

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ETKİLEŞİMCİ VE KARİZMATİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN  
MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ:  
ANKARA İL SINIRLARI İÇERİSİNDEKİ BEŞ YILDIZLI  
OTELLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan  
Cebrail YAKIŞIR

Tez Danışmanı  
Dr.Öğr. Üyesi Erdem BAĞCI

İSTANBUL – 2020



## TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Cebrail YAKIŞIR
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Etkileşimci Ve Karizmatik Liderliğin Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkilerinin İncelenmesi: Ankara il Sınırları İçerisindeki Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Araştırma
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Doktora
- TEZİN TARİHİ** : 15.05.2020
- SAYFA SAYISI** : 137
- TEZ DANIŞMANLARI** : Dr.Öğr. Üyesi Erdem BAĞCI
- DİZİN TERİMLERİ** : Etkileşimci Liderlik, Karizmatik Liderlik, Çalışan Memnuniyeti
- TÜRKÇE ÖZET** : Bu tez çalışmasında, etkileşimci ve karizmatik liderliğin çalışan memnuniyeti üzerine etkileri incelendi. Araştırma Ankara il sınırları içerisinde yer alan beş yıldızlı oteller üzerinden yürütüldü. Ankara il sınırları içerisinde beş yıldızlı yirmi altı otelde çalışan 624 kişi bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Verilerin analizi SPSS 23 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Araştırma sonucu elde edilen verilere göre, Etkileşimli Liderlik Ölçek puanı ile Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Karizmatik Liderlik Ölçek puanı ile Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır.

Karizmatik Liderlik Ölçek puanı ile Etkileşimli Liderlik Ölçek puanı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Etkileşimli Liderlik ve Karizmatik Liderlik Çalışan Memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir. Karşılaştırma testleri neticesinde ise cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, hizmet süresi, çalışma pozisyonu ve aynı kurumda çalışma süresine göre istatistiksel olarak önemli farklılıklar saptanmıştır.

**DAĞITIM LİSTESİ**

- : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

Cebrail YAKIŞIR

T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

ETKİLEŞİMCİ VE KARİZMATİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN  
MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ:  
ANKARA İL SINIRLARI İÇERİSİNDEKİ BEŞ YILDIZLI  
OTELLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

İŞLETME ANABİLİM DALI  
DOKTORA TEZİ

Hazırlayan  
Cebrail YAKIŞIR

Tez Danışmanı  
Dr. Öğr. Üyesi Erdem BAĞCI

İSTANBUL – 2020

## BEYAN

Bu tezin çalışmasında ahlak ve bilimsel normlara uygun hareket edildiğini, başkasının ederlerinden faydalanıldığında; bilimsel kurallar çerçevesinde atıf yapıldığını, verilerin aslına uygun olarak kullanıldığını, tezin bir kısmının bu üniversite ile farklı bir üniversitede farklı tez olarak arz edilmediğini beyan ediyorum.

Cebrail YAKIŞIR

.../.../2020



T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Cebrail YAKIŞIR'ın "Etkileşimci ve Karizmatik Liderliğin Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkilerinin İncelenmesi: Ankara il Sınırları İçerisindeki Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Araştırma" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İŞLETME Anabilim Dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

*Prof.Dr. İzzet GÜMÜŞ*

Üye

*Prof. Dr. Mustafa KARA*

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Erdem BAĞCI  
(Danışman)*

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ*

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Atila HAZAR*

ONAY

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

/ ... / 2020

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*

*Enstitü Müdürü*

## ÖZET

### ETKİLEŞİMCİ VE KARİZMATİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÜZERİNE ETKİLERİNİN İNCELENMESİ: ANKARA İL SINIRLARI İÇERİSİNDEKİ BEŞ YILDIZLI OTELLER ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu tez çalışmasında, etkileşimci ve karizmatik liderliğin çalışan memnuniyeti üzerine etkileri incelenmiştir. Araştırma Ankara il sınırları içerisinde yer alan beş yıldızlı oteller üzerinden yürütüldü. Ankara il sınırları içerisinde yer alan beş yıldızlı yirmi altı otelde çalışan 624 kişi bu araştırmanın örneklemini oluşturmaktadır. Verilerin analizi SPSS 23 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır. Çalışmada etkileşimci liderlik algısı, karizmatik liderlik algısı ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki korelasyon testi ile analiz edilmiştir. Ayrıca değişkenlerin demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu T testi ve ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Araştırma sonucu elde edilen verilere göre, Etkileşimli Liderlik Ölçek puanı ile Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Karizmatik Liderlik Ölçek puanı ile Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Karizmatik Liderlik Ölçek puanı ile Etkileşimli Liderlik Ölçek puanı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Etkileşimli Liderlik ve Karizmatik Liderlik Çalışan Memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir. Karşılaştırma testleri neticesinde ise cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, hizmet süresi, çalışma pozisyonu ve aynı kurumda çalışma süresine göre istatistiksel olarak önemli farklılıklar saptanmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Etkileşimci Liderlik, Karizmatik Liderlik, Çalışan Memnuniyeti



## SUMMARY

### INVESTIGATION OF THE EFFECTS OF INTERACTIVE AND CHARISMATIC LEADERSHIP ON EMPLOYEE SATISFACTION: A RESEARCH ON FIVE-STAR HOTELS WITHIN THE PROVINCIAL BORDERS OF ANKARA

In this thesis, the effects of interactive and charismatic leadership on employee satisfaction are examined. It was carried out over five star hotels within the provincial borders of Ankara. The sample of this research is 624 people working in twenty six five star hotels in district of Ankara. Data were analyzed with SPSS 23 software and 95% confidence level was used. In the study, the relationship between interactive leadership perception, charismatic leadership perception and employee satisfaction was analyzed by correlation test. In addition, the status of the variables differing according to demographic variables were analyzed with the T test and ANOVA test. According to the data obtained from the research, there is a weak positive relationship between Interactive Leadership Scale scores and Employee Satisfaction Scale scores. There is a weak positive relationship between Charismatic Leadership Scale scores and Employee Satisfaction Scale scores. There is a weak positive relationship between Charismatic Leadership Scale scores and Interactive Leadership Scale scores. Interactive Leadership and Charismatic Leadership positively affect Employee Satisfaction. As a result of the comparison tests, statistically significant differences were found according to gender, age, education level, marital status, total service period, working position and service period in the same institution.

**Keywords:** Interactive Leadership, Charismatic Leadership, Employee Satisfaction

## İÇİNDEKİLER

	SAYFA
ÖZET.....	I
SUMMARY .....	II
İÇİNDEKİLER.....	III
KISALTMALAR.....	VI
TABLOLAR LİSTESİ .....	VII
ŞEKİLLER LİSTESİ .....	IX
EKLER LİSTESİ.....	X
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM .....	3
KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	3
1.1. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK .....	3
1.1.1. Liderlik Kavramı .....	3
1.1.2. Liderliğin Önemi.....	5
1.1.3. Etkileşimci Liderlik Kavramı .....	7
1.1.4. Etkileşimci Liderliğin Boyutları.....	9
1.1.4.1. Koşullu Ödüllendirme .....	9
1.1.4.2. İstisnalarla Yönetim .....	10
1.1.4.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik .....	11
1.1.5. Etkileşimci Liderliğin Özellikleri .....	12
1.1.6. Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sonuçları .....	13
1.2. KARİZMATİK LİDERLİK .....	15
1.2.1. Karizma Kavramı .....	15
1.2.2. Karizmatik Liderlik Kavramı.....	17
1.2.3. Karizmatik Liderliğin Ortaya Çıkışı .....	19
1.2.4. Karizmatik Liderliğin İlişkili Olduğu Kavramlar .....	20
1.2.4.1. Kriz Durumu .....	20
1.2.4.2. Konuşma Becerisi ve Konuşma Stili .....	21
1.2.4.3. Dikkat Çekici Bir Vizyon Oluşturmak.....	22
1.2.4.4. Karizmatik Lider ve Takipçileri İle İlişkisi .....	23
1.2.4.5. Karizmatik Liderin Değerlerine Bağlılığı .....	24
1.2.5. Karizmatik Liderlik Özellikleri .....	25
1.3. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ .....	27
1.3.1. Çalışan Memnuniyeti Kavramı .....	27
1.3.2. Çalışan Memnuniyetinin Önemi .....	29
1.3.3. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler .....	30

1.3.3.1. Bireysel Faktörler .....	31
1.3.3.2. Örgütsel Faktörler.....	34
1.3.3.2.1. Sosyal İhtiyaçlar .....	34
1.3.3.2.2. Ücret Düzeyi.....	35
1.3.3.2.3. Yetki Devri.....	35
1.3.3.2.4. Kararlara Katılma .....	36
1.3.3.2.5. İlerleme ve Terfi İmkânı .....	37
1.3.4. Çalışan Memnuniyetinin Etkileri .....	38
1.3.4.1. Verimliliğe Etkisi .....	38
1.3.4.2. Bağlılığa Etkisi.....	39
1.3.4.3. İşgücü Devrine Etkisi .....	40
<b>İKİNCİ BÖLÜM.....</b>	<b>41</b>
<b>TEORİK YAKLAŞIMLAR .....</b>	<b>41</b>
2.1. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİ AÇIKLAYAN YAKLAŞIMLAR.....	41
2.2. KARİZMATİK LİDERLİĞİ AÇIKLAYAN YAKLAŞIMLAR .....	42
2.2.1. Max Weber ve Karizmatik Otorite.....	42
2.2.2. House ve Karizmatik Liderlik.....	43
2.2.3. Bass ve Karizmatik Liderlik .....	44
2.2.4. Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atf Teorisi .....	45
2.2.5. Shamir'in Karizmatik Liderlik (Benlik) Teorisi.....	47
2.2.6. Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım.....	48
2.2.7. Beyer'in Karizma Yaklaşımı .....	48
2.3. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN MOTİVASYON TEORİLERİ .....	49
2.3.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi.....	49
2.3.2. Çift Etmek Kuramı.....	50
2.3.3. Beklenti Teorisi .....	51
2.3.4. ERG (Var olma, ilişkili olma, gelişme) Teorisi.....	52
2.3.5. Amaçlama Kuramı .....	53
<b>ÜÇÜNCÜ BÖLÜM .....</b>	<b>54</b>
<b>LİTERATÜR İNCELEME .....</b>	<b>54</b>
3.1. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİKLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR .....	54
3.2. KARİZMATİK LİDERLİKLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR .....	58
3.3. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR .....	60
3.4. ARAŞTIRMANIN AYIRT EDİCİ YÖNÜ .....	62
<b>DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....</b>	<b>63</b>
<b>ETKİLEŞİMCİ VE KARİZMATİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİ</b>	
<b>VE ANKARA İLİNDEKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA .63</b>	

4.1. ARAŞTIRMA VE UYGULAMA.....	63
4.1.1. Araştırmanın Amacı .....	63
4.1.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	63
4.1.3. Araştırmanın Evreni .....	65
4.1.4. Araştırmanın Örneklemi .....	65
4.1.5. Varsayımlar.....	66
4.1.6. Sınırlılıklar.....	67
4.1.7. Veri Toplama Tekniği.....	67
4.1.8. Ölçekler .....	67
4.1.9. Verilerin Analizi .....	69
4.1.10. Güvenilirlik Analizi.....	70
4.2 İSTATİKSEL BULGULAR VE YORUMLAR .....	73
<b>SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER .....</b>	<b>93</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>99</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>114</b>
Ek-A Anket Formları .....	114
Ek-B İzin Belgesi.....	118
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>119</b>

## KISALTMALAR

<b>T.C.</b>	:	TÜRKİYE CUMHURİYETİ
<b>SPSS</b>	:	STATİSTİCAL PACKAGES FOR THE SOCIAL SCIENCES



## TABLolar LİSTESİ

	SAYFA
<b>Tablo-1</b> $\alpha= 0.05$ İçin rneklem Büyüklükleri.....	66
<b>Tablo-2</b> Faktör Analizi ve Güvenirlik Analizi Sonuçları.....	70
<b>Tablo-3</b> Etkileşimli Liderlik lği Maddelerinin Faktör Dağılımı ve Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	71
<b>Tablo-4</b> Karizmatik Liderlik lği Maddelerinin Faktör Dağılımı ve Güvenirlik Analizi Sonuçları .....	72
<b>Tablo-5</b> Katılımcıların Kişisel Bilgilerinin Dağılımı.....	73
<b>Tablo-6</b> Katılımcıların Etkileşimli Liderlik lğ İfadelerine Katılım Düzeyleri .....	74
<b>Tablo-7</b> Katılımcıların Karizmatik Liderlik lğ İfadelerine Katılım Düzeyleri .....	76
<b>Tablo-8</b> Katılımcıların alışan Memnuniyeti lğ İfadelerine Katılım Düzeyleri ....	78
<b>Tablo-9</b> Etkileşimli Liderlik, Karizmatik Liderlik ve alışan Memnuniyeti lğ Puanlarının Betimleyici İstatistikleri .....	78
<b>Tablo-10</b> Etkileşimli Liderlik, Karizmatik Liderlik ve alışan Memnuniyeti lğ Puanlarının Korelasyon Analizi Sonuçları .....	79
<b>Tablo-11</b> Etkileşimli Liderlik ve Karizmatik Liderlik lğ Puanlarının Korelasyon Analizi Sonuçları .....	81
<b>Tablo-12</b> alışan Memnuniyetinin Etkileşimli Liderlik Alt Boyutlarından Etkilenmesi .....	83
<b>Tablo-13</b> alışan Memnuniyetinin Karizmatik Liderlik Alt Boyutlarından Etkilenmesi .....	83
<b>Tablo-14</b> alışan Memnuniyetinin Etkileşimli Liderlik ve Karizmatik Liderlik lğlerinden Etkilenmesi.....	84
<b>Tablo-15</b> Etkileşimli Liderlik, Karizmatik Liderlik ve alışan Memnuniyeti lğ Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması.....	84
<b>Tablo-16</b> Etkileşimli Liderlik, Karizmatik Liderlik ve alışan Memnuniyeti lğ Puanlarının Yaşı Göre Karşılaştırılması .....	85
<b>Tablo-17</b> Etkileşimli Liderlik, Karizmatik Liderlik ve alışan Memnuniyeti lğ Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması .....	86
<b>Tablo-18</b> Etkileşimli Liderlik, Karizmatik Liderlik ve alışan Memnuniyeti lğ Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması .....	87
<b>Tablo-19</b> Etkileşimli Liderlik, Karizmatik Liderlik ve alışan Memnuniyeti lğ Puanlarının Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması .....	89
<b>Tablo-20</b> Etkileşimli Liderlik, Karizmatik Liderlik ve alışan Memnuniyeti lğ Puanlarının Pozisyona Göre Karşılaştırılması .....	90

<b>Tablo-21</b> Etkileşimli Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Çalışan Memnuniyeti Ölçek Puanlarının Kurumdaki Çalışan Sayısına Göre Karşılaştırılması.....	91
<b>Tablo-22</b> Hipotezlerin Kabul/Red Durumu .....	92



## ŞEKİLLER LİSTESİ

### SAYFA

<b>Şekil-1</b> Maslow - İhtiyaçlar Hiyerarşisi .....	51
<b>Şekil-2</b> Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Model.....	64





## EKLER LİSTESİ

	<b>SAYFA</b>
<b>EK A-</b> Anket Formları .....	115
<b>EK B-</b> İzin Belgesi.....	119



## TEŞEKKÜR

Doktora eğitimim süresince katkılarından dolayı İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü'nde ders aldığım hocalarıma; tezimin tamamlanabilmesi için deneyimlerini, desteklerini ve katkılarını esirgemeyen tez danışmanım Dr. Öğr. Üyesi Erdem BAĞCI'ya ve Prof.Dr. İzzet GÜMÜŞ'e, Prof.Dr. Mustafa KARA'ya, Dr. Öğr. Üyesi Hülya YILMAZ'a, Dr. Öğr. Üyesi Atilla HAZAR hocalarıma çok teşekkür ederim. Ayrıca hep yanımda olan, tez yazma sürecinde bana büyük bir sabırla katlanan eşime, çocuklarıma ve destek olan herkese yürekten teşekkür ediyorum.

Cebrail YAKIŞIR



## GİRİŞ

Özel ve Kamu kurumlarının verimli çalışmaları, liderlerin gösterdiği performansla doğru orantılıdır. İyi bir lidere sahip birimlerde her zaman işler daha sağlıklı yürümekte; çalışan memnuniyetleri de aynı ölçüde yüksektir. Bu bağlamda yapılan bu araştırmada etkileşimci ve karizmatik liderlik tarzlarının çalışan memnuniyetlerine olan etkileri incelendi. Böylece hangi liderlik tarzının ilgili birimde daha ön plana çıktığı saptandı. Bu kapsamda çalışmamız, her iki liderlik türünün çalışan memnuniyeti ile karşılaştırıldığı için önemli bir çalışmadır. Literatüre baktığımızda sosyo-demografik değişkenleri etkileşimci liderlik ve karizmatik liderlik değişkenlerini kullanarak karşılaştırma yapan çok az araştırma olduğu gözlemlendi. Her iki liderlik tarzının bulunduğu bir çalışma ise literatürde yer almamaktadır. Yüksek Öğrenim Kurumu Tez Merkezi'nde yaptığımız araştırmada etkileşimci liderlik ve karizmatik liderlik kavramlarının memnuniyet ile ilişkisinin incelendiğiyle karşılaşmadık. Bu bağlamda oldukça özgün bir çalışmadır. Bu çalışma ile Ankara ilinde bulunan beş yıldızlı otellerde hangi liderlik tarzının daha çok ön plana çıktığı ve memnuniyet olan etkileri irdelenip bu bağlamda öneriler geliştirilmiştir.

Bu tezin ana problemi Ankara ilinde bulunan beş yıldızlı otellerde çalışan personelin, etkileşimci liderlik ve karizmatik liderlik davranışlarının memnuniyet algılarına ne derece etki ettiği; bu etkinin hangi düzeyde olduğunun ortaya çıkarılmasıdır. Alt başlıklarında ise etkileşimci liderlik, karizmatik liderlik ve çalışan memnuniyetinin cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, hizmet süresi, kurum pozisyonu ve oteldeki çalışan sayısı gibi demografik değişkenlerin etki düzeyleri incelenmiştir.

Çalışmanın amacı, etkileşimci liderlik ve karizmatik liderliğin beş yıldızlı otellerde çalışanlara olan etkilerinin ve memnuniyetlerinin belirlenmesidir. Bu araştırma kapsamında ortaya çıkan bu çalışmayla, Ankara ilinde bulunan beş yıldızlı otellerde ileriye dönük hedeflerinde bu konularla ilgili alacağı tedbirlerde yol gösterici olunması amaçlanmıştır. Bu araştırma ve sonuçları, ileriki süreçlerde yapılacak araştırmalara yol gösterici özelliği olması bakımından da önemlidir.

"Çalışmada etkileşimci liderlik algısı, karizmatik liderlik algısı ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki korelasyon testi ile analiz edilmiştir. Bağımlı değişkenin, bağımsız değişken tarafından etkilenip etkilenmediğini ölçmek için doğrusal

regresyon analizi yapılmıştır. Ayrıca değişkenlerin demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu T testi ve ANOVA testi ile analiz edilmiştir. İki gruplu demografik değişkenlere T testi, 2 üstü grubu olan değişkenlere ANOVA testi uygulanmıştır".

"Araştırma sonucu elde edilen verilere göre, Etkileşimli Liderlik Ölçek puanı ile Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Karizmatik Liderlik Ölçek puanı ile Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Karizmatik Liderlik Ölçek puanı ile Etkileşimli Liderlik Ölçek puanı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Etkileşimli Liderlik ve Karizmatik Liderlik Çalışan Memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir".

Etkileşimli liderlik, temelde adetsel ve tarihsel değerlere sahip çıkarak hareket etmeyi esas almıştır. Bu sebeple dışarıdan olumlu ya da olumsuz etkenler yok denecek kadar azdır. Fakat karizmatik liderlik ise yeni fikirlere açık, strateji geliştiren, kendi üyelerine katkı sunan ve vizyon açan bir özelliğe sahip olduğundan etkileşimli liderlikten tamamen farklıdır.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### KAVRAMSAL ÇERÇEVE

#### 1.1. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİK

Bu başlık altında liderlik, liderliğin önemi ve kavramı anlatılmıştır. Ardında etkileşimci liderlik kavramı hakkında bilgi verilmektedir.

##### 1.1.1. Liderlik Kavramı

Örgütsel yapılar liderlik kavramının oluşturulabilmesi ve bu kavramın çalışanlar üzerinde sinerji yaratan bir rol üstlenebilmesi amacıyla hem maddi yönden hem de zaman ve enerji yönünden büyük yatırımlar yapmaktadır. Örgütsel yapı içinde işlerin yürütülmesi sırasında çalışanların mutsuz olması, verimsiz olması işyeri ile ilgili sorunlar yaşamasının temel nedenlerinden biri lider vasfına ait kişilerin eksikliğidir. Bu açıdan bakıldığında liderlik kavramı modern işletmelerde artık yaşamsal bir fonksiyona sahip olmuştur<sup>1</sup>.

Lider özelliğine sahip kişilerin örgüt yapısı içindeki eksikliği öncelikli olarak vizyoner bakış açısının ortadan kalkmasına neden olacaktır. Bunun sonucunda da çalışılan işlerde gelecek projeksiyonlarında sorunlar yaşanacak ve uzun vadeli planlamalar yapmak imkânsız hale gelecektir. Lider vasıflı kişi veya kişiler örgüt yapısı içinde düzenli ve verimli bir şekilde çalışabilirse hem çalışanların iş doyumları artacak, hem işyerine olan bağlılık düzeyleri yükselecek ve hem de verimleri artacaktır. Çalışanların verimli olmaları ve işyerine olan bağlılıkları uzun vadede işyerinin kar elde edebilmesi ve yapının uzun yıllar boyunca ayakta kalabilmesi anlamını taşımaktadır<sup>2</sup>.

Liderlik kavramı kısaca bir örgütsel yapı içinde liderlik ruhunu yansıtabilme olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel yapının her yerinde hissedilebilen, iş görenlere ihtiyaçları olan motivasyonu ve çalışma azmini verebilecek olan ve onları karşılaşmaları muhtemel sorunlar karşısında koruyucu rol üstlenen yapıdaki kişilere

---

<sup>1</sup> Ayşe Atar, Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Üzerindeki Etkisi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2018, s.11. (**Yayınlanmış Doktora Tezi**).

<sup>2</sup> Gündüz Aksu, "Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Çağrı Merkezi İncelemesi". **Akademik Bakış Dergisi**, 2012, 32, s.3; Bennis Warren, **Bir Lider Olabilmek**. Çev. Utku Teksöz, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999, s.1-3.

lider denilebilir. Liderlerin çalışanların örgüt içinde kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlama, onların becerilerini ortaya çıkarma ve bu becerilere göre işlere yönlendirme, sürekli olarak eğitimleri ile ilgilenme gibi önemli görevleri bulunmaktadır<sup>3</sup>. Var olan ihtiyaçların anlaşılması ve ihtiyaçlar aşamasında fikir birliği sağlanmasının devamında, etkili bir biçimde belirlenen amaçlara ulaşabilmek adına faaliyete geçilmesi için çalışanları etkileme sürecine ek olarak belirlenen hedeflere ulaşma aşamasında da sarf edilen bireysel ve kolektif çabaların tümüne de liderlik gözü ile bakılabilir<sup>4</sup>

Warren Bennis liderlik kavramını güzellik kavramına benzetmiştir. Ona göre liderliği tanımlamak güzelliği tanımlamak gibi zordur ama onunla karşılaşıldığında kolaylıkla anlaşılabilir. Bennis yaptığı diğer bir tanımlamada ise liderlik özelliği taşıyan kişileri "işleri doğru şekilde yapan kişi değil, doğru işleri yapan kişi olarak açıklar. Örgütsel yapı içinde gerçekleştirilecek olan amaçların belirlenmesi ve bu amaçlara erişmek için yapılması gerekenler üzerinde oluşturduğu etki ve işyerinde bu amacı gerçekleştirmek için çalışacak olanları etkileme gibi özellikleri ile diğerlerinden ayrılan kişi olarak da liderlik tanımı getirilmiştir<sup>5</sup>. Koçel'e göre liderlik, kabul edilen koşullara göre ortak bir şekilde tanımlanan hedefleri gerçekleştirmek adına, belirli bir kişinin diğerlerinin yapacağı işlere etki edebilmesi ve onları yönlendirebilmesi olarak tanımlanabilir<sup>6</sup>.

Liderlik kavramı temel itibarıyla bazı davranışların önceden belirlenmiş amaçları yerine getirebilmek amacıyla yönlendirilebilmesi ve şekillendirilebilmesi süreci şeklinde de tanımlanabilmektedir. Lider ile etki ettiği kitle arasında bir ortaklık olması zorunludur<sup>7</sup>. Liderlik kavramı yalnızca liderin içinde bulunduğu bir kavram değildir. Liderlik kavramı liderin çeşitli hedeflere yönelik olarak takip eden iş görenleri ve kendileri dışında kalan ve hedef ile ilintili olan tüm diğer süreçleri ve kişileri birleştiren etkileşimli bir süreçtir<sup>8</sup>.

---

<sup>3</sup>Jeremy D. Meuser, William Gardner, Jessica Dinh, et al., "A Network Analysis Of Leadership Theory: The infancy of integration". *Journal of Management*, 2016, 42(5), s.1377.

<sup>4</sup>Gary Yukl, *Leadership an Organizations* (Fifth Edition). Prentice Hall, New Jersey, 2002, s.55.

<sup>5</sup>Bennis, a.g.e., s.3.

<sup>6</sup>Tamer Koçel, *İşletme yöneticiliği*. (Onaltıncı Baskı). Beta Yayıncılık, İstanbul, 2014, s.583.

<sup>7</sup>Tamer Bolat, Oya Seymen, O. İnci Bolat, Barış Erdem, *Yönetim ve Organizasyon*, Detay Yayınları, Ankara, 2008, s.167.

<sup>8</sup>Dorothy R. Carter, Dechurch Leslie A., Braun Micheal T., Conractor Noshir, "Social Network Approaches To Leadership: An Integrative Conceptual Review". *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100, s.599.

Nohria, Joyce ve Roberson'a göre liderlik kavramı ile ilgili yapılacak araştırmaların büyük bir bölümü etkili liderlik davranışının temelinde yatan nedenin ne olduğu sorusudur. Doğuştan gelen veya sonradan edinilen liderlik kavramında liderin her zaman pozitif yönde algılanması gerekliliği vardır düşüncesi doğru bir düşünce biçimi değildir. Çevresindeki onu tanıyan kesim tarafından olumsuz algılsa da bir lider işi dolayısı ile onu takip eden her kesim için olumlu olarak algılanır. Bu nedenle liderlik davranışı kişilere göre farklılaşabilir<sup>9</sup>.

### 1.1.2. Liderliğin Önemi

Liderlik hem bireysel hem örgütsel açıdan elde edilmesi gereken birçok çıktıının sağlıklı bir şekilde oluşmasına neden olur. Örgütsel yapıları daha verimli hale getirmek ve performans düzeylerini yükseltmek liderliğin bir sonucudur. Modern toplumlarda liderlik kavramı üst düzey rekabetin olduğu ortamlarda örgütlerin rekabet gücünün temelini oluşturmaktadır. Liderlik sürdürülebilir organizasyonel başarı ve işletmelerin varlıklarını korumaları ve uzun süre devam ettirebilmeleri için anahtar kavram olarak görülmektedir<sup>10</sup>.

Liderlik ile ilgili eğilimlerin, organizasyon üyelerinin üzerinde motivasyon, özgüven, öz yeterlilik, iş doyumunu, öğrenme, işyerine olan bağlılık ve yaratıcılık gibi alanlarda farklı etkilere yol açtığı ve verimlilik üzerinde olumlu sonuçlar doğurduğu anlaşılmıştır. "Liderlerin, işletme kaynaklarının kullanılması, şirket satın almaları, kapasitenin artırılması, kaynakların mal veya hizmetlere dönüştürülmesi gibi yaşamsal önem taşıyan ve örgüt performansını doğrudan etkileyen konularda organizasyondaki karar verici konumlarından ötürü de, organizasyonların performansları üzerinde büyük rol oynadıkları iddia edilmektedir"<sup>11</sup>.

İş yaşamında başarılı sonuçlar elde edebilmek ve işletmenin varlığını sürdürmek sadece çok çalışmak ve çok enerji harcamak ile ilgili değildir. Tüm bu enerjinin ve çalışmanın doğru şekilde doğru işe kanalize edilmesi de büyük önem taşımaktadır. İçinde bulunulan ortamı ve elde edilmeye çalışılan sonuçları doğru şekilde belirlemek için liderlik kavramı büyük öneme sahiptir. Günümüzde

<sup>9</sup> Nitin Nohria, William Joyce, Bruce Roberson, "What Really Works". *Harvard Business Review*, 2013, 81(7), 43-52.

<sup>10</sup> Belma Keklik, "Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2012, 14(1), s.75.

<sup>11</sup> Atilla Akbaba, Esra Erenler, "Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı ilişkisi". *Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2008, 19(1), s.21.

organizasyonların liderlik vasfına sahip insanları bünyesine katmadan riski azaltan bir yönetsel anlayışa sahip olmaları varlıkları açısından büyük bir soruna neden olmaktadır. Bu yüzden liderlik kavramı geçmiştekinden daha çok ilgi görmekte ve bu anlamda şirketlerin arayışları da üst düzeyde artmaktadır<sup>12</sup>.

İnsan sağlığının korunmasında sağlık hizmetleri önemli bir yer tutar. Bu yüzden sağlık hizmetleri ile ilgili görev yapan tüm bireylerin yönetilmesi önemlidir. Sağlık hizmetlerinde katılımcılığı destekleyen liderlik yaklaşımları, sağlık görevlilerin bireysel performansları üstünde etkiye sahip olacaktır. Bu yüzden sağlık kuruluşları, faaliyet gösterdikleri çevre içinde sundukları hizmetlerin niteliksel özelliğinden ötürü, örgüt genelinde güçlü liderlik yönetimine çok daha fazla gereksinim duyan önemli kuruluşlar arasında yer almaktadır<sup>13</sup>. Teknolojinin çok yoğun şekilde kullanıldığı Sağlık sektörü aynı zamanda hizmet yoğun bir sektörü olarak karşımıza çıkmaktadır. Yapılan işin niteliğinden dolayı hata payının çok az olması da çalışanların performanslarının yüksek olmasını gerektirmektedir<sup>14</sup>.

Modern toplumlarda faaliyet gösteren tüm organizasyonlarda olduğu gibi sağlık hizmeti veren organizasyonlarda da örgüt çalışanlarının sürekli gelişimi ve eğitimi esastır. Özellikle sağlık sektöründeki hızlı teknolojik gelişmeler ve karmaşık hizmet süreçleri ile kişiler arasında yaşanan yoğun iletişim eşgüdümü hale getirilmesi de önemli yönetsel bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durumun bir sonucu olarak sağlık kuruluşlarının görev sahalarının genişlemesidir. Sağlık kurumlarında başarı hedefleri gerçekleştirme ve sunulan hizmetlerdeki verimlilik ve etkinlik ortaya konulan liderlik davranışları ile yakından ilgilidir<sup>15</sup>.

Yönetsel açıdan liderlik kavramını merkeze alan sağlık kurumlarında bu durum hizmet süreçlerini en sağlıklı şekilde yapabilmeyi hedefleyen yönetim kademesinin işlerini kolaylaştıracaktır. Bu yüzden performansta en üst düzeye ulaşabilecek bir kurum kültürü yaratmakta liderler önemli faktörler arasında yer alırlar<sup>16</sup>. Toplumsal yaşamın önemli bir ögesi olan ve geniş halk kitlelerini yakından

<sup>12</sup> Ramazan Ertuğrul, Pınar Ertuğrul, "Transformasyonel Lider Karizmatik mi? Vizyoner mi?" Sağlık Örgütlerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010, 9(34), s.236.

<sup>13</sup> Duygu Ürek, Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşimi Düzeyi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Hacettepe Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2015, s.125. (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>14</sup> Ümit Çıraklı, "Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama". *İşletme Bilimleri Dergisi*, 2014, 2(2), s.64.

<sup>15</sup> Sevcan Velioğlu, Fahriye Vatan, "Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Boyutlarının İncelenmesi". 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Eskişehir, 2002, s.94.

<sup>16</sup> Şerife Uysal, "Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2012, 15(1), s.25.



ilgilendiren sağlık kurumlarında ortaya çıkabilecek muhtemel sorunların özölmesi ve bu kurumların gelişim gösterebilmesi için doğru liderlik davranışlarında bulunulması son derece önemlidir<sup>17</sup>.

### 1.1.3. Etkileşimci Liderlik Kavramı

"Bu teori, 1970'lerin sonlarında J.M. Burns tarafından ortaya atılmış, B. M. Bass öncülüğünde birçok araştırmacı tarafından da yakından incelenmiştir. Teori, bir gruba liderlik yapan kişi ile grup üyeleri arasında işle ilgili karşılıklı ilişki ve liderin göstereceği davranış tarzları üzerinde durmaktadır"<sup>18</sup>.

Etkileşimci liderlik (Transactional Leadership), konusu üzerine araştırmalar yapan çoğu araştırmacı için gereşsel bir liderlik sistemi olarak kabul edilir. Lider örgütün değerli öz kaynaklarının dağıtımında, günlük görevlerin yönlendirilmesinde ve belirlenen bu görevlerin iş görenler tarafından işlenerek performans elde edilmesi sırasında kullanılacak kararları alan seçilmiş profesyonel kişi olarak görülür. Bu açıdan bakıldığında etkileşimci organizasyonun işlevselliği adına neredeyse en önemli rolü üstlenmekte ve çalışanları da liderlerinin bu pozisyonunu baştan kabul ederek elde edebilecekleri kazanımları saydam bir pencereden görebilir duruma gelmektedirler<sup>19</sup>.

Etkileşimci liderin organizasyonun sahip olduğu tüm gereçleri mümkün olan en yüksek düzeyde verim ile kullanma isteği örgütsel yapı içinde devamlılık göstermesi gereken bir durumdur. Ancak etkileşimci liderlik doğası gereği değişim gereksinimi olan organizasyonların değişim süreçlerinde, sürecin dizayn edilmesi, personelin genel yapısı ile uyumlu hale getirilmesi ve sürecin en uygun zamanda yapılabilmesi gibi konularda sorunlar yaşanabilmektedir. Zira etkileşimci lider değişim ya da yenilikçiliğe değil; doğal olarak işlerin önceden planlandığı haliyle yürütülmesine ve doğru şekilde tamamlanmasına programlanmış bir düşünce ve uygulama kapasitesine sahiptir<sup>20</sup>.

<sup>17</sup> Edip Örucü, Mehmet Ali Köseoğlu, **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003, s.80.

<sup>18</sup> Tamer Koçel, **İşletme Yöneticiliği**.12. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2010, s.591.

<sup>19</sup> J. Francisco Morales and Molerio Fernando, **Leadership İn Two Types Of Healthcare Organization**, East Sussex, UK, 1995.

<sup>20</sup> M. Bernard Bass, "From Transactional To Transformational Leadership:Learning To Share The Vision", **Organizational Dynamics**, 1990, 4, 19 – 31.

"Venable ve Gardiner'e göre etkileşimci ve dönüşümcü liderliklerin birbirlerini takip eder şekilde meydana getirdikleri temel çatı, özünde de birbirine benzeyen bağlantı noktalarını içinde barındırır. Zira etkileşimci liderlik kavramı içinde ele alınan kavramların, yönetsel gereksinimlerin değişen çerçevesine uyum sağlamada gösterdiği aksaklıklar, dönüştürücü liderlik kuramının gelişmesine neden olmuştur. Birbirinin takip eder durumdaki bu bakış açıları organizasyonlarda güçlü bir güven iklimine, bilginin paylaşılmasına, örgüt hedeflerine ulaşma bağlamında anlam üretebilen katılımcılığa, bir araya gelerek karar alma doygunluğuna, farklı ya da alışılmamış hak tanımlarının doğal kabul edilerek korunmasına ve operasyonel tanımlamaların gerekli görüldüğünde tekrar şekillendirilmesine olanak tanımının öneminden bahsetmektedir"<sup>21</sup>.

Burns, etkileşimci liderlik yaklaşımı ile ilgili liderliğin daha biçimsel formu olarak tanımlama getirmiştir. Bu yaklaşımda lider vasfı taşıyan kişi ve organizasyonun diğer üyeleri arasındaki etkileşim ödül temellidir. Bu temelden yola çıkarak lider kendi rolü ve organizasyondaki diğer üyelerin rolü için bir değer kriteri oluşturur. Bu tür bir yaklaşımı benimseyen liderler yapı ve süreçleri kontrol edebilirler. Lider ve üyeler arasındaki etkileşim belirli bir hiyerarşiye dayalı olarak kimin liderlik rolünü üstlendiği ile bağlantılıdır. Etkileşimci liderlik anlayışında, örgüt içerisindeki mevcut prosedürler kapsamındaki değişimleri içerecek şekilde organizasyonel performansın en uygun düzeye getirilmesi konusu odak noktasına alınmaktadır<sup>22</sup>.

Etkileşimci liderlik, örgüt liderinin diğer üyelerden beklediklerini, onların görevlerini ve sorumluluklarını, lider ile olan iletişimlerinde saygı düzeylerini ve süreç sonunda elde edilebilecek muhtemel ödüller üzerinde durmaktadır<sup>23</sup>. Lider, üyeler için başarılması gereken hedefleri ortaya koyar. Bu noktadan itibaren liderin dikkat ettiği şey günlük etkinliklerdir. Süreç boyunca hedefe ulaşmada karşılaşılabilecek sorunları denetlemek ve çözüm üretmek de liderin görevleri arasında yer alır. İş süreçlerini merkeze alan liderler statülerini şirket politikaları, çalışma prosedürleri, performans kriterleri, yapılması gereken günlük rutin işleri ve kişisel ilişkileri yoluyla kazanırlar<sup>24</sup>.

<sup>21</sup> Walter Venable, Gardiner J. John, *Synergistic Governance, Leadership Teams, And The Academic Department Head*. Paper Presented At The Annual Meeting of The Association For The Study of Higher Education, St. Louis, Missouri, 1988.

<sup>22</sup> J. Micheal Burns, *Leadership*, Harper & Row Publishers, New York, 1978.

<sup>23</sup> Furkan Baltacı, Kavacık Mustafa, Şentürk F. Kerem ve Kurar İhsan, "Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya'da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma," *AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, 14 (2), 59–85.

<sup>24</sup> Belma Keklik, "Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği," *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2012, 14 (1), s.78.

Etkileşimci liderlikte lider, önceden belirlenmiş hedeflere ulaşabilmek için takipçilerinin neleri ne şekilde yapması (rol ve iş gerekleri) gerektiğini belirler. Lider, üyelerin üstlenecekleri roller ve görevlerin gerektirdiği yeterlilikleri açık ve net ifadelerle belirler. Bunun sonucunda hem lider hem de üyeler kendilerinden beklenenin ne olduğunu tam olarak anlarlar ve ona göre çalışmalarına yön verebilirler. Bu durum iş süreçleri boyunca üyelerin ihtiyaç duyacakları özgüvenin de artması sonucunu doğurmaktadır<sup>25</sup>.

#### 1.1.4. Etkileşimci Liderliğin Boyutları

"Etkileşimci liderlik davranışı birtakım basamaklardan oluşmaktadır. Bu basamaklar; koşullu ödül, istisnalarla yönetim (aktif ve pasif) ve tam serbestlik tanıyan olarak üçe ayrılabilir". Aşağıdaki başlıklarda etkileşimci liderliğin aktarılan bu boyutları detaylı bir şekilde incelenmiştir.

##### 1.1.4.1. Koşullu Ödüllendirme

Bass ve Avolio'ya<sup>26</sup> göre lider, üyelerine kendi kararlarını işleri yapmalarına karşılık olarak ödül verir. Lider, üyelerin ödüle verdiği değer ve sunulan ödülleri kontrol edebilir; koşullu ödül etkili olabilmektedir<sup>27</sup>. Lider üyelerin belirli bir verimlilik seviyesine erişmesini bekler ve bu seviyeye ulaşıldığı zaman da onlara ödül verir. Üyelerin bu süreçte gösterdikleri çabayı arttırması ve belirlenmiş verimlilik seviyelerine erişmeleri de bu ödülle ilişkilidir<sup>28</sup>.

Etkileşimci liderler, üyelerin verimlilik düzeylerini yükseltebilmek için koşullu ödül etkenini iki farklı şekilde kullanabilir. Bunlar iyi yapılan bir işi övme, ücrette yapılacak iyileştirmeler veya işte yükselme teklifleridir. Üyelerin ödülleri verilerek motive edilmesi onların kişisel gelişimlerine de katkı yapmaktadır. Verilecek olan ödül

<sup>25</sup> Arzu Çakınberk ve Erkan Demirel, "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği," *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010, 24,103–119.

