

**T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**KARİZMATİK LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİNE
ETKİSİNDEKİ LİDER-TAKİPÇİ ETKİLEŞİMİ İLE
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ARACI
ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN

YUNUS VURAN

GAZİANTEP-2019

**T.C.
HASAN KALYONCU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME DOKTORA PROGRAMI**

**KARİZMATİK LİDERLİĞİN İŞ TATMİNİNE
ETKİSİNDEKİ LİDER-TAKİPÇİ ETKİLEŞİMİ İLE
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞININ ARACI
ROLÜ**

DOKTORA TEZİ

HAZIRLAYAN

YUNUS VURAN

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. İbrahim Sani MERT

GAZİANTEP-2019



**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
MÜDÜRLÜĞÜNE
DOKTORA KABUL VE ONAY FORMU**

İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı öğrencisi **Yunus VURAN** tarafından hazırlanan "**Karizmatik Liderliğin İş Tatminine Etkisindeki Lider-Takipçi Etkileşimi ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Araç Rolü**" başlıklı tez, **10/01/2019** tarihinde yapılan savunma sınavı sonucu **başarılı** bulunarak jürimiz tarafından **Doktora Tezi** olarak kabul edilmiştir.

<u>Görevi</u>	<u>Unvanı, Adı ve Soyadı</u> <u>Kurumu/Üniversitesi</u>	<u>İmzası:</u>
Tez Danışmanı	Prof. Dr. İbrahim Sani MERT Antalya Bilim Üniversitesi	
Jüri Başkanı	Prof. Dr. Mazlum ÇELİK Hasan Kalyoncu Üniversitesi*	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Mehmet AYTEKİN Gaziantepe Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Ahmet KESER Hasan Kalyoncu Üniversitesi	
Jüri Üyesi	Dr. Öğr. Üyesi Ahmet ÇETİNDAS Hasan Kalyoncu Üniversitesi	

Bu tez Enstitü Yönetim Kurulunca belirlenen yukarıdaki jüri üyeleri tarafından uygun görülmüş ve Enstitü Yönetim Kurulu kararı ile onaylanmıştır.

Prof. Dr. Mazlum ÇELİK
Enstitü Müdürü

TEZ ETİK VE BİLDİRİM SAYFASI

Doktora Tezi olarak sunduğum “Karizmatik Liderliğin İş Tatminine Etkisindeki Lider-Takipçi Etkileşimi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü” başlıklı çalışmanın tarafımda, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu ve bunlara atıf yapılarak yararlanmış olduğumu belirtir ve onurumla doğrularım.

Yunus VURAN



ÖNSÖZ

Toplu olarak yaşama arzusuna bağlı olarak ortaya çıkan liderlik, günümüz dünyasının en önemli kavramlarının başında yer almaktadır. İnsanlar inisiyatif kullanabilen, sorulara çözümler üretebilen kişilere her daim ihtiyaç duymuş, duymaya da devam edecektir. Bu kişiler lider olarak tanımlanmaktadır. Günümüz zorlu rekabet ortamında liderlik kavramı çok daha önemli hale gelmiştir. Şartların bu kadar çetin olduğu bir dönemde ister siyaset, ister iş dünyası olsun kitleleri peşinden sürükleyecek, onları ortak amaçlar etrafında bir araya getirecek, güçlü, kararlı, karizmatik liderlere duyulan ihtiyaç çok daha fazladır. Diğer liderlere göre daha fazla etkileme gücüne sahip olan karizmatik liderler kendilerine has kişilikleri ve özgün davranış kalıpları ile etrafında yüksek çekiciliği olan bir alan meydana getirirler. Genel olarak bakıldığında karizmatik liderlerin çoğunlukla savaş, toplumsal karmaşa ve kriz gibi ciddi korku ve belirsizliklerin olduğu dönemlerde ortaya çıktığı görülmekte olup bu dönemlerde ortaya çıkan karizmatik liderler kurtarıcı rolünü üstlenirler. Karşısındakini etkileme gücü oldukça yüksek olan bu liderler davası ve değerlerine büyük bir tutkuyla bağlıdır. Bu bağlılık takipçilerinde de etki yaratmakta ve onları da bu davaya bağlı kalarak hareket etmeye sevk etmektedir.

