11 Sayfa: 424-446

İnce, Nagihan (2019). *Liderlik Türlerinin Çalışan Performansı ve Motivasyonuna Etkisi: Akdeniz Elektrik Dağıtım Anonim Şirketine Bir Uygulama*. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi). Isparta

Jacobsen, C. Ve House, R.J., (2001) *Dynamics Of Charismatic Leadership. A Procees Theory, Smulation Model and Tests*, The Leadership Quaterly, Vol: 12, 75-112

Karakuş, Esra. (2014) *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarıyla Çalışan Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma*. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü (Yüksek Lisans Tezi). Ankara

Kantos, Z. (2011), *Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme*, Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 1(1), 135-158.

Kazan, A. (2021), *Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Okul Gelişimine Etkisi*, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Bilim Dalı (Yüksek Lisans Tezi), İstanbul

Kılıç, D.E., Üstün, A., Önen Ö., (2011) *Öğrenen Örgütlerde Etkili Liderlik: Burdur Örneği*. Educational Policy Analysis and Strategic Research, V 6,N 1

Kılınç, T. (2002). *Liderlik Üzerine Bir Analiz*. Hastane Dergisi (Hospital News), 3(15): 84-88.

Kırkpınar S. ve İşcan Ö.F (2018) “Liderlik Tarzlarının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkileri” Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 2018; 21(1): 65-85

Kırkayak, F. (2019) *Karizmatik Liderlik Özelliklerinin İşletme Performansı Üzerinde Etkileri Üzerindeki Etkileri (Otel İşletmelerinde Bir Araştırma)* Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul

Kırmaz, B. (2010). *Bilgi Çağı Lideri*. Ankara Barosu Dergisi. 68.3, 207-222

Özalp, İ., Öcal, H., (2000). *Örgütlerde Dönüştürücü Liderlik Yaklaşımı*. Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi Cilt 3 Sayı.4

Özkalp, Enver. ve Kirel, Çiğdem. (2013). *Örgütsel Davranış*, Ekin Basın Yayın Dağıtım, Bursa.

Özmutaf, M. (2007). *Örgütlerde bireysel performans unsurları ve çatışma*. Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Dergisi, 8(8), 41- 60.

Özsoy, Elif, "Liderlik Davranışları İle Cinsiyet İlişkisi: Türkiye'deki Sivil Toplum Kuruluşlarında Bir Araştırma", (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Sakarya Üniversitesi SBE, Sakarya, 2010

Öztürk, Cemal (2016). *Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları*. İnsan Ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi. Cilt:5 Sayı:8 3086-3096

Öztürk, N, (1993), *Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi*, Verimlilik Dergisi, Milli Prodüktivite Merkezi Yayını (Özel Sayı), Çagın Ofset, Ankara.

Saltürk, M., (2006), *İşletme Yönetiminde Yöneticinin Kişilik Özellikleri İle Algılanan Yönetim Başarısı Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul.

Serinkan, C. ve İpekçi, İ. (2005). *Yönetici Hemşirelerde Liderlik ve Liderlik Özelliklerine İlişkin Bir Araştırma*. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi. 10.1, 281-294.

Şafaklı, O.Veli. (2005). *KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Stilleri Üzerine Bir Çalışma*. Doğu Üniversitesi Dergisi, 6 (1) , 132-143

Şahin, Faruk (2012). *Büyük Adam Düşüncesinden Liderlikte Özellikler Kuramına Kavramsal Bir Bakış*. C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt 13, Sayı 1

Şirin, E.Zeyrek (2019) *Vizyoner Liderlik Davranışlarının İşletme Performansına Etkileri: Bir Uygulama*. İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul

Tabak, A., Sıgır, Ü., Hazır, K. Ve Eroğlu, A., (2009). *Örgütlerde Yöneticilerin Dönüştürücü Liderlik Algılamalarının Problem Çözme Becerilerine Etkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama*. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt 18, Sayı 2, 2009, Sayfa 387-397

Taş, Y.F. Ve Aksu, A. (2011). *Toplam Kalite Yönetimi ve Stratejik Liderlik*. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. 3.2, 351-361.

Tekin, Yasemin (2007). *Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya'da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma*, Yayınlanmamış YL Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Antalya.