<sup>26</sup> Bernard Bass, Bruce J., Avolio "Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers". *Human Resource Management*, 1994, 33(4), s.550.

<sup>27</sup> John H. Baek, The Impact of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Commitment in Major League Baseball. Doctoral Thesis. St. Thomas University, Florida, 2012, s.21. (Yayınlanmış Doktora Tezi).

<sup>28</sup> Deanne DEN Hartog, Van Muijen, John J., Koopman Paul L., "Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1997, 70 (1), s.22.

maddi bir özellik taşırsa; etkileşimci, beğenme gibi psiko - sosyal bir özellik taşırsa dönüşümcü özelliktedir denilebilir<sup>29</sup>.

Etkileşimci liderlerin olumsuz koşullu ödül veya cezayı seçmesi genellikle belirlenen standartların dışına çıktığında uygulanmaktadır. Üyelerin standartlardan saptığının söylenmesi yeterli değildir. Bu sapmanın sebepleri detaylarıyla anlatılmalıdır. Olumsuz bir ödüllendirme yapılacaksa, etkileşimci liderin üyelerinden beklentilerinin, gerçekleştirecekleri performans seviyelerinin ne olduğunu açıklamaları yararlı olacaktır. Maddi cezalar (para cezası gibi), ücretsiz işten uzaklaştırma cezaları, lider desteğini kaybetme veya işten atma gibi cezalar etkileşimci liderler tarafından tercih edilebilmektedir. Ancak istenilen performansın sağlanmasında bu cezaların etkisi daha düşüktür<sup>30</sup>.

#### 1.1.4.2. İstisnalarla Yönetim

Bu boyutta lider iş süreçleri boyunca üyelerin görevlerini ve sorumluluklarını yerine getirmeleri noktasında onlara belli etmese dahi üyelere güvenir. Bu nedenle süreci aksatacak bir sorun yaşanmadıkça ortaya çıkarak herhangi bir müdahalede bulunmaz<sup>31</sup>.İstisnalarla yönetim boyutu aktif ve pasif olmak üzere iki alt aşamada değerlendirilebilir. Bu yönetim tarzının aktif boyutunda lider, çalışanlara verilen görevleri ve sorumlulukları gözlemler ve meydana gelen aksaklıklarda anında duruma müdahil olur. Süreci düzeltmek için gerekli düzenlemeleri yapar, üyelere gereksinim duydukları bilgileri ve desteği verir<sup>32</sup>.

İstisnalarla yönetimin pasif boyutunda ise lider, hatalar, aksaklıkların ortaya çıkması durumunda bile sürece müdahil olmaz ve süreç sonlanana kadar beklemeyi tercih eder. Görevler ve sorumluluklar yerine getirilerek işin bitmesinden sonra ortaya

<sup>29</sup>Bernard Bass, Riggio Ronald E., *Transformational Leadership*. (2nd. Edition). London: Lawewnce Erlbaum Associates, Publishers, 2006, s.8.

<sup>30</sup>Bruce J. AVOLIO, BASS Bernard, *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set* (Third Edition). Redwood City, CA, Mindgarden, 2009, s.21.

<sup>31</sup>Josehp C. SARROS, SANTORA Josehp C., "The transformational-transactional leadership model in practice". *Leadership & Organisational Development Journal*, 2001, 22(8), s.385.

<sup>32</sup>BIRASNAV M. "Knowledge Management And Organizational Performance In The Service Industry: The Role of Transformational Leadership Beyond The Effects of Transactional Leadership". *Journal of Business Research*, 2014, 67(8), s.1626; Faruk K. Şentürk, Mehmet Durak, Ece Yılmaz, Tolga Kaban, Nesimi Kök, Aynur Baş, "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Bireysel Yenilikçiliğe Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2016, 8(17), s.177.

çıkan hata, aksaklık ve yanlışların nedenlerini değerlendirmek için müdahalede bulunur ve bunları düzeltmeye çalışır<sup>33</sup>.

Bahsedilen iki boyut arasındaki en temel fark sorunların meydana gelmesinin ardından sürecin bir çıkmaza girmesi söz konusu olmadıkça liderlerin sürece dâhil olma çabası içine girmemesidir. Bu yönetim şeklinde en iyiye ulaşmak, en iyiyi elde etmek gibi hedefler olmaz. Bu nedenle bu yönetim şeklinin kendi kendini idare edebilen, kendisine yetebilen organizasyon çalışanları için daha uygun ve etkili bir yönetim şekli olduğu düşünülebilir<sup>34</sup>.

#### 1.1.4.3. Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik

Bass'a göre bu tarzdaki liderler bütün sorumluluğu çalışanların üzerine yükleyerek kişisel olarak sorumluluk almaktan ve kararlar vermekten uzak durur. Bu tarz liderler genellikle "bırakınız yapsınlar (laissez-faire)" derler. Bununla birlikte bu liderler kendilerini göstermezler ve organizasyon içinde aktif olmazlar<sup>35</sup>.

Normal koşullarda etkileşimli liderlikte lider özellikleri baskın görünümündedir ve lider, statüsünden kaynaklanan erki belirli hedeflere varabilmek amacıyla çalışanları üzerinde kullanırken, liderliğin bu boyutunda (tam serbestlik tanıyan liderlik) koşullar değişmektedir. Lider bu aşamada neredeyse yok sayılır. Tam serbestlik tanıyan liderlikte, lider ve çalışan arasında etkileşim söz konusu değildir. Çünkü lider statüsünden kaynaklanan erkini kullanmak istemediği gibi kendisinin vermek zorunda olduğu kararları da almaktan, gerekli eylemleri yerine getirmekten tamamıyla kaçınır<sup>36</sup>.

Bu liderlik tarzında yönetsel davranışlar yok denecek kadar azdır. Bu yüzden çalışanlara bazı sınırlar çerçevesinde bir amaç belirleme hakkı tanınır ve çalışan, özgür bir şekilde hareket edebilme şansına sahip olur<sup>37</sup>. Ayrıca, lider tarafından serbest bırakılan çalışanlar, kendilerini süreç içinde eğiterek ve bireysel gelişim

<sup>33</sup>Bernard Bass, *Bass And Stogdill's Handbook of Leadership*(3rd Edition), Free Press New York, 1990, s.22; BASS Bernard, *Transformational Leadership: Industry, Military, And Education Impact*.Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 1998, s.7; TOPALOĞLU Melih, KOÇ Hakan, *İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi: Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler*.Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012, s.182.

<sup>34</sup>Necati Cemaloğlu, "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki". *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007, 33, s.83.

<sup>35</sup> Bass, 1998, a.g.e., s.22.

<sup>36</sup> Avolio ve Bass, a.g.e., s.34; Topaloğlu ve Koç, a.g.e., s.182.

<sup>37</sup> Bass, 1990, a.g.e., s.21.

kazanarak olası sorunlara karşı çözüm üretme kabiliyetine de sahip hale gelebilmektedirler<sup>38</sup>.

### 1.1.5. Etkileşimci Liderliğin Özellikleri

Etkileşimci liderlik anlayışının temelde adetlere ve tarihsel değerlere sahip çıkarak bu değerlere bağlı kalarak hareket etmeyi esas alır. Bu tarz liderlikte, çalışanların sorumlulukları, liderin, onlardan beklentileri, çalışanların yerine getirmeleri gereken görevler, lidere gösterilen itaat ve yapılan görevleri gerçekleştirmeleri karşılığında kazanacakları ödüller, açık bir şekilde ortaya koyulmaktadır<sup>39</sup>. Etkileşimci liderler, varlıklarını sistemlerinin kapalı olmasına borçludurlar. Bu yüzden bu tür liderlere dışarıdan etki edecek ve katkıda bulunabilecek dış etkenler yok denecek kadar azdır<sup>40</sup>.

Etkileşimci liderlik anlayışında basit olarak, lider, almayı istediği herhangi bir şey karşılığında üyelerine, onların kendisinden istediklerini vermektedir. Yani lider ve üyeleri arasındaki ilişki, karşılıklı bağımlılığı kapsar. Üyeleri için, liderin istediği şeyleri yapmak çok önemlidir. Bununla birlikte, lider de, sürekli olarak üyelerinin beklentilerini karşılamak zorundadır. Etkileşimci liderlik anlayışı, liderin, takipçilerinin sürekli olarak değişen ihtiyaçlarını hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır<sup>41</sup>.

Etkileşimci liderlik anlayışında olan liderlerin sahip oldukları ortak özellikler şöyle sıralanabilir<sup>42</sup>:

- Etkileşimci liderlik anlayışında liderler, üyelerinin başarılı performanslarına önem verirler.
- Etkileşimci liderlik anlayışında; üyelerinin hedefledikleri başarıyı yakalamalarını sağlayabilmek için ödül ve ceza sistemi kullanılır. Ödül ve ceza sisteminde liderler, arzu edilen sonuçlara ulaşan üyelerini, bu davranışlarını devam

<sup>38</sup>İsmail Bakan, Tuba Büyükbeşe, "Liderlik "Türleri" ve "Güç Kaynakları"na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması". **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**,2010, 12(19), s.75.

<sup>39</sup> Fred Luthans, **Organizational Behavior**. McGraw-Hill Inc., New York, 1995, s.357-358.

<sup>40</sup> Mark Marotto, Victor Bart, Roos D. James, **Leadership as Collective Virtuosity**, EGOS Conference, UK, 2001, s.12.

<sup>41</sup>Peggy C. Kirby, Paradise Louis V., King Margaret I., "Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership". **The Journal of Educational Research**, 1992, 85 (5), s.303.

<sup>42</sup> Luthans, a.g.e., s.357-358; Cem Kahya, Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum, 2013, s.61-62.(**Yayınlanmamış Doktora Tezi**).

ettirmeleri için ödül sistemini uygularken, tersi durumda ise ceza sistemini uygulamaya koyarlar.

- Etkileşimci liderlik anlayışında liderler, yetkilerini ödül ve ceza olarak iki farklı şekilde kullanırlar. Bu anlayıştaki liderler, sadece üyelerin umulmadık olaylar ve sorunlarla karşılaştıkları zamanda veya önemli bir konuda liderlerinden yardım talebinde bulunduğu durumlarda harekete geçerler. Yani etkileşimci liderler, organizasyonel kurallardan ve standartlardan sapmaları düzeltmek amacıyla devreye girerler.

- Etkileşimci liderlik anlayışında liderler, organizasyon içinde yapılması gereken görevleri tanımlayarak üyelerin görevlerini en etkin şekilde nasıl yapabileceklerini açıklarlar. Organizasyonun sürekliliğinin sağlanabilmesi amacıyla görevlerin gerçekleştirilmesi sırasında güven unsuru olmazsa olmazdır.

- Etkileşimci liderlik anlayışında liderler, üyelerinin geçmişten beri gelen etkinliklerinin etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirilmesi ya da geliştirilmesini sağlamak üzere iş yapma ve iş yaptırma yollarını seçerler.

- Etkileşimci liderlik anlayışında liderler, üyelerinin yaratıcılık ve yenilikçilik gibi kişisel özelliklerini fazla dikkate almaz. Ek olarak üyeler de yalnızca liderin kendilerinden yapmasını istediği şeyi yaparlar.

#### 1.1.6. Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sonuçları

Konu ile ilgili literatür taraması yapıldığında etkileşimci liderliğin dönüştürücü liderlik kadar araştırmalara konu edilmediği görülebilir. Bunun sebebi dönüştürücü liderliğin nispeten daha pozitif sonuçlar veren bir liderlik şekli olarak görülmesi olabilir. Buna karşılık, etkileşimci liderliğin dönüştürücü liderlikten daha etkili olduğu durumlar da olabilmektedir. Mesela Zagorsak vb., örgütsel öğrenme süreçlerinde etkileşimci liderliğin, dönüştürücü liderlikten daha fazla pozitif katkı yaptığını öne sürmüşlerdir<sup>43</sup>.

Öte yandan, Taslak<sup>44</sup> ve Sosik<sup>45</sup> konu ile ilgili araştırmalarında dönüştürücü liderliğin etkileşimci liderliğe oranla daha ahlaki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu sonuç, dönüştürücü liderin ahlaki durumları göz ardında bırakmamasından

---

<sup>43</sup> Hugo Zagorsak, Dımovski Vlado, Skerlavaj Miha, "Transactional and Transformational Leadership Impacts On Organizational Learning". *Journal for East European Management Studies*, 2009, 2, 144-165.

<sup>44</sup> Soner Taslak, "Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, 31, 121-144.

<sup>45</sup> John J. Sosik, "Effects Of Transformational Leadership and Anonymity On Idea Generation In Computer-Mediated Groups", *Group & Organizations Management*, 1997, 22(4), 640-668.

kaynaklanıyor olabilir. Baltacı ve arkadaşları, etkileşimci liderliğin, dağıtım adaleti ile olumlu ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır<sup>46</sup>.

Hakan Dilek<sup>47</sup> ve Erdoğan Morçin etkileşimci liderlik tarzının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerinde olumlu etkileri olduğunu öne sürmüşlerdir. Nguni ise, bazı önemsiz istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ile güçlü ve negatif ilişki içinde olduğunu öne sürmüşlerdir<sup>48</sup>. Çetin vd. ise etkileşimci liderliğin, koşullu ödüllendirme boyutu haricindeki boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışını negatif yönde etkilediğini öne sürmüştür<sup>49</sup>.

Ceylan ve arkadaşları yaptıkları çalışmada, koşullu ödüllendirme boyutunun organizasyonel bağlılık ile olumlu bir ilişkide bulunduğunu ve aktif istisnalarla yönetim ve serbest bırakıcı liderliğin organizasyonel bağlılıkla olumsuz bir ilişkide olduğu ve pasif istisnalarla yönetimin ise herhangi bir etkisinin olmadığını öne sürmüşlerdir. Buna ek olarak tüm boyutlar içinde en güçlü etkiye sahip olan boyutun koşullu ödüllendirme boyutu olduğu öne sürülmüştür<sup>50</sup>. Buluç ise, hem dönüştürücü hem de etkileşimci liderliğin organizasyonel bağlılığı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur<sup>51</sup>.

---

<sup>46</sup>Furkan Baltacı, Mustafa Kavacık, Kerem Şentürk ve İhsan Kurar, "Yöneticilerin liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya'da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2014, 14(2), 59-85.

<sup>47</sup> Hakan Dilek, Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranış Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2005. (Yayınlanmış Doktora Tezi).

<sup>48</sup> Samuel Nguni, Slegers Peter, Denessen Eddie, "Transformational And Transactional Leadership Effects on Teacher"s Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case", *School Effectiveness and Scholl Improvement*, 2006, 17 (2), 145-177.

<sup>49</sup> Şahin Çetin, Mehmet Korkmaz, Cahit Çakmakçı, "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik İle Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2012, 18 (1), 7-36.

<sup>50</sup> Adnan Ceylan, Halit Keskin, Şule Eren, "Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim*, 2005, 16(51),32-42.

<sup>51</sup> Bekir Buluç, "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2009, 15 (57), ss.5-34.



## 1.2. KARİZMATİK LİDERLİK

Bu bölümde karizmatik liderlik ana başlığı altında, karizma kavramı, karizmatik liderlik kavramı, karizmatik liderliğin ortaya çıkışı, karizmatik liderliğin ilişkili olduğu kavramlar, karizmatik liderliğin özellikleri aktarılmıştır.

### 1.2.1. Karizma Kavramı

Kökleri itibariyle Yunan diline ait olan karizma kelimesi kelime anlamı olarak bağışlanmış, ihsan edilmiş, ilahi kaynaklı bir ilham yeteneği şeklinde tanımlanabilir. Kelimenin kökü inayet manasına gelen yunanca Khoris'tir. Literatür ve sözlüklere bakıldığında ise yaratıcı duygulara ve düşüncelere yönlendirici özel bir liderlik becerisi olarak kendine yer bulur. Aynı kavram sonraları Hristiyan kilisesinde, Tanrı eliyle iyileştirme, tahmin etme gibi olağan dışı yetenek isteyen işleri gerçekleştirebilmek için yollanan becerileri tanımlayabilmek amacıyla kullanılmıştır<sup>52</sup>.

Karizma olgusu klasik anlamda siyasi, askeri, manevi veya sosyal yapılarda bulunan en üst seviyedeki figürleri için kullanılmaya gelmiştir. Karizma ile ilgili literatür çalışmaları incelendiğinde araştırmacıların karizmayı krallar, başkanlar, büyük sosyal ve dini yapıların önderleri ile ilişkilendirdikleri görülebilir. Yapılan çalışmalar boyunca karizmanın daha düşük seviyedeki yönetim pozisyonuna sahip kişilere uygun bir olgu olmadığı ve karizmanın sadece organizasyonların en üst seviyedeki insanlarında bulunabileceği düşünülmüştür. Ancak kimi kuramsal çalışmalarda buna karşıt görüşler de öne sürülmüştür<sup>53</sup>.

Karizma kavramı lideri takip edenlerin lidere yakıştırdıkları tanrı kaynaklı, destansı bir güç olarak tanımlanabilir. Karizmatik liderlikse, söz konusu bu erki var eden bireysel becerilere sahip kişilerin, takipçiler üstünde olağanüstü etkiler sağlaması demektir. Alt düzeyde çalışan kişilerin tutumlarını sahip olduğu kişisel özelliklerine bağlı olarak belirli bir seviyede etkileyebilen üst pozisyondaki kişilere karizmatik lider ya da karizmatik yönetici denilebilir. Ancak her şeyden önce liderin altında çalışanların bu türdeki yöneticilerin ya da liderlerin özelliklerini fark etmeleri gerekmektedir<sup>54</sup>.

<sup>52</sup> Abdullah Karaman, 'Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi', Eğitim Akademi Yay., Konya, 2008, s. 57.

<sup>53</sup> Boas Shamir, "Social Distance and Charisma: Theoretical Notes and An Exploratory Study", *Leadership Quarterly*, 1995, 6(1), s.19-20.

<sup>54</sup> Halil Can, *Organizasyon ve Yönetim*. Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999, s.208.

Karizmatik liderler, erke gereksinim duyarlar ve kişisel özgüven düzeyleri aşırı yüksektir. Sahip oldukları inançlar ve idealleri ile ilgili çok güçlü ve belirgin fikirleri bulunur. Vizyonlarını aktarabilmek, yönettikleri üstünde etki meydana getirmek ve onlara model olabilmek için gayret gösterirler. Lider yapılması gereken işlerin önemi, bu iş ile ilgili personelden beklenen üst düzey performans ve çaba, personelin bu işi yapabileceğine olan inanç gibi durumları astlarına sağlıklı bir şekilde aktarabilme yeteneğine sahiptir. Bass'a göre bu liderler üst düzey tartışma ve inandırıcı olma gücüne, bilişsel ve teknik donanıma sahiptir. Bu sayede liderler astları üzerinde tutumsal, davranışsal ve coşkusal değişikliklere yol açabilirler. Grup içinde stres altında olanlar veya iş süreçleri ile ilgili belirli bir rahatlama düzeyine erişmek isteyenler kolaylıkla liderinin söylediklerine inanırlar ve kendi inançlarını da buna göre şekillendirirler. Stresli durumdan kurtularak rahatlayabilmek amacıyla organize çabaları eş güdümler ve aşkın veya yenilikçi misyonunu oluştururlar. Radikal değişiklikleri ve cesur, sıra dışı edimleri, üyelerin bireysel ideolojileri, değerleri ve inançları ile tutarlı bir şekilde savunurlar. Astlar meydana gelen bu değişim ile birlikte kendilerini liderlerinin değer yargıları ve davranışları ile şekillendirirler. Astlar liderine karşı yüksek derecede bağlılık, güven ve inanç gösterirler. Karizmatik lider tipindeki lider figürler takipçilerinin gereksinim, değer, kaynak ve ideallerini kendi ilgilerinden organize ilgilere dönüştürürler<sup>55</sup>.

Seküler bakış açısı ve liderlik kavramı ile birlikte karizmanın değerlendirilmesi Alman bilim adamı sosyolog Max Weber'in öncülüğü ile gerçekleşmiştir<sup>56</sup>. Weber'e göre karizma toplumsal yapıdaki değiştirici ve yenileyici güçleri ifade eder. Ona göre karizmatik lider ise toplumsal değişime yol açabilecek güce sahip olan kişidir. Karizma kavramını yönetsel alana ve işletme bilimine uyarlayan ilk kişinin Weber olduğu kabul edilebilir. Weber'in karizma kavramını kullanma tarzı, "karizmatik yetki" şeklinde olmuştur<sup>57</sup>.

Weber'e göre karizma kavramı için aşağıdaki açıklamalar yapılabilir<sup>58</sup>:

---

<sup>55</sup>Bernard Bass, Riggio Ronald E., *Transformational Leadership*(2nd. Edition), Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 2006, s.64.

<sup>56</sup>Jay A. Conger, Kanungo Rabindra N., Menon Sanjay T., Mathur Purnima, "Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale", *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 1997, 14(3), s.291.

<sup>57</sup>John Antonakis, *Transformational and Charismatic Leadership, İçinde The Nature of Leadership*,(Editörler David. Day ve John Antonakis), 2.Baskı, Sage Publication, Washigton DC, 2012, s.260.

<sup>58</sup>Hasan Gül, Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray Ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2003, s.1-3. (Yayınlanmış Doktora Tezi).

- Sevgi temelinde halk tarafından meydana getirilen destek durumu,
- Topluluklarda duyulan güdülme ihtiyacı,
- Lider ve peşindekilerin aralarında meydana gelen duygusal bağlanma,
- Etkileyici ve büyüleyici özellikler taşıyan bir liderin bulunma durumu,
- Lider özellikteki kişide olduğu varsayılan doğaüstü güçler ile ilgili toplum tarafından oluşturulan popülarite,
- Liderin güç sahibi, bilge özellikte ve yüksek ahlaki değerlere sahip olduğuna dair toplum üzerinde oluşan görüş.

1900'lü yılların başından itibaren liderlik ile ilgili çalışmalar başlamış ve liderlerin bilişsel özellikleri ve kişisel özellikleri araştırmalara konu edilmiştir. 1900'lü yılların ilk yarısından sonra ise bugüne kadar yapılan çalışmalar ise karizmatik liderlik üstüne olmuştur. Karizmatik liderlik konusunda artık psikologlar, sosyologlar ve politika bilimi ile ilgilenen araştırmacılar çalışmalarını sürdürmektedirler. Karizma olgusunun birey ve toplum üzerindeki öneminin azalmaması yapılan çalışmaların temel sebeplerinden biri olmuştur<sup>59</sup>.

### 1.2.2. Karizmatik Liderlik Kavramı

Antik Yunanda karizma hediye anlamında kullanılan karizma terimi karizmatik liderliğin temelinde de bu anlam ile ilgili etkiyi taşımaktadır. Karizma terimi sonraları, Tanrı eliyle seçilmiş kişilere verilen ve gelecekte haber verebilme veya şifa dağıtabilme gibi olağandışı özellikleri açıklayan "hediyeler" ( Karizmada) kelimesine uyarlanmıştır<sup>60</sup>.

Karizma kavramı, toplum içindeki sıradan bireyler için değil de olağanüstü ve başka kimsede bulunmayan güce sahip bireyler için kullanılmıştır. Buradaki güç kullanımının o bireye verilmiş olması tanrısal bir başlangıç sayılmıştır. Bu kavram Max Weber'in öncülük ettiği araştırmalarla birlikte liderlik literatürüne dâhil olmuş ve 1980'li yıllardan sonra sistem yaklaşımının benimsenmesi ile beraber örgütsel anlamda da kullanılmaya başlanmıştır<sup>61</sup>.

<sup>59</sup>Salih Güney, *Örgütsel Davranış*, 5. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım. İstanbul, 2015, s.423.

<sup>60</sup>Jay Conger A and Kanungo N. Rabindra, "Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes And Their Measurement", *Journal of Organizational Behavior*, 1994,15, s.440.

<sup>61</sup>Şebnem Aslan, "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: "Kurumda Çalışma Yılı" ve "Ücret" Değişkenlerinin Rolü", *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2009, 6(6), s.258.

Max Weber aynı zamanda karizmatik liderlik terimini ilk defa kullanan araştırmacıdır. Weber'e göre karizma; Tanrı tarafından bahşedilen bir yetenek veya armağandır ve bu yeteneğın, kriz ortamının bir unsuru şeklinde ortaya çıkarılması, krize müdahale noktasında anlamlı hale gelmektedir<sup>62</sup>.

Karizmatik liderlik kuramına göre lider olan kişinin doğuşundan itibaren üzerinde bulunan sıra dışı yeteneklere sahip olduğuna inanılır. Bu kişiler toplumların en zor zamanlarında ortaya çıkarlar ve kimsede olmayan g ve yetenekleri ile toplumsal yapıyı etkileyerek dönüştürür. Böylelikle hem topluma fayda sağlar hem de kendi gücünü pekiştirir<sup>63</sup>. Doğan karizmatik liderliğin olağandışı bir çekim gücü olduğuna inanır ve bu liderliğin Allah vergisi bir erk ve psikolojik bir çekim olarak açıklar<sup>64</sup>.

Karizmatik liderlik ile ilgili tutum ve bilişsel durum bütün bu açıklamalardan yola çıkarak şöyle açıklanabilir<sup>65</sup>:

a. İdeolojiyi Vurgulama: Ortak değerler ve ideolojileri vurgulayan, görev, hedef ve olması gereken davranışları, üyelerinin değerleri ve ideolojileri ile eşgdmleşebilen davranışları ifade eder.

b. Kolektif Kimliği Vurgulama: Örgütlerin kimlik özelliklerini vurgulayan ve görev, amaç ve olması gereken davranışları bu kimlikle eşgdmleşebilen uygulamaları ifade eder.

c. rnek Davranışlar Gösterme: Simgelemek, tanıtım ve geliştirmek adına değer, kimlik ve amaçlara bireysel bağlılık gösteren davranışları ifade etmektedir.

Karizmatik lider her şeyden önce kendisini lider olarak gören bireylerin başarıya ulaşabilmek amacıyla kendisine inanmasını sağlar. Karizmatik lider sahip olduğu özellikleri kullanarak etrafındaki bireyleri etkiler ve onların başarı ile ilgili güdü düzeylerini artırır. Bireylerin başarı ile ilgili artan inanç düzeyleri ile normalin üzerinde çaba gösterirler ve böylece başarı da kendiliğinden gelebilmektedir. Karizmatik lider tipindeki bireylerin başarılı olabilmelerinin ardında sahip oldukları bu karizma nedeniyle üst düzey beceriler sergileyebilmeleri ve bireyleri gdleyebilmeleri bulunur. Karizmatik liderin liderliğine inanan üyeler (takipçiler) en sıkıntılı durumlarda

<sup>62</sup> Bülent Işık, *İlkokul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik zellikleriyle Okullarındaki ğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişi*, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van, 2016, s.29. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

<sup>63</sup> İsmail ztop, *Liderlik Tarzları ve rgt Kültürü Arasındaki Nitel Performans zerine Etkileri*. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2008. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

<sup>64</sup> Selen Doğan, *Vizyona Dayalı Liderlik*, 2.baskı, Seçil Ofset, İstanbul, 2007, s.39.

<sup>65</sup> Gönül Budak, *Yenilikçi yönetim*, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2008, s.22-23.

bile olağanüstü bir mucizenin meydana gelebileceğine inanır. Bu bireyler en son ana kadar gayret göstermeye devam ederler<sup>66</sup>.

### 1.2.3. Karizmatik Liderliğin Ortaya Çıkışı

Karizmatik liderlik terimi ilk olarak karizma kelimesi ile birlikte var olmuştur. Antik Yunan'dan başlayarak 1900'lü yılların sonuna kadar toplumsal anlamdaki liderlikler bağlamında tartışılan karizma kavramı bu döneme gelinceye kadar ilk dönemlerinde hediye, armağan anlamında; orta çağ dönemlerinde ilahi kaynaklı güç ile iyileştirme, tanrının verdiği hediye ve insanüstü davranışlar anlamında kullanılmıştır. Bu dünyaya ait anlamdaki ilk tanımlamayı ise Weber yapmıştır. 21.yüzyılın başlarında organizasyonel anlamda kullanılmaya başlanmıştır. Bu dönemin ardından artık organizasyonlar için geçerliliği olan ve her grup veya organizasyon içinde potansiyel anlamda karizmatik lider özelliklerinde bir bireyin olabileceği görüşleri iddia edilmeye başlanmıştır<sup>67</sup>.

İlk olarak House'un öne sürdüğü karizmatik liderlik kuramında birçok sosyal bilim disiplininden verilerden etkilenilmiştir. Lider bireyde olması gereken ve üyelerinin lider bireye güven duymalarını sağlayan bazı özelliklerin bireyi karizmatik lider haline dönüştüreceği düşünülür. Bu özellikler şöyle sıralanabilir<sup>68</sup>:

- Üyeleri inanç sistemlerinin lider olan kişiye benzediğini düşünür.
- Lider üyeler içinde herhangi bir şüpheye yer kalmayacak şekilde üyeler tarafından kabul edilir.
- Lider herhangi bir zorlamaya gerek olmadan bireysel kabulleniş ile istekli bir şekilde dinlenir.
- Organizasyon yapısı içindeki lider takipçileri iş doyumunu yaşarlar.
- Üyeler bireysel performanslarını en üst seviyede tutarak verimli olmak için çabalarlar.
- Grup üyeleri içerisinde buldukları grubun başarılı olmasında kendi bireysel katkılarının önemli olduğuna inanır.

<sup>66</sup> Mehmet Erdal, *İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi*, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2007. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

<sup>67</sup> Şebnem Aslan, "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı ve Ücret Değişkenlerinin Rolü". *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 2009, 6(1), s.258.

<sup>68</sup> Aktaran: Tamer Keçecioğlu, *Lider & Liderlik*. Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul, 2003, s.164.

Modern liderlik ile ilgili yaklaşımlar içinde kendine yer bulan karizmatik liderlik olgusu günümüz toplumlarında daha da önemli bir şekilde ağırlığını hissettiren bir kavram konumuna gelmiştir. Doğal davranışlar ve algılardan kaynaklanması sebebiyle bu tür liderliğe daha çok ilgi duyulmakta ve insanlar arasında kabul görmektedir. Karizmatik liderlik ile ilgili yapılan bilimsel araştırmaların ve çalışmasının sayısının artmasının önemli nedenlerinden biri de budur. Literatürde yaygın kabul görüş olan tanımlamaya göre "üyelerine gelecek bakış açısı kazandıran, üyelerin kendisine ve organizasyona bağlılığını arttıran, ortak amaçlar doğrultusunda çaba göstermelerini sağlayabilen ve başarı yakalandığı zaman üyelerin kendilerini iyi hissetmelerini sağlayan bir yapı oluşturan lider karizmatik liderdir<sup>69</sup>.

#### **1.2.4. Karizmatik Liderliğin İlişkili Olduğu Kavramlar**

Bu başlık altında karizmatik liderliğin etkileşim içinde bulunduğu ve önemli olduğu düşünülen, kriz durumu, konuşma becerisi ve konuşma stili, dikkat çekici bir vizyon oluşturma, karizmatik lider ve takipçileri ile ilişkisi, karizmatik liderin değerlerine bağlılığı ile ilgili kavramsal açıklamalar yapılmaktadır.

##### **1.2.4.1. Kriz Durumu**

Karizmatik liderler, bireysel becerilerinin sağladığı güç ile üyeleri üstünde derinlemesine bir etki oluşturan kişiler olarak tanımlanırlar. Yapılan araştırmalarda karizmatik liderlerin üyelerinin performans düzeylerini, davranışlarını ve organizasyonel doyum düzeylerini anlamlı bir şekilde etkiledikleri görülmüştür. "Karizmatik liderliğin herhangi bir kriz durumunun ortaya çıkması ile de yakından ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Yapılan deneysel araştırmalar göstermiştir ki liderler olağandışı bir kriz ortamı içinde çalışırken, üyeler liderleri ile ilgili daha pozitif bir algı geliştirmektedirler. Olağanüstü kriz durumları üyeler tarafından etki derecesi daha fazla olan karizmatik liderliğin ortaya çıkmasını körüklemektedir". Buna ek olarak kriz ve karizma kavramları arasındaki ilişkinin doğasının nedeni kesin değildir ve buna etki eden çok sayıda etken olduğu belirtilmektedir<sup>70</sup>.

Shamir ve Howell yaptıkları araştırmalarda olağan dışı kriz ortamlarında karizmatik lider davranışının ortaya çıkıp çıkmadığı ile ilgili önermelerde

<sup>69</sup> Murat Akçakaya, **21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı**, Adalet Yayınevi Ankara, 2010, s.240.

<sup>70</sup>Loren J. Naidoo, Lord Robert G., "Speech Imagery And Perception of Charisma: The Mediating Role of Possitive Affect", **Leadership Quarterly**, 2008, 19, s.284.

bulunmuşlardır. Erken dönemlerde yapılan araştırmalarda organizasyonel performansın olması gerekenden daha düşük olduğu durumlarda, liderlik pozisyonunda değişim ile ilgili bir eğilim olduğu anlaşılmıştır. Bu gibi durumlarda liderlik pozisyonu ile ilgili değişimler sıklıkla yaşanabilir, çünkü düşük performansın sorumlusu ve suçlusu lider kişilerdir. "Bycio, Hackett ve Allen gibi araştırmacılar yapılan araştırmalarda liderliği daha iyi anlaşılabilmesi için liderlerin karmaşık durumlarda incelenmeleri gerektiğini ileri sürmüşlerdir"<sup>71</sup>.

"2000'li yılların ilk dönemlerinde yapılan araştırmalarda, ulusal seviyede bunalımlı dönemler ve krizler üstüne tartışmalar yapılmaktadır. Yükselen karizmatik liderler olarak değerlendirilen Peru'da Fujimori Venezuela'da Chavez gibi liderlere ülkelerinde yaşanmakta olan krizlerin zemin hazırladığı öne sürülmektedir. 2006 yılında Business Week dergisinin bir sayısında yayımlanan bir makalede Vicente Fox'un Meksika'da gerçekleştirilen başkanlık seçimlerini karizmasını kullanarak ve ülkesindeki kriz karşısında en iyi umut olduğuna ilişkin algıyı pazarlayarak kazandığı ifade edilmektedir"<sup>72</sup>.Günümüzde yapılan birçok araştırma ve çalışmalarda farklı kriz ortamlarında ortaya çıkan karizma kavramı açıklanmaya çalışılmıştır. Bundan sonra gerçekleştirilecek çalışmalarda kriz durumlarında ortaya çıkan karizmatik sürecin kolaylıkla anlaşılabilmesine ve kriz durumlarında karizmatik liderliğin ne gibi etkilerinin olduğunun açıklanabilmesine gereksinim duyulduğu ifade edilmektedir"<sup>73</sup>.

#### 1.2.4.2. Konuşma Becerisi ve Konuşma Stili

"Siyasi mesajlarda, iletilmek istenen mesajın tamamlayıcı ve güçlendirici unsurlar katılarak gönderilmesi ve bu mesajın dinleyiciler tarafından nasıl algılandığı, iletinin aktarımında çok önemli bir yer tutmaktadır. Deneysel çalışmalar göstermektedir ki, karizmatik özelliklerin konuşma yoluyla iletimi oldukça önemlidir ve karizmatik konuşma stili (dostane, nezaketli, rahat, etkileyici, baskın vb.) politik adayların etkili bir şekilde algılanması ile ilişkilidir". 2009 yılında Amerika Birleşik Devletleri Başkanı olan Barrack Obama'nın seçimleri kazanabilmesine neden olan etkenler ile ilgili yapılan bir çalışmada başkan adaylarının seçim dönemindeki konuşma tarzları ve içerikleri incelenmiştir. Amerika Birleşik Devletlerinde başkan adayları ve oy kullananlar arasında büyük statü farkları olması sebebiyle çalışmayı

---

<sup>71</sup>Ethlyn A. Williams, Pillai Rajnandini, Lowe, Kevin B. et al., "Crisis Charisma Values And Voting Behavior In The 2004 Presidential Election", *Leadership Quarterly*, 2009, 20, s.72.

<sup>72</sup>Naidoo ve Lord, a.g.e., s.286.

<sup>73</sup>Michelle C. Bligh, Kohnes Jeffrey C., Meindl James R., "Charisma Under Crisis: Presidential Leadership, Rhetoric, And Media Responses Before And After The September 11TH Terrorist Attacks", *The Leadership Quarterly*, 2004, 15, s.217.

yapan araştırmacılar, adayların potansiyel liderlik özelliklerinin seçmenler tarafından değerlendirilebileceği ilk kaynak olan adayların seçim konuşmalarının içeriklerini ve konuşma tarzlarına bakmışlardır. Bu konuların incelenmesi, çalışma yapılırken araştırmacıların Obama'nın başarılı olabileceğini öngörmelerini sağlamıştır. Yapılan bu çalışmada, sesin ve konuşmanın tonlanması, zamanlama, konuşma esnasında beden dilinin ve el hareketlerinin kullanılması gibi konuşma tarzı özelliklerinin, dinleyicilerin politik mesajları alma ve kabul etme eğilimi ile ilişkisi bulunduğu öne sürülmektedir<sup>74</sup>.

Amerika Birleşik Devletlerinde ortalama bir seçmen, Obama'nın konuşma tarzı ile ilgili şu ifadeleri kullanmıştır; "Obama iyi bir konuşmacı. Konuşmalarını yaparken kullandığı sözcüklerin ve konuşma stilinin bir ritmi var ve bu ritim insanın kulağına hoş geliyor. Mesajı daha kolay bir şekilde anlaşılabilmesine olanak tanıyor". Obama'nın kampanyasına karşı olan John Mc Cain bile O'nun etkili ve güzel konuşmasına hayranlığını belirtmiş ve karizmatik konuşma yeteneğini kabul etmiştir<sup>75</sup>.

#### 1.2.4.3. Dikkat Çekici Bir Vizyon Oluşturmak

Karizmatik, ideolojik ve pragmatik lider tiplerindeki liderler arasında olduğu varsayılan farkların araştırıldığı bir çalışmada, bu farkları tanımlayabilmek amacıyla her bir liderlik tipinin takipçileri etkileme tekniğinin göz önünde bulundurulması gerektiği öne sürülmektedir. Karizmatik liderler, zaman ile ilgili belirli sınırların olduğu ortamlarda gelecek ile ilgili konuları merkeze alarak çalışmalarını yürütürler. Bu çalışmalar sırasında, genellikle duygusal çağrışımları bulunan geleceğe dönük kendi planlarını devreye sokarlar. Karizmatik özellikleri bulunan kişiler, ortaya koydukları gelecek planlarını kullanarak paylaşılan deneyimin duygusal altyapısını oluştururlar ve bu paylaşılan vizyon kitleler için ilgi çekici bir hal alır. Amerika Birleşik Devletleri'nin eski başkanlarından J.F. Kennedy her vatandaşı ile kurduğu söylenen sıra dışı iletişimi ile bu konuya bir örnek olarak verilebilir. Başkan Kennedy bir konuşmasında "Ülkenizin sizin için ne yaptığından çok sizin ülkeniz için ne yaptığınızı sorgulamalısınız" demiştir<sup>76</sup>.

<sup>74</sup> V.Onur Çelik, Basketbol Oyuncularının Görüşlerine Göre Antrenörlerin Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Takımın Bütünlüğüne Etkisi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2011, s.39. (Yayınlanmış Doktora Tezi).

<sup>75</sup>Michelle C. Bligh, Kohnes Jeffrey C., "The Enduring Allure of Charisma: How Barack Obama Won The Historic 2008 Presidential Election", *Leadership Quarterly*, 2009, 20, s.483- 492.

<sup>76</sup>K.Bedell Avers, Hunter, S.D. Angie, A.D. Ve Ark., "Charismatic, Ideological, And Pragmatic Leaders: an Examination of Leader–Leader Interactions", *The Leadership Quarterly*, 2009, 20, 299-315.



Burada verilen örnek J.F Kennedy'nin gelecek ile ilgili vizyonuna bir örnek olmaktadır. Başkan Kennedy bu özellik ile kitleleri etkilemeyi başarabilmiş ve kendisini takip eden Amerikan halkının davranışlarında bir dönüşüm gerçekleştirebilmiştir. Karizmatik liderler, sıra dışı yetenekleri ile diğerlerini (takipçilerini) savundukları kendi görüşleri içine çekme eğilimi ve becerisi içindedirler. Sıklıkla duygusal çekicilikleri, güzel konuşma becerilerini kullanarak takipçilerinin sosyal ve duygusal gereksinimlerine değer vererek diğerlerinin (takipçilerin) ilgisini çekerler<sup>77</sup>.