Bu araştırma karizmatik liderliğin iş tatminine etkisindeki lider-takipçi etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolünü incelemek amacıyla yapılmıştır. Öncelikli olarak bu araştırmanın ortaya çıkmasında bana yol gösteren, tez araştırmam süresince yardımını esirgemeyip büyük bir sabır ve anlayışla bana destek olan değerli danışman hocam Prof.Dr. İbrahim Sani MERT'e, yazım aşamasında fikir ve içerik açısından tezimin tamamlanmasında görüş ve önerileriyle bana destek olan bölümümüz öğretim üyelerine sonsuz teşekkürlerimi arz ederim.

Son olarak tez çalışmam süresince her daim yanımda olup beni her zaman destekleyen, bana göstermiş oldukları sabır ve anlayışla varlıklarını ve desteklerini sürekli yanımda hissettiğim çok değerli aileme teşekkür ederim.

Yunus VURAN

Gaziantep, 2019

ÖZET

Bu çalışmada karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-takipçi etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü araştırılmıştır. Bu amaçla Diyarbakır'daki kamu kurumlarında çalışan 600 kişiden anket ile veri toplanmıştır. Araştırmada öncelikle ölçeklerin yapı geçerliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Bu amaçla keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri ile güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ardından araştırma hipotezlerini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli kurulmuş ve analiz edilmiştir. Yapısal eşitlik modelinin analizi neticesinde karizmatik liderliğin iş tatminini, lider-takipçi etkileşimini ve örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Lider-takipçi etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışının da iş tatminini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği tespit edilmiştir. Aracılık rolünü araştırmak için Sobel testi yapılmıştır. Sobel testi neticesinde karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-takipçi etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışının kısmi aracılık rolü bulunduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Aracılık rolü analiz bulgularının literatüre önemli katkılar sağlayacağına inanılmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Karizmatik Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, İş Tatmini, Lider – Takipçi Etkileşimi

ABSTRACT

In this study, the effect of charismatic leadership on job satisfaction, mediation of leader-follower interaction and organizational citizenship behavior was investigated. For this purpose, data were collected from 600 people working in public institutions in Diyarbakır. First of all, the construct validity and reliability of the scales were tested. For this purpose, reliability analysis, exploratory and confirmatory factor analyzes were performed. The structural equation model was then established and analyzed to test the research hypotheses. As a result of the analysis of the structural equation model, it was found that the charismatic leadership had a positive effect on job satisfaction, leader-follower interaction and organizational citizenship behavior. It has been determined that leader-follower interaction and organizational citizenship behavior have a positive effect on job satisfaction. The Sobel test was conducted to investigate the role of mediation. As a result of Sobel test, it was found that leader-follower interaction and organizational citizenship behavior had a partial mediation role in the effect of charismatic leadership on job satisfaction. It is believed that the intermediary role analysis findings will contribute significantly to the literature.

Keywords: Charismatic Leadership, Organizational Citizenship behavior, Job Satisfaction, Follower Behavior

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	i
ÖZET.....	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR.....	x
BİRİNCİ BÖLÜM	
GİRİŞ.....	1
1.1. Problem Durumu	2
1.1.1. Problem Cümlesi.....	2
1.1.2. Alt Problemler.....	2
1.2. Araştırmanın Amacı	2
1.3. Araştırma Hipotezleri	2
1.4. Sayıltılar.....	16
1.5. Sınırlılıklar.....	16
1.6. Tanımlar.....	17
İKİNCİ BÖLÜM	
LİDERLİK KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	18
2.1. Liderlik Kavramı ve Liderliğin Önemi	18
2.2. Liderlik Güç Kaynakları.....	21
2.2.1. Uzmanlık Gücü	21
2.2.2. Karizmatik Güç	21
2.2.3. Zorlayıcı Güç	22
2.2.4. Yasal Güç.....	22
2.2.5. Ödüllendirme Gücü.....	22
2.3. Liderlik Kuramları.....	22
2.3.1. Özellikler Kuramı	23
2.3.2. Davranışsal Kuramlar	23
2.3.3. Durumsallık Kuramı	25
2.3.4. Modern Liderlik Kuramları.....	26
2.4. Liderlik Stilleri	27
2.4.1. Vizyoner Liderlik.....	28
2.4.2. Kültürel Liderlik	29
2.4.3. Öğretimsel Liderlik.....	30
2.4.4. Demokratik/Katılımcı Liderlik	31
2.4.5. Etik Liderlik	32
2.4.6. Etkileşimci Liderlik (Transaksiyonel Liderlik)	33
2.4.7. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik.....	34
2.4.8. Karizmatik Liderlik.....	35
2.4.8.1. Karizmatik Liderlerin Ortaya Çıkışını Kolaylaştırıcı Koşullar	36
2.4.8.2. Karizmatik Liderin Özellikleri	37
2.4.8.2.1. Vizyon Belirleme	39
2.4.8.2.2. Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	40
2.4.8.2.3. Sıradışı Davranışlar Sergileme	40
2.4.8.2.4. Kişisel Risk Üstlenebilme	41
2.4.8.2.5. Statükoyu sürdürmememe	41
2.4.8.3. Karizmatik Liderliğin Olumsuz Yanları	41