TDK (2015). Performans, *Türk Dik Kurumu Güncel Türkçe Sözlük*, http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.565f4809b59105.30644333

Tunçer, P. (2011). *Örgütsel Değişim ve Liderlik. Sayıştay Dergisi.* 80, 57-83

Tunçer, P. (2012). *Yönetim ve Organizasyon.* 1.Baskı. İstanbul: Beta Yayınevi.

Uğurluoğlu, Ö., Çelik, Y., (2009), *Örgütlerde Stratejik Liderlik ve Özellikleri*, Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 12 (2), 121-156.

Uygun, S.V., (2008), *Kamu Kurumlarında Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'da Bir Uygulama*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, (Yüksek Lisans Tezi).

Yaldızbaş, S. (2015). *Karizmatik liderlik davranışlarının iş performansına etkisinde iş tatmininin aracılık rolü* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Yılmaz, A., & Ceylan, Ç. B. (2011). *İlköğretim okul yöneticilerinin liderlik davranış düzeyleri ile öğretmenlerin iş doyumu ilişkisi.* Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi [Educational Administration: Theory and Practice], 17(2), 277-394.

Yılmaz H. (2011). *Güçlendirici Liderlik.* B. 1.İstanbul: Beta Basım Yayın

Yörük, D. Ve Dünder, S., (2010). *Türkiye'deki Yerel Yöneticilerin Benimsedikleri Liderlik Tarzlarına Göre Boyun Eğici Davranışlarının İncelenmesi.* Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 25, Sayı: 1,

Yukl, G, (1994), *Leadership in Organizations*, (3rd Ed.), Prentice Hall Inc., Englewood ClifTa, New Jersey

Zel, U. (1997). *Harekete geçirici liderlik ve işe yönelik liderlik*, K.H.O. Matbaası, Ankara.

EKLER



Değerli öğretmenim,

Bu anketin amacı “Öğretmenlerin Karizmatik Liderlik Algılarının Performans Düzeyleri İle İlişkisi: Trabzon İli Örneği” adlı araştırma için konu ile ilgili görüşlerinizi belirlemektir. Bu araştırmanın sonuçları akademik bir araştırma için kullanılacak olup, sizden ad, soyad, telefon ya da adres bilgileri istenmeyecektir.

Bu araştırmadan elde edilecek veriler Dr. Öğr. Üyesi Özgür DOĞAN danışmanlığında yürütülen Derya Ehli ÖZKAN’ın yüksek lisans tezinde kullanılacaktır. Ankette yer alan ifadelere vereceğiniz samimi ve sizi yansıtan yanıtlar araştırmanın güvenilirlik ve geçerliliğine katkı sağlayacaktır. Vakit ayırdığınız için şimdiden teşekkür ederim. Saygılarımla.

Derya Ehli ÖZKAN
Artvin Çoruh Üniversitesi
İşletme ABD Tezli Yüksek Lisans Öğrencisi

EK-1: ANKET FORMU

Bölüm-1 Demografik Bilgiler

Her bir ifade için size en uygun seçeneği (X) ile işaretleyerek değerlendirebilirsiniz.

Cinsiyetiniz : Kadın () Erkek ()
Yaşınız : 19-25 () 26-35 () 36-45 () 46 ve üstü ()
Eğitim Durumunuz : Lise () Üniversite () Yüksek Lisans () Doktora () Diğer ()
Branşınız : Sınıf öğretmeni () Branş Öğretmeni ()
Kurumdaki Hizmet Yılı : 0-4 yıl () 5-9 Yıl () 10-14 Yıl () 15 yıl ve üstü ()
Kurumunuz : Özel Sektör () Kamu ()

Bölüm- 2

Her bir ifade için size en uygun seçeneği (X) ile işaretleyerek değerlendirebilirsiniz.

1 (kesinlikle katılmıyorum) 2 (katılmıyorum) 3 (kararsızım) 4 (katılıyorum) 5 (kesinlikle katılıyorum)
seçeneklerini temsil etmektedir.

	1	2	3	4	5
1. Müdürüm, topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.					
2. Müdürüm, topluluğa karşı sunum yaparken oldukça iyi bir konuşmacıdır.					
3. Müdürüm ilham vericidir ve okul çalışanlarının yaptıklarının önemini belirterek onları motive edebilmektedir.					