Karizmatik liderler, üyeleri üzerindeki etki oluşturabilmek ve lider konumlarının devamlılığını sağlayabilmek için üyelerinin gereksinimlerini, değerlerini ve beklentilerini anlamak ve liderlik ile ilgili stratejisini bunun üzerine kurmak zorundadır. Lider bireyler kendi davranışlarının diğerleri üzerindeki etkilerini ve sonuçlarını göz ardı etmemelidir. Liderin ve oluşturduğu vizyonun kabullenilmesi için gereken güven ve saygı da bu şekilde oluşacaktır. Böyle olmadığı durumlarda lider toplumsal gereksinimleri incelemek yerine kişisel pozisyonunu geliştirmek ve kendini abartmak eğiliminde olduğunda üyelerine ve örgüte zarar verir<sup>78</sup>.

#### 1.2.4.4. Karizmatik Lider ve Takipçileri İle İlişkisi

Weber'in karizmatik liderlik kuramından esinlenen araştırmalarda, liderde bulunan bireysel özelliklerin ve davranışsal durumunun üyeleri üstünde yarattığı etkiye odaklanılır. Bu tür araştırmaları örnek alan Howell ve Shamir, Klein ve House, Meindl gibi bazı araştırmacılar bu post -Weberian liderlik kuramlarını lideri aşırı derecede merkeze almaları konusu ile ilgili eleştirmişlerdir. Bu bilim insanları liderlerin bir tür hava boşluğunda yaşamadığını ve üyelerinin de onların karizmatik liderlikleri konusunda önemli rol oynadıklarını ileri sürmüşlerdir<sup>79</sup>.

Hollander'in belirttiği üzere, "üyeler var olmadan ne lider ne de liderlikten söz edilemez". Lider üyeleri ile etkileşim içine girer, onlara belirli tepkiler verir ve çoğunlukla üyelerinden etkilenecek kararlarını alır. Bütün bu duruma rağmen yapılan çalışmalarda üyelerin grupsal özelliklerine çok az dikkat edildiği görülmektedir.

---

<sup>77</sup> Çelik, a.g.e., s.40.

<sup>78</sup>Annabel De Hoogh H.B., Den Hartog Deanne, Koopman Paul L., "Leader Motives, Charismatic Leadership, And Subordinates' Work Attitude In The Profit And Voluntary Sector", *The Leadership Quarterly*, 2005, 16, s.18-20.

<sup>79</sup>Katherine Klein J., Ve House Robert J., "On Fire: Charismatic Leadership And Levels of Analysis", *Leadership Quarterly*, 1995, 6, 183-198.

Araştırmalarda üyelerin karizmatik liderler tarafından kendilerinden beklenen uygun özellikleri ve davranışları üzerinde durulmuştur<sup>80</sup>.

İnsanlar, bireysel iletişimleri çerçevesinde, diğerleri ile giriştikleri etkileşimin sonucunda daha çok bilgiye sahip olurlar. Lider ve üye etkileşimi olgusunda, üyelerin liderleriyle iletişimlerinde zaman içinde karizmatik algı yapısına erişebilecekleri olası görülmektedir. Bu yüzden liderlik olgusu kavramsal bir fenomen olarak ele alındığında, liderle üyeleri arasındaki etkileşim öncelikli olarak ele alınmalıdır<sup>81</sup>.

#### 1.2.4.5. Karizmatik Liderin Değerlerine Bağlılığı

Karizma, lider bireyin davranışsal özelliklerinden, kişilik yapısından, kendisini izleyen kişilerin niteliksel özelliklerinden, ortam ile ilgili özelliklerden veya bunların bazılarının birleşiminden kaynaklanıyor olabilir. Örneğin, karizmatik liderler değerlerin, inançların ve güven duymanın önemi hakkında konuşabilirler. Bu tür konuşmalar muhtemel ihtimallerin savunulmasında ve paylaşılan önerilerin uyumlu hale getirilmesi konusunda yardımcı olur. Karizmatik liderler kendi inanç ve idealleri ile ilgili güven, kararlılık ve güçlü bir inanç sergilerler. Karizmatik liderlerin sergiledikleri bu tutumları, kendileriyle ilgili etkili ve yetkili bir düşüncenin oluşturulması ile ilgilidir. Ayrıca karizma özelliği, liderin üyeleri tarafından saygı ve hayranlık duyulan bir rol model ya da dürüst biri olarak algılanmasına yardımcı olabilir<sup>82</sup>.

Karizmatik lider, kendisinin ve takipçilerinin duygusal yönlerini yönetebilme ve yönlendirebilme becerisine sahiptir. Bu tür yetenekler üyelerin güçlü bir duygusal bağlılık hissetmesine ve başarıya ulaşmak için fazladan güç harcamalarına ve çaba göstermelerine ve bunun sonucunda performanslarının çok yüksek seviyede gerçekleşmesine olanak sağlayabilir. Gerçekte bu yetenekler, kişiye başkalarının düşünce ve eylemlerine önderlik eden kullanışlı içsel bilgileri sağlamasını yarayan duygusal zekâ ile ilgili çalışmalarda bulgular ile örtüşür. Bu yüzden, duygusal zekâ yaklaşımı, karizmatik liderlikte nasıl bir etkileşim olduğunun anlaşılmasını sağlayan bir çatı oluşturabilir<sup>83</sup>.

---

<sup>80</sup>Stacy Campell M., Ward Andrew J., Sonnenfeld Jeffrey A., Agle Bradley R., "Relational Ties That Bind: Leader-Follower Relationship Dimensions And Charismatic Attribution", *The Leadership Quarterly*, 2008, 19, s.557.

<sup>81</sup> Çelik, a.g.e., s.42.

<sup>82</sup>John Sosik J., Dworakivsky, A.C., "Self-Concept Based Aspects Of The Charismatic Leader: More Than Meets The Eye", *Leadership Quarterly*, 1998, 9(4), s.505-506.

<sup>83</sup> Boas Shamir, House Robert J., Arthur Micheal B., "The Motivational Effect of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory", *Organization Science*, 1993, 4, 577-594.

### 1.2.5. Karizmatik Liderlik Özellikleri

Karizmatik bir liderin özellikleri genel olarak çevresindeki insanların ona bakış açılarına göre şekillenebilmektedir. Karizmatik özelliklere sahip olan liderin diğer bireylerden farklı olduğu ve kriz durumlarında diğer bireylerden farklı şekilde hareket edebileceği düşünülmektedir. Karizmatik liderlik kavramında bireye hem kişisel özellikleri hem de davranışlarıyla ilgili özellikleri etki eder. Çevresini etkileyebilmek, çevresindeki insanları hedefe yönelik olarak güdüleyebilmek karizmatik liderlerin bilinen özellikleri arasında yer alır. Karizmatik liderlerin sahip olduğu idealler etrafında bulunan bireylerin de ona karşı bağlılık duymasını ve onu izleyebilmesini sağlar. Çetin ve diğerleri karizmatik lider kişilerde bulunan özellikleri aşağıdaki gibi sıralamışlardır<sup>84</sup>:

- Cesur olma,
- Yenilikçi olma ve yeni fikirlere karşı açık olma,
- Strateji geliştirebilme,
- Değişime inanma ve bu konuda istekli olma,
- Yetenekli olma,
- Bilgi elde edebilir olma ve bilgiyi doğru kullanabilme,
- Kişisel özelliklerini ve yeterliliklerini iyi tanıma,
- Kendisine bağlı insanlar yetiştirme,
- Üst düzeyde kişisel özgüvene sahip olma,
- Son derece güvenilir olma.

Karizmatik liderlerde bulunan önemli bir özellik etrafında bulunan kişileri kapasitelerinin üzerinde performans gösterebilmelerini sağlamaktır. Karizmatik liderlerde gelecek ile ilgili güçlü bir görüş ve bakış açısı vardır. Bu görüşlere ve bakış açılarına göre hedeflerine ulaşabilmek için hem kendisinin hem de etrafındaki insanların normalin üzerinde bir güç ile çalışmaları gerekir. Gerçekte bu durum zorluklarla dolu bir konudur. Ancak bunu sağlayabilmek için insanların lidere yüksek seviyede bağlılık ve inanç beslemeleri yeterlidir. Çünkü insanoğlu doğası gereği normalin üzerinde bir güçle çalışmayı istemeyecektir. İnsanlar karizmatik lidere sıkı sıkıya bağlandıklarında onun ümit verici sözlerine de inanarak normalden fazla çalışabilmektedirler. Bunun ana sebeplerinden biri de bireylerin bu tür liderlere karşı

<sup>84</sup> Nesrin G. Çetin, Ertan Beceren, "Lider kişilik". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20073(5), s.113.

aşırı sevgi ve saygı duymalarıdır. Bu sevgi ve saygı kişilerin daha fazla bir güç ile çalışabilmelerini sağlar. Liderlerin kendileri için belirledikleri vizyon ve misyona bağlı olan çalışanlar bu vizyon ve misyon etrafında ellerinden gelen yüksek performans ile çalışmaktadırlar<sup>85</sup>.

Demir ve diğerlerine göre kişisel görünüm (imaj) oluşturabilme, örnek teşkil etme, güven duygusunu verebilme, üyelerin güdü düzeylerini yükseltebilme gibi yetenekler, karizmatik bir liderin sahip olması gereken özelliklerdendir. Martin Luther King ve Mahatma Gandhi karizmatik lider kavramı için prototip konumundadırlar. Yeni karizmatik liderlik teorileri, karizmatik liderlerin yüksek ahlaki standartlara sahip olduklarını, öz benliklerini feda edebildiklerini, oluşabilecek sorunları çözebildiklerini ve üyelerine davranışlarıyla örnek olduklarını öne sürerler. Karizmatik liderler muhtemel tehlikeleri önceden tahmin edebilmekte ve buna göre pozisyon alarak oluşabilecek yeni sorunları diğerlerinden önce çözebilmektedirler. Buna ek olarak kendilerine saygı ve sevgi gösterilmesini sağlamakta ve üyelerinin isteklerine ve değerlerine paralel şekilde davranışlar sergileyebilmektedirler<sup>86</sup>.

Karizmatik lider genellikle bir kahraman olarak görülür. Çünkü o kriz ortamlarında ortaya çıkar ve sorunları çözer. Toplumlar kriz ortamlarında veya bunalımlı zamanlarda kahramanların kendilerini kurtaracağına dair bir inanç beslerler. Düzensizliğin hüküm sürdüğü zamanlarda ortaya çıkan karizmatik lider toplumsal yapıyı harekete geçirir ve insanların içinde oluşan umutsuzluk duygusundan onları kurtarır. Bunun en önemli nedeni karizmatik liderin diğer insanlardan farklı şekilde düşünmeleridir. Durumlar ve yaşananlar üstüne odaklanırlar. Karizmatik liderin diğer önemli özelliklerinden biri de iyi bir öğrenci olmasıdır. Karizmatik lider sürekli öğrenen ve bu yüzden sürekli bir istek ve arayış içinde olan kişidir. Buna ek olarak karizmatik lider çok iyi bir iletişimcidir. Kendisiyle ve toplumun geri kalanıyla sürekli yakın ilişkiler kurarak etkileşim içinde olur. Karizmatik lider duygularını ve fikirlerini etrafındaki insanlara aktarmaya çalışırken başarılı olmak için onları iyi bir şekilde tanımalı ve onların ne istediklerini bilerek duygu ve düşüncelerini onlara aktarabilmelidir. Karizmatik liderin sahip olması gereken en önemli özelliklerden bir diğeri de sağlam bir donanım altyapısına ve bilgiye sahip olması gerekliliğidir<sup>87</sup>.

---

<sup>85</sup> Hasan Gül, Zafer Aykanat, "Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2012, 16 (1), s.18-20.

<sup>86</sup> Cengiz Demir, Mustafa Kemal Yılmaz, Aydın Çevirgen, "Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma", **Alanya İşletme Fakültesi Dergisi**, 2010, 2(1).

<sup>87</sup> Züleyha Ertan Kantos, "Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme", **Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi**, 2011, 1(1).

Karizmatik liderler problemleri çözebilmek amacıyla enerji ve heyecan ile doludur. Onlarda bulunan bu enerji ve heyecanın etrafındaki üyelerine aktarılması da grubun sinerjik bir şekilde çalışmasına ve üst düzeyde performans göstermesine olanak sağlar. Bu tür ortamlarda organizasyon içindeki kişiler elde ettikleri başarıları kendilerine mal etmezler. Onlara göre başarının kaynağı onları bu durum içine sokan ve çalışmak için güdüleyen lidere aittir. Karizmatik liderler etraflarında bulunan diğer kişiler için iyi birer rol model konumundadırlar<sup>88</sup>.

### 1.3. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ

Bu bölümde çalışan memnuniyeti ana başlığı altında, çalışan memnuniyeti kavramı, çalışan memnuniyetinin önemi, çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler, çalışan memnuniyetinin etkileri hakkında detaylı literatür bilgisine yer verilmiştir.

#### 1.3.1. Çalışan Memnuniyeti Kavramı

"Çalışan memnuniyeti konusunda yapılan bilimsel araştırmaların geçmişi 1930'lu yıllara kadar uzanmaktadır. Bu güne ulaşıncaya kadar, hem uygulama hem de teori yönünden çalışan memnuniyetiyle ilgili önemli gelişmeler kaydedilmiştir. 1960'ların sonundan itibaren çalışan memnuniyetini ölçen anketler geliştirilmeye başlanmış olup, bunlara örnek olarak 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilen Minnesota İş Doyum Ölçeği ve 1969 yılında Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilen İş Betimlemesi Ölçeği verilebilir". 1980'lerin başında ise çalışan memnuniyetinin müşteri memnuniyetiyle ilgisi araştırılmaya başlanmıştır<sup>89</sup>. İş hayatında memnuniyet, iş tecrübelerinin hissel anlamda sonucudur. Çalışanların iş yerinden beklentilerinin karşılanmaması halinde ise memnuniyetsizlik oluşmaktadır<sup>90</sup>.

"Çalışan memnuniyeti, yapılan işin çeşitli yönlerine karşı gösterilen tutumların toplamı şeklinde ifade edilebilir. Tutum; duygu düşünce ve davranış üzerinde temellenir. Bu bilişsel sürecin en önemli unsuru olan beşeri sermaye kaynağı birey, eğitimi ve alışkanlıkları doğrultusunda çalışacağı ortamın fiziksel şartları için beklentiler oluşturur, yaptığı işin bu özellikleri karşılamasını ister"<sup>91</sup>.

<sup>88</sup> Keklik, a.g.e., s.46.

<sup>89</sup> Nursel Telman, *Çalışan Memnuniyeti*, İstanbul, 2004, s.13.

<sup>90</sup> Levent Şahin, Bünyamin Bacak, Mehmet Güler, 'Çalışan Memnuniyetinin Sağlanmasında Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması' *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 2015, 17-2, s.30.

<sup>91</sup> Yasemin Yenler, *Belediyelerde Çalışan Memnuniyeti: Gebze Belediyesi Örneği*, T.C. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova, 2017, s.4. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

Çalışan memnuniyeti, iş görenlerin işlerini ne kadar sevdiğini gösterir. İş doyumunu kişinin işiyle ilgili genel tavrıdır. İşyerindeki gürültü, ışıklandırma, havalandırma gibi fiziksel faktörler, rolü, iş yükü gibi bireysel faktörler, kişiler arası iletişim faktörleri, politika ve örgüt yapısı gibi kurumsal faktörler iş doyumunun artması ya da azalmasında etkili faktörlerdir. Bireyin iş hayatında doyumun azalması ile özel hayatındaki sıkıntılar birleşince gerginlik, öfke, depresyon, gastroentestinal hastalıklar, alerji vb durumlar ortaya çıkmaktadır<sup>92</sup>.

Çalışan memnuniyetini sağlayıcı içsel ve dışsal olarak yapılan ödüllendirmeler çalışanları motive edici görevler üstlenmelerini sağlayıcı etkilerle birlikte yeni fikirler geliştirici yönde destek olmaktadır. Ödül sistemi insanları çalıştıkları işyerine motive eden bir unsur olarak birey ve örgüt arasında bir köprü kurar. Ayrıca takdir edilen bir iş, insanların yaptıkları işi anlamlandırarak kişilere o işin önemli olduğu hissini vermektedir<sup>93</sup>.

Çalışanların beklentileri ile işin özelliklerinin uyuşması halinde iş doyumunu oluşur. Haz ve mutluluk olarak da ifade edilir. Çalışan işinden hoşlanmıyorsa, bıkkın ve isteksiz ise yaptığı iş ona kaygı verip olumsuz duygular yüklüyorsa, ruh sağlığı etkileniyorsa iş doyumunluğu vardır. İş doyumunu da motivasyonla ilişkilidir. Maslow ihtiyaçlar hiyerarşisinde her bir ihtiyacın kişinin yaşamında önemli yeri olduğunu ve karşılanması gerektiğini söylemiştir. Bu ihtiyaçların karşılanması ile iş doyumunu yaşanacaktır. Yüksek iş doyumuna sahip çalışanın morali, performansı, özgüveni ve verimliliği yüksek, gerginliği, stresi, hastalıkları ve işten ayrılma olasılığı azdır<sup>94</sup>.

Çalıştığı işyerini bir aile gibi gören çalışan, üyesi olduğu ailede çalışmaktan mutlu olur. Bu mutluluk çalışanın kendini geliştirerek işletme hedeflerine koşması, verimli çalışması için güdüleyici bir unsurdur. Bu durumun bilincinde olan işletme yönetimi çalışan memnuniyetine gerekli özeni gösterir. İnanmayan işletmelerde ise iletişim kopuk, memnuniyet ve verim düşük, iş gücü devri yüksektir<sup>95</sup>.

---

<sup>92</sup> Cemil Kuzey, "Bilgi Çalışanlarının Çalışma Memnuniyetini Belirleyen Faktörlerin Belirlenmesi", *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 2014, 59, s.75.

<sup>93</sup> Scott Berinato, " Pushing the Limits of Personalization", *Harvard Business Review*, 2014, 11, 27-28.

<sup>94</sup> Nuran Akşit Aşık, "Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", *Türk İdare Dergisi*, 2010, 467, s.34-44.

<sup>95</sup> Şahin vd., a.g.e., s.29.

### 1.3.2. Çalışan Memnuniyetinin Önemi

Üretim ve hizmet ilişkileri içerisinde insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılabilmesi, yönetilmesi ve çeşitli diğer kaynaklarla organize olabilmesi bütünüyle insan kaynakları yönetimi (İKY) olarak tanımlanmaktadır. İnsan kaynakları yönetiminin, söz konusu işletme içerisindeki bütün eylemleri işletmenin çeşitli hedeflerine ulaşabilmesi için işletme içerisinde istihdam edilenlerin gereksinimlerini karşılayacak şekilde ve işletmenin dış dünyaya olan sorumluluğunu göz önünde bulundurarak planlaması, yönetmesi ve organize etmesi gerekmektedir. Bu durumun yanı sıra, uzun uzun vadede işletmede ortaya çıkan kurumsal kültürde İKY'nin kritik bir rolü vardır ve İKY'nin aldığı kararlar uzun vadede belirleyici rol oynamaktadır<sup>96</sup>.

Ülkemizde karşılaşılan en önemli örgüt ve yönetim sorunları, işletmelerde insana gereken önemin verilmemesinden kaynaklanmaktadır. Bu noktada, Japon yönetim ve uygulamalarından çıkarımlarda bulunulabilir. Her şeyden önce Türkiye'deki işletmeler içinde insanın mutlu olabileceği birer aile haline dönüştürülebilir ve aile içi birlik ve beraberlik geliştirilebilir. İnsana dayalı olarak sunulan hizmetlerde asıl pazarlanan nesne yine hizmet olmakla beraber, ekipmana dayalı sunulan hizmetlerden farklı olarak, hizmetin tamamlayıcısı mal olmaktan çok onu sunan birey olmaktadır. İnsana dayalı hizmetler onu sunan kişinin nitelikli olup olmadığı, profesyonel olup olmadığı ile ayrılabilir<sup>97</sup>.

İşletmede gerek verilen kararlar gerek yapılan tüm eylemler insan aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Dolayısıyla uzun vadeli faaliyet göstermek isteyen ve başarı sağlamak isteyen işletmelerin insan faktörünü göz ardı etmemesi, işletme konusunda bütün gerekli düzenlemeleri ve kararları insan faktörünü göz önünde bulundurarak gerçekleştirilmesi gerekmektedir. Elbette herhangi bir işletmede bir işi bizzat gerçekleştiren de bu işin gerçekleştirilmesi için koordine olanlar da çalışanlar olmaktadır. Dolayısıyla çalışanların verimi ve işletme kapasitenin tam anlamıyla kullanılabilmesi için çalışanların yaptıkları işten memnun ve mutlu olmaları kritik bir öneme sahip olmaktadır. Bu sebeple işletmelerin ve İKY'nin bu konu üzerinde çok büyük bir hassasiyetle durması ve çalışan memnuniyetini en üst düzeyde tutması gerekmektedir. İşletme içerisindeki çalışan memnuniyetsizliği yalnızca çalışanın kendi

<sup>96</sup> Ramazan Geylan, Zümrüt Tonus, Deniz Kağnıcıoğlu, Serap Benligiray, Barış Baraz, Deniz Ergun Özler, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Anadolu Üniversitesi Web Ofset, Eskişehir, 2013, s.7.

<sup>97</sup> H. Anıl Değermen, *Hizmet Ürünlerinde Kalite, Müşteri Tatmini ve Sadakati*, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2006, s.13

işini kötü yapmasına ve verimsiz çalışmasına sebep olmaz. Bu durum çalışanın diğer çalışanları da kötü etkilemesine ve çalışma motivasyonunu düşürmesine sebep olmaktadır.

İşletme içerisindeki çalışanların sadece birisinin bile memnuniyetsizliğinin işletme üzerinde genel bir etkisi olmaktadır. Çalışan memnuniyetsizliğinin devam ettiği durumlarda çalışanlarda, istifa etme, işe düzenli gelmeme, çalışma arkadaşlarını dikkate almama vb. davranış biçimleri gözlenmektedir. Bu davranış biçimlerinden işe düzenli gelmemek devamsızlık olarak tanımlanırken istifa etmek ise çalışanın, çalıştığı kurumdan tamamen ayrılması olarak tanımlanmaktadır. Çalışanın davranışlarında ve memnuniyet düzeyinde belirleyici olan bir diğer faktörse örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık kavramı çalışanın içerisinde bulunduğu işletmedeki görevlerini ne oranda yerine getirdiği ve bu görevlerden ne kadar tatmin olduğuyla tanımlanmaktadır. Çalışanın söz konusu işletmedeki çalışma koşullarının ve görev tanımlarının dışında bireysel bir inisiyatif içerisinde gerçekleştirdiği tüm çabalarsa örgütsel vatandaşlık olarak ifade edilmektedir<sup>98</sup>.

Çalışan memnuniyetini belirlemede kullanılan tüm bu kavramlar çalışanın işletme içerisinde gerçekleştirilen tüm faaliyetlere pozitif ve negatif etkisinin gözlenmesinde belirleyici rol oynamaktadır. Dolayısıyla bu noktada, çalışanın işletme üzerindeki negatif etkilerin tespit edilmesi ve bu etkilerin ortaya çıkmasına sebep olan durumların ortadan kaldırılması işletme verimliliği açısından önem arz etmektedir. Böylece işletme daha verimli bir üretim veya hizmet gerçekleştirilerek toplumsal refah düzeyine de katkı sağlamış olacaktır.

### 1.3.3. Çalışan Memnuniyetini Etkileyen Faktörler

Çalışan memnuniyetini etkileyen faktörler bireysel ve örgütsel faktörler olmak üzere iki alt başlık altında incelenmektedir.

<sup>98</sup> James K. HARTER, Frank L. SCHMİDT, Theodore L. HAYES, "BusinessUnit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87, s.269; Sait GÜRBÜZ, Murat YÜKSEL, "Çalışma Ortamı Duygusal Zeka: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2008, 2, s.179.



### 1.3.3.1. Bireysel Faktörler

Şu ana kadar çalışan memnuniyeti üzerine gerçekleştirilen araştırmalarda çalışanlar üzerindeki bazı kriterlerin çalışanların memnuniyet düzeyinde etkili olduğu saptanmıştır. Bu kriterler arasında yaş, cinsiyet, yetenek ve tüm bunların etkili olduğu, algılama ve karar alma mekanizmaları yer almaktadır. Dolayısıyla tüm bu kriterler çalışanların memnuniyet düzeyinde kritik bir öneme sahip olabilmektedir. Aşağıda çalışanın memnuniyet düzeyinde etkili olan bu gibi kişisel etkenler ana hatlarıyla kısaca açıklanmıştır.

#### Kişilik

Çalışanın tatmin düzeyinde beklentilerin önemli rol oynadığı düşünülürse çalışanların gerçekçi bir kişiliğe sahip olması ve gerçekçi beklentilere sahip olmasının memnuniyet düzeyine pozitif bir etkide bulunduğu gözlenmiştir. Bunun yanı sıra çalışanın katı tavırlar içerisine girmemesi ve esnek davranabilmesi ve kararlı olabilmesi de memnuniyet düzeyi üzerinde pozitif bir etkiye sahip olmaktadır. Elbette bu kişilik özelliklerine sahip olmayan, katı davranan ve gerçekçi olamayan ve kararsız bir kişilik yapısına sahip çalışanların da memnuniyet düzeyinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir<sup>99</sup>.

Staw, Bell ve Clausen adlı bilim insanlarının yaptığı bir araştırmada, söz konusu karakteristik özelliklerin memnuniyet düzeyi üzerinde kümülatif bir etkiye sahip olduğu ve çalışanların genel tutumunda belirleyici rol oynadığı, kişilerin çalışma ortamında genel davranışlarının bu gibi faktörler tarafından belirlendiği savunulmuştur. Dolayısıyla çalışan memnuniyetinin de bu gibi faktörlerden bağımsız ele alınamayacağı da ifade edilmiştir<sup>100</sup>.

#### Meslek ve Eğitim Düzeyi

Meslek ve eğitim düzeyi üzerine yapılan araştırmalarda ise eğitim düzeyi ve ücret beklentisi arasında doğru bir orantı olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların daha fazla maaş bekledikleri ve bu durumun kimi zamanlarda çalışanın memnuniyet düzeyi üzerinde negatif bir etkiye sahip olabileceği

<sup>99</sup> Mesut Çimen, İsmet Şahin, "Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2001, 5(4), s.55.

<sup>100</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*. (Onyedinci Baskı). Beta Yayıncılık, İstanbul, 2015, s.123.

tespit edilmiştir. Ancak yüksek maaş beklentisinin bazı durumlarda memnuniyet düzeyine pozitif bir etkide bulunabileceği de belirlenmiştir. Bu durumlar yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların çalışma becerilerini etkin bir şekilde kullanarak kısa ve orta vadede elde ettikleri başarılar sonucunda ödüllendirilmelerini ve işletmedeki daha üst düzey bir pozisyonda görev alabilmelerini sağlayan durumlar olarak tanımlanmıştır<sup>101</sup>. Elbette bu gibi çalışanların daha üst düzey bir pozisyonda memnuniyet düzeylerinin de daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra bu gibi çalışanlarda kişisel tatminin de diğer çalışanlara göre daha yüksek bir düzeyde gerçekleştiği gözlenmektedir.

## Cinsiyet

Çalışan memnuniyeti konusunda cinsiyet faktörünün tek başına rol oynadığını söylemek oldukça zordur. Çünkü yapılan araştırmalarda memnuniyet düzeyini etkileyen diğer unsurlar göz ardı edildiğinde tek başına cinsiyet faktörünün memnuniyet düzeyi üzerinde herhangi bir etkisi olduğu tespit edilememiştir<sup>102</sup>. Çalışan memnuniyet düzeyi üzerine yapılan araştırmalarda hem kadınların erkeklerden hem de erkeklerin kadınlardan daha yüksek bir memnuniyet düzeyine sahip olduğunu gösteren sonuçlara ulaşılmıştır. Ancak bu konuda erkeklerin çalışma memnuniyetinin kadınlardan daha yüksek bir düzeyde olduğu sonucuna ulaşan araştırmalar toplumsal cinsiyetle ilişkilendirildiği zaman kadınların çalışma hayatında erkeklere oranla daha az yer almasından ve diğer çeşitli toplumsal sebeplerden kadınların aynı iş için erkeklerden daha az maaş beklentisine girmesinin veya erkeklerden daha zor koşullar altında çalışmasına rağmen daha az maaş alacağını düşünmesinin önemli bir rolü olduğu saptanmıştır<sup>103</sup>.

Kısacası şu ana kadar yapılan araştırmalar cinsiyetin çalışanların memnuniyet düzeyi üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Çünkü yapılan birçok araştırma birbirinden farklı sonuçlara ulaşmıştır.

---

<sup>101</sup> Mert Batmaz, Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Doyumlarına Etkileri. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012, s.54. (Yayınlanmış Doktora Tezi)

<sup>102</sup> Batmaz, a.g.e., s.56.

<sup>103</sup> Atilla Yelboğa, "Örgütsel Adalet İle İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", *Ege Akademik Bakış*, 2012, 12(2), s.173.

## Yaş

Yaş ve çalışan memnuniyeti arasında da doğru bir orantı olduğu yapılan araştırmalar sonucunda tespit edilmiştir. Elbette bu durumda çalışanın uzun vadede elde ettiği mesleki becerilerinin, çalışma deneyimlerinin ve diğer kazanımlarının büyük bir öneme sahip olduğu belirlenmiştir. Bunun yanı sıra çalışanın finansal gücünün de giderek artması ve çalışanın ekonomik olarak daha iyi olanaklara sahip olması da memnuniyet düzeyini olumlu olarak etkilemektedir. Ancak yine de bu durum belirli bir yaşa kadar geçerli olmaktadır. Yapılan araştırmalar çalışanların 60 yaşına kadar yaş ve memnuniyet düzeyi arasında doğru orantılı bir ilişki içerisinde bulduklarını göstermiştir<sup>104</sup>. Ancak bazı araştırmalarda ise çalışan memnuniyet düzeyi ve yaş arasındaki ilişkide tam tersi bulgulara rastlanmaktadır. Bu araştırmalarda çalışanın yaşı ilerledikçe memnuniyet düzeyinin düştüğü ancak yine de çalışma hayatının sonlarına doğru memnuniyet düzeyinin tekrar artışa geçtiği belirlenmiştir<sup>105</sup>. Türkiye’de yapılan bir araştırmada ise; yaş faktörünün çalışan memnuniyeti üzerinde etkili olmasının nedeni, yaşı büyük olan çalışanların sosyal ve finansal olanaklarının daha fazla olmasına ve dolayısıyla aldıkları ücretlerin yaş ve kıdem olarak kendilerinden daha küçük olan çalışanlara nazaran daha fazla olmasına bağlıdır<sup>106</sup>.

## Zekâ ve Yetenek

Üretkenlik, zekâ ve beceri arasındaki ilişki çalışanların yaptıkları iş üzerinde potansiyel zekâ ve becerilerini tam anlamıyla kullanmalarıyla ilişkilendirilmiştir. Dolayısıyla çalışanların bu potansiyellerini kullanabilecekleri bir iş yapmaları durumunda başarı elde edebilecekleri ve bu başarıların da memnuniyet düzeyini artıracığı öngörülmüştür<sup>107</sup>. Wong ve Law, böyle durumlarda çalışanların memnuniyet düzeyinin artacağını bu durumunsa hem çalışan verimliliğine hem de işletme verimliliğine pozitif bir etkisi olacağını belirtmektedir<sup>108</sup>.

Özetle, zekâ düzeyi ile çalışan memnuniyeti arasında doğrudan önemli bir ilişki bulunmamakla birlikte, bireyin zekâ ve yeteneklerine uygun olmayan bir işte çalışması veya çalıştırılması iş tatmininin azalmasına sebebiyet verecektir.

<sup>104</sup> Ayşe Üstün, "Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon", *Türk Kütüphaneciliği*, 2009, 23 (3), s.606.

<sup>105</sup> Marek Franek, Vecera Jakup, "Personal Characteristics and Job Satisfaction", *Ekonomy and Management*, 2008, 11(4), s.64.

<sup>106</sup> Abdurrahim Emhan, Turizm İşletmelerinde İş Doyumu: Afyon Örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2002, s.78 (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>107</sup> Stephen Robbins P., *Managing Today*, New Jersey, Pearson-Prentice Hall International, 2000, s.172.

<sup>108</sup> Gürbüz ve Yüksel, a.g.e., s.180.

### 1.3.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler altında, sosyal ihtiyaçlar, ücret düzeyi, yetki devri, yönetime katılma ve ilerleme/terfi imkânlarına değinilecektir.

#### 1.3.3.2.1. Sosyal İhtiyaçlar

Sosyal ihtiyaçların da çalışanların tatmin düzeyi üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Çalışanın hem çalışma hayatında hem de çalışma hayatının dışında gerçekleştirdiği sosyal etkileşimlerin iş tatminini etkilediği belirlenmiştir. Çalışanlar oldukça uzun bir süreyi iş yerinde geçirdikleri düşünülüğünde çalışma hayatında kurulan sosyal ilişkilerin çalışan memnuniyeti düzeyi üzerindeki etkisi de anlaşılabilir. Yapılan araştırmalarda gerek çalışma hayatında gerek çalışma hayatı dışında daha pozitif bir sosyal etkileşimde bulunan çalışanların memnuniyet düzeyinin çalışma arkadaşlarıyla anlaşamayan ve iş hayatı dışında yeteri kadar sosyal etkileşimde bulunmayan çalışanların memnuniyet düzeyinden daha yüksek olduğu belirlenmektedir<sup>109</sup>.

Çalışanların sosyal ihtiyaçların karşılandığı oranda, memnuniyetleri artacak böylelikle de işlerinde daha verimli hale gelebileceklerdir. Ekip arkadaşlarıyla karşılıklı güven, sevgi ve saygı ortamı sağlayabilen çalışanların işletmelerdeki başarı oranları diğerlerine göre daha yüksek olmaktadır<sup>110</sup>.

Elbette çalışanın sosyal etkileşimleri hem iş yerinde hem de iş dışında gerçekleşmeye devam etmektedir. İşletme yönetiminin göreviyse çalışanın iş yerinde girdiği sosyal etkileşimlerin mümkün olduğunca pozitif bir şekilde tatmin edici bir düzeyde gerçekleştirilmesini sağlamak olmalıdır. Çünkü işletme yönetimi kişinin iş hayatı dışındaki sosyal yaşantısına müdahale edememektedir. Bunun yanı sıra işletmedeki bazı görev değişiklikleri, kurumsal işletmelerde sıklıkla gerçekleşen çalışanın görev bölgesinin değiştirilmesi vb. uygulamalar çalışanın sosyal hayatına negatif bir etkide bulunmayacak bir şekilde planlanmalı ve uygulanmalıdır<sup>111</sup>.

<sup>109</sup> Nevzat Demir, *Örgüt Kültürü ve İş Tatmini*, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2017, s.148.

<sup>110</sup> Turan Pekmezci, Cemalettin Demirel, Gülşah Batman, "İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2018, 22, s.5.

<sup>111</sup> Lise Saari M., Timothy A. Judge, "Employee Attitudes and Job Satisfaction", *Human Resource Management*, 2004, 43, 395–407.

### 1.3.3.2.2. Ücret Düzeyi

Ücret düzeyi çalışanın ekonomik olanakları ve yaşam şartları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu için çalışan memnuniyeti üzerinde en güçlü etkiye sahip olan bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu yüzden çalışma tatmininden bahsedilirken ücret düzeyinden sıklıkla söz edilir<sup>112</sup>. Elbette çalışanın temel gereksinimlerini karşılayabileceği bir ücret çoğu zaman devletlerinde belirlediği asgari ücret tutarı üzerinden sağlanmaya çalışılmaktadır. Ancak bazı durumlarda bu tutar oldukça yetersiz kalabilir ve çalışanın iş tatmini üzerinde negatif bir etkiye sahip olabilir. Ancak elbette iş tatmini üzerinde ücretin tek başına belirleyici bir etkisi olmayabilir. Dolayısıyla çalışan memnuniyeti açısından ücretin önemi göz ardı edilmemekle beraber ücret ve çalışan tatminin etkileyen diğer faktörler arasındaki ilişki iyi kavranmalı ve hepsi bir arada değerlendirilmelidir. Yapılan araştırmalara ücretin çalışanların yalnızca yaşamını idame ettirebilmenin ötesinde bir anlam ifade ettiği de gözlemlenmektedir. Çalışan açısından aldığı ücret, çalıştığı işletmeye nitelikleri ve emeği sayesinde bulunduğu katkı sonucunda işletme tarafından yapılan ödeme olmaktadır<sup>113</sup>.

Ücret çalışanların işe girmesinde ve iş değiştirmesinde de önemli bir kriter olarak değerlendirilmektedir. Ancak günümüzde çalışanlar işletme tarafından teklif edilen ücretlerden genel olarak memnuniyet duymamaktadır. Türkiye’de ücretin ve ücret beklentisinin nitelikli ve niteliksiz insanlarda, cinsiyete bağlı olarak ve medeni duruma bağlı olarak değiştiğini ve daha farklı anlamlar ifade ettiğini söylemek mümkün olmaktadır. Ücretle beraber çalışma koşulları, çalışan hakları manevi tatmin ve motivasyon gibi unsurlar da çalışan tatmini konusunda belirleyici rol oynamaktadır. Dolayısıyla ancak bu gibi unsurların doğru ve tarafsız bir şekilde beraber değerlendirilmesi, çalışan tatmini konusunda doğru ve yerinde bir tespit yapılabilmesini mümkün kılmaktadır<sup>114</sup>.

### 1.3.3.2.3. Yetki Devri

Learned, Ulrick ve Booz, yetki devri kavramını çift taraflı ve hareketli bir süreç olarak değerlendirmektedir. İşletmenin büyümesi ve daha fazla çalışana ihtiyaç duyması bazı zorlukları ve sorumlulukları da beraberinde getirmektedir. Çünkü

---

<sup>112</sup> Akşit, a.g.e., s.41.

<sup>113</sup> Luthans, a.g.e., 142.

<sup>114</sup> Clark, a.g.e., 9.

işletmenin büyümesi yönetsel pozisyonlarda görev alan çalışanların sorumluluklarını artırmakta ve bu çalışanlara yardım edebilecek mekanizmaların geliştirilmesini gerekli kılmaktadır. Bunun yanı sıra daha alt pozisyonlarda çalışanların da daha yüksek yönetsel becerilere sahip olmasını gerektirmektedir. Ortaya çıkan bu iki durum birlikte yetki devrini gerekli hale getirmektedir. Böyle bir durumda mevcut çalışanların mesleki becerileri ve yetenekleri oldukça iyi analiz edilmeli ve çalışanların en verimli olabileceği pozisyonlarda görevlendirilmeleri gerekmektedir. Bunun yanı sıra görevlendirilmeler yapılırken çalışanlara karar ve inisiyatif alabilecekleri bir alan bırakılmalı ve yapıcı eleştirilerle çalışma motivasyonunun korunmasına dikkat edilmelidir<sup>115</sup>.

Aşağıda yetki devri gerçekleşikten sonra ortaya çıkan birtakım etkiler sıralanmıştır<sup>116</sup>:

- Daha alt pozisyonlardaki yöneticilere karar alma alanı ve inisiyatif tanıyarak onların motivasyonun artırır.
- Ara yöneticilerin yönetsel mekanizmada daha etkin ve pratik çözümler sunmasına olanak sağlar.
- Üst düzey yöneticilerin detaylarla uğraşmasının önüne geçilerek yöneticilere zaman ve motivasyon kazandırır.
- Yönetsel mekanizmaların hızlanması ve daha verimli hale gelmesi sonucunda işletme içerisinde daha hızlı karar verilir ve bürokrasi azalarak denetimi kolaylaştırır.

Zaman içerisinde sorumluluk ve yetki yüklenen kişinin, karar çevresinin genişlemesi ve bağımsızlaşması oranında moral ve motivasyonu artacak, çalışanların verimli ve istekli çalışma ortamı sağlanacak ve memnuniyet düzeyleri de artacaktır.

#### 1.3.3.2.4. Kararlara Katılma

İnsanların kendilerini ilgilendiren kararlara katılma isteği çok büyüktür. İş bizzat yapan çalışanlar kendi yapacakları işle ilgili uzmanlık bilgisine sahip olduklarını

<sup>115</sup> Muharrem Varol, *Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş: Etkili Yönetsel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine*, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1993, s. 80-81.

<sup>116</sup> Zeyyat Sabuncuoğlu, Tuncer Tokol, *İşletme*, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2010, s.197.

düşünürler. İş kendileri yaptıkları için yeni yöntemlerin kendilerine duyurulmasını ve konu hakkında kendi bireysel fikirlerinin alınmasını isterler<sup>117</sup>.