2.4.8.4. Karizmatik Liderlik Yaklaşımları	42
2.4.8.4.1. Weber'in Otorite Yaklaşımı	42
2.4.8.4.2. House'in Karizmatik Liderlik Yaklaşımı	43
2.4.8.4.3. Bass'in Karizmatik Liderlik Teorisi	44
2.4.8.4.4. Shamir'in Benlik Teorisi	45
2.4.8.4.5. Conger-Kanungo'nun Karizmaya Atf Teorisi	46
2.4.8.4.6. Bayer'in Karizma Yaklaşımı	46
2.4.8.4.7. Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı	47
2.4.8.4.8. Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım	48
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	
ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	49
3.1. Örgütsel Vatandaşlık	49
3.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri	51
3.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Kavramlar	52
3.1.2.1. Prososyal Örgütsel Davranış	52
3.1.2.2. Örgütsel Spontanlık	54
3.1.2.3. Psikolojik Sözleşmeler	55
3.1.2.4. Rol Davranışları	56
3.1.2.4.1. Biçimsel Rol Davranışları	56
3.1.2.4.2. Fazladan Rol Davranışları	56
3.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler	57
3.1.3.1. Sosyal Değişim Teorisi	57
3.1.3.2. Eşitlik Teorisi	58
3.1.3.3. Beklenti Teorisi	59
3.1.3.4. Vekalet Teorisi	60
3.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları	61
3.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi	64
3.2. Karizmatik Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki	65
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	
İŞ TATMİNİ	70
4.1. İş Tatmini Kavramı	70
4.1.1. İş Tatmininin Teorik Temelleri	72
4.1.2. İş Tatmini Öncül ve Ardılları	74
4.1.3. İş Tatminiyle İlgili Kuramlar	77
4.1.3.1. İş Özellikleri Modeli	77
4.1.4. İş Tatmininin Boyutları	79
4.1.4.1. Ücretten Tatmin	79
4.1.4.2. İşin Kendisinden Tatmin	80
4.1.4.3. Terfi Fırsatlarından Tatmin	80
4.1.4.4. Yöneticiden Tatmin	81
4.1.4.5. Çalışma Arkadaşlarından Tatmin	81
4.1.4.6. Çalışma Koşullarından (Şirket Politikalarından) Tatmin	82
4.2. Karizmatik Liderlik Özellikleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişki	82
BEŞİNCİ BÖLÜM	
LİDER-TAKİPÇİ ETKİLEŞİMİ	85
5.1. Takipçi Davranışı	85
5.2. Takipçi Davranışının Teorik Temelleri	88
5.2.1. Sosyal Mübadele Teorisi	88
5.2.2. Eşitlik Teorisi	89