4. Müdürüm vizyon sahibidir ve çoğu zaman gelecekte olabilecekler hakkında fikirler verir.					
5. Müdürüm, okul adına, ilham veren stratejik ve örgütsel hedefler ortaya koyar.					
6. Müdürüm, okulun geleceğiyle ilgili sürekli yeni fikirler üretir.					
7. Müdürüm, okulla ilgili hedeflere ulaşmaya çalışırken, karşısına çıkabilecek, sosyal ve kültürel çevreden kaynaklı engelleri önceden görebilir.					
8. Müdürüm, okulla ilgili hedeflere ulaşmaya çalışırken, karşısına çıkabilecek olan fiziksel çevredeki engelleri (teknolojik engeller, kaynak yetersizliği vb.) Önceden görebilir.					
9. Müdürüm, kendisini amaçlarına ulaşmaktan alıkoyacak, örgüt içi engelleri ve güçlükleri kolayca görür.					
10. Müdürüm, okuldaki çalışanlarının, sahip oldukları yetenek ve beceriler hakkında fikir sahibidir.					
11. Müdürüm, çalışanlarının sahip oldukları sınırlılıkları ve sınırlamaları bilmektedir.					
12. Müdürüm, okulun amaçlarını gerçekleştirmesini kolaylaştıracak ya da destek olacak yeni çevresel fırsatları kolayca fark eder.					
13. Müdürüm, girişimcidir ve hedefine ulaşmak için yeni fırsatları değerlendirir.					
14. Müdürüm, okulla ilgili hedeflere ulaşmak için, alışılmış kalıpların dışında davranışlarda bulunabilir.					
15. Müdürüm, okulla ilgili hedeflere ulaşmak için sıra dışı yöntemler kullanır.					
16. Müdürüm, okuldaki diğer çalışanları da sıklıkla şaşırtan, eşine az rastlanır davranışlar sergiler.					
17. Müdürüm, okulla ilgili amaçlara ulaşabilmek için, önemli derecede kişisel risk içeren eylemlerde bulunur.					
18. Müdürüm, okulla ilgili amaçlara ulaşabilmek için, önemli ölçüde, kişisel fedakârlık olarak ifade edilebilecek faaliyetlerde bulunur.					
19. Müdürüm, okulun iyiliği için yüksek kişisel risk alır.					
20. Müdürüm okulun yararına yüksek kişisel maliyetlere ya da zararlara katlanır.					
21. Müdürüm, okuldaki çalışanların ihtiyaç ve duyguları ile ilgili oldukça duyarlı ve hassastır.					
22. Müdürüm, karşılıklı sevgi ve saygıyı önemseyen davranışlarıyla çalışanlarını etkiler.					

23. Müdürüm, çalışanların ihtiyaç ve duygularını önemser ve bu konuda kişisel ilgi gösterir.					
24. Müdürüm, mevcut durumu veya işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır.					
25. Müdürüm, okulun amaçlarına ulaşabilmesi için, riskli olmayan, kabul görmüş hareket tarzlarını benimsemiştir.					

Bölüm – 3

Her bir ifade için size en uygun seçeneği (X) ile işaretleyerek değerlendirebilirsiniz.

1 (kesinlikle katılmıyorum) 2 (katılmıyorum) 3 (kararsızım) 4 (katılıyorum) 5 (kesinlikle katılıyorum)
seçeneklerini temsil etmektedir.

	1	2	3	4	5
26. İş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum.					
27. Moraliyim yüksektir.					
28. Bir sorun gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.					
29. İşe devamsızlık oranım düşüktür.					
30. Sunduğum eğitimin kalitesinde standartlara fazlasıyla ulaştığıma eminim.					
31. Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.					

Anketimize verdiğiniz samimi yanıtlar için teşekkür ederiz.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı:	Derya Ehli Özkan			
Doğum Yeri:				
Doğum Tarihi:				
Medeni Durumu:				
Öğrenim Durumu				
Derece	Okulun Adı	Program	Yer	Yıl
İlköğretim	Namık Kemal İlkokulu		Trabzon	1994
Ortaöğretim	Zehra Kitapçıoğlu Ortaokulu		Trabzon	1997
Lise	Affan Kitapçıoğlu Lisesi	Türkçe/Matematik	Trabzon	2000
Lisans	Atatürk Üniversitesi	İşletme	Erzurum	2007
Yüksek Lisans	Artvin Çoruh Üniversitesi	İşletme	Artvin	2022
Hakkında bilgi almak için önerebileceğin şahıslar				
e-posta				
Yayınları				