Herhangi bir iş yerinde çalışanların beraber karar almasının ve mevcut problemlerini beraber çözmesinin çalışan motivasyonun artırılmasında önemli olduğu tespit edilmiştir. Ancak kararların beraber alınması ve sorunların beraber çözülmesi kadar alınan kararların işletme yönetimi tarafında uygulanması da oldukça önemli olmaktadır. Dolayısıyla işletme yönetiminin tüm bu faktörlere dikkat ederek çalışan memnuniyetini en üst düzeyde tutmaya çalışması oldukça önem arz etmektedir. Böylece çalışma hayatında ortaya çıkan ve ortaya çıkabilecek memnuniyetsizlikler engellenmekte ve çalışanlar sorunları beraber çözebilecekleri inancını taşıyarak daha iyi bir motivasyona ve çalışma ortamına sahip olmaktadır<sup>118</sup>.

Çalışanların kararlara katılımı daha iyi bir çalışma ortamına sahip olmalarını mümkün kılarken kişisel olarak da daha iyi bir başarı düzeyi elde etmelerini sağlamaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların müşterilerin çeşitli isteklerini giderebilmeleri için ihtiyacı olan yönetsel mekanizma ve bu mekanizma dâhilindeki yetkilendirme de oldukça kritik öneme sahip olmaktadır. Yapılan araştırmalar çalışanların görev sorumluluklarını planlayarak ve sorumlulukları üzerinde gerekli kararları vererek hareket etmesinin çalışan motivasyonu üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu göstermektedir<sup>119</sup>.

#### 1.3.3.2.5. İlerleme ve Terfi İmkânı

İlerleme ve terfi imkânı da çalışan motivasyonu açısından çok önemlidir. Özellikle belirli bir süre görevini başarılı bir şekilde yerine getirdiğini düşünen çalışanlarda terfi beklentisi olduğu gözlemlenmektedir. Dolayısıyla işletme yönetiminin çalışanların bu başarılarını göz önünde bulundurarak adil bir şekilde çalışanları gerekli pozisyonlara terfi ettirmeleri çalışanların iş tatminini sağlanması açısından önemli olmaktadır. Aksi takdirde, çalışanların terfi mekanizmasını adil veya mantıklı bulmadığı herhangi bir durumda çalışanların memnuniyet düzeyinin düştüğü ve ekip çalışmasının zayıfladığı gözlemlenmiştir<sup>120</sup>.

<sup>117</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 16.baskı. Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2012, s.520.

<sup>118</sup> Demir, 2017, a.g.e., s.140.

<sup>119</sup> Paola Grijalva, Chinweike Eseonu, "Assessing Organizational Culture And Employee Satisfaction At A Healthcare Facility", *Oregon State University Corvallis*, 2017, 97331, s.1737.

<sup>120</sup> İlhan Bozkurt, "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2008, 9 (1), s.6.

İşletme içerisindeki gerekli terfilerin yerinde yapılması hem işletmenin dinamik bir yapıya sahip olmasını hem de çalışanların terfi beklentilerini olumlu etkilemektedir. Terfilerin uzun bir süre sonucunda ya da oldukça nadiren gerçekleşmesinin çalışanların iş tatminini düşürdüğü, hızlı bir şekilde ve sıklıkla gerçekleştirilmesinin ise çalışanların motivasyonlarını. Ancak terfilerin adil bir şekilde yapılmaması ve çalışanların çoğunluğu tarafından adil olmayan bir terfi olarak değerlendirilmesi çalışanların iş tatminini düşürmektedir<sup>121</sup>.

Adil olmayan terfiler, görevini başarılı bir şekilde yerine getirdiğini düşünen ve terfi bekleyen çalışanlarda emeklerinin boşa olduğu düşüncesini uyandıracak ve bu gibi çalışanların daha özensiz çalışmasına, yeterince çaba sarf etmemesine sebebiyet verecektir. Diğer yandan gerekli mesleki becerilere sahip olmayan bir çalışanın terfi ettirilmesi, yeni görevindeki sorumlulukları yerine getirebilecek nitelikte mesleki becerilere sahip olmamasından dolayı terfi ettirilen çalışanın iş stresinin artmasına ve özgüveninin azalmasına yol açabilmektedir<sup>122</sup>. Her iki durumun da gerçekleşmemesi için üst amirlerin adaletli ve eşit bir şekilde çalışanlarına davranması gerekmektedir. Dolayısıyla örgüt içinde yapılacak terfi işlemlerinde tamamen liyakat gözetilmelidir.

#### **1.3.4. Çalışan Memnuniyetinin Etkileri**

Elbette çalışan memnuniyetsizliğinin bilinen en yaygın etkileri çalışanların yaptıkları işe özen göstermemesi, kendilerini işte kalıcı olarak düşünmemeleri, işten ayrılmaya meyilli olmaları ve stresli olmaları olarak özetlenmektedir. Günümüzde işletmeler çalışanların iş tatmini konusunu yeteri kadar önemsememekte ve bu sebepten bir takım temel sorunlara sebep olmaktadır<sup>123</sup>.

##### **1.3.4.1. Verimliliğe Etkisi**

Kjerulf yaptığı çalışmada çalışanların iş tatmini ve işletmelerin verimliliği arasındaki ilişkiyi inceleyerek bu ilişkinin işletmelerin hedeflerine ulaşması ve karlılığı açısından ne gibi bir öneme sahip olduğunu belirlemiştir. Elde edilen bulgulara göre

<sup>121</sup> Enver Özkalp, Çiğdem Kirel, **Örgütsel Davranış**, 8. Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2018, s.76.

<sup>122</sup> Alev Doğru, Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri Ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2010, s.45. (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**)

<sup>123</sup> Kuzey, a.g.e., s.76.



çalışanların iş tatminin yüksek olduğu işletmelerin %20 oranında daha başarılı olduğu ve bu işletmelerin karının da diğerlerinden 3 kat daha fazla olduğu tespit edilmiştir<sup>124</sup>. Çalışan ve müşteri arasında doğru orantılı bir memnuniyet vardır. Bir otel çalışanının yanlış bir davranışı bir müşteriyi kaybettirebilir yani çalışanın memnun olması otelin karlılığına ve başarısına etki eder<sup>125</sup>.

Yapılan bir diğer araştırmada ise çalışanların memnuniyet düzeyini belirleyen çeşitli unsurların çalışanlara pozitif bir etkide bulunduğu bankacılık sektöründeki bir işletmede çalışanların iş tatmini düzeyinin yüksek olmasının bankanın verimliliğini yükselttiği ispatlanmıştır<sup>126</sup>. Çalışan memnuniyetinin etkisi çok daha geniştir. Memnun ve verimli çalışanın şirketi, daha kazançlıdır. Kazancı yüksek şirket ekonomiyeye dolayısıyla topluma fayda sağlar. Sonuç olarak toplum mutlu olur.

#### 1.3.4.2. Bağlılığa Etkisi

Çalışanların uzun bir süre aynı işletmede çalışmasının çalışanların işletmeye olan bağlılığı ve işletmenin devamlılığı açısından önemli olduğu belirlenmektedir. Ancak çalışanların tatmin düzeyinin yüksek olduğu ve çalışanların bütün bilgi ve deneyimlerini kullanarak çalıştığı bir işletme büyüme şansını elde edebilmektedir. Dolayısıyla çalışanların doğru bilgi ve yetenek düzeyinde olmasının yanı sıra çalışma memnuniyetinin yüksek olması da önem arz etmektedir<sup>127</sup>.

Çalışanın bulunduğu işletmeye bağlılığı olarak tanımlanan örgütsel bağlılık, işletmenin başarısı açısından oldukça önemlidir. Çünkü çalışma motivasyonu yüksek uzun süredir aynı işletmede çalışan ve işinden memnun olan çalışanların işletmenin amaçlarını kendi amaçları olarak içselleştirdiği ve önemsendiği görünmektedir. Böylece memnuniyet düzeyi yüksek olmaya devam ettikçe çalışanlar, o işletmede uzun süre çalışacağını düşünecek, işletmeye olan bağlılık hissi artacak ve işletme hedeflerini kendi hedeflerinden bağımsız görmeyerek işletmenin başarısıyla kişisel başarısını özdeşleştirecektir<sup>128</sup>.

<sup>124</sup> Aktaran; Selen Doğan, Abdullah Karataş, "Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, 37, s.15.

<sup>125</sup> Özgür Davras, Mustafa Gülmez, "Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Kemer-Lara-Belek-Side-Alanya Bölgelerinde Bir Çalışma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2013, 24(2), s.168.

<sup>126</sup> Abdurrahim Emhan, Remzi Gök, "Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2011, 51, s.158.

<sup>127</sup> Emhan ve Gök, a.g.e., s.158.

<sup>128</sup> Sefer Gümüş, Beşir Sezgin, *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa etkisi*. Hiperlink eBook Collection, 2012, s.123.

Yapılan araştırmalar çalışanların iş tatmini ve işletmeye olan bağlılığı arasında doğru orantılı bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bunun yanı sıra bu bağlılık düzeyinin çalışanların istifa etme veya işe geç gelme gibi davranışlar sergilemesini de engellediği gözlemlenmektedir<sup>129</sup>.

Çalışanların işletmeye olan bağlılığının ve iş tatmininin yüksek olmasının bir diğer sonucu da yönetimsel alanda ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalara göre iş tatmini ve işletmeye bağlılığı yüksek olan çalışanları yönetmek, organize etmek ve bu çalışanların yeni sorumluluklar almasını sağlamak, iş tatmini düşük olan çalışanlara göre daha kolay olmaktadır<sup>130</sup>.

#### 1.3.4.3. İşgücü Devrine Etkisi

İş tatmini ve çalışan memnuniyeti diğer birçok konuda olduğu gibi işgücü devrinde de kritik bir öneme sahip olmaktadır. Öyle ki çalışanların memnuniyet düzeyinin yüksek olduğu bir işletmede iş gücü devir oranının düşük olduğu gözlemlenmektedir. Çünkü böyle işletmelerde çalışanlar kendisini işletmenin bir parçası olarak tarif ederek çalıştıkları işletmeyle zdeşleştiklerini ve bu işletmede çalışmaya devam etmek istediklerini beyan etmektedirler<sup>131</sup>.

Çalışanların memnuniyet düzeyinin düşük olduğu ve iş memnuniyetine etki eden tüm faktörlerin çalışanları olumsuz bir şekilde etkilediği işletmelerde ise çalışanlarda, devamsızlık, istifa etme, çalışma arkadaşlarına saygı duymama, yapılması gereken işe zen göstermeme vb. davranışların sergilendiği gözlemlenmektedir. Dolayısıyla bu gibi durumlarda iş gücü devri oldukça yüksek oranda gerçekleşerek işletmenin nitelikli çalışanlarını kaybetmesine sebep olmaktadır<sup>132</sup>. İş tatmini yüksek çalışanların işletme verimliliğine etkisi tartışmasız bir şekilde defalarca kez ortaya koyulmuştur. Dolayısıyla bu süreci hem işveren hem de çalışanların kazandığı karşılıklı bir memnuniyet durumu olarak görmek son derece önem arz etmektedir<sup>133</sup>.

<sup>129</sup>Emhan ve Gök, a.g.e., s.168.

<sup>130</sup>Akşit, a.g.e., s.35.

<sup>131</sup>Eren, a.g.e., s.418.

<sup>132</sup>Akşit, a.g.e., s.45.

<sup>133</sup>Mustafa Paksoy, "niversitelerde Akademik Personelin İş Memnuniyeti: Harran niversitesi rneği" *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 2007, 12-9, s.140.

## İKİNCİ BÖLÜM

### TEORİK YAKLAŞIMLAR

#### 2.1. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİĞİ AÇIKLAYAN YAKLAŞIMLAR

"1970'li yılların son dönemlerinde araştırmacı J.M. Burns tarafından ortaya atılan ve B. M. Bass öncülüğünde birçok araştırmacının da ele aldığı bu teori, bir gruba liderlik yapan birey ile grup üyeleri arasında iş ile ilgili karşılıklı etkileşim ve liderin bu süreç boyunca göstereceği davranış şekilleri üzerinde durmaktadır"<sup>134</sup>.

"Bass<sup>135</sup> etkileşimci liderliği, lider ve takipçiler arasındaki bir değişim olarak tanımlamaktadır. Bu teoriye göre; liderin, takipçilerden bazı beklentileri bulunmaktadır".Eğer bu beklentiler gerçekleşirse, lider takipçilerini ödüllendirmektedir<sup>136</sup>. Kriz durumlarında liderlerin etkileşimci bir liderlik tarzını benimseyerek; daha fazla bir etki meydana getirmesi söz konusu olabilmektedir.

Lider ve organizasyon üyeleri arasındaki etkileşim, yalnızca iş süreçleri sırasında gerçekleşir. Bu nedenle bu tarz liderlerin üyelerden tek beklentisi işin gerektiği şekilde yapılması ve sonucun gerektiği şekilde elde edilmesidir. Üyelerin az veya çok çalışmaları ikinci plandadır. Etkileşimci liderlik tarzında üyelerin daha fazla çalışmaları için motivasyon ya da ilham verme gibi bir liderlik davranışının gerçekleşmesi beklenmez<sup>137</sup>.

Etkileşimci liderlik tarzını benimseyen liderler üyelere kişisel seviyede önem verirler. Bu liderlik tarzı iş sürecinin tamamlanıp tamamlanmadığı veya sonucun iyi olup olmadığı ile ilgilendir. Klasik anlamda, etkileşimci liderlik tarzı, iş karşılığında alınan bedelle ilgili üyeler ile lider arasındaki etkileşimi tanımlayan bir durumu ifade eder<sup>138</sup>.

---

<sup>134</sup> Koçel, 2014, a.g.e., s. 591.

<sup>135</sup>Bernard BASS,"Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?" *American Psychologist*, 1997, 52(2), s.133.

<sup>136</sup>Florina Trapero G. A., De Lozada, Veronica M., "Differences Between the Relationships of Integrity and Leadership Styles According to the Model of Bernard Bass". *Estudios Gerenciales*,2010, 26(114), s.63.

<sup>137</sup>Anna Boonzaier, The Influence of Transactional and Transformational Leadership On Leader-Follower Value Congruence And Leadership Success. Stellenbosch University, Industrial Psychology, 2008, s.16. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

<sup>138</sup> Bass, 1997, a.g.e., s. 135.

Bu tür liderlikte organizasyonun gelişim gösterebilmesi için üyelere izin verilmez ve üyelerin görüşleri sorulmaz<sup>139</sup>. Etkileşimci liderlik, üyelerin kazanacakları ödüller veya karşılaşılabilecekleri muhtemel cezalara karşılık geliştirdikleri tutumlarının sonucunda ortaya çıkar. Etkileşimci lider planlanan sürecin istenilen şekilde tamamlanmasını baz alarak üyelere ödül ya da ceza verebilmektedir. Etkileşimci lider üyelerle sürekli bir etkileşim içindedir ve üyeler arasında ve üyelerle organizasyon arasında sürekli bir arabuluculuk görevi üstlenir<sup>140</sup>.

## 2.2. KARİZMATİK LİDERLİĞİ AÇIKLAYAN YAKLAŞIMLAR

Bu bölümde karizmatik liderliği açıklayan yaklaşımlardan önemli görülenler açıklandı. Max Weber, House, Bass, Conger ve Kanungo, Shamir ve Beyer'in yaklaşımları incelendi.

### 2.2.1. Max Weber ve Karizmatik Otorite

Karizma kelimesinin yönetsel alanda kullanılması ilk olarak 1947 yılında olmuştur. Modern yönetim ve işletme konusu ile ilgilenen ve Bürokrasi Modeli isimli modelin de kurucusu olan sosyal bilimci Max Weber karizma terimini karizmatik yetki şeklinde değerlendirenler "belirli bir organizasyonun, belirli bir merkezden gelen emirlere uyabilme olasılığı" şeklinde tanımlamış ve karizmatik liderlikle ilgili geleneksel yetki, karizmatik yetki ve ussal-yasal yetki olmak üzere üç tür yetkiden söz etmiştir<sup>141</sup>.

Klasik otoriter sistemin yetkileri kendisinde bulunduran kişi ve kişiler eliyle toplumsal yapıya öğretilmesi ile meydana geldiğini söyleyen Weber'e göre bahsi geçen sistemde erk ya da yetki, hayatını kaybeden kralın ardından onun yerine en büyük oğlunun geçmesi gibi şekillerle aktarılmaktadır. Geçmiş dönemde çok sayıda örneği bulunan bu sistemin modern toplumlarda da örneklerine sıklıkla rastlanmaktadır. Weber, ussal-yasal otoriter sistemde ise yetki veya gücün, geleneksel yöntemlerin olmadığı ve doğuştan gelen haklarının bulunmadığı için bireylere kanunlar ve kurallar tarafından verildiğini ifade eder. Bu sistemde otoritenin yerinin kurallar ve kanunlar tarafından doldurulması söz konusudur. Weber'e göre

<sup>139</sup> Maslennikova, a.g.e., s.2.

<sup>140</sup> Bass, 1997, a.g.e., s. 135.

<sup>141</sup> Gülay Dülger, Osman K. Acar, "Özel Okullarda Kurumsal İtibar Algısı: Okul Paydaşları Üzerinde Bir Araştırma ve Model Önerisi", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2017, 9(22), s.269-260.

karizmatik otoritede durum bundan biraz farklıdır. Ona göre karizmatik otorite haklılığını herhangi bir statüden, kanun veya kurallardan almaz. Doğrudan liderin kendi bireysel özelliklerinden ve karakter yapısından alır. Karizma sıradan insanlarda görülmeyen bir özelliktir ve tanrısal olarak olağanüstü insanlara bağışlanmış bir özelliktir<sup>142</sup>.

Dolayısıyla Weber'e göre karizmatik lider özgüveni gelişmiş, olağanüstü becerileri olan, insanları etkileyebilme gücü yüksek ve vizyon oluşturucu kişilik özelliklerinin yanında topluma kendini adayan, akılcı, heyecanlı, istekli, psikolojik açıdan güçlü, üyelerini heyecanlandıran ve onları harekete geçirebilen kişilerdir<sup>143</sup>.

Weber'in görüşlerine göre karizmatik lider kriz ortamlarında aniden ortaya çıkar ve krizi yöneterek çözüme kavuşturur. Bunu yaparken sıra dışı teknikler de uygulayarak insanların saygısını kazanır. İnsanlar onun etrafında birleşir. Liderin meydana getirdiği çözüm ortamı ve rahatlama duygusunun ardından üyeler onun olağanüstü biri olduğunu düşünür ve ona ister istemez hayranlık duyarlar. İşte karizma kavramını bu tip liderler için kullanan Weber'e göre peygamberler, askeri ve siyasi önderler karizmatik liderlerin ilk ve önemli örneklerindendir<sup>144</sup>.

### 2.2.2. House ve Karizmatik Liderlik

Weber tarafından geliştirilen karizmatik liderlik kuramını farklı açıdan inceleyerek geliştiren House, incelemesini psikolojik temeller üzerine oturtmuştur. House'ya göre bu yeni teori karizmatik liderlerin psikolojik ve kişilik özellikleri, davranışsal eğilimleri ve durumsal etkenler eksenine oturur. House bu kuramını ABD başkanlarının bir kısmı üstünde de deneme şansını elde edebilmiştir<sup>145</sup>.

House'ya göre karizmatik liderler üyelerini etkileme konusunda büyük bir güce sahiptir. Onlar görüşlerinin ve düşüncelerinin gerçekleşmesi hakkında, inandırıcı bir etki gücüne sahiptirler. Karizmatik liderliğin bu nitelikleri, yazarı dönüştürücü liderlerin aynı zamanda karizmatik liderler olduğu kanaatine ulaştırmıştır. Karizmatik liderlerin başkalarını etkileme sürecinde ileri düzeyde güç sahibi olduğunu ve güçlü bir ikna

---

<sup>142</sup> Çelik, a.g.e., s.43.

<sup>143</sup> İhsan Çapçioğlu, Cem Şahin, Nuran Erdoğan, "Max Weber Sosyolojisinde Karizmatik Otorite ve Dini Liderlik", *TSA Dergisi*, 2010, 14 (2), s.102.

<sup>144</sup> Mehmet Doğan, Karizmatik Liderlik Bağlamında Türk Siyasetçilerinin Değerlendirilmesi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2014, s.34. (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>145</sup> Gül, a.g.e., s.45.

kabiliyetleri bulunduğunu öne süren House, teorisinin beklentilerin ötesinde performans tahmini yaparak takipçilerin bu yönde harekete geçirilmesi üzerine yoğunlaşır<sup>146</sup>.

Karizmatik liderlerin ne şekilde davranışlar gösterdiği ve toplumdaki diğer kişilerden ne tür farkları olduğu ve bu farkların hangi durumlarda ortaya çıktığı sorularına cevaplar arayan House'un kuramına göre karizmatik bir liderde üç önemli özellik bulunur. Bunlar güven, egemenlik ve bireysel öz inançlarına bağlılıktır<sup>147</sup>.

House'un kuramı için oluşturduğu lider davranışlarını aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür<sup>148</sup>:

- \* İdeolojik bakış açısının net bir şekilde ortaya koyulması ve açıklanması,
- \* Hedef, değer ve kimlik gibi sürece katkısı olan verilerin iletilmesi,
- \* Vizyon değerlerini içinde bulunduran rol model davranışıyla örnek kimlik yapısı,
- \* İzleyenlerden beklenen üst düzey performans beklentisinin net şekilde açıklanması,
- \* Üyelere olan yüksek güvenin her durumda dile getirilmesi,
- \* Üyeleri güdüleyebilecek türde davranışlar sergileme.

Bu davranış özelliklerine bağlı olarak House'un dikkat çektiği en önemli konu karizmatik liderin amaçlarını net şekilde açıklayabilmesi, üyelerine yol gösteren bir rehber olarak sonsuz bir güven aşıl原因 ve hedefleri doğrultusunda onları motive eden davranışları göstermekle yükümlü olmasıdır.

### 2.2.3. Bass ve Karizmatik Liderlik

Bass, House'nin özellikle davranışsal açıdan ileri sürdüğü görüşleri desteklemiştir. Yazar ayrıca bu görüşlere ek olarak bazı özellikleri de eklemiştir. Bass'a göre karizmatik liderler etrafındaki kişilerin tutum ve davranışlarında değişiklikler meydana getirebilirler. Bunu yaparken de çevresindeki insanlara heyecan vermelidirler. Karizmatik lider yenilikçilik ve coşku verebilme gibi özelliklere sahiptir.

<sup>146</sup> Özalp İnan, Hülya Öcal, "Örgütlerde Düşündürücü Liderlik Yaklaşımı". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2000, 4(8), s.38.

<sup>147</sup> Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik*. Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001, s.151-152.

<sup>148</sup> Robert House J.,A *Theory Of Charismatic Leadership*, Southern Illinois University, Carbondale, 1977.

Yazara göre karizmatik liderler iyimser, dinamik, başarılı ve kendisine güvenen liderlerdir<sup>149</sup>.

Karizmatik liderler çevresinde bulunan kişilere coşku ve macera duygusunu verebilmek zorundadır. Etrafında bulunan kişilerin heyecan düzeylerinin yükselmesi amacıyla karizmatik lider kendisini bazı durumlarda olduğundan daha farklı ve önemli gösterebilir. Karizmatik liderin başarıya ulaşabilmesi için gereken bir diğer önemli konuya liderin sahip olduğu değerlerin diğer kişiler tarafından benimsenmiş olmasıdır<sup>150</sup>.

Yazara göre karizmatik liderliğin önemli bazı koşulları vardır. Bu koşullar açıklık, destekleyicilik ve takım kurma becerisidir. Açıklık kişilere organizasyonun hedefleri ve değerleri ile ilgili açık ve anlaşılır bilgiler sunabilmektir. Karizmatik liderin yapması gereken önemli işlerden biri kişilere ne yapmaları gerektiğini açıkça anlatmasıdır. Karizmatik lider kişilere yapması gereken şeyleri açık ve net bir şekilde anlatmaz ve açıklamazsa sonuç hep başarısızlık olacaktır. Lider kişileri etkilemek ve onlara ne yapmaları gerektiğini daha net gösterebilmek için onlara iyi bir rol model olmak ister. Karizmatik lider iyi bir rol model olduğunda ise artık o kişiler için bir ilham kaynağı olacak ve insanlar ona benzemeye çalışacaklardır. Destekleyicilik karizmatik liderlerin insanlara destek olması ile ilgilidir. Karizmatik lider sabırlı, arkadaş canlısı ve yardım etmeyi seven bir karakter yapısında olmalıdır. Karizmatik liderin etrafında kendisine yardım edecek iyi bir ekip de oluşturması gerekir. Karizmatik lider başarılı olabilmek için birbirleriyle iyi bir biçimde anlaşacak ve verimli bir şekilde çalışacak iyi bir takıma gereksinim duyar<sup>151</sup>.

#### **2.2.4. Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Teorisi**

"Conger ve Kanungo'nun 1987 ile 1988 yılları arasında yayınladıkları çalışmalarda karizmanın atıfsal bir fenomen olduğu varsayımına dayanan ve örgütsel yapılar ve ticari organizasyonlarda bu liderlik tarzının ortaya çıkışını açıklamaya çalışan bir karizmatik liderlik teorisi önermişlerdir. Conger kuramı bir dizi test aracılığı ile geliştirmiştir. Conger ve Kanungo'ya göre karizma, lidere organizasyonda bulunan kişilerce yüklenen bir atıftır. Bu sebeple yaptıkları çalışmalar liderlerin ilgisi olan hangi

---

<sup>149</sup>Bernard Bass, *Leadership And Performance Beyond Expectations*.Free Press New York, 1986, s.26.

<sup>150</sup> Aykanat, 2012, a.g.e., s.64.

<sup>151</sup> Kantos, a.g.e., s.78.

tür davranışların başkalarının karizmatik algılanmalarını sağlayacağına yönelmektedir"<sup>152</sup>.

Conger ve Kanungo modeli liderlik sürecinin farklı liderlik bileşenlerine ait üç farklı basamaktan söz etmektedir. Birinci basamakta, iki şekilde bir yöneticinin karizmatik liderliğini diğer liderlik rollerinden farklı kılar. Bu şekillerden birincisi, yöneticinin statükoyu değiştirmeye yönelik aşırı isteğinin takipçileri tarafından algılanır olmasıdır. İkincisi ise, liderin takipçilerin gereksinimlerine ve çevresel şartlara karşı geliştirdiği üst düzey hassasiyettir. Bundan dolayı karizmatik liderin, statükonun eleştiricileri ve radikal reformların gerçekleştircileri olarak algılanabilir<sup>153</sup>.

İkinci basamakta, karizmatik liderlik, eşgüdümlü hale getirilmiş ve ideallerle desteklenmiş bir gelecek planının yönetici tarafından formülize edildiğine dair takipçilerde meydana gelen algı ile diğerlerinden farklılaşan bir yönüdür. Bu yön, liderleri özenilen, saygı duyulan ve takipçileri tarafından taklit edilmeye çalışılan bir değer haline getirmektedir. Üçüncü basamakta ise liderler, altında görev yapan kişilerin özveri ve kişisel risk gerektiren örnek davranışlarıyla meşguldürler. Bu hareketler sonucunda liderler altlarında görev yapan kişileri güçlü ve güvenilir kılabilirler<sup>154</sup>.

Conger ve Kanungo'ya göre karizma, organizasyon üyelerince lider sıfatındaki kişiye yapılan bir atıftır. Karizma ile ilgili lidere atıf yapılmasını gerektiren özellikler ise şöyle sıralanabilir<sup>155</sup>:

- Geleceğe yönelik bir bakış açısı belirleyebilme
- Organizasyon üyelerinin gereksinimlerine karşı hassas olma
- Çevresel açıdan hassas olabilme
- Olağan dışı bir davranış veya yetenek sergileyebilme
- Kişisel olarak büyük riskleri kabullenme
- Süregelen durumun kökten değiştirilmesi için bir girişimde bulunma

<sup>152</sup>Alan Brayman, *Charisma and Leadership In Organization*, Sage Publications, London, 1992, s.102.

<sup>153</sup>Jay A. Conger, Kanungo Rabindra N., Menon Sanjay T., "Charismatic Leadership And Follower Effects", *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 21,747-767.

<sup>154</sup>Micheal E. Brown, Leading With Values: The Moderating Influence Of Trust On Values Acceptance By Employees, The Pennsylvania State University, 2002. (Yayınlanmış Doktora Tezi).

<sup>155</sup>Jay A. Conger, Kanungo Rabindra N., *Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership*, Jossey Bass Inc., San Francisco, 1988.



"Karizmaya atf kuramını diğer karizmatik liderlik kuramlarından farklı kılan en önemli konu, Conger ve Kanungo (1988)'nin karizma kavramını sadece olağandışı kişiler tarafından sergilenebilecek ruhani bir özellik olarak incelememiş olması ve bir çok yönetici ve lider tarafından öğrenilebilir bir kavram olarak belirli davranışsal biçimler üzerinde yoğunlaşmalarıdır".

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

Shamir karizmatik lider olan kişiliklerin izleyicileri üstünde derin ve içselleştirilmiş etkinin olduğunu belirtir. Araştırmacı ve arkadaşları yaptıkları bilimsel araştırmalarda karizmatik liderlik yaklaşımlarının birçoğunun liderin üyeleri üstündeki etkilerini incelerken hiçbirinin bu durumun içsel anlamda ne şekilde ortaya çıktığını açıklamadığı belirtmektedir. Bu nedenle yazar karizmatik liderin kendisini izleyenler üstündeki benlik etkisini inceler. Bu yaklaşıma göre karizmatik lider kendisini izleyen bireylerin benliklerine hitap eder ve bu nedenle kendisini izleyenleri güçlü bir şekilde etkileyebilir<sup>156</sup>.

Bayat'a göre bu konuda aşağıdaki yargılara varmak mümkündür<sup>157</sup>;

- Realist bir benlik algısına (yüksek öz-saygı) sahip olan kişilerin gelecek ile ilgili beklentileri realist ve erişilebilir hedeflerden oluşur.
- Bu tip kişiler stres ile ilgili yüksek düzeyde dirençli tavır sergileyebilirler. Yaşam süreleri boyunca stresli durumlarla başa çıkma olasılıkları daha yüksek olmaktadır.
- Gerçekçi benlik algısına sahip olan kişiler iş hayatında üstlendikleri görevlere kendi inisiyatiflerini kullanarak yaklaşabilmekte ve iş ile ilgili bakış açıları durumları daha iyi anlayabilmek, kavrayabilmek ve başarılı olabilmek olarak belirmektedir.
- Bu kişiler algılarında ve fikirlerinde öz güven içinde hareket edebilmekte ve iş hayatı içindeki sorunları bireysel olarak çözebilmektedirler.
- Yine bu kişilerin tutumlarına ve olaylar karşısında takındıkları davranışlara yaşamsal anlamdaki tutumları yol gösterir, tepki ve kararlarına güvenirlere, değişik ve yeni düşüncelere açıktırlar ve bu konudaki eğilimlerini kendi kararları belirler.

<sup>156</sup> Shamir vd., a.g.e., s.581.

<sup>157</sup> Bülent Bayat, "Bireylerin Benlik Algısı (Benlik Tasarımları) Sistemi ve Bu Sistemin Davranışları Üzerindeki Rolü", *Kamu-İş Dergisi*, 2003, 7(2), s.6-7.

Gerçekçi olmayan bir benlik algısına sahip olan kişiler ise<sup>158</sup>:

- Önce kendilerine sonra başkalarına karşı güvensizdirler.
- Değişim gerektiren yeni yaşantılara ve düşüncelere karşı kaygı beslerler.
- Kendi kendisi ile yüzleşmekten kaçınırlar.
- Başkasını kızdırmamak, başkalarından tepki çekmemek dürtüsü süreklidir ve nedensizdir.

• Dikkat çekici olmaktan kaçarlar ve sosyal iletişimleri zayıftır.

• Bu kişiler dostane ilişkiler kuramaz. Çünkü çevre ve çevrede yaşayan herkes güvenilmezdirler.

• Kendilerine ait bir kararları olmaz. Sürekli başkaları tarafından kullanılan, denenen ve riski en az kararları alarak uygularlar.

### 2.2.6. Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım

Freud'un geliştirdiği terimlerle incelenen bu yaklaşımda karizma kavramı, doğaüstü güçlere sahip olan, destansı bir varlık olarak görülen kimi karizmatik liderlerin kitleler üzerindeki olağan dışı etkileri açıklanmaya çalışılmıştır. Çalışmaların merkezinde ise olağan dışı olarak görülen liderlere sahip takipçilerin kişisel özdeşleşme durumlarının; yansıtma, yer değiştirme ve geçmişe dönüş gibi psikodinamik süreçler eşliğinde değerlendirilmesine yöneltilmiştir. Bu yüzden karizma kavramına psiko-analitik yaklaşım, liderden çok onu takip eden kişileri merkezine almış olmaktadır<sup>159</sup>.

### 2.2.7. Beyer'in Karizma Yaklaşımı

Weber'in ortaya attığı karizma olgusunu sosyal açılarından araştıran ve yeni bir kuram geliştirmekten çok bu olguyu tekrar tanımlayan Beyer'e göre karizma bir çok etken tarafından şekillenen bir sosyal yapıdır. Ona göre karizma değerler silsilesinden bağımsız olarak varlığını sürdürür. Beyer'e göre kriz ve kaos durumlarında değişkenler göz ardı edilir ancak karizmayı oluşturan etkenler tespit edilebilir<sup>160</sup>.

---

<sup>158</sup> Bayat, a.g.e., s.8.

<sup>159</sup> Uğur Zel, *Kişilik ve Liderlik*, Nobel yayın Dağıtım, Ankara, 2006, s.125.

<sup>160</sup> Çelik, a.g.e., s.51.

Trice ve Bayer karizmatik liderlerde bulunan özellikleri 5 madde halinde sıralamışlardır. Bunlar<sup>161</sup>:

- Karizmatik lider olağanüstü bazı özellikleri bulunan kişilerden oluşur.
- Kriz ve bunalım zamanlarında toplumsal yapıda belirsizlik ve umutsuzluk hüküm sürer.
- Toplumsal yapıdaki kriz ve bunalıma çözüm bulabilmek için klasik yöntemlerin dışında hiç denenmemiş çözümler ve stratejiler getirir.
- Liderler toplum yapısı içinde bulunan diğer bireylerden farklıdır ve bu durum liderlerin toplum yapısı içinde bulunan diğer bireylerce kabul edilir.

Sayılan bu özelliklerin de gösterdiği üzere Bayer, karizmatik lider yaklaşımında karizmatik liderin diğer liderlerden çok üstün özelliklere sahip olması, içinde yaşadığı toplumu ikna etmesi ve onları kendi etrafında toplaması, elde ettiği başarılarla liderliğini pekiştirmesi gerekir.

## **2.3. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNİ ETKİLEYEN MOTİVASYON TEORİLERİ**

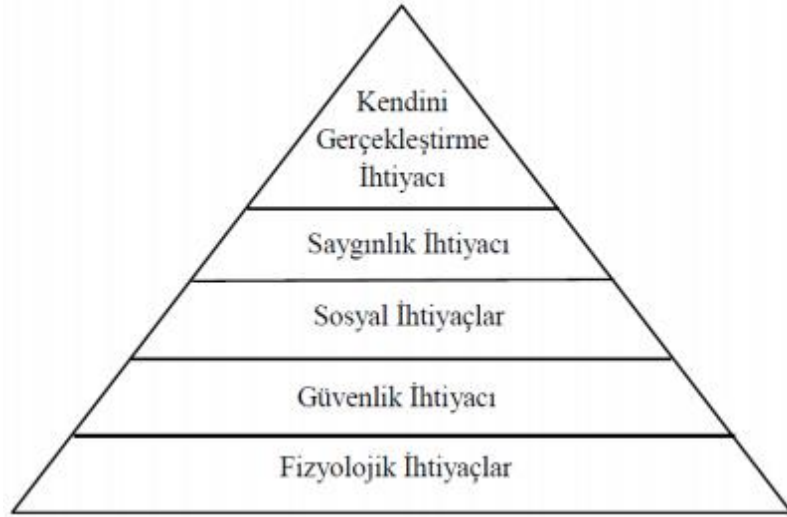
### **2.3.1. İhtiyaçlar Hiyerarşisi**

Maslow, insanın tüm gereksinimlerini hiyerarşik bir piramit olarak sınıflandırarak konuya bilimsel anlamda ilk defa açıklama getiren düşünürler arasında yer almaktadır. İnsan ihtiyaçlarını fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçlar olarak kategorize eden Maslow aynı zamanda çalışanların işletme bünyesinde yöneticilerin ve sorumluların kararları inisiyatifinde konumlarını ve eyleme geçmelerini de açıklık getirmektedir. Maslow bu açıklamada, insanların Maslow'un kategorize ettiği bu ihtiyaçları karşılama amacıyla böyle bir eylem pratiği içerisinde yer aldıklarını belirtmektedir<sup>162</sup>.

---

<sup>161</sup> Harrison M. Trice, Beyer Janice M., "Charisma and Its Routinization In Two Social Movement Organizations", *Research in Organizational Behavior*, 1986, 8.

<sup>162</sup> Eren, a.g.e., s.30-31.



**Şekil-1** Maslow - İhtiyaçlar Hiyerarşisi<sup>163</sup>

Yukarıdaki ihtiyaç hiyerarşisinde de görüldüğü üzere Maslow kişilerin gereksinimini beş kategoride ele almaktadır<sup>164</sup>. Hiyerarşik piramidin el altında ve Maslow'un en zorunlu ihtiyaçlar olarak tanımladığı fizyolojik ihtiyaçlar yer almaktadır. Maslow son piramidin son basamağındaysa kişinin fizyolojik, güvenlik ve sosyal ve saygınlık ihtiyaçlarını karşıladığı takdirde ise kendini gerçekleştirme ihtiyacını karşılayacağını belirtmektedir<sup>165</sup>. Dolayısıyla, en alt düzeyde bulunan temel fizyolojik ihtiyaçlar giderilmeden, diğer düzeydeki ihtiyaçların giderilmesi mümkün değildir.

Koçel ise işletme yöneticilerinin bu hiyerarşik piramidi dikkate alarak çalışanlarının ne gibi gereksinimleri olabileceğini tespit edebileceğini ve böylece onları farklı gereksinimlere yönlendirerek çalışma verimliliklerini artırabileceğini ifade etmektedir.

### **2.3.2. Çift Etmen Kuramı**

Herzberg'in ve diğer bilim insanlarının mühendisler ve muhasebeciler üzerinde yaptığı bir araştırmada, söz konusu çalışanlarla görüşülerek daha önceki iş deneyimleri hakkında birtakım sorular sorulmuştur. Bu soruların sorulmasındaki amaç, çalışanları motive edici veya çalışanların motivasyonunu negatif yönde etkileyen unsurların çalışanlar tarafından nasıl tarif edildiğinin tespit edilmesi olmuştur. Çalışanların yöneltilen sorulara verdikleri cevaplar sonucunda motivasyon

<sup>163</sup> Koçel, 2015, a.g.e., s.734-735.

<sup>164</sup>Bass, 1997, a.g.e., s. 138.

<sup>165</sup> Koçel, 2015, a.g.e., s.734-735.

kırıcı sebepler olarak, çalışma koşullarının ve ücretin belirleyici olduğu, motivasyonu güçlendirici sebepler olarak ise başarılı olma, iyi hizmet verme ya da iyi bir amaç uğruna üretimde bulunma gibi psikolojik sebeplerin öne çıktığı tespit edilmiştir<sup>166</sup>.

Herzberg bu süreci çift etmen teorisiyle açıklamaktadır. Herzberg'e göre çalışma hayatında motivasyon sağlayıcı ve motivasyon kırıcı sebepler bir arada bulunmaktadır. Bu yüzden Herzberg çalışan memnuniyetinin ve memnuniyetsizliğinin bir arada oluşacağını savunarak çalışan memnuniyeti konusunun daha kompleks bir şekilde ele alınması gerektiğini belirtmiştir<sup>167</sup>.

Herzberg memnuniyet ve memnuniyetsizliğin bir arada yaşanmasına sebep olarak gösterdiği faktörleri iç faktörler ve dış faktörler olarak ikiye ayırmaktadır. Buradaki işin kendi doğasından ve var oluşundan kaynaklı sebepler iç faktörler olarak, yönetim, kurumsal yapı, çalışan ücreti, işletme politikası vb. sebepler de dış faktörler olarak tanımlanmaktadır<sup>168</sup>.