5.2.3. Rol Teorisi	90
5.3. Takipçi Etkileşim Süreci ve Kalitesi	91
5.4. Lider Takipçi Etkileşiminin Boyutları.....	98
5.4.1. Katkı.....	98
5.4.2. Sadakat (Bağlılık)	99
5.4.3. Sevgi (Etki)	99
5.4.4. Profesyonellik (Mesleki Saygı).....	100
5.5. Karizmatik Liderlik Özellikleri İle Takipçi Davranışı Arasındaki İlişki	100
ALTINCI BÖLÜM	
YÖNTEM.....	102
6.1. Araştırmanın Amacı	102
6.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	102
6.3. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri	102
6.3.1. Araştırmanın Modeli	102
6.4. Veri Toplama Araçları.....	103
6.5. Ölçeklerin Yapı Geçerliliği ve Güvenilirliği	105
6.5.1. Araştırmanın Metodolojisi	105
6.5.2. Keşfedici Faktör Analizleri.....	109
6.5.2.1. <i>Karizmatik Liderlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi</i>	109
6.5.2.2. <i>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi</i>	111
6.5.2.3. <i>İş Tatmini Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi</i>	112
6.5.2.4. <i>Lider-Takipçi Etkileşimi Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi</i>	114
6.5.3. Doğrulayıcı Faktör Analizleri.....	115
6.5.3.1. <i>Karizmatik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi</i>	115
6.5.3.2. <i>Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi</i>	117
6.5.3.3. <i>Lider-Takipçi Etkileşimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi</i>	118
6.5.3.4. <i>İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi</i>	118
6.5.4. Güvenilirlik Analizi	120
6.5.5. Normal Dağılım Testi	120
6.5.6. Korelasyon Analizi	121
YEDİNCİ BÖLÜM	
BULGULAR	122
7.1. Demografik Bulgular.....	122
7.2. Cinsiyet Değişkeni Farklılıklar T Testi	127
7.3. Medeni Durum Değişkeni Farklılıklar T Testi	130
7.4. Eğitim Durumu Değişkeni Farklılıklar T Testi	132
7.5. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkeni Farklılıklar T Testi	133
7.6. Yaş Değişkeni Farklılıklar Varyans Analizi.....	136
7.7. Çalışılan Pozisyon Değişkeni Farklılıklar Varyans Analizi	139
7.8. Toplam Çalışma Süresi Değişkeni Farklılıklar Varyans Analizi	143
7.9. Kurum Çalışma Süresi Değişkeni Farklılıklar Varyans Analizi	152
7.10. Gelir Değişkeni Farklılıklar Varyans Analizi.....	158
7.11. Yapısal Eşitlik Modeli	168
7.12. Aracılık Testi	170
7.12.1. Lider Takipçi Etkileşimi Değişkeninin Aracılık Testi.....	171
7.12.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkeninin Aracılık Testi.....	173
SEKİZİNCİ BÖLÜM	
TARTIŞMA VE SONUÇ	176
KAYNAKÇA	186
EKLER.....	207