### 2.3.3. Beklenti Teorisi

Vroom iktisat kuramındaki rasyonel tüketici (homoeconomicus) teorisine benzer şekilde kişinin kararlarını ve tercihlerini kişisel faydasını maksimize etmeye yönelik şekilde kullanacağını ifade etmektedir. Vroom'a göre insanlar bir görevin veya işin sonucunda elde edebilecekleri tatmini işin zorluğuyla mukayese ederek rasyonel bir şekilde öznel faydası için hangi kararı vermesi gerektiğine karar kılmaktadır. Dolayısıyla Vroom'a göre insanların bir görevi veya işi kabul etmesinde bu iki unsur belirleyici rol oynamaktadır ve tercihler bu iki kritere göre şekillenecek ve değişiklik gösterecektir<sup>169</sup>.

Bu varsayımlara dayanan beklenti kuramının üç temel unsuru vardır:

- Değer (Valence): Vroom'un değer kavramını kişinin elde etmeyi istediği kazanımı veya başarıyı ne kadar istediğinin bir ifadesi olarak ele almaktadır. Dolayısıyla kişi bu başarı veya kazanımı ne kadar çok arzu ederse valence'i de o

<sup>166</sup>Nursel Telman, Pınar Ünsal, **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 2014. s.15.

<sup>167</sup> Aruna Kapoor, "Effects of Non-Monetary Rewards on Employee's Motivation and Retention in Private Companies", **International Research Journal of Management Science&Technology**, 2017, 8 (6), s.306.

<sup>168</sup> Ahmet Tozlu, Rıdvan Kurtipek, "Motivation Theories and Encouraging Public Employees Based on Individual Performance Evaluation" **TİSK Akademi**, 2015, 10 (20), s.274.

<sup>169</sup> Leonina-Emilia Suciu, Mortan Maria, Lazar Lucretia, "Vroom's Expectancy Theory. An Empirical Study: Civil Servant's Performance Appraisal Influencing Expectancy", **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, 2013, 9 (39), s.183.

kadar yüksek olacaktır. Vroom'a göre kişinin bu başarıyı elde etmek için belirgin bir arzusu varsa valence +1, arzusu yoksa valence -1, eğer kişi söz konusu başarıya karşı kayıtsızsa valence 0(sıfır) olacaktır<sup>170</sup>.

- Beklenti (Expectancy): Vroom beklenti kavramıyla kişinin gelecekte göstereceği potansiyel çaba miktarıyla elde edeceğini düşündüğü kazanımı tanımlamaktadır. Vroom'a göre kişi yalnızca ödüllendirileceğini veya bir kazanım elde edeceğini ve sarf edeceği çaba bu kazanıma değeceğini düşünüyorsa o işi başarabilmek veya yerine getirmek için çaba harcayacaktır. Aksi takdirde kişi çaba sarf etmeyecektir.

Vroom bu kavram için de daha önce valence kavramında olduğu gibi bir değerlendirmede bulunmaktadır. Buna göre kişinin emek sarf ettiğinde kazanım elde edeceğine inanıyorsa beklenti düzeyi 0 ile 1 arasında olmaktadır. Ancak emek sarf ettiğinde ödüllendirileceğine inanmıyorsa beklenti düzeyi 0(sıfır) olacaktır<sup>171</sup>.

- Araçsallık (Instrumentality): Vroom araçsallığı çalışanın işine özen göstermesi ve verimli çalışması halinde elde edeceği kazanımlar arasında bir nedensellik ilişkisi kurması olarak tanımlamaktadır. Vroom'a göre kişi bu nedensellik ilişkilerini doğal olarak kurar ve elde ettiği sonuçların tatmin düzeyine göre de çaba sarf edip etmeme ya da işine özen gösterip göstermeme kararı değişiklik gösterebilir<sup>172</sup>.

#### 2.3.4. ERG (Var olma, ilişkili olma, gelişme) Teorisi

ERG Kuramı Clayton Alderfer tarafından, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramını desteklemek ve eksikliklerini gidermek amacıyla Maslow'un kuramını basitleştirerek geliştirmiş olduğu kuramdır. Maslow'un kuramı özel olarak çalışma yaşamı için geliştirilmemişken, Alderfer'in kuramının en güçlü yanlarından biri odak noktasının çalışma yaşamındaki motivasyon olmasıdır<sup>173</sup>.

Alderfer tarafından ortaya atılan ERG kuramında Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinde 5 kategoriye ayrılan insan ihtiyaçları 3 kategoride ele

---

<sup>170</sup> Fred C. Luneneburg, "Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations", *International Journal of Management, Business and Administration*, 2011, 15 (1), s.3.

<sup>171</sup> Koçel, a.g.e., s.316.

<sup>172</sup> Koçel, a.g.e., s.317.

<sup>173</sup> Yasemin Küçüközkan, "Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2015, 1 (2), s.103.

alınmaktadır. Bu kategoriler varolma (Existence), ilişki kurma (Relatedness) ve gelişme (Growth) kategorileridir<sup>174</sup>:

- Var Olma İhtiyacı: Alderfer bu ihtiyacı insanın hayatını idame ettirebilmesi için gerekli olan temel ihtiyaçlar olarak tanımlamıştır. Aynı ihtiyaçlar Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi piramidinde fizyolojik ve güvenlik olarak ifade edilmektedir.
- İlişki Kurma İhtiyacı: Bu ihtiyaçla da insanın gerek ailesiyle gerek iş arkadaşlarıyla gerekse de sosyal çevredeki diğer insanlarla etkileşime geçme ihtiyacı ifade edilmektedir.
- Gelişme İhtiyacı: Alderfer gelişme ihtiyacı olarak, insan doğasından kaynaklanan, geliştirme, üretme, hayal gücünü kullanma gibi insanın doğal yeteneklerini ortaya koyabileceği birtakım eylemler içerisinde bulunma pratiğini tanımlamaktadır.

### 2.3.5. Amaçlama Kuramı

İş tatminine başka bir açıdan bakan ve 1966 da Edwin Locke tarafından ortaya konulan amaçlama teorisine göre çalışan tatminini fiili ve beklenen performans seviyeleri arasındaki farkın bir fonksiyonudur<sup>175</sup>.

Bu kurama göre çalışan kişinin motivasyonu, belirlediği amaçlar, beklentiler dolayısıyla da farklı başarı kriterleri temellerinde şekillenebilmektedir. Çünkü kişinin belirlediği hedefe göre yapması gerekenler ve belirlediği hedefe yönelik sarf etmesi gereken çaba miktarı değişkenlik gösterebilmektedir<sup>176</sup>. Bunun yanı sıra belirlediği hedefe ulaşmak konusunda ne yapacağını bilen ve yöntemleri belli olan çalışanlar bu konuda daha bilgisiz olanlara karşı daha avantajlı konumda olmaktadır.

<sup>174</sup> Cecil A. Arnolds, Boshoff Christo, "Compensation, Esteem Valence and Job Performance: An Empirical Assessment of Alderfer's ERG Theory", *The International Journal of Human Resource Management*, 2002, 13 (4), s.698.

<sup>175</sup>Ayşe Bölükbaşı, "Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması", *Marmara Üniversitesi, İ. İ. B. F. Dergisi*, 2009, 2(27), s.352.

<sup>176</sup>Medine Erken, Çalışan Memnuniyeti Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013, s.6. (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM LİTERATÜR İNCELEME

### 3.1. ETKİLEŞİMCİ LİDERLİKLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Emery ve Barker tarafından yapılan bilimsel çalışmanın amacı bankalar ve zincir gıda işletmelerinde çalışanlar ve müşteriler arasındaki ilişkiler, çalışanların iş doyumları ve iş yerine olan bağlılıkları üzerinde dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türlerinin olası etkilerini gözlemleyebilmektir. Sonuçlar ideal etki, bilişsel uyarım ve kişisel alaka gibi dönüşümcü etkenlerin iş doyumunu ve organizasyonel bağlılık üzerinde koşullu ödül ve istisnalarla yönetim gibi etkileşimci faktörlere oranla daha fazla alakalı olduğunu göstermiştir. Bununla birlikte lider karizması örgüt çalışanlarının davranışları üzerinde ileri düzeyde yordayıcılık etkisine sahiptir. Bu yüzden hizmet sektöründe lider seçilmesi ve eğitim programları değerli öğelerdir<sup>177</sup>.

Clark, Hartline ve Jones yaptıkları araştırmanın sonuçlarında organizasyon içinde oluşan dönüşümcü liderlik havasının sayesinde organizasyonel bağlılık düzeylerinin yükseldiğini ve buna bağlı olarak hizmet kalitesinde yükselmenin olduğunu öne sürmüşlerdir. Dönüşümcü liderlik ile örgüt üyelerinin kişisel benlik kavramı arasındaki etkileşimde lider ve üye ilişkisinin çok güçlü bir aracı olduğu da ortaya konulan diğer sonuçlar arasındadır<sup>178</sup>.

Güzel ve Akgündüz'ün araştırmasında liderlerin entelektüel uyarım ve ilham verme alt boyutlarının örgüt üyelerinin tükenmişlik düzeylerini azalttığı görülmüş ve etkileşimci liderliğin kişisel destek boyutununsa, üyelerin işe ve işyerine karşı olan duyarsızlaşmasının önüne geçtiğini gösteren sonuçlara ulaşılmıştır. Regresyon analizine göre; etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim "pasif" boyutunun üyelerin tükenmişlik düzeylerini büyük oranda değiştirdiği görülmüştür<sup>179</sup>.

<sup>177</sup> R. Charles Emery and Barker Katherina, "The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personnel", *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 2007, 11 (1), 77-90.

<sup>178</sup>Ronald A. Clark, Hartline Micheal D., Jones Keith C., "The Effects of Leadership Style On Hotel Employees' Commitment To Service Quality". *Cornell Hospitality Quarterly*, 2009, 50(2), 209-231.

<sup>179</sup>Tülay Güzel, Yılmaz Akgündüz, "Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2011, 9(2).



Chiang ve Wang yaptıkları araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik tarzının üyelerin organizasyonel bağlılık düzeylerine olumlu yönde etki ettiğini, etkileşimci liderliğin ise olumsuz yönde etki ettiğini görmüşlerdir<sup>180</sup>.

Khan ve arkadaşları Hindistan'da bulunan banka yöneticileri üzerinde bir araştırma yapmışlardır. Yöneticiler arasında yenilikçi iş davranışlarını öngörebilme konusu ile ilgili dönüşümcü, etkileşimci ve serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik türlerini değerlendirebilmek amacıyla yapılan çalışmaya 1000 banka yöneticisi katılmıştır. Yöneticilerden veri toplayabilmek amacıyla MLQ ve Yenilikçi İş Davranışı Ölçekleri kullanılmıştır. Yapılan araştırmadan elde edilen verilere göre dönüşümcü ve etkileşimci liderlik türleri iş ile ilgili davranışları olumlu yönde etkilerken, serbest bırakıcı (laissez-faire) liderlik türü ise olumsuz yönde etkilemektedir. Cinsiyet temelinde araştırma incelendiğinde kadın banka yöneticilerinin yüksek oranda dönüşümcü liderlik tarzına sahip oldukları erkek banka yöneticilerinin ise daha yüksek oranda yenilikçi oldukları anlaşılmıştır. Banka sektörünü odak noktasına alarak yapılan bu araştırmada karşılaştırmalar yapılmış ve yapılan karşılaştırmada kamu bankasında görev yapan yöneticilerin daha yüksek oranda dönüşümcü liderlik tarzına sahip oldukları ve özel bankalarda görev yapan yöneticilerin de daha yüksek oranda yaratıcılığa sahip oldukları tespit edilmiştir<sup>181</sup>.

Ngah, Musa, Rosli, Bakri, Zani, Ariffin ve Nair'in etkileşimci ve dönüşümcü liderlik türlerinin iş doymu üzerindeki etkiyi inceledikleri araştırmasında dönüşümcü liderlik türlerinden idealleştirilmiş etki (davranış), bilişsel uyarma, ilham verici güdüleme alt boyutlarının iş doymu üstünde yüksek seviyede olumlu etkisinin olduğu görülmüştür. Aynı çalışma etkileşimci liderlik boyutlarından biri durumunda olan koşullu ödül boyutunda ise iş doymu üstünde olumlu etki ettiğini ancak istisnalarla yönetim (pasif) boyutunun iş doymunu olumsuz yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır<sup>182</sup>.

Kara, Uysal, Sirgy ve Lee'nin (2013) psikolojik iyi oluş ile ilgili hazırladığı araştırmanın sonuçları dönüşümcü liderliğin organizasyon yapısı içinde bulunan örgüt

---

<sup>180</sup>Chun F. Chiang, Wang, Yi-Yang, "The Effects Of Transactional And Transformational Leadership On Organizational Commitment In Hotels: The Mediating Effect Of Trust". *Journal of Hotel and Business Management*, 2012, 1(1), 1- 11.

<sup>181</sup> Muhammad Khan, Aslam Naeem and Riaz Muhammad, "Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior", *Pakistan Journal Of Social & Clinical Psychology*, 2012, 10 (1), 18- 23.

<sup>182</sup>Haslina C. Ngah, Musa M. Fazli, Rosli Z. Noreen, Bakri Mohd, et al., "Leadership Styles Of General Managers And Job Satisfaction Antecedent Of Middle Managers in 5 Star Hotels InKuala Lumpur, Malaysia". *Asian Social Science*,2013, 9(15), 220-226.

üyelerinin psikolojik iyi oluşuna olumlu yönde etki yaptığı yönündedir. Araştırmanın beklenilmeyen diğer bir sonucu da etkileşimci liderliğin de üyelerin performanslarına olumlu yönde etki ettiğidir. Bu nedenle etkileşimci liderlik ile alakalı meydana getirilen "etkileşimci liderlik personel performansına olumsuz yönde etki eder" savı bu araştırma sonuçlarınınca reddedilmiştir. Buna ek olarak personelin psikolojik iyi oluşluluk düzeylerini yüksek düzeye çıkarmak için lider olarak benimsenen yöneticilerin dönüşümcü liderlik tarzını etkin kullanabilme noktasında eğitilmesi de çalışmanın diğer sonuçları arasındadır<sup>183</sup>.

Tunçbilek yaptığı çalışmada personelin kendi pencerelerinden dönüştürücü ve etkileşimci liderlerin niteliklerinin iş yaşamlarındaki kişisel, ortamsal ve tutumsal görüşleriyle değerlendirmeleri ile sonuçlar elde etmiştir. "Çalışma kapsamında farklı sektörlerde çalışan 324 kişiden anket tekniği ile veriler elde edilmiştir. Araştırmanın sonucunda elde edilen veriler iş görenlerin dönüştürücü ve etkileşimci liderlerden algıladıkları özendirme seviyeleri arasında farklar bulunduğu saptanmıştır. Değişik liderlik tarzındaki kişilerle bir arada çalıştıklarını varsayan çalışanlar ana varsayımlar seviyesinde öykünülen etki, telkinle güdüleme, kişisel destek, bilişsel uyarım, olasılıklı ödül (maddi–manevi) ve dışarıda bırakarak yönetim (aktif–pasif) etkenlerine genellikle ilgili akademik literatüre uygun şekillerde tepkiler vermişlerdir. Etkileşimci lider ile çalıştığını varsayan bayan personel erkek personele oranla göre dönüştürücü liderlik algısı ile daha çok özeneceklerini belirtmişlerdir. Öte taraftan erkek çalışanların lider tipi fark etmeksizin maddi olasılıklı ödül algıları bayan çalışanlara oranla daha güçlü olduğu görülmüştür". 50 – 59 yaş aralığındaki erkek çalışanların etkileşimci lider algısını tercih ettikleri de bulgulanmıştır<sup>184</sup>.

Baltacı, Kavacık, Şentürk ve Kurar'ın yaptığı araştırmalara göre personelin dönüşümcü liderlik algı seviyelerinin üst düzeyde olduğu durumlarda iş doyum düzeylerinin de yüksek olduğu, olumsuz özellikleri ön planda olan bir etkileşimci liderin ise personelin iş doymu düzeyini düşürdüğünü belirlemişlerdir<sup>185</sup>.

Newman ve Butler, dönüşümcü liderlik tarzının, çalışanlarda meydana gelen organizasyonel bağlılığı olumlu şekilde etkilediğini vurgularken; etkileşimci liderliğin,

---

<sup>183</sup>Derya Kara, Muzaffer Uysal, Joseph Sirgy M., Gyumin Lee, "The Effects Of Leadership Style On Employee Well-Being In Hospitality". *International Journal of Hospitality Management*,2013, 34, 9-18.

<sup>184</sup>Barış Tunçbilek, *Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Niteliklerinin Özendirme Üzerindeki Rolü*. T.C.Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2013. (Yayımlanmış Doktora Tezi).

<sup>185</sup> Baltacı vd., a.g.e.

koşullu ödüllendirme boyutuna, araştırmanın yapıldığı örgütteki liderlerin orta seviyede yer verdiği, üyelerin etkileşimci liderlik davranışına yönelik davranışsal durumlarının ise orta düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır<sup>186</sup>.

Sobacı tarafından yapılan çalışmada Türkiye'deki en büyük bankalardan birinde görevli olan şube yöneticilerinin sergiledikleri liderlik türleri ve iş ortamında takındıkları tavırları ve yönetsel stratejileri araştırılmıştır. Çalışmanın amacı olarak şube yöneticilerinin liderlik türleri ve çalışma ortamındaki yönetsel stratejilerinin arasındaki etkileşim ve benimsedikleri liderlik tarzlarının yönetsel stratejiler üstündeki etkileri ve bu değişkenlerin yönetici düzeyindeki kişilerin kişisel özelliklerine göre değişimleri incelenmiştir. Araştırmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının yönetsel strateji seçimi ile ilişkili olduğu ve bu liderlik tarzlarının yönetsel strateji seçimi üstünde etkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Araştırmanın sonunda etkili liderlik ve yönetsel stratejiler için önerilerde bulunulmuştur<sup>187</sup>.

Er yaptığı çalışmada, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin kalite performansı üzerindeki etkisini ölçmeyi amaçlamıştır. Buna ek olarak çalışmanın kapsamı içinde dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin temel ve destekleyici kalite yönetim uygulamaları aracılığıyla kalite performansı üzerindeki etkisinin de ölçülmesini amaçlamıştır. Çalışma için kullanılacak olan anket Türkiye genelinde faaliyet gösteren 103 farklı otomotiv imalat şirketinde görev yapan kalite bölümü yöneticileri üzerinde uygulanmıştır. Anketler sonucunda elde edilen verilerden çıkarılan sonuçlara göre; dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin kalite performansı üzerinde olumlu şekilde anlamlı bir etkisinin olduğu; temel ve destekleyici kalite yönetim uygulamalarının etkileşimci liderlik ile kalite performansı arasında tam aracı, dönüşümcü liderlik ile kalite performansı arasında yarı aracı etkiye sahip olduğu görülmüştür. Ayrıca kalite yönetim uygulamalarının kalite performansı üzerinde olumlu anlamda bir etkiye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir<sup>188</sup>.

Atar çalışmasında, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik, örgütsel sessizlik, örgütsel sinizm ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Çalışma kapsamında

---

<sup>186</sup>Alexander Newman, Christina Butler, "The Influence Of Follower Cultural Orientation On Attitudinal Responses Towards Transformational Leadership: Evidence From The Chinese Hospitality Industry". *The International Journal of Human Resource Management*, 2014, 25(7), 1024-1045.

<sup>187</sup> Fatih Sobacı, *Banka Yöneticilerinin Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzları İle Çalışma Yönetim Stratejileri: Türkiye Genelinde Bir Uygulama*. T.C. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, 2014. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

<sup>188</sup> Ayhan Er, *Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderliğin Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Kalite Performansı Üzerindeki Etkisi*, T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2016. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

Antalya civarlarında 718, Amalfi Coast'ta ise 357 çalışana anket uygulaması yapılmıştır. Çalışmadan elde edilen sonuçlara göre, etkileşimci ve dönüşümcü liderlik ile örgütsel sessizlik, örgütsel sessizlik ile örgütsel sinizm, örgütsel sinizm ile psikolojik iyi oluş arasında istatistiki bağlamda anlamlı bir ilişki bulunduğu sonucu elde edilmiştir. Bununla birlikte bağımsız değişken olarak tanımlanan etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin örgütsel sessizlik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüş ve yine örgütsel sessizliğin örgütsel sinizme, örgütsel sinizmin ise bağımlı değişken olan psikolojik iyi oluşa karşı anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonuçları elde edilmiştir. Bütün bulguların tamamı ortaya konulduğu zaman liderlerin ortaya koydukları etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tiplerinin meydana getirdiği etkilerin muhtemel sonuçları ile ilgili önerilerde bulunulmuştur<sup>189</sup>.

### 3.2. KARİZMATİK LİDERLİKLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Cinel, karizmatik liderlik ile ilgili özelliklerin organizasyonel bağlılık etkenleri üstündeki etkilerini araştırmıştır. Yapılan çalışmanın sonucunda, süregelen durumu sürdürmeme ile duygusal bağlılık arasında, vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme ile devamlılık bağlılığı arasında, bireysel risk üstlenme ile normatif bağlılık arasında bir ilişki olduğu anlaşılmıştır<sup>190</sup>.

Aslan, karizmatik liderlik ile organizasyonel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye, organizasyonda geçirilen çalışma süresi ve maaş değişkenlerinin rolü üzerinde çalışmıştır. Çalışmanın sonunda elde edilen verilere göre, karizmatik liderlikle organizasyonel vatandaşlık davranışı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Organizasyonda geçirilen çalışma süresinin; bu iki değişken üzerinde olumsuz ve anlamlı bir etkisi olduğu anlaşılmıştır. Maaş değişkeninin de bu değişkenler üzerinde olumlu ve anlamlı bir etkisinin olduğu sonucuna varılmıştır<sup>191</sup>.

Çelik yaptığı çalışmada, 2010-2011 sezonunda Türkiye Basketbol Federasyonu kontrolündeki liglerde bulunan takımlarda görevli antrenörlerin oyuncular gözündeki karizmatik liderlik özelliklerinin takım ruhuna ve iletişimine olan etkilerini araştırmıştır. "Türkiye Kadınlar Basketbol Ligi (T.K.B.L.), BEKO Basketbol Ligi, Türkiye Kadınlar

<sup>189</sup> Ayşe Atar, Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Üzerindeki Etkisi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2018. (**Yayınlanmış Doktora Tezi**).

<sup>190</sup> M. Orhan Cinel, **Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma**, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Kocaeli, 2008. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>191</sup> Aslan, a.g.e., s.1.

Basketbol 2. Ligi (T.K.B.2.L.), Türkiye Basketbol 2. Ligi (T.B.2.L.), Erkekler Basketbol Bölgesel Liginde (E.B.B.L.) oynayan 52 farklı basketbol takımı ve 553 basketbol sporcusu araştırma kapsamında örneklem olmuştur. Çalışma sonucunda elde edilen verilere göre Değer İçin Risk Alma (DEGER) ile Etkileyici olma (ETKI) arasındaki ilişki, Güdüleyici İletişim (G.İ.) aracılık etkisi ile sağlandığı anlaşılmıştır. Sıra dışı Görünüş (SDG) ile Grubun Sorumluluk Çekiciliği (GGC) ve Grubun Sosyal Bütünlüğü (GSB) arasındaki ilişki Antipatik Algı (ANTI) aracılık etkisi ile sağlandığı görülmüştür. Antipatik Algı (ANTI) ile Grubun Görev Çekiciliği (GGC) ve Grubun Sosyal Bütünlüğü (G.S.B) arasında ise negatif yönlü bir ilişki saptanmıştır. Kişiselleştirilmiş İlgı (İLGİ) ile Grubun Görevde Bütünleşmesi (G.G.B.), Grubun Sosyal Bütünlüğü (G.S.B.) ve Grubun Görev Çekiciliği (G.G.C.) arasındaki ilişki, Güven (GUVEN) aracılık etkisi ile sağlanabileceği belirtilmektedir. Kişilik alt boyutunun (Kişilik), Güven (GUVEN) ile negatif bir ilişkisi olduğu görülmüştür". Araştırmadan çıkarılan sonuçların öncelikli olarak basketbol olmak üzere diğer takım sporlarında görev yapan antrenörlerin, takımlarında iyi bir iklim meydana getirmelerine ve takımlarındaki bütünlüğü sağlamalarına katkı sağlayabileceği düşünülmektedir<sup>192</sup>.

Dönmez yaptığı çalışmada İstanbul'daki Eyüp ve Gaziosmanpaşa semtlerinde 2014 ile 2015 seneleri arasında ilköğretim okullarında görevli olan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin karizmatik liderlik ile ilgili davranışlarını ve empatik eğilimleri ile ilgili fikirlerini anlamaya çalışmıştır. Çalışmanın sonunda elde edilen verilere göre; öğretmenler okullarında bulunan yöneticilerin liderlik davranışlarını üst düzeyde bir oranda benimsemektedirler. Öğretmenler, okuldaki yöneticilerin liderlik davranışlarının boyutlarını meydana getiren etkileme ve zorlu durumlara baş edebilme liderlik davranışlarını orta düzeyde; model olma, imkân tanıma ve cesaretlendirme liderlik davranışlarını yüksek düzeyde benimsediklerini öne sürmüştür. İlkokul düzeyindeki okul yöneticilerinin liderlik davranışlarına ilişkin öğretmenlerin görüşlerinde; cinsiyet, medeni hal, hizmet yılı ve öğrenim durumu gibi kriterle ilgili anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir<sup>193</sup>.

Buldu, ticari organizasyonlarda karizmatik liderin iş gören performansı üzerindeki etkilerini anlamaya çalışmıştır. Büyük bir kısmı erkek olan 110 iş gören ile yapılan çalışma ile iş görenlerin liderlik ile ilgili algıları ve performans düzeyleri

---

<sup>192</sup> Çelik, a.g.e.

<sup>193</sup> U. Sevinç Dönmez, *İlkokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışları Ve Empatik Eğilimleri*, T.C. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

değerlendirilmiştir. Çalışma sonucu elde edilen bulgulara göre, çalışmaya katılım gösteren iş görenlerin liderlik algısı ve performans düzeyleri arasında bir etkileşim vardır. Buna göre iş görenlerin liderlik algı düzeyleri yükseldikçe performansları da anlamlı bir şekilde yükselmektedir. 25 yaş ve daha küçük yaşlarda olan iş görenlerin karizmatik liderlik algıları ile performans düzeyleri arasında anlamlı bir etkileşim yok iken, yaş yükseldikçe karizmatik liderlik ile performans düzeyi etkileşimi artmaktadır. Lise veya daha alt düzeydeki eğitim kurumlarından mezun olan iş görenlerin karizmatik liderlik algıları ile performans düzeyleri arasında bir etkileşim var iken, eğitim düzeyi yükseldikçe karizmatik liderlik ile performans düzeyi arasındaki etkileşim azalmaktadır<sup>194</sup>.

### 3.3. ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ İLE İLGİLİ YAPILAN ÇALIŞMALAR

Çırak araştırmasında amaç, işletmelerinin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü oluşturan çalışanların, memnuniyeti üzerindeki liderlik uygulamaları, yönetim kabiliyetleri, ileri yönetim ve sistem oluşturma teknikleri, üst düzey yönetim yetenekleri, ödüllendirme ve performans değerlendirme teknikleri ve personel seçim kriterlerinden oluşan yetenek yönetimi bileşenlerinin etkisinin ortaya çıkarılmasıdır. Bu hedefin gerçekleştirilebilmesi için yedi alt boyutta, çalışan memnuniyetiyle ilgili olarak 53 soruluk bir anket uygulaması yapılmıştır. Toplam olarak 201 anket sonucu değerlendirmeye alınmıştır. Sonuç olarak etkin yetenek yönetimi uygulamalarının işletmelerin varlıklarını sürdürebilmeleri için kritik öneme sahip insan kaynağının memnuniyetini arttırması konusunda önemli bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Adil ve güvenilir performans sisteminin çalışanların kuruma olan güven ve aidiyet duygusunu arttırdığı, aynı şekilde yöneticilerin çalışanları geri bildirim ile beslemesi çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkileyen tespitlerin başında yer almaktadır<sup>195</sup>.

Erçorumlu araştırmasında, çalışan memnuniyetinin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisi incelemiştir. Bu çerçevede, çalışmanın bölümlerinde insan kaynakları yönetimi ve uygulamaları, çalışan memnuniyeti, çalışan memnuniyetini etkileyen motivasyon teorileri açıklanmıştır. Bu araştırmanın genel amacı, bir hizmet işletmesi olan otelde çalışanların memnuniyetini ölçmeye çalışmaktır. Ankara ilinde beş yıldızlı bir otelde çalışan 96 personele anket uygulanmıştır. Çalışan

<sup>194</sup> Tolga Buldu, *Karizmatik Liderlik ve Çalışan Performansı İlişkisi: Bir Örnek Olay Araştırması*. T.C. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

<sup>195</sup> Y. Nur Çırak, *Yetenek Yönetimi Bileşenlerinin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Finans Sektöründe Bir Uygulama*, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

memnuniyetinin insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisi olarak açıklanmıştır. Sonuç olarak, otelin uyguladığı insan kaynakları uygulamalarının çalışan memnuniyetini olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir<sup>196</sup>.

Işık araştırmasında, işletmelerde çalışan memnuniyetine etki eden olumlu ve olumsuz faktörler ele alınarak, çalışanların inovatif fikir üretmeye ilişkin etkilerini bütünlük süreçte en zayıf ve en kuvvetli halkalarıyla analiz etmeyi amaçlamıştır. Bu araştırma 2015 yılı Aralık ayında gıda sektöründe görev alan iki özel kurum çalışanları ile gerçekleştirilmiştir. Ankete Türkiye’de Ankara ilinde bulunan, A kurumunda toplamda 80 beyaz yakalı çalışanlar arasından 49’u katılmış olup, B kurumunda ise toplamda 145 beyaz yaka çalışanlar arasından 44’ü basit örnekleme yoluyla rast gele seçilmiştir. Araştırma sonunda, çalışan memnuniyeti ile inovatif fikir üretimi arasında birkaç durum dışında genelde ilişki düzeyinin oldukça yetersiz olduğu görülmüştür. Çalışma bulguları sonucu; ücret yönünde memnuniyetsizlik yaşanırken, çalışanların yaptıkları işin bilgi ve yeteneklerine uygun olduğunu düşünmelerinden dolayı memnuniyet düzeylerinin yüksek olduğu görülmüştür<sup>197</sup>.

Egüz araştırmasında, çalışan bireylerin memnuniyet seviyelerinin belirlenerek gerekli iyileştirmelerin yapılması adına demografik değişkenlerin uygulanan anketten elde edilen faktörlere göre çalışan memnuniyetinin farklılık gösterip göstermediğini araştırmıştır. Yapılan çalışma değerlendirildiğinde ücret ve memnuniyet etkisinin cinsiyete göre farklılık göstermemiştir. Aynı şekilde ücret memnuniyet etkisinin yaşa göre de farklılık göstermediği anlaşılmıştır. Bu noktada ücret memnuniyet etkisinin eğitim durumuna göre farklılık göstermemiştir. Ücret ve memnuniyet etkisi, sektördeki deneyim süresi ve statüye göre farklılık göstermemiştir. Çalışma ortamı etkisinin çalışma şekline göre farklılık gösterdiği görülmüştür. Yani çalışma ortamı etkisi ile çalışma şekli arasında anlamlı bir farklılık vardır. Buradaki fark da sürekli çalışan bireylerin çalışma ortamı etkisi ek zamanlı (part-time) çalışanlara göre daha yüksektir ki buradan sürekli çalışanların çalışma ortamını daha çok benimsedikleri ve sahiplendikleri sonucuna ulaşılabilir<sup>198</sup>.

---

<sup>196</sup>Mehmet Erçorumlu, **Çalışan Memnuniyetinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkinliği: Ankara İlinde Otel Uygulaması**. T.C. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova, 2017. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

<sup>197</sup>Serap Işık, **Çalışan Memnuniyetinin İşletme İçerisinde İnovatif Fikir Üretmeye Etkisi**. Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara, 2017. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

<sup>198</sup> Işık, a.g.e., s.1.

### **3.4. ARAŞTIRMANIN AYIRT EDİCİ YÖNÜ**

Bu çalışmada, literatür taramalarına bakıldığında etkileşimci ve karizmatik liderlik kavramları ve çalışanların memnuniyetlerine olan etkilerinin ayrı olarak ele alındığı görölmemiştir. Bu bağlamda oldukça özgün bir çalışma özelliğini taşımaktadır.





## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ETKİLEŞİMCİ VE KARİZMATİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİ VE ANKARA İLİNDEKİ BEŞ YILDIZLI OTELLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Bu kısım, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın evreni ve örneklemini, varsayımlar, araştırmanın sınırlılıkları, araştırmanın veri toplama tekniği, araştırmada kullanılan testler ve bulguları içermektedir.

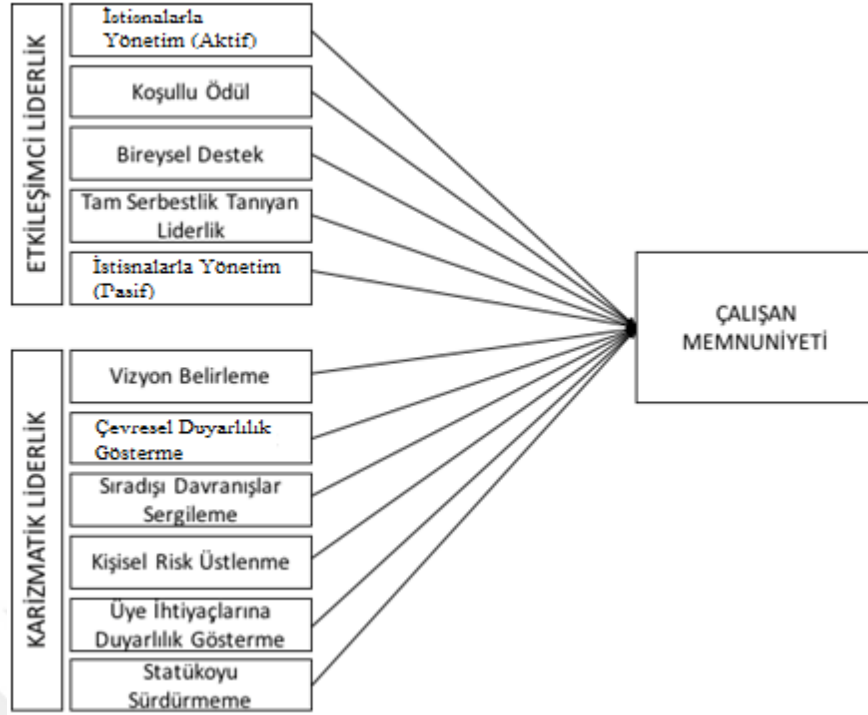
#### **4.1. ARAŞTIRMA VE UYGULAMA**

##### **4.1.1. Araştırmanın Amacı**

Çalışmanın amacı, etkileşimci ve karizmatik liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki beş yıldızlı otellerde çalışanlara olan etkilerinin belirlenmesidir. Bu araştırma kapsamında ortaya çıkan bu çalışmayla, Ankara ilinde bulunan beş yıldızlı otellerde ileriye dönük hedeflerinde bu konularla ilgili alacakları tedbirlerde yol gösterici olunması amaçlanmıştır.

##### **4.1.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri**

Araştırmanın modeli tarama modellerinden "genel tarama" modelidir. "Genel tarama modelleri, çok sayıda elemandan oluşan bir evrende, evren hakkında genel bir yargıya varmak amacı ile evrenin tümü ya da ondan alınacak bir grup, örnek ya da örneklem üzerinde yapılan tarama düzenlemeleridir". Araştırmanın hipotezlerine ilişkin model aşağıda yer almaktadır.



**Şekil-2** Araştırmanın Hipotezlerine İlişkin Model<sup>199</sup>

Bu araştırmada kullanılacak olan model doğrultusunda on bir ana hipotez oluşturulacaktır. Bunlar;

H1: Etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim boyutu çalışan memnuniyetini etkilemektedir (Pasif).

H2: Etkileşimci liderliğin tam serbestlik tanıyan liderlik boyutu çalışan memnuniyetini etkilemektedir.

H3: Etkileşimci liderliğin bireysel destek boyutu çalışan memnuniyetini etkilemektedir.

H4: Etkileşimci liderliğin koşullu ödül boyutu çalışan memnuniyetini etkilemektedir.

H5: Etkileşimci liderliğin istisnalarla yönetim boyutu çalışan memnuniyetini etkilemektedir (Aktif).

H6: Karizmatik liderliğin vizyon belirleme boyutu çalışan memnuniyetini etkilemektedir.

H7: Karizmatik liderliğin çevresel duyarlılık boyutu çalışan memnuniyetini etkilemektedir.

H8: Karizmatik liderliğin sıra dışı davranışlar sergileme boyutu çalışan memnuniyetini etkilemektedir.

<sup>199</sup> Bu model araştırmacı tarafından yapılmış olduğu literatür taraması sonucunda elde ettiği veriler sonucunda kendisi tarafından oluşturulmuştur.

H9: Karizmatik liderliğin kişisel risk üstlenme boyutu çalışan memnuniyetini etkilemektedir.

H10: Karizmatik liderliğin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme boyutu çalışan memnuniyetini etkilemektedir.

H11: Karizmatik liderliğin statükoyu sürdürmeme boyutu çalışan memnuniyetini etkilemektedir.

#### 4.1.3. Araştırmanın Evreni

Araştırmada çalışma evrenini, Ankara ilinde beş yıldızlı yirmi altı otelde bulunan beş bin kişi oluşturmaktadır.

#### 4.1.4. Araştırmanın Örnekleme

Örnekleme büyüklüğünü saptamak için Yazıcıoğlu ve Erdoğan'ın bilimsel araştırma kitabında belirtilen hedef kitledeki birey sayısı biliniyorsa;  $n = N t^2 p q / d^2 (N-1) + t^2 p q$  formülü kullanılmıştır<sup>200</sup>.

Ankara ilinde beş yıldızlı yirmi altı otelde çalışan altı yüz yirmi dört kişi bu araştırmanın örnekleme oluşturmaktadır. Araştırmada "basit tesadüfi örnekleme yöntemi" kullanılmıştır. "Basit tesadüfi örneklemede evreni oluşturan her elemanın örneğe girme şansı eşittir. Dolayısıyla hesaplamalarda da her elemana verilecek ağırlık aynıdır"<sup>201</sup>.

<sup>200</sup> Yahşi Yazıcıoğlu, Samiye Erdoğan, *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014, s.86.

<sup>201</sup> Rauf Arkan, *Araştırma Teknikleri Ve Rapor Hazırlama*, Asil Yayın, Ankara, 2004, s.141.

**Tablo-1**  $\alpha= 0.05$  için Örneklem Büyüklükleri<sup>202</sup>

Evren Büyüklüğü	± 0.03 örnekleme hatası (d)			± 0.05 örnekleme hatası (d)			± 0.10 örnekleme hatası (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 milyon	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Bu bağlamda toplam evren sayısı üzerinden örneklem sayısı hesaplanmıştır. Ölçekleraltı yüz yirmi dört çalışana uygulandı. Araştırma için İstanbul Gelişim Üniversitesi Etik Kurulu'ndan ankette yer alan soruların etik uygunluğuna ilişkin onay ile ilgili biriminden, anketin uygulanmasına ilişkin uygulama izni alındıktan sonra, ölçekler 2019 yılında altı yüz yirmi dört otel çalışanına uygulanmıştır.

#### 4.1.5. Varsayımlar

Ankara ilinde bulunan beş yıldızlı otellerde çalışanların veri toplama aracı olan ankete verecekleri yanıtların gerçeği yansıtacağı varsayılmaktadır. Anketin uygulanacağı deneklerin herhangi bir baskı altında kalmadan anketi dolduracakları varsayılmaktadır.

Ayrıca araştırmanın uygulandığı otellerin, araştırmanın ana kütlelerini temsil edeceği varsayılmaktadır.

<sup>202</sup> Yazıcıoğlu ve Erdoğan, a.g.e., s.86.

#### 4.1.6. Sınırlılıklar

Bu araştırma 2019 yılında Ankara ilinde beş yıldızlı yirmi altı otelde çalışan çalışanların görüşleriyle sınırlıdır.

#### 4.1.7. Veri Toplama Tekniği

Bu çalışmada yararlanılmak üzere konu ile ilgili literatür incelemesi yapıldı, ayrıca kitap, tez, makale, araştırma ve diğer kaynaklar taranmıştır.

"Bu çalışmada, genel olarak uygulanan teorik araştırma ve değerlendirme yöntemi kullanılmıştır. Bununla birlikte metinlerden belge toplama, verileri sınıflandırma, kavramsal ve mantıksal çözümler yapma, karşılaştırma, anlama, yorumlama, çözümler ve yorumlama ile sorunlara çözüm odaklı önerilerde bulunma yöntemleri de kullanılmaya çalışılmıştır". Bu kapsamda, verilerin sağlanma biçimi veri kaynaklarına göre şu şekilde açıklanabilir:

Çalışmada veri toplama araçlarından, "bilgi alınacak kişilerin doğrudan doğruya okuyup cevaplandıracağı bir soru listesinin hazırlanması şeklinde yapılan gözlem" olarak ifade edilen "anket" yöntemi kullanılmıştır. Çoklu ölçek biçimlerinden biri olan 5'li likert ölçek tekniği ile hazırlanan anketler seçilmiştir. Hazırlanacak olan anketler, ilgili biriminden gerekli izin yazısının alınmasını müteakip evrendeki tüm çalışanlara elden dağıtılıp elden toplanmıştır.

Çalışma, çalışanların demografik özelliklerini belirleyen 7, etkileşimci liderlik algılarını ölçen 16, karizmatik liderlik algılarını ölçen 20 ve çalışan memnuniyetini ölçen 4 soru olmak üzere toplamda 47 sorudan oluşmaktadır.

#### 4.1.8. Ölçekler

Yapılan literatür taramasında araştırmaların genelinde güvenilirlik analizlerinden yüksek değerler olarak çıkan "Karizmatik Liderlik Ölçeği", "Etkileşimci Liderlik Ölçeği" ve "Çalışan Memnuniyeti Ölçeği" kullanıldı. Ayrıca anketin ilk bölümünde demografik özellikler içeren kişisel bilgi formu ankette yer aldı, sonrasında ise ölçeklere ait cevaplanması istenen ifadelerin yer almıştır. Çalışmada karizmatik

liderlik ve etkileşimci liderlik bağımlı, çalışan memnuniyeti ise bağımsız değişkenlerdir.

**Karizmatik Liderlik Ölçeği:** Karizmatik Liderliği ölçeği Conger ve Kanungo tarafından geliştirilmiştir. "Ölçeğin Türkçe uyarlamasını yapan Aykanat 24 sorudan oluşan orijinal ölçekten dört soruyu çıkarmıştır. Bunun nedeni çıkarılan dört sorunun diğer bazı sorularla aynı anlamı içermesi ve yapılan pilot çalışmada faktör yükünü bozmasıdır. Bu ölçek altı bölümden oluşmaktadır. Bunlar; vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmemedir. Bu bölümler ile ilgili sorular da beşli likert tipi ölçek ile ölçülmektedir". Beşli likert ölçeğine göre; "Hiçbir zaman/Kesinlikle katılmıyorum" (1), "Nadiren/Katılmıyorum" (2), "Bazen/Ne katılıyorum ne katılmıyorum" (3), "Sık sık/Katılıyorum" (4) ve "Her zaman/Kesinlikle katılıyorum" (5) olarak puanlanmıştır<sup>203</sup>.

**Etkileşimci Liderlik Ölçeği:** Etkileşimci liderlik için Bass ve Avolio tarafından geliştirilen "Çoklu Faktör Liderlik Ölçeği-Multifactor Leadership Questionnaire -MLQ" ölçeği kullanıldı<sup>204</sup>. "Etkileşimci liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlama çalışması Ünlüöner ve Çatır tarafından yapılmıştır". Ölçek toplamda 16 maddeden oluşmaktadır. 5'li Likert ölçeğine göre; "Hiçbir zaman/Kesinlikle katılmıyorum" (1), "Nadiren/Katılmıyorum" (2), "Bazen/Ne katılıyorum ne katılmıyorum" (3), "Sık sık/Katılıyorum" (4) ve "Her zaman/Kesinlikle katılıyorum" (5) olarak puanlandı<sup>205</sup>.

**Çalışan Memnuniyeti Ölçeği:** "Çalışan memnuniyeti ölçeği Spector tarafından geliştirilmiştir. Daha sonra 1994'te ticari kullanım olmaması şartı ile araştırmacıların kullanımına sunulan Job Satisfaction Survey (JSS)'tan uyarlanmıştır. Bu ölçek orijinalde 36 sorudan oluşmaktadır<sup>206</sup>. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlama çalışmasını Korkmaz ve Erdoğan yapmıştır. Yapılan çalışma sonucu 4 maddelik 5'li likert şeklinde bir ölçeğe çevrilmiştir". 5'li likert ölçeğine göre; "Hiçbir zaman/Kesinlikle katılmıyorum"

<sup>203</sup> Zafer Aykanat, *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*, T.C. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2010. (Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi).

<sup>204</sup> M. Bernard Bass, J. Bruce Avolio, "Shatter The Glass Ceiling: Women May Make Better Managers", *Human Resource Management*, 1994, 33 (4), 549-560.

<sup>205</sup> Kurban Ünlüöner, Ozan Çatır, "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 2016, 13(2), 69-88.

<sup>206</sup> Paul Spector, "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of The Job Satisfaction Survey". *American Journal of Community Psychology*, 1985, 12(6): 639-713.

(1),“Nadiren/Katılmıyorum” (2),“Bazen/Ne katılıyorum ne katılmıyorum” (3),“Sık sık/Katılıyorum” (4) ve “Her zaman/Kesinlikle katılıyorum” (5) olarak puanlandı<sup>207</sup>.

#### 4.1.9.Verilerin Analizi

Verilerin analizi SPSS 23 programı ile yapılmış ve %95 güven düzeyi ile çalışılmıştır.

"İlk önce anketin güvenilirliğini ölçmek için bu tür çalışmalarda çok yaygın biçimde yararlanılan Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) iç tutarlık katsayısı kullanıldı. Bu test, anketteki değişik soruların aynı niteliğini ölçerken birbirlerini ne kadar tamamladıklarını tespit edecektir. Alfa güvenilirlik değeri -1 ile 1 arasında değişen bir katsayı olup bu değer 0'a yaklaştıkça güvenilirlik azalmakta 1'e yaklaştıkça da güvenilirlik artmaktadır".Cronbach Alfa ( $\alpha$ ) katsayısı literatürde  $0.00 \leq \alpha < 0.40$  "güvenilir olmayan",  $0.40 \leq \alpha < 0.60$  "güvenirliliği düşük",  $0.60 \leq \alpha < 0.80$  "oldukça güvenilir",  $0.80 \leq \alpha < 1.00$  "çok iyi derecede güvenilir" olarak tanımlanmaktadır.

"İkinci olarak güvenilirliği tespit edilen ölçeklerin yapı geçerliliğini incelemek için faktör analizleri yapılacak olup bunun için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve Bartlett küresellik testleri uygulandı. Bu test, gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayıları büyüklüğünü karşılaştıran, KMO oranı veri yapısının faktör analizi için uygun olup olmadığını gösteren bir özelliğe sahiptir". Bu ölçütün aralıkları;  $0,60 > KMO$  "Kötü",  $0,70 > KMO > 0,60$  "Zayıf",  $0,80 > KMO > 0,70$  "Orta düzey",  $0,90 > KMO > 0,80$  "İyi",  $1,00 > KMO > 0,90$  "Mükemmel" şeklinde ifade edilmektedir.

Çalışmada etkileşimci liderlik algısı, karizmatik liderlik algısı ve çalışan memnuniyeti arasındaki ilişki korelasyon testi ile analiz edilmiştir. Yapılan araştırmalarda iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin test edilmesi, aralarında bir ilişki var ise bu ilişkinin derecesinin ölçülmesi için korelasyon analizinin yapılması gerektiği ifade edilmektedir. Bu nedenle bu çalışmada, bağımlı değişkenler olan etkileşimci liderlik ve karizmatik liderlik ile bağımsız değişken çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkilerin belirlenmesi amacıyla korelasyon analizinden faydalanıldı.

<sup>207</sup> Oya Korkmaz, Evrim Erdoğan, "İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi". *Ege Akademik Bakış*, 2014, 14(4), 541–557.

Korelasyon analiz değeri “-1” ile “+1” arasında değişmekte olup elde edilen değerin “0” olması değişkenler arasında herhangi bir ilişkinin olmadığını, değerin “1” olması pozitif mükemmel bir ilişkinin olduğunu, değerin “-1” olması ise negatif mükemmel bir ilişkinin olduğunu tanımlar. Korelasyon katsayısının hangi değer aralıklarının hangi düzeyde yorumlanmasında ise “0,70-1,00” arasındaki değerlerin yüksek, “0,70-0,30” arasındaki değerlerin orta, “0,30-0,00” arasındaki değerlerin ise düşük düzey olarak kabul edildiği ifade edilmiştir.

Etkileşimci liderlik (Y=Bağımlı) ve karizmatik liderliğin (Y=Bağımlı), çalışan memnuniyetini (X=bağımsız) etkilemesi ise, regresyon testi ile analiz edildi. Bu araştırmada, basit doğrusal regresyon analizi uygulanması yapıldı. Basit doğrusal regresyon analizi, bir bağımlı değişkenin bir bağımsız değişken tarafından etkilenip etkilenmediğini araştırmak için yapılmaktadır.

Bunun dışında etkileşimci liderlik algısı, karizmatik liderlik algısı ve çalışan memnuniyetinin demografik değişkenlere göre farklılık gösterme durumu ise iki grup olduğunda T testi, grup sayısı ikiden fazla olduğunda tek yönlü ANOVA testi ile analiz edilmiştir. Ayrıca Mann-Whitney U ve Kruskal-Wallis testleri kullanılmıştır.

#### 4.1.10. Güvenilirlik Analizi

"Cronbach's alfa katsayısı 0-1 arasında değişmektedir. Katsayı 0.00 < 0.40 aralığında yer alıyorsa ölçek güvenilir değil, 0.40 < 0.60 aralığında ise ölçek düşük güvenilirlikte, 0.60 < 0.80 aralığında ise ölçek oldukça güvenilir ve 0.80 < 1.00 aralığında ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçek" olarak değerlendirilmektedir".

**Tablo–2** Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Bölüm	KMO	X <sup>2</sup>	p	Cronbach's alfa
Etkileşimli Liderlik	0,892	4247,77	<b>0,000</b>	<b>0,877</b>
Karizmatik Liderlik	0,959	7884,89	<b>0,000</b>	<b>0,949</b>
Çalışan Memnuniyeti	0,857	1885,57	<b>0,000</b>	<b>0,924</b>

"Ölçeklerin faktör analizine uygunluğunun belirlenmesi amacıyla KMO ve Bartlett testleri yapılmış ve sonuçlar tabloda verilmiştir. Analiz sonucuna göre KMO değerleri 0,500'den büyük ve Bartlett X<sup>2</sup>testleri anlamlı bulunmuştur. Buna göre ölçekler faktör analizine uygundur. Cronbach's alfa katsayılarına göre Etkileşimli



Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Çalışan Memnuniyeti ölçekleri yüksek derecede güvenilirdir".

**Tablo-3** Etkileşimli Liderlik Ölçeği Maddelerinin Faktör Dağılımı ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Oranı	Cronbach's Alfa
<b>Faktör 1</b>	EL1	0,857	35,57	0,874
	EL2	0,846		
	EL3	0,829		
	EL4	0,767		
<b>Faktör 2</b>	EL5	0,641	15,84	0,773
	EL6	0,668		
	EL7	0,613		
	EL8	0,754		
<b>Faktör 3</b>	EL9	0,620	7,09	0,760
	EL10	0,766		
	EL11	0,700		
	EL12	0,628		
<b>Faktör 4</b>	EL13	0,797	6,66	0,771
	EL14	0,366		
	EL15	0,818		
	EL16	0,764		

"Etkileşimli Liderlik ölçeğinin 1. Faktörü, faktör yükleri 0,857 ve 0,767 arasında değişen 4 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %35,57 ve Cronbach's alfa katsayısı 0,874'dir. Buna göre faktörün güvenilirlik düzeyi yüksektir. 2. faktörün, faktör yükleri 0,754 ile 0,613 arasında değişen 4 maddesi bulunmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %15,84, Cronbach's alfa katsayısı 0,773'dir. Buna göre faktör güvenilirdir. 3. faktörün, faktör yükleri 0,766 ile 0,620 arasında değişen 4 maddesi bulunmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %7,09, Cronbach's alfa katsayısı 0,760'dir. Buna göre faktör güvenilirdir. 4. faktörün, faktör yükleri 0,818 ile 0,6366 arasında değişen 4 maddesi bulunmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %6,66, Cronbach's alfa katsayısı 0,771'dir. Buna göre faktör güvenilirdir".

**Tablo-4** Karizmatik Liderlik Ölçeği Maddelerinin Faktör Dağılımı ve Güvenirlik Analizi Sonuçları

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans Oranı	Cronbach's Alfa
Faktör 1	KL1	0,719	51,54	0,932
	KL2	0,782		
	KL3	0,761		
	KL4	0,759		
	KL5	0,726		
	KL6	0,665		
	KL7	0,671		
	KL8	0,636		
	KL9	0,618		
Faktör 2	KL10	0,647	6,82	0,846
	KL11	0,733		
	KL12	0,627		
	KL13	0,730		
	KL14	0,532		
	KL15	0,613		
Faktör 3	KL16	0,613	5,14	0,865
	KL17	0,610		
	KL18	0,665		
	KL19	0,759		
	KL20	0,723		

"Karizmatik Liderlik ölçeğinin 1. Faktörü, faktör yükleri 0,782 ve 0,618 arasında değişen 9 maddeden oluşmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %51,54 ve Cronbach's alfa katsayısı 0,932'dir. Buna göre faktörün güvenilirlik düzeyi yüksektir. 2. faktörün, faktör yükleri 0,733 ile 0,532 arasında değişen 6 maddesi bulunmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %6,82, Cronbach's alfa katsayısı 0,846'dir. Buna göre faktörün güvenilirlik düzeyi yüksektir. 3. faktörün, faktör yükleri 0,759 ile 0,610 arasında değişen 5 maddesi bulunmaktadır. Faktörün toplam varyansı açıklama oranı %5,14, Cronbach's alfa katsayısı 0,865'dir. Buna göre faktörün güvenilirlik düzeyi yüksektir".

## 4.2 İSTATİKSEL BULGULAR VE YORUMLAR

Bu bölümde SPSS programında yapılan analiz neticesinde elde edilen verilere ilişkin bilgiler yer almaktadır.

**Tablo-5** Katılımcıların Kişisel Bilgilerinin Dağılımı

		n	%
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	244	39,10
	Erkek	380	60,90
<b>Yaş</b>	24 ve altı	136	21,80
	25-35	254	40,70
	36-45	163	26,10
	46 ve üstü	71	11,40
<b>Medeni Durum</b>	Bekar	270	43,30
	Evli	354	56,70
<b>Eğitim Durumu</b>	İlköğretim	99	15,90
	Lise	248	39,70
	Ön Lisans	115	18,40
	Lisans	117	18,80
	Yüksek Lisans/Doktora	45	7,20
<b>Çalışılan Kurumdaki Hizmet Süresi</b>	0-5 yıl	466	74,70
	6-10 yıl	107	17,10
	11 yıl ve üzeri	51	8,20
<b>Kurumdaki Pozisyon</b>	Yönetici	74	11,90
	Uzman vb.	132	21,20
	Uzman yrd., işçi vb.	418	67,00
<b>Kurumda Çalışan Sayısı</b>	0-50	81	13,00
	51-100	211	33,80
	101-150	197	31,60
	151 ve üzeri	135	21,60

Tabloda katılımcıların kişisel bilgilerinin dağılımı görülmektedir. Buna göre katılımcıların %60,9'u erkektir. %40,7'lik kısım 25-35 yaş aralığındadır ve katılımcıların %56,7'si evli olduklarını ifade etmiştir. Lise mezunların katılımcıların %39,7'sini oluşturmaktadır. Katılımcıların %74,7'si çalıştıkları kurumdaki hizmet sürelerini 0-5 yıl arasında olarak belirtmiştir. Katılımcıların %67'si uzman yardımcısı, işçi ve benzeri kadrolarda göre yapmaktadır. Kurumda çalışan sayılarına bakıldığında, katılımcıların %33,8'si kurumlarında 51-100 arasında çalışan olduğunu, %31,6'sı ise 101-150 arası çalışan olduğunu ifade etmiştir.

**Tablo-6** Katılımcıların Etkileşimli Liderlik Ölçek İfadelerine Katılım Düzeyleri

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. "Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur".	7,70%	13,90%	32,20%	21,50%	24,70%
2. "Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve belirtir".	8,80%	16,20%	26,90%	29,50%	18,60%
3. "Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edebileceğini açıkça belirtir".	7,90%	15,40%	28,20%	27,70%	20,80%
4. "Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini ifade eder".	7,20%	11,90%	21,50%	30,00%	29,50%
5. "Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez".	16,80%	18,60%	25,60%	22,10%	16,80%
6. "Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez".	17,60%	18,60%	24,20%	22,10%	17,50%
7. "Eğer bozuk değilse, tamir etme anlayışını kesin olarak kabul ettiğini gösterir".	11,40%	15,20%	31,60%	22,90%	18,90%
8. "Problemler ağırlaştığında müdahale eder".	12,20%	13,10%	23,10%	26,40%	25,20%
9. "Dikkatini, düzensizlikler, hatalar istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır".	7,40%	12,00%	29,50%	28,20%	22,90%
10. "Bütün dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır".	12,50%	13,10%	27,20%	27,20%	19,90%
11. "Bütün hataların kaydını tutar, izler."	7,90%	14,10%	27,20%	25,00%	25,80%

12. "Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir".	14,30%	15,90%	11. "Bütün hataların kaydını tutar, izler".	27,10%	19,20%
13. "Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır".	23,20%	18,10%	26,30%	18,60%	13,80%
14. "Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman konuşur".	10,90%	16,20%	23,20%	27,90%	21,80%
15. "Karar vermekten kaçınır".	22,80%	19,90%	22,30%	20,70%	14,40%
16. "Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranır".	23,20%	17,30%	22,00%	22,10%	15,40%

Tabloda katılımcıların Etkileşimli Liderlik ifadelerine katılım düzeyleri görülmektedir. En çok katılım gösterilen ifadeler,

- "Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur".
- "Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve belirtir".
- "Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edebileceğini açıkça belirtir".
- "Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini ifade eder".
- "Problemler ağırlaştığında müdahale eder".
- "Dikkatini, düzensizlikler, hatalar istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır".
- "Bütün dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır".
- "Bütün hataların kaydını tutar, izler".
- "Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir".
- "Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir".
- "Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman konuşur".

**Tablo-7** Katılımcıların Karizmatik Liderlik Ölçek İfadelerine Katılım Düzeyleri

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. "Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır".	9,50%	14,10%	21,00%	29,00%	26,40%
2. "Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir".	5,30%	9,00%	23,70%	32,10%	30,00%
3. "İlham vericidir ve teşkilat çalışanlarının yaptıklarının açıkça belirterek onları motive edebilmektedir".	7,40%	7,70%	23,20%	31,90%	29,80%
4. "Vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyar".	6,10%	7,90%	22,80%	33,70%	29,60%
5. "İlham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir".	5,10%	11,90%	22,80%	31,60%	28,70%
6. "Teşkilat geleceği hakkında yeni fikirler üretir".	5,60%	10,30%	22,80%	32,10%	29,30%
7. "Teşkilat amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir".	5,90%	9,10%	27,90%	32,40%	24,70%
8. "Teşkilattaki diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir".	5,90%	11,40%	24,70%	31,10%	26,90%
9. "Teşkilatın amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir".	5,60%	10,60%	25,60%	34,10%	24,00%
10. "Teşkilatın amaçlarına ulaşmasında alışılmışın dışında davranış sergiler".	8,00%	12,00%	27,40%	29,50%	23,10%
11. "Teşkilatın amaçlarına ulaşmasında geleneksel olmayan yöntemler kullanır".	9,90%	13,60%	28,20%	28,20%	20,00%
12. "Sık sık teşkilatın diğer üyelerini şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur".	9,00%	11,70%	24,50%	29,00%	25,80%
13. "Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur".	10,10%	12,70%	27,20%	28,40%	21,60%
14. "Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur".	6,60%	11,50%	25,50%	28,40%	28,00%

15. "Teşkilatın amaçları uğruna yüksek derecede kişisel risk alır".	10,70%	12,20%	24,00%	29,30%	23,70%
16. "Teşkilattaki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı hassasiyet gösterir".	7,90%	9,10%	25,30%	30,40%	27,20%
17. "Karşılıklı hoşlanma ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler".	6,40%	10,30%	26,40%	32,10%	24,80%
18. "Sık sık teşkilattaki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder".	9,00%	12,00%	26,00%	28,70%	24,40%
19. "Mevcut durumu ve işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır".	6,10%	7,40%	22,60%	36,10%	27,90%
20. "Teşkilatın amaçlarına ulaşması için riskli olmayan ve tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur".	7,90%	7,50%	22,80%	34,60%	27,20%

Tabloda katılımcıların Etkileşimli Liderlik ifadelerine katılım düzeyleri görülmektedir. En çok katılım gösterilen ifadeler,

- "Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır".
- "Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir".
- "İlham vericidir ve teşkilat çalışanlarının yaptıklarının açıkça belirterek onları motive edebilmektedir".
- "Vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyar".
- "İlham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir".
- "Teşkilat geleceği hakkında yeni fikirler üretir".
- "Teşkilattaki diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir".
- "Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur".
- "Teşkilattaki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı hassasiyet gösterir".
- "Mevcut durumu ve işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır".
- "Teşkilatın amaçlarına ulaşması için riskli olmayan ve tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur".

**Tablo-8** Katılımcıların Çalışan Memnuniyeti Ölçek İfadelerine Katılım Düzeyleri

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1."Bu kurumda çalışmaktan çok memnunum".	9,50%	8,00%	22,40%	24,80%	35,30%
2."Bu kurumda çalışmayı çevremdekilere tavsiye ederim".	11,90%	9,10%	22,10%	25,00%	31,90%
3."Kendimi bu kurumun bir ferdi olarak görüyorum".	9,10%	8,00%	18,40%	25,80%	38,60%
4. "Çalıştığım kurumda kendimi güvende hissediyorum".	10,30%	7,20%	18,90%	26,30%	37,30%

**Tablo-9** Etkileşimli Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Çalışan Memnuniyeti Ölçek Puanlarının Betimleyici İstatistikleri

	ort.	ss.	min.	maks.	Çarpıklık	Basıklık
"Koşullu Ödül"	13,75	4,12	4	20	-0,342	-0,557
"İstisnalarla Yönetim (Pasif)"	12,69	4,04	4	20	-0,142	-0,588
"İstisnalarla Yönetim (Aktif)"	13,44	3,81	4	20	-0,261	-0,415
"Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik"	11,88	4,20	4	20	0,079	-0,769
<b>Etkileşimli Liderlik</b>	<b>51,76</b>	<b>12,18</b>	<b>16</b>	<b>80</b>	<b>-0,018</b>	<b>0,121</b>
"Vizyon Belirleme"	18,30	4,97	5	25	-0,606	-0,007
"Çevresel Duyarlılık"	14,52	3,88	4	20	-0,544	-0,066
"Sıradışı Davranışlar Sergileme"	10,33	3,02	3	15	-0,429	-0,419
"Kişisel Risk Üstlenme"	10,42	3,10	3	15	-0,492	-0,301
"Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme"	10,66	3,08	3	15	-0,607	-0,087
"Statükoyu Sürdürmeme"	7,38	2,10	2	10	-0,812	0,191
<b>"Karizmatik Liderlik"</b>	<b>71,62</b>	<b>16,98</b>	<b>20</b>	<b>100</b>	<b>-0,615</b>	<b>0,207</b>
<b>Çalışan Memnuniyeti</b>	<b>14,74</b>	<b>4,70</b>	<b>4</b>	<b>20</b>	<b>-0,677</b>	<b>-0,426</b>

Tabloda katılımcıların Etkileşimli Liderlik Ölçeği, Karizmatik Liderlik Ölçeği ve Çalışan Memnuniyeti Ölçeği puanlarının betimleyici istatistikleri görülmektedir.

Karizmatik Liderlik Ölçeği ve Çalışan Memnuniyeti Ölçeği puanlarının normal dağılıma uygunluğunun incelenmesi için çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır. "Ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir. Buna göre ölçek



puanlarının normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir. Analizlerde parametrik yöntemler kullanılmıştır".

**Tablo–10** Etkileşimli Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Çalışan Memnuniyeti Ölçek Puanlarının Korelasyon Analizi Sonuçları

	<b>Çalışan Memnuniyeti</b>	
Koşullu Ödül	r (Pearson)	0,494
	p	0,000
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	r (Pearson)	0,155
	p	0,000
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	r (Pearson)	0,300
	p	0,000
Tam Serbestlik Taniyan Liderlik	r (Pearson)	0,114
	p	0,004
<b>Etkileşimli Liderlik</b>	<b>r (Pearson)</b>	<b>0,351</b>
	<b>p</b>	<b>0,000</b>
Vizyon Belirleme	r (Pearson)	0,450
	p	0,000
Çevresel Duyarlılık	r (Pearson)	0,431
	p	0,000
Sıradışı Davranışlar Sergileme	r (Pearson)	0,313
	p	0,000
Kişisel Risk Üstlenme	r (Pearson)	0,327
	p	0,000
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	r (Pearson)	0,468
	p	0,000
Statükoyu Sürdürmeme	r (Pearson)	0,423
	p	0,000
<b>Karizmatik Liderlik</b>	<b>r (Pearson)</b>	<b>0,483</b>
	<b>p</b>	<b>0,000</b>

"Tabloda katılımcıların Etkileşimli Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanlarının ilişki testi sonuçları görülmektedir. Pearson testine göre 0-0.25 çok zayıf, 0.26-0.49 zayıf, 0.50-0.69 orta, 0.70-0.89 yüksek, 0.90-1.00 ise çok yüksek ilişki anlamına gelmektedir<sup>208</sup>. Katılımcıların Etkileşimli Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanlarının ilişkisi için yapılan Pearson Korelasyon testi sonuçlarına göre; Koşullu Ödül alt boyutu puanı ile Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanı ( $r=0,494$ ,  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır".

<sup>208</sup>Yazıcıoğlu ve Erdoğan, a.g.e., s.302.

"İstisnalarla Yönetim (Pasif) alt boyutu puanı ile Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanı ( $r=0,155$ ,  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır".

"İstisnalarla Yönetim (Aktif) alt boyutu puanı ile Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanı ( $r=0,300$ ,  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır".

"Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik alt boyutu puanı ile Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanı ( $r=0,114$ ,  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki bulunmaktadır".

"Etkileşimli Liderlik Ölçek puanı ile Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanı ( $r=0,351$ ,  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır".

"Vizyon Belirleme alt boyutu puanı ile Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanı ( $r=0,450$ ,  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır".

"Çevresel Duyarlılık alt boyutu puanı ile Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanı ( $r=0,431$ ,  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır".

"Sıradışı Davranışlar Sergileme alt boyutu puanı ile Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanı ( $r=0,313$ ,  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır".

"Kişisel Risk Üstlenme alt boyutu puanı ile Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanı ( $r=0,327$ ,  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır".

"Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme alt boyutu puanı ile Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanı ( $r=0,468$ ,  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır".

"Statükoyu Sürdürmeme alt boyutu puanı ile Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanı ( $r=0,423$ ,  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır".

"Karizmatik Liderlik Ölçek puanı ile Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanı ( $r=0,483$ ,  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır".

**Tablo–11** Etkileşimli Liderlik ve Karizmatik Liderlik Ölçek Puanlarının Korelasyon Analizi Sonuçları

		Koşullu Ödül	İstisnalarla a Yönetim (Pasif)	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	Etkileşimli Liderlik
"Vizyon Belirleme"	r (Pearson)	0,565	0,211	0,298	0,107	<b>0,391</b>
	p	0,000	0,000	0,000	0,007	<b>0,000</b>
"Çevresel Duyarlılık"	r (Pearson)	0,572	0,200	0,289	0,120	<b>0,391</b>
	p	0,000	0,000	0,000	0,003	<b>0,000</b>
"Sıradışı Davranışlar Sergileme"	r (Pearson)	0,374	0,198	0,339	0,268	<b>0,391</b>
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>0,000</b>
"Kişisel Risk Üstlenme"	r (Pearson)	0,358	0,174	0,317	0,236	<b>0,359</b>
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>0,000</b>
"Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme"	r (Pearson)	0,495	0,183	0,305	0,161	<b>0,379</b>
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	<b>0,000</b>
"Statükoyu Sürdürmeme"	r (Pearson)	0,409	0,155	0,277	0,135	<b>0,322</b>
	p	0,000	0,000	0,000	0,001	<b>0,000</b>
<b>Karizmatik Liderlik</b>	<b>r (Pearson)</b>	<b>0,568</b>	<b>0,227</b>	<b>0,361</b>	<b>0,196</b>	<b>0,447</b>
	<b>p</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>	<b>0,000</b>

Tabloda katılımcıların Etkileşimli Liderlik ve Karizmatik Liderlik ve Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanlarının ilişki testi sonuçları görülmektedir. Katılımcıların Etkileşimli Liderlik ve Karizmatik Ölçek puanlarının ilişkisi için yapılan Pearson Korelasyon testi sonuçlarına göre;

"Vizyon Belirleme alt boyutu puanı ile Koşullu Ödül alt boyut puanı ( $r=0,565$ ,  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü orta seviye, İstisnalarla Yönetim (Pasif) alt boyut puanı ( $r=0,211$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü çok zayıf, İstisnalarla Yönetim (Aktif) alt boyut puanı ( $r=0,298$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü zayıf, Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik alt boyut puanı ( $r=0,107$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü çok zayıf ve Etkileşimli Liderlik Ölçek puanı ile ( $r=0,391$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır".

"ÇevreselDuyarlılık alt boyutu puanı ile Koşullu Ödül alt boyut puanı ( $r=0,572$ ,  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü orta seviye, İstisnalarla Yönetim (Pasif) alt boyut puanı ( $r=0,200$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü çok zayıf, İstisnalarla Yönetim (Aktif) alt boyut puanı ( $r=0,289$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü zayıf, Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik alt boyut puanı ( $r=0,120$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü çok zayıf ve Etkileşimli Liderlik Ölçek puanı ile ( $r=0,391$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır".

"Sıra dışı Davranışlar Sergileme alt boyutu puanı ile Koşullu Ödül alt boyut puanı ( $r=0,374$ ,  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü zayıf, İstisnalarla Yönetim (Pasif) alt boyut puanı ( $r=0,198$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü çok zayıf, İstisnalarla Yönetim (Aktif) alt boyut puanı ( $r=0,339$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü zayıf, Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik alt boyut puanı ( $r=0,268$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü zayıf ve Etkileşimli Liderlik Ölçek puanı ile ( $r=0,391$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır".

"Kişisel Risk Üstlenme alt boyutu puanı ile Koşullu Ödül alt boyut puanı ( $r=0,358$ ,  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü zayıf, İstisnalarla Yönetim (Pasif) alt boyut puanı ( $r=0,174$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü çok zayıf, İstisnalarla Yönetim (Aktif) alt boyut puanı ( $r=0,317$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü zayıf, Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik alt boyut puanı ( $r=0,236$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü çok zayıf ve Etkileşimli Liderlik Ölçek puanı ile ( $r=0,359$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır".

"Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme alt boyutu puanı ile Koşullu Ödül alt boyut puanı ( $r=0,495$ ,  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü zayıf, İstisnalarla Yönetim (Pasif) alt boyut puanı ( $r=0,183$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü çok zayıf, İstisnalarla Yönetim (Aktif) alt boyut puanı ( $r=0,305$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü zayıf, Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik alt boyut puanı ( $r=0,161$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü çok zayıf ve Etkileşimli Liderlik Ölçek puanı ile ( $r=0,379$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır".

"Statükoyu Sürdürmeme alt boyutu puanı ile Koşullu Ödül alt boyut puanı ( $r=0,409$ ,  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü zayıf, İstisnalarla Yönetim (Pasif) alt boyut puanı ( $r=0,155$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü çok zayıf, İstisnalarla Yönetim (Aktif) alt boyut puanı ( $r=0,277$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü zayıf, Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik alt boyut puanı ( $r=0,135$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü çok zayıf ve Etkileşimli Liderlik Ölçek puanı ile ( $r=0,322$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır".

"Karizmatik Liderlik Ölçek puanı ile Koşullu Ödül alt boyut puanı ( $r=0,568$ ,  $p<0,05$ ) arasında pozitif yönlü orta seviye, İstisnalarla Yönetim (Pasif) alt boyut puanı ( $r=0,227$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü çok zayıf, İstisnalarla Yönetim (Aktif) alt boyut puanı ( $r=0,361$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü zayıf, Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik alt boyut puanı ( $r=0,196$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü çok zayıf ve Etkileşimli Liderlik Ölçek puanı ile ( $r=0,447$ ,  $p<0,05$ ) ile pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır".

**Tablo-12:** Çalışan Memnuniyetinin Etkileşimli Liderlik Alt Boyutlarından Etkilenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayılar			Model		
		B	t	p	F	p	R <sup>2</sup>
Çalışan Memnuniyeti	Sabit	6,443	0,723	0,000	52,876	0,000*	0,225
	Koşullu Ödül	0,529	0,045	0,000*			
	İstisnalarla Yönetim (pasif)	-0,096	0,053	0,073			
	İstisnalarla Yönetim (Aktif)	0,148	0,056	0,009*			
	Tam Serbestlik Taniyan Liderlik	0,021	0,048	0,669			

Tabloda Çalışan Memnuniyeti ve Etkileşimli Liderlik alt boyutlarının regresyon analizi bilgileri görülmektedir. ANOVA analizine göre Çalışan Memnuniyeti ve Etkileşimli Liderlik alt boyutları arasındaki ilişki testi için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Koşullu Ödül boyutu ( $B=0,529$   $p < 0,05$ ) ve İstisnalarla Yönetim (Aktif) boyutu ( $B=0,148$ ,  $p < 0,05$ ) Çalışan Memnuniyetini pozitif yönde etkilemekte iken İstisnalarla Yönetim (Pasif) boyutu ve Tam Serbestlik Taniyan Liderlik boyutu etkilememektedir ( $p > 0,05$ ). Çalışan Memnuniyetindeki değişimin %22,5'i Koşullu Ödül ve İstisnalarla Yönetim (Aktif) ile açıklanmaktadır.

**Tablo-13** Çalışan Memnuniyetinin Karizmatik Liderlik Alt Boyutlarından Etkilenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayılar			Model		
		B	t	p	F	p	R <sup>2</sup>
Çalışan Memnuniyeti	Sabit	5,171	7,247	0,000	37,135	0,000*	0,265
	Vizyon Belirleme	0,205	3,449	0,001*			
	Çevresel Duyarlılık	0,028	0,341	0,733			
	Sıra dışı Davranışlar	-0,067	-0,868	0,386			
	Sergileme	-0,067	-0,868	0,386			
	Kişisel Risk	-0,05	-0,635	0,526			
	Üstlenme	-0,05	-0,635	0,526			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	0,378	4,11	0,000*				

Tabloda Çalışan Memnuniyeti ve Karizmatik Liderlik alt boyutlarının regresyon analizi bilgileri görülmektedir. ANOVA analizine göre Çalışan Memnuniyeti ve Karizmatik Liderlik alt boyutları arasındaki ilişki testi için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Vizyon Belirleme boyutu ( $B=0,205$   $p < 0,05$ ) ve Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık boyutu ( $B=0,378$ ,  $p < 0,05$ ) Çalışan Memnuniyetini pozitif yönde etkilemekte iken Çevresel Duyarlılık boyutu, Sıradışı Davranışlar Sergileme boyutu ve Kişisel Risk Üstlenme Boyutu etkilememektedir. ( $p > 0,05$ ). Çalışan

Memnuniyetindeki değişimin %26, Vizyon Belirleme ve Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme ile açıklanmaktadır.

**Tablo-14** Çalışan Memnuniyetinin Etkileşimli Liderlik ve Karizmatik Liderlik Ölçeklerinden Etkilenmesi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayılar			Model		
		B	t	p	F	p	R <sup>2</sup>
Çalışan Memnuniyeti	Sabit	3,284	3,973	0,000			
	Etkileşimli Liderlik	0,065	4,379	0,000	106,798	0,000*	0,256
	Karizmatik Liderlik	0,113	10,515	0,000			

Tabloda Çalışan Memnuniyeti ile Etkileşimli Liderlik ve Karizmatik Liderlik regresyon analizi bilgileri görülmektedir. ANOVA analizine göre Çalışan Memnuniyeti ile Etkileşimli Liderlik ve Karizmatik Liderlik arasındaki ilişki testi için kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Etkileşimli Liderlik Ölçeği ( $B=0,065$   $p < 0,05$ ) ve Karizmatik Liderlik ( $B=0,113$ ,  $p < 0,05$ ) Çalışan Memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir. Çalışan Memnuniyetindeki değişimin %25,6'sı Etkileşimli Liderlik ve Karizmatik Liderlik ile açıklanmaktadır.

**Tablo-15** Etkileşimli Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Çalışan Memnuniyeti Ölçek Puanlarının Cinsiyete Göre Karşılaştırılması

	Kadın		Erkek		t	p
	ort.	ss.	ort.	ss.		
Koşullu Ödül	13,23	4,32	14,09	3,96	-2,486	0,013*
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	12,70	4,09	12,68	4,00	0,086	0,931
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	13,22	3,86	13,58	3,78	-1,152	0,250
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	11,65	4,25	12,03	4,18	-1,102	0,271
<b>Etkileşimli Liderlik</b>	<b>50,81</b>	<b>12,02</b>	<b>52,38</b>	<b>12,27</b>	<b>-1,567</b>	<b>0,118</b>
Vizyon Belirleme	17,97	5,21	18,51	4,80	-1,331	0,184
Çevresel Duyarlılık	14,27	4,06	14,68	3,76	-1,271	0,204
Sıra dışı Davranışlar Sergileme	10,01	3,09	10,54	2,97	-2,132	0,033
Kişisel Risk Üstlenme	10,03	3,25	10,66	2,98	-2,488	0,013*
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	10,47	3,17	10,79	3,01	-1,266	0,206
Statükoyu Sürdürmeme	7,30	2,24	7,43	2,01	-0,764	0,445
<b>Karizmatik Liderlik</b>	<b>70,06</b>	<b>17,57</b>	<b>72,62</b>	<b>16,53</b>	<b>-1,841</b>	<b>0,066</b>
<b>Çalışan Memnuniyeti</b>	<b>14,74</b>	<b>4,66</b>	<b>14,75</b>	<b>4,74</b>	<b>-0,025</b>	<b>0,980</b>

Tabloda katılımcıların Etkileşimli Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanlarının cinsiyetlerine göre karşılaştırılması için yapılan t testi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre;

Cinsiyet grupları arasında Koşullu Ödül alt boyut puanı bakımından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre, erkeklerin Koşullu Ödül alt boyut puanları ( $14,09\pm3,96$ ) kadınlardan ( $13,23\pm4,32$ ) daha yüksektir.

Cinsiyet grupları arasında Kişisel Risk Üstlenme alt boyut puanı bakımından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre, erkeklerin Kişisel Risk Üstlenme alt boyut puanları ( $10,66\pm2,98$ ) kadınlardan ( $10,03\pm3,25$ ) daha yüksektir.

**Tablo-16** Etkileşimli Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Çalışan Memnuniyeti Ölçek Puanlarının Yaşa Göre Karşılaştırılması

	24 ve altı		25-35		36-45		46 ve üstü		F	p
	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.		
Koşullu Ödül	13,73	4,16	14,03	4,17	13,20	3,95	14,08	4,21	1,502	0,213
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	13,12	3,90	12,91	4,07	12,48	3,85	11,55	4,41	2,806	0,039*
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	13,78	3,67	13,56	3,71	13,34	4,04	12,62	3,87	1,575	0,194
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	12,42	3,83	11,79	4,36	11,98	4,20	10,97	4,24	1,924	0,124
<b>Etkileşimli Liderlik</b>	<b>53,04</b>	<b>11,89</b>	<b>52,28</b>	<b>12,02</b>	<b>51,00</b>	<b>12,48</b>	<b>49,23</b>	<b>12,44</b>	<b>1,901</b>	<b>0,128</b>
Vizyon Belirleme	18,32	4,95	18,59	5,16	17,86	4,63	18,25	5,07	0,720	0,540
Çevresel Duyarlılık	14,50	3,87	14,70	3,96	14,29	3,61	14,44	4,24	0,378	0,769
Sıradışı Davranışlar Sergileme	10,49	3,03	10,63	2,89	10,03	3,05	9,68	3,30	2,613	0,050
Kişisel Risk Üstlenme	10,61	3,15	10,48	3,15	10,31	2,90	10,04	3,28	0,622	0,601
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	10,89	3,22	10,74	3,15	10,44	2,81	10,44	3,16	0,712	0,545
Statükoyu Sürdürmeme	7,47	2,24	7,39	2,14	7,34	1,95	7,27	2,06	0,169	0,917
<b>Karizmatik Liderlik</b>	<b>72,27</b>	<b>16,90</b>	<b>72,54</b>	<b>17,35</b>	<b>70,28</b>	<b>16,02</b>	<b>70,11</b>	<b>17,94</b>	<b>0,839</b>	<b>0,473</b>
<b>Çalışan Memnuniyeti</b>	<b>14,40</b>	<b>5,09</b>	<b>14,46</b>	<b>4,84</b>	<b>15,25</b>	<b>4,28</b>	<b>15,24</b>	<b>4,33</b>	<b>1,418</b>	<b>0,236</b>

Tabloda katılımcıların Etkileşimli Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanlarının yaşa göre karşılaştırılması için yapılan ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre;

Yaş grupları arasında İstisnalarla Yönetim (Pasif) alt boyut puanı bakımından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre, 24 yaş altı gruptakilerin İstisnalarla Yönetim (Pasif) alt boyut puanı ( $13,12\pm3,90$ ) 46 yaş ve üstü gruptakilerden ( $11,55\pm4,41$ ) daha yüksektir.

**Tablo-17** Etkileşimli Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Çalışan Memnuniyeti Ölçek Puanlarının Medeni Duruma Göre Karşılaştırılması

	Bekar		Evli		t	p
	ort.	ss.	ort.	ss.		
Koşullu Ödül	13,89	4,19	13,65	4,08	0,698	0,485
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	12,75	4,03	12,64	4,05	0,328	0,743
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	13,49	3,75	13,40	3,86	0,275	0,783
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	11,67	4,16	12,04	4,24	-1,084	0,279
<b>Etkileşimli Liderlik</b>	<b>51,80</b>	<b>11,71</b>	<b>51,74</b>	<b>12,55</b>	<b>0,057</b>	<b>0,955</b>
Vizyon Belirleme	18,61	4,92	18,07	4,99	1,362	0,174
Çevresel Duyarlılık	14,66	3,94	14,41	3,83	0,799	0,425
Sıra dışı Davranışlar Sergileme	10,53	2,95	10,19	3,07	1,391	0,165
Kişisel Risk Üstlenme	10,47	3,14	10,37	3,07	0,404	0,687
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	10,77	3,20	10,58	2,98	0,768	0,442
Statükoyu Sürdürmeme	7,52	2,05	7,28	2,14	1,424	0,155
<b>Karizmatik Liderlik</b>	<b>72,56</b>	<b>16,78</b>	<b>70,89</b>	<b>17,11</b>	<b>1,218</b>	<b>0,224</b>
<b>Çalışan Memnuniyeti</b>	<b>14,61</b>	<b>4,93</b>	<b>14,85</b>	<b>4,53</b>	<b>-0,631</b>	<b>0,528</b>

Tabloda katılımcıların Karizmatik Liderlik ve Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanlarının yaşa göre karşılaştırılması için yapılan ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre;

Medeni durum grupları arasında Etkileşimli Liderlik Ölçeği, Karizmatik Liderlik Ölçeği ve Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanı bakımından anlamlı fark bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).



**Tablo-18** Etkileşimli Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Çalışan Memnuniyeti Ölçek Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Karşılaştırılması

	İlköğretim		Lise		Ön Lisans		Lisans		Yüksek Lisans/Doktora		F	p
	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.		
Koşullu Ödül	13,51	4,37	13,48	3,96	13,03	4,12	14,84	3,90	14,80	4,47	4,052	0,003*
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	12,49	3,98	12,94	3,63	11,86	4,09	12,85	4,58	13,42	4,46	1,934	0,103
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	13,34	3,82	13,49	3,68	13,14	3,90	13,33	4,00	14,42	3,82	0,975	0,420
Tam Serbestlik Taniyan Liderlik	12,05	4,41	12,00	3,91	11,62	4,12	11,51	4,54	12,49	4,67	0,664	0,617
<b>Etkileşimli Liderlik</b>	<b>51,39</b>	<b>13,26</b>	<b>51,92</b>	<b>11,15</b>	<b>49,65</b>	<b>12,62</b>	<b>52,53</b>	<b>12,57</b>	<b>55,13</b>	<b>12,59</b>	<b>1,883</b>	<b>0,112</b>
Vizyon Belirleme	17,94	5,63	17,80	4,90	17,84	4,82	19,68	4,26	19,47	5,22	3,943	0,004*
Çevresel Duyarlılık Sıradışı Davranışlar Sergileme	14,03	4,33	14,08	4,01	14,30	3,80	15,57	2,99	15,82	3,72	4,799	0,001*
Kişisel Risk Üstlenme Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	9,89	3,25	9,94	3,15	10,24	2,72	11,03	2,53	11,91	2,98	6,428	0,000*
Kişisel Risk Üstlenme Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	10,19	3,12	9,88	3,09	10,56	3,16	11,07	2,80	11,80	3,09	5,723	0,000*
Statükoyu Sürdürmeme	10,25	3,13	10,28	3,15	10,72	3,10	11,26	2,75	11,98	2,85	4,662	0,001*
Statükoyu Sürdürmeme	7,32	2,20	7,17	2,22	7,36	1,94	7,74	1,90	7,84	2,01	2,064	0,084
<b>Karizmatik Liderlik</b>	<b>69,63</b>	<b>18,67</b>	<b>69,15</b>	<b>16,85</b>	<b>71,03</b>	<b>16,70</b>	<b>76,33</b>	<b>14,13</b>	<b>78,82</b>	<b>17,50</b>	<b>6,168</b>	<b>0,000*</b>
<b>Çalışan Memnuniyeti</b>	<b>14,75</b>	<b>5,03</b>	<b>14,72</b>	<b>4,59</b>	<b>13,99</b>	<b>5,09</b>	<b>15,44</b>	<b>4,14</b>	<b>14,98</b>	<b>4,84</b>	<b>1,418</b>	<b>0,226</b>

Tabloda katılımcıların Etkileşimli Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanlarının eğitim durumuna göre karşılaştırılması için yapılan ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre;

"Eğitim durumu grupları arasında Koşullu Ödül alt boyut puanı bakımından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Buna göre, lisans mezunlarının Koşullu Ödül alt boyut puanları ( $14,84 \pm 3,90$ ) lise mezunlarından ( $13,48 \pm 3,96$ ) ve ön lisans mezunlarından ( $13,03 \pm 4,12$ ) daha yüksektir".

"Eğitim durumu grupları arasında Vizyon Belirleme alt boyut puanı bakımından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Buna göre, lisans mezunlarının Vizyon Belirleme alt boyut puanları ( $19,68 \pm 4,26$ ) lise mezunlarından ( $17,80 \pm 4,90$ ) ve ön lisans mezunlarından ( $17,84 \pm 4,82$ ) daha yüksektir".

"Eğitim durumu grupları arasında Çevresel Duyarlılık alt boyut puanı bakımından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Buna göre, lisans mezunlarının Çevresel Duyarlılık alt boyut puanları ( $15,57 \pm 2,99$ ) ilköğretim mezunlarından ( $14,03 \pm 4,33$ ) ve lise mezunlarından ( $14,08 \pm 4,01$ ) daha yüksektir".

"Eğitim durumu grupları arasında Sıra dışı Davranışlar Sergileme alt boyut puanı bakımından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre, yüksek lisans/doktora mezunlarının Sıra dışı Davranışlar Sergileme alt boyut puanları ( $11,91\pm2,98$ ), ilköğretim mezunlarından ( $9,89\pm3,25$ ), lise mezunlarından ( $9,94\pm3,15$ ) ve ön lisans mezunlarından ( $10,24\pm2,72$ ) daha yüksektir. Lisans mezunlarının Sıra dışı Davranışlar Sergileme alt boyut puanları ( $11,03\pm2,53$ ), lise mezunlarından ( $9,94\pm3,15$ ) daha yüksektir".

"Eğitim durumu grupları arasında Kişisel Risk stlenme alt boyut puanı bakımından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre, yüksek lisans/doktora mezunlarının Kişisel Risk stlenme alt boyut puanları ( $11,80\pm3,09$ ), ilköğretim mezunlarından ( $10,19\pm3,12$ ) ve lise mezunlarından ( $9,88\pm3,09$ ) daha yüksektir. Lisans mezunlarının Kişisel Risk stlenme alt boyut puanları ( $11,07\pm2,80$ ), lise mezunlarından ( $9,88\pm3,09$ ) daha yüksektir".

"Eğitim durumu grupları arasında ye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme alt boyut puanı bakımından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre, yüksek lisans/doktora mezunlarının ye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme alt boyut puanları ( $11,98\pm2,85$ ), ilköğretim mezunlarından ( $10,25\pm3,13$ ) ve lise mezunlarından ( $10,28\pm3,15$ ) daha yüksektir. Lisans mezunlarının ye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme alt boyut puanları ( $11,26\pm2,75$ ), lise mezunlarından ( $10,28\pm3,15$ ) daha yüksektir".

"Eğitim durumu grupları arasında Karizmatik Liderlik lçek puanı bakımından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre, lisans mezunlarının Karizmatik Liderlik lçek puanları ( $76,33\pm14,13$ ), ilköğretim mezunlarından ( $69,63\pm18,67$ ) ve lise mezunlarından ( $69,15\pm16,85$ ) daha yüksektir. Yüksek lisans/doktora mezunlarının Karizmatik Liderlik lçek puanları ( $78,82\pm17,50$ ), lise mezunlarından ( $69,15\pm16,85$ ) daha yüksektir".

**Tablo-19** Etkileşimli Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Çalışan Memnuniyeti Ölçek Puanlarının Kurumdaki Hizmet Süresine Göre Karşılaştırılması

	0-5 yıl		6-10 yıl		11 yıl ve üzeri		F	p
	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.		
Koşullu Ödül	13,59	4,19	14,07	3,74	14,59	4,26	1,721	0,180
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	12,59	4,05	13,20	3,85	12,53	4,31	1,031	0,357
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	13,28	3,87	14,00	3,40	13,76	4,01	1,770	0,171
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	11,67	4,19	12,76	4,00	11,96	4,56	2,915	0,055
<b>Etkileşimli Liderlik</b>	<b>51,13</b>	<b>12,29</b>	<b>54,02</b>	<b>11,26</b>	<b>52,84</b>	<b>12,67</b>	<b>2,680</b>	<b>0,069</b>
Vizyon Belirleme	18,29	4,91	18,45	4,85	18,08	5,75	0,099	0,906
Çevresel Duyarlılık	14,47	3,85	14,81	3,70	14,35	4,50	0,387	0,679
Sıra dışı Davranışlar Sergileme	10,26	3,02	10,72	2,90	10,20	3,26	1,065	0,345
Kişisel Risk Üstlenme	10,43	3,04	10,40	3,27	10,29	3,34	0,048	0,953
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	10,65	3,08	10,90	2,97	10,24	3,30	0,803	0,449
Statükoyu Sürdürmeme	7,42	2,12	7,36	1,91	7,08	2,32	0,604	0,547
<b>Karizmatik Liderlik</b>	<b>71,53</b>	<b>16,89</b>	<b>72,64</b>	<b>16,09</b>	<b>70,24</b>	<b>19,61</b>	<b>0,370</b>	<b>0,691</b>
<b>Çalışan Memnuniyeti</b>	<b>14,48</b>	<b>4,84</b>	<b>15,38</b>	<b>4,00</b>	<b>15,82</b>	<b>4,58</b>	<b>3,094</b>	<b>0,046*</b>

Tabloda katılımcıların Etkileşimli Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanlarının kurumdaki hizmet süresine göre karşılaştırılması için yapılan ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre;

Hizmet süresi grupları arasında Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanı bakımından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Buna göre, 11 yıl ve üzeri hizmeti bulunanların Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanları ( $15,82 \pm 4,58$ ) 0,5 yıl arası hizmeti bulunanlardan ( $14,48 \pm 4,84$ ) daha yüksektir.

**Tablo–20** Etkileşimli Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Çalışan Memnuniyeti Ölçek Puanlarının Pozisyona Göre Karşılaştırılması

	Yönetici		Uzman vb.		Uzman yrd., İşçi vb.		F	p
	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.		
Koşullu Ödül	14,95	4,31	13,57	3,96	13,60	4,12	3,544	0,029*
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	12,27	5,16	12,59	4,10	12,79	3,79	0,572	0,565
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	13,93	4,38	13,30	3,58	13,40	3,78	0,735	0,480
Tam Serbestlik Tanıyan Liderlik	11,53	4,63	12,65	4,16	11,70	4,12	2,869	0,057
<b>Etkileşimli Liderlik</b>	<b>52,68</b>	<b>13,64</b>	<b>52,11</b>	<b>12,43</b>	<b>51,50</b>	<b>11,85</b>	<b>0,360</b>	<b>0,698</b>
Vizyon Belirleme	18,99	5,70	18,83	4,33	18,01	5,00	2,146	0,118
Çevresel Duyarlılık	15,19	4,43	14,80	3,44	14,32	3,90	2,019	0,134
Sıra dışı Davranışlar Sergileme	10,72	3,42	11,12	2,50	10,02	3,05	7,524	0,001*
Kişisel Risk Üstlenme	10,78	3,49	10,79	2,88	10,23	3,09	2,194	0,112
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	10,95	3,36	10,77	2,82	10,58	3,11	0,560	0,571
Gösterme	10,95	3,36	10,77	2,82	10,58	3,11	0,560	0,571
Statükoyu Sürdürmeme	7,66	2,31	7,32	2,04	7,35	2,09	0,760	0,468
<b>Karizmatik Liderlik</b>	<b>74,28</b>	<b>19,23</b>	<b>73,62</b>	<b>15,60</b>	<b>70,51</b>	<b>16,90</b>	<b>2,738</b>	<b>0,066</b>
<b>Çalışan Memnuniyeti</b>	<b>16,20</b>	<b>4,10</b>	<b>14,59</b>	<b>4,57</b>	<b>14,53</b>	<b>4,81</b>	<b>4,087</b>	<b>0,017*</b>

Tabloda katılımcıların Etkileşimli Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanlarının kurumdaki çalışma pozisyonlarına göre karşılaştırılması için yapılan ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre;

Çalışma pozisyonu grupları arasında Koşullu Ödül alt boyut puanı bakımından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Buna göre, yönetici pozisyonunda çalışanların Koşullu Ödül alt boyut puanları ( $14,95 \pm 4,31$ ), uzman yardımcısı, işçi ve benzeri pozisyonlarda çalışanlardan ( $13,60 \pm 4,12$ ) daha yüksektir.

Çalışma pozisyonu grupları arasında Sıra Dışı Davranışlar Sergileme alt boyut puanı bakımından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Buna göre, uzman ve benzeri pozisyonlarda çalışanların Sıra Dışı Davranışlar Sergileme alt boyut puanları ( $11,12 \pm 2,50$ ), uzman yardımcısı, işçi ve benzeri pozisyonlarda çalışanlardan ( $10,02 \pm 3,05$ ) daha yüksektir.

Çalışma pozisyonu grupları arasında Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanı bakımından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Buna göre, yönetici pozisyonunda çalışanların Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanları ( $16,20 \pm 4,10$ ) en yüksektir.

**Tablo–21** Etkileşimli Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Çalışan Memnuniyeti Ölçek Puanlarının Kurumdaki Çalışan Sayısına Göre Karşılaştırılması

	1-50		51-100		101-150		151 ve üzeri		F	p
	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.	ort.	ss.		
Koşullu Ödül	13,23	4,24	12,72	4,02	14,87	3,69	14,06	4,39	10,375	0,000*
İstisnalarla Yönetim (Pasif)	13,16	3,95	12,30	3,87	12,61	4,28	13,12	3,95	1,563	0,197
İstisnalarla Yönetim (Aktif)	13,31	4,01	12,72	4,01	14,01	3,42	13,82	3,78	4,567	0,004*
Tam Serbestlik Taniyan Liderlik	12,27	4,30	11,94	4,17	11,57	4,13	20,00	12,01	4,314	0,580
<b>Etkileşimli Liderlik</b>	<b>51,98</b>	<b>12,47</b>	<b>49,67</b>	<b>13,41</b>	<b>53,06</b>	<b>10,53</b>	<b>80,00</b>	<b>53,01</b>	<b>11,943</b>	<b>0,019*</b>
Vizyon Belirleme	17,60	5,28	17,91	4,61	18,97	4,58	18,36	5,73	2,203	0,087
Çevresel Duyarlılık	14,20	4,25	14,40	3,69	14,84	3,65	14,44	4,25	0,712	0,545
Sıra dışı Davranışlar Sergileme	9,89	3,27	10,82	2,76	10,11	2,92	10,16	3,33	2,929	0,033*
Kişisel Risk Üstlenme	10,25	3,14	10,78	3,07	10,07	3,03	10,45	3,20	1,886	0,131
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	10,44	3,17	10,86	2,88	10,86	3,09	10,19	3,27	1,799	0,146
Statükoyu Sürdürmeme	6,99	2,30	7,41	2,00	7,58	1,95	7,29	2,33	1,627	0,182
<b>Karizmatik Liderlik</b>	<b>69,37</b>	<b>17,80</b>	<b>72,18</b>	<b>16,50</b>	<b>72,44</b>	<b>15,59</b>	<b>70,89</b>	<b>19,06</b>	<b>0,784</b>	<b>0,503</b>
<b>Çalışan Memnuniyeti</b>	<b>14,02</b>	<b>4,85</b>	<b>14,42</b>	<b>4,43</b>	<b>15,65</b>	<b>4,44</b>	<b>14,36</b>	<b>5,22</b>	<b>3,791</b>	<b>0,010*</b>

Tabloda katılımcıların Etkileşimli Liderlik, Karizmatik Liderlik ve Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanlarının kurumdaki çalışan sayısına göre karşılaştırılması için yapılan ANOVA testi sonuçları görülmektedir. Analiz sonuçlarına göre;

Çalışma pozisyonu grupları arasında Koşullu Ödül alt boyut puanı bakımından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Buna göre, kurumlarında 101-150 arası çalışan bulunanların Koşullu Ödül alt boyut puanları ( $14,87 \pm 3,69$ ), kurumlarında 1-50 arası çalışan bulunanlardan ( $13,23 \pm 4,24$ ) ve 51-100 arası çalışan bulunanlardan ( $12,72 \pm 4,02$ ) daha yüksektir. Kurumlarında 151 ve üzeri çalışan bulunanların ( $14,06 \pm 4,39$ ) Koşullu Ödül alt boyut puanları 51-100 arası çalışan bulunanlardan ( $12,72 \pm 4,02$ ) daha yüksektir.

Çalışma pozisyonu grupları arasında İstisnalarla Yönetim (Aktif) alt boyut puanı bakımından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Buna göre, kurumlarında 51-100 arası çalışan bulunanların İstisnalarla Yönetim (Aktif) alt boyut puanları ( $12,72 \pm 4,01$ ), kurumlarında 101-150 arası çalışan bulunanlardan ( $14,01 \pm 3,42$ ) ve 151 ve üzeri çalışan bulunanlardan ( $13,82 \pm 3,78$ ) daha düşüktür.

Çalışma pozisyonu grupları arasında Etkileşimli Liderlik Ölçek puanı bakımından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p < 0,05$ ). Buna göre, kurumlarında 101-150 H3: Etkileşimci liderliğin bireysel destek boyutu çalışan memnuniyetini etkilemektedir

arası çalışan bulunanların Etkileşimli Liderlik Ölçek puanları (53,06±10,53), kurumlarında 51-100 arası çalışan bulunanlardan (49,67±13,41) daha yüksektir.

Çalışma pozisyonu grupları arasında Sıra Dışı Davranışlar Sergileme alt boyut puanı bakımından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre, kurumlarında 51-100 arası çalışan bulunanların Sıra Dışı Davranışlar Sergileme alt boyut puanları (10,82±2,76), kurumlarında 101-150 arası çalışan bulunanlardan (10,11±2,92) daha yüksektir.

Çalışma pozisyonu grupları arasında Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanı bakımından anlamlı fark bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Buna göre, kurumlarında 101-150 arası çalışan bulunanların Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanları (15,65±4,44), kurumlarında 51-100 arası çalışan bulunanlardan (14,42±4,43) daha yüksektir.

**Tablo–22** Hipotezlerin Kabul/Red Durumu

Hipotez	Kabul Durumu		Etki Yönü	
	Kabul	Red	Pozitif	Negatif
H1: Etkileşimli liderliğin istisnalarla yönetim (aktif) boyutu çalışan memnuniyetini etkilemektedir.	x		x	
H2: Etkileşimli liderliğin koşullu ödül boyutu çalışan memnuniyetini etkilemektedir.	x		x	
H3: Etkileşimli liderliğin bireysel destek boyutu çalışan memnuniyetini etkilemektedir.				
H4: Etkileşimli liderliğin tam serbestlik tanıyan liderlik boyutu çalışan memnuniyetini etkilemektedir.	x		x	
H5: Etkileşimli liderliğin istisnalarla yönetim (pasif) boyutu çalışan memnuniyetini etkilemektedir.	x		x	
H6: Karizmatik liderliğin vizyon belirleme boyutu çalışan memnuniyetini etkilemektedir.	x		x	
H7: Karizmatik liderliğin çevresel duyarlılık boyutu çalışan memnuniyetini etkilemektedir.	x		x	
H8: Karizmatik liderliğin sıra dışı davranışlar sergileme boyutu çalışan memnuniyetini etkilemektedir.	x		x	
H9: Karizmatik liderliğin kişisel risk üstlenme boyutu çalışan memnuniyetini etkilemektedir.	x		x	
H10: Karizmatik liderliğin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme boyutu çalışan memnuniyetini etkilemektedir.	x		x	
H11: Karizmatik liderliğin statükoyu sürdürmeme boyutu çalışan memnuniyetini etkilemektedir.	x		x	

## SONUÇLAR, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, etkileşimci ve karizmatik liderliğin çalışan memnuniyeti üzerindeki beş yıldızlı otellerde çalışanlara olan etkilerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu araştırma kapsamında ortaya çıkan bu çalışmayla, Ankara ilinde bulunan beş yıldızlı otellerde ileriye dönük hedeflerinde bu konularla ilgili alacağı tedbirlerde yol gösterici olunması amaçlanmıştır. Bu bağlamda yapılan araştırma neticesinde SPSS' de analiz elde edilen veriler bu bölümde aktarılmıştır.

Etkileşimli Liderlik Ölçek puanı ile Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Karizmatik Liderlik Ölçek puanı ile Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Aykanat araştırmasında, çalışma bölgesinde karizmatik liderlik davranışı sergilendiği ve karizmatik lider davranışlarının örgüt kültürü oluşturulmasında etki sahibi olduğu sonucuna ulaşmaktadır<sup>209</sup>.

Karizmatik Liderlik Ölçek puanı ile Etkileşimli Liderlik Ölçek puanı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki bulunmaktadır. Etkileşimli Liderlik ve Karizmatik Liderlik Çalışan Memnuniyetini pozitif yönde etkilemektedir.

Erkeklerin Koşullu Ödül ve Kişisel Risk Üstlenme alt boyut puanları kadınlardan daha yüksektir. Arslantaş ve Pekdemir<sup>210</sup>, Çelik<sup>211</sup>, Buldu<sup>212</sup> ve Yavan<sup>213</sup> araştırmasında cinsiyet değişkenine göre karizmatik liderlik puanı bakımından anlamlı fark saptamamışlardır. Çelik ve Sünbül<sup>214</sup> ve Kocatürk<sup>215</sup> araştırmalarında erkeklerin karizmatik liderlik algılarının daha yüksek olduğu sonucunu aktarmışlardır. Yıldızbaş<sup>216</sup> erkekler daha yüksek düzeyde, yöneticilerinde

---

<sup>209</sup> Aykanat, 2010, a.g.e.

<sup>210</sup> Cüneyt Arslantaş, Işıl Pekdemir, "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", *Sosyal Bilimler Dergisi*, 2007, 1, 261-286.

<sup>211</sup> Çelik, 2011, a.g.e.

<sup>212</sup> Buldu, 2016, a.g.e.

<sup>213</sup>A. Ayşe Yavan, Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Özdeşleşmenin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2018. (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>214</sup> V.Onur Çelik, Önder Sünbül, "Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, 13:3, 49-66.

<sup>215</sup> Adem Kocatürk, Meslek Lisesi Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007. (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>216</sup> Sami Yıldızbaş, Karizmatik Liderlik Davranışlarının İş Performansına Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Isparta, 2015. (**Yayınlanmış Doktora Tezi**).

sıra dışı davranışlar olduğunu belirtmektedirler. Ünal ve Yıldızbaş<sup>217</sup> araştırmalarında cinsiyet değişkenini baz alarak çalışanların yöneticilerinde algıladıkları karizmatik liderlik özellikleri sıra dışı davranışlar boyutunun farklılık gösterdiğini tespit etmişlerdir. Yüzer<sup>218</sup> erkeklerin karizmatik liderlik algılarının daha yüksek bir ortalamaya sahip olduğunu aktarmıştır. Boyraz, araştırmasında kadınların ortalaması erkek çalışanların ortalamasından daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır<sup>219</sup>. Şalvarcı kadınların hem genel memnuniyetlerini hem de içsel ve dışsal memnuniyetlerini erkeklerden anlamlı bir şekilde daha fazla olduğunu belirlemiştir<sup>220</sup>. Serbest kadınların erkeklere göre daha düşük memnuniyet düzeyine sahip olduklarını aktarmıştır<sup>221</sup>.

24 yaş altı gruptakilerin İstisnalarla Yönetim (Pasif) alt boyut puanı 46 yaş ve üstü gruptakilerden daha yüksektir. Buldu 26–35 yaş grubundaki çalışanların karizmatik liderlik algılarının en yüksek olduğunu belirlemiştir<sup>222</sup>. Çelik 18 yaş ve altındaki sporcuların karizmatik liderlik algılarının, 19–22 yaşındaki sporculara göre daha yüksek olduğunu saptamıştır. Çelik ayrıca etkileycilik alt boyutunda 18 yaş ve altındaki sporcuların aldıkları puanlar ile 19–22 ve 27–30 yaşındaki sporcuların puanları arasında anlamlı bir fark olduğunu aktarmıştır. Bu fark 18 yaş ve altındaki sporcuların karizmatik liderlik algılarının daha yüksek olduğu yönündedir<sup>223</sup>. Arslantaş ve Pekdemir<sup>224</sup> (2007), Yıldızbaş<sup>225</sup> ve Yavan<sup>226</sup> yaş değişkenine göre karizmatik liderlik davranış düzeylerinde farklılık saptamamıştır. Şalvarcı çalışan memnuniyeti için, 20 yaş ve altında bulunan çalışanların memnuniyet düzeyleri 21-30 yaş grubundaki çalışanların memnuniyet düzeylerinden anlamlı bir şekilde daha yüksek olduğunu aktarmıştır. Ayrıca 31-40 yaş grubunda bulunan çalışanların memnuniyet düzeyleri ise, 20 yaş ve altı grup ile 21-30 yaş grubundaki çalışanların memnuniyet

---

<sup>217</sup> Ö. Faruk Ünal, Sami Yıldızbaş, "Karizmatik Liderlik Davranışları İle Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki: Ankara İlinde Orta Öğretim Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma", *Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 2016, 339-365

<sup>218</sup> Bengü Yüzer, Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri İle Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. T.C. Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2019. (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

<sup>219</sup> Adem Boyraz, Özel Eğitim Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Okul Kültürü Ve İklimine Etkisi. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İstanbul, 2018. (**Yayınlanmış Doktora Tezi**).

<sup>220</sup> Simge Şalvarcı, Turizm İşletmelerinde İçsel Pazarlama, Sosyo-Kültürel Uyum Ve Çalışan Memnuniyeti İlişkisi: Antalya'da Yapılan Bir Araştırma. T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2019. (**Yayınlanmış Doktora Tezi**).

<sup>221</sup> Serbest, 2019, a.g.e.

<sup>222</sup> Buldu, 2016, a.g.e.

<sup>223</sup> Çelik, 2011, a.g.e.

<sup>224</sup> Arslantaş ve Pekdemir, 2007, a.g.e.

<sup>225</sup> Yıldızbaş, 2015, a.g.e.

<sup>226</sup> Yavan, 2018, a.g.e.



düzeylerinden anlamlı bir şekilde daha düşük olduğu sonucuna ulaşmıştır<sup>227</sup>. Serbest yaş arttıkça çalışan memnuniyetinin de arttığını aktarmıştır<sup>228</sup>.

Medeni durum grupları arasında Etkileşimli Liderlik Ölçeği, Karizmatik Liderlik Ölçeği ve Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanı bakımından anlamlı fark bulunmamaktadır. Yıldızbaş bekârların karizmatik liderlik algılarının evlilere göre daha yüksek düzeyde olduğunu aktarmıştır. Ayrıca bekarların daha yüksek düzeyde, yöneticilerinin vizyon sahibi ve çevreye karşı duyarlı olduğunu düşündüklerini aktarmıştır<sup>229</sup>. Yavan medeni duruma göre çalışanların karizmatik liderlik algılarında anlamlı bir farklılığa rastlamamıştır<sup>230</sup>. Serbest<sup>231</sup> ve Şalvarcı<sup>232</sup> çalışan memnuniyeti ölçeği ve alt boyutlarında bekâr katılımcıların puanlarını evli olanlardan daha yüksek olduğunu saptamışlardır.

Lisans mezunlarının Koşullu Ödül ve Vizyon Belirleme alt boyut puanları lise mezunlarından ve ön lisans mezunlarından daha yüksektir. Lisans mezunlarının Çevresel Duyarlılık alt boyut puanları ilköğretim mezunlarından ve lise mezunlarından daha yüksektir. Yüksek lisans/doktora mezunlarının Sıra dışı Davranışlar Sergileme alt boyut puanları, ilköğretim mezunlarından, lise mezunlarından ve ön lisans mezunlarından daha yüksektir. Lisans mezunlarının Sıra dışı Davranışlar Sergileme alt boyut puanları, lise mezunlarından daha yüksektir. Yüksek lisans/doktora mezunlarının Kişisel Risk Üstlenme alt boyut puanları, ilköğretim mezunlarından ve lise mezunlarından daha yüksektir. Lisans mezunlarının Kişisel Risk Üstlenme alt boyut puanları, lise mezunlarından daha yüksektir.

Yüksek lisans/doktora mezunlarının Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme alt boyut puanları, ilköğretim mezunlarından ve lise mezunlarından daha yüksektir. Lisans mezunlarının Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme alt boyut puanları, lise mezunlarından daha yüksektir. Lisans mezunlarının Karizmatik Liderlik Ölçek puanları, ilköğretim mezunlarından ve lise mezunlarından daha yüksektir. Yüksek lisans/doktora mezunlarının Karizmatik Liderlik Ölçek puanları, lise mezunlarından

---

<sup>227</sup> Şalvarcı, 2019, a.g.e.

<sup>228</sup> Serbest, 2019, a.g.e.

<sup>229</sup> Yıldızbaş, 2015, a.g.e.

<sup>230</sup> Yavan, 2018, a.g.e.

<sup>231</sup> Serbest, 2019, a.g.e.

<sup>232</sup> Şalvarcı, 2019, a.g.e.

daha yüksektir. Arslantaş ve Pekdemir<sup>233</sup>, Yıldızbaş<sup>234</sup>, Buldu<sup>235</sup> ve Yavan<sup>236</sup> eğitim durumlarının karizmatik liderlik algılarında farklılığa neden olacak bir etken olmadığı sonucuna varmışlardır. Çelik Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme alt boyutuna göre, ilköğretim mezunlarının lisans ve lisansüstü mezunlarına göre karizmatik liderlik algılarının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır<sup>237</sup>. Şalvarcı çalışan memnuniyetine göre eğitim durumu lise olan katılımcıların puanlarının, lisans olan katılımcıların puanlarından daha düşük olduğunu belirlemiştir<sup>238</sup>. Serbest çalışanların öğrenim düzeyi yükseldikçe memnuniyet ortalamasının düştüğünü aktarmıştır. İlköğretim mezunlarının memnuniyet düzeyi lisans ve lisansüstü mezunlarıyla anlamlı şekilde farklılaşmaktayken, lise mezunlarının sadece lisans mezunları ile istatistikî olarak farklılaştıkları bulgusuna ulaşmıştır<sup>239</sup>. Bu durumu öğrenim düzeyi yükseldikçe, çalışmaya ve işe yüklenen anlamın değişmesi, beklentilerin artması dolayısıyla karşılanan beklenti oranı düştükçe memnuniyetin de düşmesi şeklinde yorumlamak mümkündür.

11 yıl ve üzeri hizmeti bulunanların Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanları 0,5 yıl arası hizmeti bulunanlardan daha yüksektir. Yıldızbaş<sup>240</sup>, Boyraz<sup>241</sup>, Yavan<sup>242</sup> ve Yüzer<sup>243</sup> çalışma pozisyonlarının karizmatik liderlik algılarında farklılığa neden olacak bir etken olmadığı sonucuna varmışlardır. Şalvarcı çalışma pozisyonlarının çalışan memnuniyeti düzeylerinde farklılığa neden olacak bir etken olmadığı sonucuna varmıştır<sup>244</sup>. Morse<sup>245</sup> ve Serbest<sup>246</sup> en düşük memnuniyet ortalamasının tüm boyutlarda 5-10 yıl arası kıdeme sahip çalışanlarda olduğuna işaret etmişlerdir.

Yönetici pozisyonunda çalışanların Koşullu Ödül alt boyut puanları, uzman yardımcısı, işçi ve benzeri pozisyonlarda çalışanlardan daha yüksektir. Uzman ve benzeri pozisyonlarda çalışanların Sıra Dışı Davranışlar Sergileme alt boyut puanları, uzman yardımcısı, işçi ve benzeri pozisyonlarda çalışanlardan daha yüksektir.

---

<sup>233</sup> Arslantaş ve Pekdemir, 2007, a.g.e.

<sup>234</sup> Yıldızbaş, 2015, a.g.e.

<sup>235</sup> Buldu, 2016, a.g.e.

<sup>236</sup> Yavan, 2018, a.g.e.

<sup>237</sup> Çelik, 2011, a.g.e.

<sup>238</sup> Şalvarcı, 2019, a.g.e.

<sup>239</sup> Serbest, 2019, a.g.e.

<sup>240</sup> Yıldızbaş, 2015, a.g.e.

<sup>241</sup> Boyraz, 2018, a.g.e.

<sup>242</sup> Yavan, 2018, a.g.e.

<sup>243</sup> Yüzer, 2019, a.g.e.

<sup>244</sup> Şalvarcı, 2019, a.g.e.

<sup>245</sup> Nancy C. Morse, "What Workers Want: Their Satisfactions and Dissatisfactions", *Michigan Business Review*, 1954, 6 (3), 19-21.

<sup>246</sup> Serbest, 2019, a.g.e.

Yönetici pozisyonunda çalışanların Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanları en yüksektir. Yıldızbaş çalışma pozisyonlarının karizmatik liderlik algılarında farklılığa neden olacak bir etken olmadığı sonucuna varmıştır<sup>247</sup>. Şalvarcı çalışan memnuniyeti ölçeğine göre, kat hizmetleri görevinde çalışanların puanları satış-pazarlama ve diğer departmanlarda çalışanların puanlarından daha yüksek olduğunu belirlemiştir<sup>248</sup>. Serbest işçilerin diğer çalışma pozisyonlarına göre daha yüksek çalışan memnuniyetine sahip olduklarını aktarmıştır<sup>249</sup>. Bu durum Clark'ın<sup>250</sup> eğitim düzeyi ile çalışan memnuniyeti arasındaki ilişkinin negatif olduğu yönündeki araştırması ile ise benzeşmektedir.

Kurumlarında 101-150 arası çalışan bulunanların Koşullu Ödül alt boyut puanları, kurumlarında 1-50 arası çalışan bulunanlardan ve 51-100 arası çalışan bulunanlardan daha yüksektir. Kurumlarında 151 ve üzeri çalışan bulunanların Koşullu Ödül alt boyut puanları 51-100 arası çalışan bulunanlardan daha yüksektir. Kurumlarında 51-100 arası çalışan bulunanların İstisnalarla Yönetim (Aktif) ve Sıra Dışı Davranışlar alt boyut puanları (12,72±4,01), kurumlarında 101-150 arası çalışan bulunanlardan (14,01±3,42) ve 151 ve üzeri çalışan bulunanlardan (13,82±3,78) daha düşüktür. Kurumlarında 101-150 arası çalışan bulunanların Etkileşimli Liderlik ve Çalışan Memnuniyeti Ölçek puanları (53,06±10,53), kurumlarında 51-100 arası çalışan bulunanlardan (49,67±13,41) daha yüksektir.

Turizm alanına yönelik yapılan literatür incelemesinde etkileşimci ve karizmatik liderliğin çalışan memnuniyeti üzerine etkilerini inceleyen bir araştırma ile karşılaşılması. Bu bağlamda bu araştırma sonraki araştırmacılara yol gösterici özellik taşımaktadır. Otel işletmelerinde başka liderlik tarzları da sonraki araştırmacılar tarafından incelenebilir. Böylelikle değişkenler arasındaki ilişkilere dair yeni bulgular, daha önceki bulgularla kıyaslanabilir.

Liderlik alanı gelişmiş olmakla birlikte, karizmatik ve etkileşimci liderlik teorilerini farklı değişkenlerle de incelemek gelecekte incelemeye değer olabilir. Gelecek çalışmalarda turizm alanında benzer araştırmalar daha turistik yerlerde (Antalya, Muğla gibi) araştırılabilir.

---

<sup>247</sup> Yıldızbaş, 2015, a.g.e.

<sup>248</sup> Şalvarcı, 2019, a.g.e.

<sup>249</sup> Serbest, 2019, a.g.e.

<sup>250</sup> Clark, 2009, a.g.e.

Otel işletmeleri; daima aktif durumda olması, insan emeğine dayalı olması ve hizmetin aynı anda üretilip tüketilmesi nedeniyle çok yönlü ve karmaşık bir yapıya sahiptir. Bu nedenle, otel işletmelerindeki yöneticilerin farklı ve üstün niteliklere sahip olmaları zorunludur. Otel işletmelerinde ya da diğer hizmet işletmelerinde başarıya ulaşılmasında ve sürekliliğin sağlanmasında önemli görülen kavramlardan biri olarak liderlik görülebilir.

Otel işletmelerinde liderlerin karizmatik ve etkileşimci yaklaşımı takip etmeleri, örgütün kurallarına uymaları ve bu kuralları astlarına göre formüle etmeleri sağlanmalıdır.

Liderler mükemmel performans elde etmek için astlarını motive etmeli bu bağlamda otellerin performanslarını ve çalışanların memnuniyet duygularını arttırmalıdır.

Yöneticiler, çalışanlara işle ilgili konularda yol göstererek onların bilgi, beceri ve olumlu davranışlar edinmelerine yardımcı olmalıdır.

Yöneticiler, işletmeye katkı sağlamaya ilişkin düşüncelerini ve yaratıcılıklarını çalışanlarla paylaşarak onların örgüt amaçları doğrultusunda hareket etmelerini sağlamalıdır. Bu bağlamda çalışan motivasyonlarını da artırıcı etkilerde bulunabilirler.

Yöneticiler, çalışanların fikir ve düşüncelerini dikkate alarak işle ilgili alınan kararlarda onları da dâhil etmelidir. Böylece fikir ve düşüncelerini ifade etmelerine izin verilen çalışanlar önemsendiklerini hissederek, onların çalışma motivasyonlarını arttıracaktır.

## KAYNAKÇA

### KİTAPLAR

- AKÇAKAYA Murat, **21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı**, Adalet Yayınevi Ankara, 2010.
- ANTONAKIS John, **Transformational and Charismatic Leadership, İçinde The Nature of Leadership**,(Editörler David. Day ve John Antonakis), 2.Baskı, Sage Publication, Washington DC, 2012.
- AVOLIO Bruce J., BASS Bernard, **Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set** (Third Edition). Redwood City, CA, Mindgarden, 2009.
- BASS Bernard, **Bass And Stogdill's Handbook of Leadership** (3rd Edition), Free Press New York, 1990.
- BASS Bernard, **Leadership And Performance Beyond Expectations**. Free Press New York, 1986.
- BASS Bernard, RIGGIO Ronald E., **Transformational Leadership**(2nd. Edition), Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 2006.
- BASS Bernard, RIGGIO Ronald E., **Transformational Leadership**. (2nd. Edition). London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers, 2006.
- BASS Bernard, **Transformational Leadership: Industry, Military, And Education Impact**. Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey, 1998.
- BENNIS Warren, **Bir Lider Olabilmek**. Çev. Utku Teksöz, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 1999
- BOLAT Tamer, SEYMEN Oya, BOLAT O. İnci, ERDEM **Barış, Yönetim ve Organizasyon**, Detay Yayınları, Ankara, 2008.
- BRAYMAN Alan, **Charisma and Leadership In Organization**, Sage Publications, London, 1992.
- BUDAK Gönül, **Yenilikçi Yönetim**, Sistem Yayıncılık, İstanbul, 2008.
- BURNS J. Micheal, **Leadership**, Harper & Row Publishers, New York, 1978.
- CAN Halil, **Organizasyon ve Yönetim**. Siyasal Kitabevi, Ankara, 1999.
- CONGER Jay A., KANUNGO Rabindra N., **Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership**, Jossey Bass Inc., San Francisco, 1988.
- DEĞERMEN H. Anıl, **Hizmet Ürünlerinde Kalite, Müşteri Tatmini ve Sadakati**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2006.
- DEMİR Nevzat, **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 2017.
- DOĞAN Selen. **Vizyona Dayalı Liderlik**, 2. Baskı, Seçil Ofset, İstanbul, 2007.

- ERDOĞAN M. Sine, MORÇİN İlhami, **Seyahat Acentesi İşgörenlerinin Örgütsel Özdeşleşme Tutumlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisi: Adana Örneği**, Detay Yayıncılık, Ankara, 2014.
- EREN Erol, **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 16. Baskı. Beta Basım Yayın Dağıtım, İstanbul, 2012.
- ERYİĞİT Nimet, **İnsan Kaynakları Yönetim ve Yenilik**, Beta Yayıncılık, İstanbul, 2014.
- GEYLAN Ramazan, Zümrüt TONUS, Deniz KAĞNICIOĞLU, Serap BENLİGİRAY, Barış BARAZ, Deniz ERGUN ÖZLER, **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Anadolu Üniversitesi Web Ofset, Eskişehir, 2013.
- GÜMÜŞ Sefer, SEZGİN Beşir, **Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi**. Hiperlink eBook Collection, 2012.
- GÜNEY Salih, **Örgütsel Davranış**, 5. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım. İstanbul, 2015.
- HOUSE Robert J., A 1976 **Theory Of Charismatic Leadership**, Southern Illinois University, Carbondale, 1977.
- KARAMAN Abdullah, **Profesyonel Yöneticilerde Güç Yönetimi**, Eğitim Akademi Yay., Konya, 2008.
- KEÇEÇİOĞLU Tamer, **Lider & Liderlik**. Okumuş Adam Yayıncılık, İstanbul, 2003.
- KOÇEL Tamer, **İşletme yöneticiliği**. (Onaltıncı Baskı). Beta Yayıncılık, İstanbul, 2014.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**. (Onyedinci Baskı). Beta Yayıncılık, İstanbul, 2014.
- KOÇEL Tamer, **İşletme Yöneticiliği**. 12. Baskı, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2010.
- LUTHANS Fred, **Organizational Behavior**. 12.Ed, McGraw-Hill Inc., New York, 2011.
- LUTHANS Fred, **Organizational Behavior**. McGraw-Hill Inc., New York, 1995.
- MAROTTO Mark, VICTOR Bart, ROOS D. James, **Leadership as Collective Virtuosity**, EGOS Conference, UK, 2001
- MORALES J. Francisco and Molero Fernando, **Leadership In Two Types Of Healthcare Organization**, East Sussex, UK, 1995.
- ÖRÜCÜ Edip, KÖSEOĞLU Mehmet Ali, **İşletmelerde İşgören Performansını Değerlendirme**, Gazi Kitabevi, Ankara, 2003.
- ÖZKALP Enver, KIREL Çiğdem, **Örgütsel Davranış**, 8. Baskı, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları, 2018.
- ROBBİNS P. Stephen, **Managing Today**, New Jersey, Pearson-Prentice Hall International, 2000.
- SABUNCUOĞLU Zeyyat, TOKOL Tuncer, **İşletme**, Ezgi Kitabevi, Bursa, 2010.

TELMAN Nursel, ÜNSAL Pınar, **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul, Epsilon Yayıncılık, 2014.

TELMAN Nursel, **Çalışan Memnuniyeti**, İstanbul, 2004.

TOPALOĞLU Melih, KOÇ Hakan, **İşletmeciler İçin Yönetim Bilimi: Temel Kavramlar, Kuramlar ve İlkeler**.Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2012.

VAROL Muharrem,**Halkla İlişkiler Açısından Örgüt Sosyolojisine Giriş: Etkili Yönetmel İlişkilerden Saygın Örgüt Kimliğine**, Ankara Üniversitesi Basımevi, Ankara, 1993.

YUKL Gary, **Leadership an Organizations** (Fifth Edition). Prentice Hall, New Jersey, 2002.

ZEL Uğur, **Kişilik ve Liderlik**,Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2006.

ZEL Uğur, **Kişilik ve Liderlik**. Seçkin Yayınevi, Ankara, 2001.

## MAKALELER

AKBABA Atilla, ERENLER Esra, "Otel İşletmelerinde Yöneticilerin Liderlik Yönelimleri ve İşletme Performansı ilişkisi". **Turizm Araştırmaları Dergisi**, 2008, 19(1), 21-36.

AKSU Gündüz. "Takım Liderinin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Çağrı Merkezi İncelemesi". **Akademik Bakış Dergisi**, 2012, 32, 1-21.

AKŞİT Aşık Nuran,"Çalışanların İş Doyumunu Etkileyen Bireysel ve Örgütsel Faktörler ile Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme",**Türk İdare Dergisi**, 2010, 467, 31-51.

ARNOLDS, Cecil A., BOSHOF Christo, "Compensation, Esteem Valence and Job Performance: An Empirical Assessment of Alderfer's ERG Theory", **The International Journal of Human Resource Management**, 2002, 13 (4), 697-719.

ARSLANTAŞ Cüneyt, PEKDEMİR Işıl, "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma", **Sosyal Bilimler Dergisi**, 2007, 1, 261-286.

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

ASLAN Şebnem, "Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: "Kurumda Çalışma Yılı" ve "Ücret" Değişkenlerinin Rolü", **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 2009, 6(6), 256-275.

- AVERS, K.Bedell, HUNTER, S.D. ANGE, A.D. ve ark., "Charismatic, Ideological, And Pragmatic Leaders: An Examination Of Leader–Leader Interactions", **The Leadership Quarterly**, 2009, 20, 299-315.
- BAKAN İsmail, BÜYÜKBEŞE TUBA, "Liderlik Türleri ve Güç Kaynakları'na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması". **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**,2010, 12(19), 73-84.
- BALTACI Furkan, Kavacık Mustafa,Şentürk F. Kerem ve Kurarİhsan, "Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya'da Bulunan 4 ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma," **AİBÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2014, 14 (2), 59–85.
- BALTACI Furkan, KAVACIK Mustafa, ŞENTÜRK Kerem ve KURAR İhsan, "Yöneticilerin Liderlik Özelliklerinin Çalışanların İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Alanya'da Bulunan 4 Ve 5 Yıldızlı Otel Çalışanları Üzerine Bir Araştırma". **Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2014, 14(2), 59-85.
- BASS Bernard,"Transactional-Transformational Leadership Paradigm Transcend Organizational and National Boundaries?" **American Psychologist**, 1997, 52(2), 130-139.
- BASS Bernard, AVOLIO Bruce J., "Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers". *Human Resource Management*, 1994, 33(4), 549-560.
- BASS M. Bernard,"From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision",**Organizational Dynamics**, 1990, 4, 19 – 31.
- BASS M. Bernard, AVOLIO J. Bruce, "Shatter the Glass Ceiling: Women May Make Better Managers", **Human Resource Management**, 1994, 33 (4), 549-560.
- BAYAT Bülent, "Bireylerin Benlik Algısı (Benlik Tasarımları) Sistemi ve Bu Sistemin Davranışları Üzerindeki Rolü", **Kamu-İş Dergisi**, 2003, 7(2).
- BERİNATO Scott, " Pushing the Limits of Personalization", **Harvard Business Review**, 2014, 11, 27-28.
- BIRASNAV M. "Knowledge Management And Organizational Performance In The Service Industry: The Role Of Transformational Leadership Beyond The Effects Of Transactional Leadership". **Journal of Business Research**, 2014, 67(8), 1622-1629.
- BLIGH Michelle C., KOHNES Jeffrey C., "The Enduring Allure Of Charisma: How Barack Obama Won The Historic 2008 Presidential Election", **Leadership Quarterly**, 2009, 20, 483- 492.



- BLIGH Michelle C., KOHNES Jeffrey C., MEINDL James R., "Charisma Under Crisis: Presidential Leadership, Rhetoric, And Media Responses Before And After The September 11TH Terrorist Attacks", *The Leadership Quarterly*, 2004, 15, 211-239, 2004.
- BOZKURT İlhan, "İş Tatminini Etkileyen İşletme İçi Faktörlerin Eğitim Sektörü Açısından Değerlendirilmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2008, 9 (1), 1-18
- BÖLÜKBAŞI Ayşe, "Yerel Yönetimlerde İş Tatminini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Alan Araştırması", *Marmara Üniversitesi, İ. İ. B. F. Dergisi*, 2009, 2(27), 345-366.
- BULUÇ Bekir, "Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2009, 15 (57), ss.5-34.
- CAMPELL Stacy M., WARD Andrew J., SONNENFELD Jeffrey A., AGLE Bradley R., "Relational Ties That Bind: Leader- Follower Relationship Dimensions And Charismatic Attribution", *The Leadership Quarterly*, 2008, 19, 556-568.
- CARTER Dorothy R., DECHURCH Leslie A., BRAUN Micheal T., CONRACOR Noshir, "Social Network Approaches To Leadership: An Integrative Conceptual Review". *Journal of Applied Psychology*, 2015, 100, 597-622.
- CEMALOĞLU Necati, "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri İle Yıldırma Arasındaki İlişki". *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2007, 33, 77-87.
- CEYLAN Adnan, KESKİN Halit, EREN Şule, "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilere Yönelik Bir Araştırma", *Yönetim*, 2005, 16(51),32-42.
- CHIANG, Chun F., WANG, Yi-Yang, "The effects of transactional and transformational leadership on organizational commitment in hotels: The mediating effect of trust". *Journal of Hotel and Business Management*, 2012, 1(1), 1- 11.
- CLARK Ronald A., HARTLINE Micheal D., JONES Keith C., "The Effects Of Leadership Style On Hotel Employees' Commitment To Service Quality". *Cornell Hospitality Quarterly*, 2009, 50(2), 209-231.
- CONGER A. Jay and Kanungo N. Rabindra, "Charismatic Leadership In Organizations: Perceived Behavioral Attributes And Their Measurement", *Journal of Organizational Behavior*, 1994,15, 439-452.
- CONGER Jay A., KANUNGO Rabindra N., MENON Sanjay T., "Charismatic Leadership And Follower Effects", *Journal of Organizational Behavior*, 2000, 21,747-767.

- CONGER Jay A., KANUNGO Rabindra N., MENON Sanjay T., MATHUR Purnima, "Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of The Conger-Kanungo Scale", *Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 1997, 14(3), 290-302.
- ÇAKINBERK Arzu ve DEMİREL ERKAN, "Örgütsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık Çalışanları Örneği," *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2010, 24,103–119.
- ÇAPÇIOĞLU İhsan, ŞAHİN Cem, ERDOĞRUCA Nuran, "Max Weber Sosyolojisinde Karizmatik Otorite ve Dini Liderlik", *TSA Dergisi*, 2010, 14 (2).
- ÇELİK V.Onur, SÜNÜL Önder, "Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2008, 13:3, 49-66.
- ÇETİN G. Nesrin, BECEREN Ertan, "Lider kişilik". *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20073(5), 110-132.
- ÇETİN Şahin, KORKMAZ Mehmet, ÇAKMAKÇI Cahit, "Dönüşümsel ve Etkileşimsel Liderlik İle Lider-Üye Etkileşiminin Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi", *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 2012, 18 (1), 7-36.
- ÇIRAKLI Ümit, "Etik Liderlik Davranışlarının Örgütsel Adalet Üzerindeki Etkisi: Hastanede Bir Uygulama". *İşletme Bilimleri Dergisi*, 2014, 2(2).
- ÇİMEN Mesut, ŞAHİN İsmet, "Bir Kurumda Çalışan Sağlık Personelinin İş Doyum Düzeyinin Belirlenmesi", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 2001, 5(4), 53-67.
- DAVRAS Özgür, GÜLMEZ Mustafa, "Otel İşletmelerinde Çalışan Memnuniyetine Etki Eden Faktörler: Kemer-Lara-Belek-Side-Alanya Bölgelerinde Bir Çalışma", *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2013, 24(2), 167-184.
- DE HOOGH Annabel H.B., DEN HARTOG Deanne, KOOPMAN Paul L., "Leader Motives, Charismatic Leadership, And Subordinates' Work Attitude In The Profit And Voluntary Sector", *The Leadership Quarterly*, 2005, 16, 17-38.
- DEMİR Cengiz, YILMAZ Mustafa Kemal, ÇEVİRGEN Aydın, "Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma", *Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2010, 2(1).
- DEN HARTOG Deanne, VAN MUIJEN, John J., KOOPMAN Paul L., "Transactional Versus Transformational Leadership: An Analysis of The MLQ". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 1997, 70 (1), 19-34.

- DOĞAN Selen, KARATAŞ Abdullah, "Örgütsel Etiğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Bir Araştırma", *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2011, 37, 1-40.
- DÜLGER Gülay, ACAR Osman K., "Özel Okullarda Kurumsal İtibar Algısı: Okul Paydaşları Üzerinde Bir Araştırma ve Model Önerisi", *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2017, 9(22), 259-277.
- EMERY R. Charles and BARKER Katherina, "The Effect of Transactional and Transformational Leadership Styles on the Organizational Commitment and Job Satisfaction of Customer Contact Personnel", *Journal of Organizational Culture, Communications & Conflict*, 2007, 11 (1), 77-90.
- EMHAN Abdurrahim, GÖK Remzi, "Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması", *Muhasebe ve Finansman Dergisi*, 2011, 51: 157-173.
- ERTUĞRUL Ramazan, ERTUĞRUL Pinar, "Transformasyonel Lider Karizmatik mi? Vizyoner mi?" Sağlık Örgütlerinde Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 2010, 9(34).
- FRANEK Marek, VECERA Jakup, "Personal Characteristics and Job Satisfaction", *Ekonomy and Management*, 2008, 11(4), 63-76.
- GRİJALVA Paola, Chinweike ESEONU, "Assessing Organizational Culture And Employee Satisfaction At A Healthcare Facility", *Oregon State University Corvallis*, 2017, 97331, 1735-1740.
- GÜL Hasan, AYKANAT Zafer, "Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma", *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2012, 16 (1), 17-36.
- GÜRBÜZ Sait, Murat YÜKSEL, "Çalışma Ortamı Duygusal Zekâ: İş Performansı, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Bazı Demografik Özelliklerle İlişkisi", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 2008, 2, 174-190.
- GÜZEL Tülay, AKGÜNDÜZ Yılmaz, "Liderlik Davranışlarının Orta Düzey Yöneticiler Üzerindeki Etkisi ve Yöneticilerin Tükenmişlik Düzeyleri İle İlişkisi; Kuşadası otel İşletmelerinde Bir Araştırma". *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2011, 9(2).
- HARTER James K., Frank I. SCHMİDT, Theodore L. HAYES, "Business Unit-Level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta Analysis", *Journal of Applied Psychology*, 2002, 87, 268–279.
- HOUSE Robert J., SPANGLER William D., WOYCKE James, "Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leadership Effectiveness". *Administrative Science Quarterly*, 1991, 36(3): 364-396

- İNAN Özalp, ÖCAL Hülya, "Örgütlerde düşündürücü liderlik yaklaşımı". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2000, 4(8), 36-51.
- KANTOS Züleyha Ertan, "Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme", *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 2011, 1(1).
- KAPOOR Aruna, "Effects of Non-Monetary Rewards on Employee's Motivation and Retention in Private Companies", *International Research Journal of Management Science & Technology*, 2017, 8 (6), 300-315.
- KARA Derya, UYSAL Muzaffer, SIRGY M. Joseph, LEE Gyumin, "The Effects Of Leadership Style On Employee Well-Being In Hospitality". *International Journal of Hospitality Management*, 2013, 34, 9-18.
- KEKLİK Belma, "Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği". *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*, 2012, 14(1).
- KHAN Muhammad, ASLAM Naeem and RİAZ Muhammad, "Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior", *Pakistan Journal Of Social & Clinical Psychology*, 2012, 10 (1), 18- 23.
- KIRBY Peggy C., PARADISE Louis V., KING Margaret I., "Extraordinary Leaders in Education: Understanding Transformational Leadership". *The Journal of Educational Research*, 1992, 85 (5), 303-311.
- KLEIN Katherine J., VE HOUSE Robert J., "On Fire: Charismatic Leadership And Levels Of Analysis", *Leadership Quarterly*, 1995, 6, 183-198.
- KORKMAZ Oya, ERDOĞAN Evrim, "İş Yaşam Dengesinin Örgütsel Bağlılık ve Çalışan Memnuniyetine Etkisi". *Ege Akademik Bakış*, 2014, 14(4), 541-557.
- KUZEY Cemil, "Bilgi Çalışanlarının Çalışma Memnuniyetini Belirleyen Faktörlerin Belirlenmesi", *Akademik Araştırmalar Dergisi*, 2014, 59, 73-96.
- KÜÇÜKÖZKAN Yasemin, "Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve", *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2015, 1 (2), 86-115.
- LUNENEBURG Fred C., "Expectancy Theory of Motivation: Motivating by Altering Expectations", *International Journal of Management, Business and Administration*, 2011, 15 (1), 1-6.
- MEUSER Jeremy D., GARDNER William, DINH Jessica, et al., "A Network Analysis Of Leadership Theory: The Infancy Of Integration". *Journal of Management*, 2016, 42(5), 1374-1403.
- MORSE Nancy C., "What Workers Want: Their Satisfactions and Dissatisfactions", *Michigan Business Review*, 1954, 6 (3), 19-21.

- NAIDOO Loren J., LORD Robert G., "Speech Imagery And Perception Of Charisma: The Mediating Role Of Possitive Affect", *Leadership Quarterly*, 2008, 19, 283-296, 2008.
- NEWMAN Alexander, BUTLER Christina, "The Influence Of Follower Cultural Orientation On Attitudinal Responses Towards Transformational Leadership: Evidence From the Chinese Hospitality Industry". *The International Journal of Human Resource Management*, 2014, 25(7), 1024-1045.
- NGAH Haslina C., MUSA M. Fazli, ROSLI Z. Noreen, BAKRI Mohd, et al., "Leadership Styles Of General Managers And Job Satisfaction Antecedent Of Middle Managers in 5- Star Hotels In Kuala Lumpur, Malaysia". *Asian Social Science*, 2013, 9(15), 220-226.
- NGUNI Samuel, SLEEGERS Peter, DENESSEN Eddie, "Transformational And Transactional Leadership Effects on Teacher's Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools: The Tanzanian Case", *School Effectiveness and Scholl Improvement*, 2006, 17 (2), 145-177.
- NOHRIA Nitin, JOYCE William, ROBERSON Bruce, "What Really Works". *Harvard Business Review*, 2013, 81(7), 43-52.
- PAKSOY Mustafa, "Üniversitelerde Akademik Personelin İş Memnuniyeti: Harran Üniversitesi Örneği" *Selçuk Üniversitesi Karaman İ.İ.B.F. Dergisi*, 2007, 12-9: 138-151.
- PEKMEZCİ Turan, Cemalettin DEMİREL, Gülşah BATMAN, "İç Müşteri Memnuniyeti: Konya Un Fabrikalarında Bir Uygulama", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2018, 22.
- SAARI Lise M., Timothy A. JUDGE, "Employee Attitudes and Job Satisfaction", *Human Resource Management*, 2004, 43, 395-407.
- SARROS Josehp C., SANTORA Josehp C., "The Transformational - Transactional Leadership Model In Practice". *Leadership & Organisational Development Journal*, 2001, 22(8), 383-393.
- SHAMIR Boas, "Social Distance and Charisma: Theoretical Notes and An Exploratory Study", *Leadsership Quaterly*, 1995, 6(1), 19-47.
- SHAMIR Boas, HOUSE Robert J., ARTHUR Micheal B., "The Motivational Effect of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory", *Organization Science*, 1993, 4, 577-594.

- SOSIK John J., "Effects Of Transformational Leadership and Anonymity On Idea Generation In Computer-Mediated Groups", **Group&Organizations Management**, 1997, 22(4), 640-668.
- SOSIK John J., DWORAKIVSKY, A.C., "Self-Concept Based Aspects Of The Charismatic Leader: More Than Meets The Eye", **Leadership Quarterly**, 1998, 9(4), 503- 526.
- SPECTOR Paul, "Measurement of Human Service Staff Satisfaction: Development of The Job Satisfaction Survey". **American Journal of Community Psychology**, 1985, 12(6): 639-713.
- SUCIU Leonina-Emilia, MORTAN Maria, LAZAR Lucretia, "Vroom's Expectancy Theory. An Empirical Study: Civil Servant's Performance Appraisal Influencing Expectancy", **Transylvanian Review of Administrative Sciences**, 2013, 9 (39), 180-200.
- ŞAHİN Levent, BACAĞ Bünnyamin, GÜLER Mehmet, 'Çalışan Memnuniyetinin Sağlanması Temel Dinamikler: Dışsal Faktörlerin Çalışanların Memnuniyet Algıları Üzerindeki Etkilerine Yönelik Bir Alan Araştırması' **İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 2015, 17-2: 28-44.
- ŞENTÜRK Faruk K., DURAK Mehmet, YILMAZ Ece, KABAN Tolga, KÖK Nesimi, BAŞ Aynur, "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Bireysel Yenilikçiliğe Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2016, 8(17).
- TASLAK Soner, "Göreve İlişkin Çatışmalarda Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Üzerine Etiksel Bir Değerlendirme", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2008, 31, 121-144.
- TOZLU Ahmet, KURTİPEK Rıdvan, "Motivation Theories and Encouraging Public Employees Based on Individual Performance Evaluation" **TİSK Akademi**, 2015, 10 (20), 270- 285.
- TRAPERO Florina G. A., DE LOZADA, Veronica M., "Differences Between The Relationships Of Integrity And Leadership Styles According To The Model Of Bernard Bass". **Estudios Gerenciales**, 2010, 26(114), 59-75.
- TRICE Harrison M., BEYER Janice M., "Charisma And Its Routinization In Two Social Movement Organizations", **Research In Organizational Behavior**, 1986, 8.
- UYSAL Şerife, "Hastane Yöneticilerinin Liderlik Özellikleri İle Çalışanların İş Üretkenlik Düzeyleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", **Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi**, 2012, 15(1).

- ÜNAL Ö. Faruk, YALDIZBAŞ Sami, "Karizmatik Liderlik Davranışları İle Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki: Ankara İlinde Orta Öğretim Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma", **Bartın Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi**, 2016, 339-365.
- ÜNLÜÖNEN Kurban, ÇATIR Ozan, "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Örgütsel Sessizlik Üzerine Etkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma". **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 2016, 13(2), 69-88.
- ÜSTÜN Ayşe, "Bilgi Hizmetlerinde Verimlilik ve Motivasyon", **Türk Kütüphaneciliği**, 2009, 23 (3), 602-608.
- WILLIAMS Ethlyn A., PILLAI Rajnandini, LOWE, Kevin B. et al., "Crisis Charisma Values And Voting Behavior In The 2004 Presidential Election", **Leadership Quarterly**, 2009, 20, 70-86.
- YELBOĞA Atilla, "Örgütsel Adalet İle İş Doyumu İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma", **Ege Akademik Bakış**, 2012, 12(2), 171-182.
- ZAGORSAK Hugo, DIMOVSKI Vlado, SKERLAVAJ Miha, "Transactional and Transformational Leadership Impacts On Organizational Learning". **Journal for East European Management Studies**, 2009, 2, 144-165.

## TEZLER

- ATAR Ayşe, Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Sessizlik, Örgütsel Sinizm ve Psikolojik İyi Oluş Üzerindeki Etkisi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2018. **(Yayınlanmış Doktora Tezi)**.
- AYKANAT Zafer, Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, T.C. Karamanoğlu Mehmet bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman, 2010. **(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- AYKANAT Zafer, Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama, Karamanoğlu Mehmet bey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Karaman, 2010. **(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- BAEK H. John, The Impact of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Commitment in Major League Baseball. Doctoral Thesis. St. Thomas University, Florida, 2012. **(Yayınlanmış Doktora Tezi)**.
- BATMAZ Mert, Yöneticilerin Yönetim Tarzlarının Çalışanların İş Doyumlarına Etkileri. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2012. **(Yayınlanmış Doktora Tezi)**.
- BOONZAIER Anna, The Influence of Transactional and Transformational Leadership On Leader-Follower Value Congruence And Leadership Success.

- Stellenbosch University, Industrial Psychology, 2008.(**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**).
- BOYRAZ Adem, Özel Eğitim Okul Müdürlerinin Liderlik Stilllerinin Okul Kültürü Ve İklimine Etkisi. Yeditepe Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü İstanbul, 2018. (**Yayınlanmış Doktora Tezi**).
- BROWN Micheal E.,Leading With Values: The Moderating Influence Of Trust On Values Acceptance By Employees, The Pennsylvania State University, 2002.(**Yayınlanmış Doktora Tezi**).
- BULDU Tolga, Karizmatik Liderlik ve Çalışan Performansı İlişkisi: Bir Örnek Olay Araştırması. T.C. Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2016.(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).
- CİNEL M.Orhan, Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri Ve Bir Araştırma, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Kocaeli, 2008.(**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).
- ÇELİK V. Onur,Basketbol Oyuncularının Görüşlerine Göre Antrenörlerin Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Takım Bütünlüğüne Etkisi, Anadolu Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, 2011. (**Yayımlanmış Doktora Tezi**).
- ÇELİK V.Onur, Basketbol Oyuncularının Görüşlerine Göre Antrenörlerin Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Takımın Bütünlüğüne Etkisi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir, 2011. (**Yayınlanmış Doktora Tezi**).
- ÇIRAK Y. Nur, Yetenek Yönetimi Bileşenlerinin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Finans Sektöründe Bir Uygulama, T.C.Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2014. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).
- DİLEK Hakan, Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranış Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2005. (**Yayınlanmış Doktora Tezi**).
- DOĞAN Mehmet, Karizmatik Liderlik Bağlamında Türk Siyasetçilerinin Değerlendirilmesi.Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2014. (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**).
- DOĞRU Alev, Kadın Çalışanların Cam Tavan Engelleri Ve İş Tatminine Etkisi: Afyon Kocatepe Üniversitesi Tıp Fakültesi Örneği.Kütahya Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2010. (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**).
- DÖNMEZ U. Sevinç, İlkokul Öğretmenlerinin Görüşlerine Göre Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışları Ve Empatik Eğilimleri, T.C. İstanbul Aydın



- Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).
- EGÜZ Burcu, Araştırma Sektöründe Çalışan Memnuniyeti Üzerine Bir Çalışma, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2017. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).
- EMHAN Abdurrahim, Turizm İşletmelerinde İş Doyumu: Afyon Örneği. Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon, 2002. (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**).
- ER Ayhan, Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderliğin Toplam Kalite Yönetimi Bağlamında Kalite Performansı Üzerindeki Etkisi, T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, 2016. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).
- ERÇORUMLU MEHMET, Çalışan Memnuniyetinin İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkinliği: Ankara İlinde Otel Uygulaması. T.C. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova, 2017. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).
- ERDAL Mehmet, İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi, Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş, 2007. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).
- ERKEN Medine, Çalışan Memnuniyeti Üzerine Sağlık Sektöründe Bir Araştırma. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2013. (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**).
- GÜL Hasan, Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray Ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze, 2003. (**Yayınlanmış Doktora Tezi**).
- IŞIK Bülent, İlkokul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleriyle Okullarındaki Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki, Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Van, 2016. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).
- IŞIK Serap, Çalışan Memnuniyetinin İşletme İçerisinde İnovatif Fikir Üretmeye Etkisi. Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara, 2017. (**Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi**).
- KÂHYA Cem, Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Anlayışları İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Rolü. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum, 2013. (**Yayınlanmış Doktora Tezi**).
- KOCATÜRK Adem, Meslek Lisesi Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Davranışlarının İncelenmesi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2007. (**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

- ÖZCAN Yeşim, İlköğretim Öğretmenlerinin İş tatmini ile Yöneticileri İçin Algıladıkları Liderlik Davranışı Arasındaki İlişki Düzeyi. Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul, 2006. **(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- ÖZTOP İsmail, Liderlik Tarzları Ve Örgüt Kültürü Arasındaki Nitel Performans Üzerine Etkileri. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze, 2008. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- SOBACI Fatih, Banka Yöneticilerinin Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzları İle Çatışma Yönetim Stratejileri: Türkiye Genelinde Bir Uygulama. T.C. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat, 2014. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- Şalvarcı Simge, Turizm İşletmelerinde İçsel Pazarlama, Sosyo-Kültürel Uyum Ve Çalışan Memnuniyeti İlişkisi: Antalya'da Yapılan Bir Araştırma. T.C. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya, 2019. **(Yayınlanmış Doktora Tezi)**.
- TUNÇBİLEK Barış, Dönüştürücü ve Etkileşimci Liderlik Niteliklerinin Özendirme Üzerindeki Rolü. T.C. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2013. **(Yayımlanmış Doktora Tezi)**.
- ÜREK Duygu, Sağlık Kurumlarında Lider-Üye Etkileşimi Düzeyi ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi. Yayınlanmamış Hacettepe Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2015. **(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- VENABLE Walter and GARDİNER J. John, Synergistic Governance, Leadership Teams, And The Academic Department Head. Paper Presented At The Annual Meeting Of The Association For The Study Of Higher Education, St. Louis, Missouri, 1988.
- YAVAN A. Ayşe, Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Özdeşleşmenin İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara, 2018. **(Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- YENLER Yasemin, Belediyelerde Çalışan Memnuniyeti: Gebze Belediyesi Örneği, T.C. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yalova, 2017. **(Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi)**.
- YILDIZBAŞ Sami, Karizmatik Liderlik Davranışlarının İş Performansına Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. T.C. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Isparta, 2015. **(Yayınlanmış Doktora Tezi)**.
- YÜZER Bengü, Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri İle Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. T.C.

Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul, 2019.(**Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi**).

## **DİĞER YAYINLAR**

VELİOĞLU Sevcan, VATAN Fahriye, "Yönetici Hemşirelerin Liderlik Davranış Boyutlarının İncelenmesi". 5. Ulusal Sağlık Kuruluşları ve Hastane Yönetimi Sempozyumu, Eskişehir, 2002.



## EKLER

## ANKET FORMLARI

**ETKİLEŞİMCİ VE KARİZMATİK LİDERLİĞİN ÇALIŞAN MEMNUNİYETİNE ETKİSİ  
ÜZERİNE ANKARA İL SINIRLARI İÇERİSİNDE FAALİYET GÖSTEREN BEŞ  
YILDIZLI OTELLERE YÖNELİK BİR ALAN ARAŞTIRMASI ANKET FORMU**

**Sayın Katılımcı,**

Bu anket İstanbul Gelişim Üniversitesi SBE’de hazırlanmakta olan **Etkileşimci Ve Karizmatik Liderliğin Çalışan Memnuniyetine Etkisi Üzerine Ankara İl Sınırları İçerisinde Faaliyet Gösteren Beş Yıldızlı Otelere Yönelik Bir Alan Araştırması** Konulu doktora tezine veri sağlamak amacıyla hazırlanmıştır. Cevaplarınız kesinlikle isim verilerek **yayınlanmayacaktır**. Ankete katkılarınız için teşekkür ederim.

Danışman:

Dr. Öğr. Üyesi Erdem BAĞCI  
İstanbul Gelişim Üniversitesi

Anketi Düzenleyen:

Cebrail YAKIŞIR  
İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
Tel: 0533 297 64 27  
E-mail:cebrailyakisir@hotmail.com

**KİŞİSEL BİLGİLER**

1. Cinsiyetiniz?	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
2. Yaşınız?	<input type="checkbox"/> 24 ve altı <input type="checkbox"/> 25-35 <input type="checkbox"/> 36-45 <input type="checkbox"/> 46 ve üstü
3. Medeni Durumunuz?	<input type="checkbox"/> Bekâr <input type="checkbox"/> Evli
4. Eğitim Durumunuz?	<input type="checkbox"/> İlköğretim <input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön Lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans / Doktora
5. Çalıştığınız Kurumdaki Hizmet Süreniz?	<input type="checkbox"/> 0-5 yıl <input type="checkbox"/> 6-10 yıl <input type="checkbox"/> 11 yıl ve üzeri
6. Çalıştığınız Kurumdaki Pozisyonunuz?	<input type="checkbox"/> Yönetici <input type="checkbox"/> Uzman vb. <input type="checkbox"/> Uzman yard., işçi vb.
7. Çalıştığınız Kurumdaki çalışan sayısı?	<input type="checkbox"/> 1-50 <input type="checkbox"/> 51-100 <input type="checkbox"/> 101-150 <input type="checkbox"/> 151 ve üzeri

## ETKİLEŞİMLİ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

“Hiçbir zaman/Kesinlikle katılmıyorum” (1)

“Sık sık/Katılıyorum” (4)

“Nadiren/Katılmıyorum” (2)

“Her zaman/Kesinlikle katılıyorum” (5)

“Bazen/Ne katılıyorum ne katılmıyorum” (3)

1. Benim gösterdiğim çabanın karşılığı olarak bana yardımcı olur.	1	2	3	4	5
2. Performans hedeflerine ulaşmada kimlerin sorumlu olduğunu ayrıntılı olarak tartışır ve belirtir.	1	2	3	4	5
3. Performans hedeflerine erişildiğinde, bunu gerçekleştirenin karşılığında ne elde edebileceğini açıkça belirtir.	1	2	3	4	5
4. Benden beklenenleri yerine getirdiğimde memnuniyetini ifade eder.	1	2	3	4	5
5. Problemler ciddi bir hal alıncaya kadar müdahale etmez.	1	2	3	4	5
6. Herhangi bir aksaklık ortaya çıkmadıkça harekete geçmez.	1	2	3	4	5
7. “Eğer bozuk değilse, tamir etme” anlayışını kesin olarak kabul ettiğini gösterir	1	2	3	4	5
8. Problemler ağırlaştığında müdahale eder.	1	2	3	4	5
9. Dikkatini, düzensizlikler, hatalar istisnalar ve standartlardan sapmalar üzerinde yoğunlaştırır.	1	2	3	4	5
10. Bütün dikkatini hatalar, şikâyetler ve başarısızlıklarla uğraşma üzerinde yoğunlaştırır.	1	2	3	4	5
11. Bütün hataların kaydını tutar, izler.	1	2	3	4	5
12. Standartlara ulaşmak için dikkatini başarısızlıklara yöneltir.	1	2	3	4	5
13. Önemli sorunlar ortaya çıktığında karışmaktan kaçınır.	1	2	3	4	5
14. Kendisine ihtiyaç duyulduğu zaman konuşur.	1	2	3	4	5
15. Karar vermekten kaçınır.	1	2	3	4	5
16. Aciliyeti olan sorulara cevap vermekte geç davranır.	1	2	3	4	5

## KARİZMATİK LİDERLİK ÖLÇEĞİ

“Hiçbir zaman/Kesinlikle katılmıyorum” (1)

“Sık sık/Katılıyorum” (4)

“Nadiren/Katılmıyorum” (2)

“Her zaman/Kesinlikle katılıyorum” (5)

“Bazen/Ne katılıyorum ne katılmıyorum” (3)

1. Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.	1	2	3	4	5
2. Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.	1	2	3	4	5
3. İlham vericidir ve teşkilat çalışanlarının yaptıklarının açıkça belirterek onları motive edebilmektedir.	1	2	3	4	5
4. Vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyar.	1	2	3	4	5
5. İlham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir.	1	2	3	4	5
6. Teşkilat geleceği hakkında yeni fikirler üretir.	1	2	3	4	5
7. Teşkilat amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir.	1	2	3	4	5
8. Teşkilattaki diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir.	1	2	3	4	5
9. Teşkilatın amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir.	1	2	3	4	5
10. Teşkilatın amaçlarına ulaşmasında alışılmışın dışında davranış sergiler.	1	2	3	4	5
11. Teşkilatın amaçlarına ulaşmasında geleneksel olmayan yöntemler kullanır.	1	2	3	4	5
12. Sık sık teşkilatın diğer üyelerini şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.	1	2	3	4	5
13. Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.	1	2	3	4	5
14. Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.	1	2	3	4	5
15. Teşkilatın amaçları uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.	1	2	3	4	5
16. Teşkilattaki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı hassasiyet gösterir.	1	2	3	4	5
17. Karşılıklı hoşlanma ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.	1	2	3	4	5
18. Sık sık teşkilattaki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder.	1	2	3	4	5
19. Mevcut durumu ve işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır.	1	2	3	4	5
20. Teşkilatın amaçlarına ulaşması için riskli olmayan ve tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur.	1	2	3	4	5

## ÇALIŞAN MEMNUNİYETİ ÖLÇEĞİ

“Hiçbir zaman/Kesinlikle katılmıyorum” (1)

“Sık sık/Katılıyorum” (4)

“Nadiren/Katılmıyorum” (2)

“Her zaman/Kesinlikle katılıyorum” (5)

“Bazen/Ne katılıyorum ne katılmıyorum” (3)

1. Bu kurumda çalışmaktan çok memnunum.	1	2	3	4	5
2. Bu kurumda çalışmayı çevremdekilere tavsiye ederim.	1	2	3	4	5
3. Kendimi bu kurumun bir ferdi olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım kurumda kendimi güvende hissediyorum.	1	2	3	4	5

**Anketimiz tamamlanmıştır. Katılımınız için teşekkür ederiz.**



## İZİN BELGESİ



T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
ETİK KURUL BAŞKANLIĞI

## ETİK KURULU KARAR ÖRNEĞİ

TOPLANTI TARİHİ : 16.10.2018  
TOPLANTI SAYISI : 2018-19

**KARAR NO:2018-19-5** : Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Doktora Programı öğrencisi CebraİL YAKIŞIR'ın "Etkileşimci ve Karizmatik Liderliğin Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkilerinin İncelenmesi: Ankara 5 Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Araştırma " konulu projesi hakkında yapacağı anket sorularının, etik kurallara uygun olup olmadığını tespit etmek üzere, Etik Kurulumuzun 28.09.2018 tarih ve 2018-18 sayılı toplantısında, İGÜ Etik Kurul Yönergesinin 12(1) maddesine göre değerlendirme yapmak üzere görevlendirilen öğretim elemanlarının raporları incelenmiş olup, ilgili çalışmada yer alan bilimsel araştırmanın etik kurallara uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir.

ASLI GİBİDİR  
Prof.Dr.Nuri KURUOĞLU  
Rektör Yardımcısı



## ÖZGEÇMİŞ

1977 yılında Bitlis'te dünyaya geldi. İlköğrenimini Bitlis Merkez Kurtuluş İlkokulu'nda tamamladı. 1994 yılında Bitlis İmam Hatip Lisesini bitirdi. 1998 yılında Yüzüncüyıl Üniversitesi İlahiyat M.Y.O'dan, 2003 yılında Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünden mezun oldu. 2003 yılında Bitlis Merkez Ilıca Köyüne İmam Hatip olarak atandı. Daha sonra Merkez Sultaniye Camii'nde Müezzin Kayyım olarak görev yapmaya başladı. Aynı zamanda Bitlis İmam Hatip Lisesi'nde Meslek derslerine girdi. MGV ve çeşitli sivil toplum kuruluşlarında görev aldı. 2003 yılında Bitlis İmam Hatip Liseleri Mezunlar ve Mensupları Derneği'nin Kurucu Başkanlığını yaptı. Doğu Anadolu Bölgesi Önder koordinatörlüğünü yaptı. Üç aylık ekip çalışması ile üye sayısını 435 çıkararak 2008 yılında Bitlis Diyanet-Sen Şubesi'nin ilk kongresinde Şube Başkanı seçildi. 2009 yılında ise Bitlis Memur-Sen İl Temsilcisi oldu. 12 Şubat 2011'de yapılan Diyanet-Sen 4. Olağan Genel Kurulu'nda Diyanet-Sen Genel Eğitim Basın ve Halkla İlişkiler Sekreterliğine seçildi. 28 Şubat -1 Mart 2015'te gerçekleştirilen Diyanet-Sen 5. Olağan Genel Kurul seçimlerinde güven tazeleyerek Genel Başkan Yardımcısı (Basın ve İletişimden Sorumlu) seçildi. 19 Ocak 2019'da yapılan 6. Olağan genel kurul seçimlerinde tekrar aynı göreve seçildi ve halen bu görevine devam etmektedir. Yakışır, THK Üniversitesi Yönetim ve Organizasyon Bölümü'nden yüksek lisansını tamamladı.2020 yılı Mayıs ayında İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Bölümü'nde "Etkileşimci ve Karizmatik Liderliğin Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkilerinin İncelenmesi: Ankara il Sınırları İçerisindeki Beş Yıldızlı Oteller Üzerinde Bir Araştırma" konulu tez savunmasını başarıyla yaparak doktora eğitimini bitirdi. Evli ve dört çocuk babasıdır.