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Psikolojik Sözleşmenin Doğal Yapısı	55
Tablo 2. Takipçi davranışıyla ilgili Pozitif ve Negatif İlişkili Değişkenler	98
Tablo 3. KMO Değerleri ve Yorumları	106
Tablo 4. DFA Uyum İyiliği Değer Aralıkları	108
Tablo 5. Cronbach Alpha Katsayısı Yorumları	109
Tablo 6. Karizmatik Liderlik Ölçeği KMO Değeri	109
Tablo 7. Karizmatik Liderlik Açıklanan Varyans	110
Tablo 8. Karizmatik Liderlik Döndürülmüş Bileşen Matrisi	110
Tablo 9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı KMO Değeri	111
Tablo 10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Açıklanan Varyans	111
Tablo 11. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Döndürülmüş Bileşen Matrisi	112
Tablo 12. İş Tatmini Ölçeği KMO Değeri	112
Tablo 13. İş Tatmini Açıklanan Varyans	113
Tablo 14. İş tatmini Döndürülmüş Bileşen Matrisi	113
Tablo 15. Lider-Takipçi Etkileşimi KMO Değeri	114
Tablo 16. Lider-Takipçi Etkileşimi Toplam Açıklanan Varyans	114
Tablo 17. Lider-Takipçi Etkileşimi Döndürülmüş Bileşen Matrisi	115
Tablo 18. Karizmatik Liderlik DFA Uyum İyiliği Değerleri	116
Tablo 19. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı DFA Uyum İyiliği Değerleri	117
Tablo 20. Lider-Takipçi Etkileşimi DFA Uyum iyiliği Değerleri	118
Tablo 21. İş Tatmini DFA Uyum iyiliği Değerleri	119
Tablo 22. Güvenilirlik Analizi	120
Tablo 23. Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri	121
Tablo 24. Korelasyon Analizi	121
Tablo 25. Cinsiyet Bulguları	122
Tablo 26. Medeni Durum Bulguları	122
Tablo 27. Yaş Bulguları	122
Tablo 28. Öğrenim Durumu Bulguları	123
Tablo 29. Pozisyon Bulguları	123
Tablo 30. Çalışılan Departman Bulguları	124
Tablo 31. Yönetici Olup Olmama Bulgusu	125
Tablo 32. Yönetici Cinsiyeti	125
Tablo 33. Toplam Çalışma Süresi Bulguları	125
Tablo 34. Mevcut Kurum Çalışma Süresi Bulguları	126
Tablo 35. Yönetici İle Aynı Şehirde Çalışıp Çalışmama Durumu	126
Tablo 36. Aylık Gelir Bulguları	126
Tablo 37. Çalışılan Kurum Bilgileri	127
Tablo 38. Cinsiyet Değişkeni T Testi	128
Tablo 39. Cinsiyet Değişkeni T Testi Ortalama Değerler	129
Tablo 40. Medeni Durum Değişkeni T Testi	130
Tablo 41. Medeni Durum Değişkeni T Testi Ortalama Değerler	131
Tablo 42. Eğitim Durumu Farklılıklar T Testi	132
Tablo 43. Eğitim Durumu Değişkeni T Testi Ortalama Değerler	133
Tablo 44. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkeni Farklılıklar T Testi	134
Tablo 45. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkeni T Testi Ortalama Değerler	135
Tablo 46. Yaş Değişkeni Farklılıklar Varyans Analizi	137
Tablo 47. Yaş Değişkeni Farklılıklar Tukey Testi	138

Tablo 48. Çalışılan Pozisyon Farklılıklar Varyans Analizi.....	140
Tablo 49. Çalışılan Pozisyon Değişkeni Farklılıklar Tukey Testi.....	139
Tablo 50. Toplam Çalışma Süresi Farklılıklar Varyans Analizi	144
Tablo 51. Toplam Çalışma Süresi Farklılıklar Tukey Testi	147
Tablo 52. Mevcut Kurum Çalışma Süresi Farklılıklar Varyans Analizi	153
Tablo 53. Mevcut Kurum Çalışma Süresi Farklılıklar Tukey Testi	155
Tablo 54. Gelir Değişkeni Farklılıklar Varyans Analizi	159
Tablo 55. Gelir Değişkeni Farklılıklar Tukey Testi	161
Tablo 56. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri.....	170
Tablo 57. Yapısal Eşitlik Modeli Regresyon Ağırlıkları.....	170
Tablo 58. Sobel Testi 1 Sonuçları	172
Tablo 59. Sobel Testi 1 Anlamlılık	173
Tablo 60. Sobel Testi 2 Sonuçları	174
Tablo 61. Sobel Testi 2 Anlamlılık	175



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Durumsallık yaklaşımına göre liderlik davranışını etkileyen faktörler	26
Şekil 2. Dönüşümsel lider ile izleyenler arasındaki ilişki	35
Şekil 3. İş Özellikleri Modeli	78
Şekil 4. İlişki Temelli Yaklaşım	86
Şekil 5. Lider-Takipçi Etkileşim Teorisi.....	87
Şekil 6. Takipçi davranışı Modeli	93
Şekil 7. Araştırmanın Modeli.....	103
Şekil 8. Karizmatik Liderlik DFA.....	116
Şekil 9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı DFA	117
Şekil 10. Lider-Takipçi Etkileşimi 2. Düzey DFA	118
Şekil 11. İş Tatmini 2. Düzey DFA	119
Şekil 12. Yapısal Eşitlik Modeli	169
Şekil 13. Sobel Testi 1 Aşama 1	171
Şekil 14. Sobel Testi 1 Aşama 2	171
Şekil 15. Sobel Testi 1 Aşama 3	171
Şekil 16. Sobel Testi 1 Aşama 4	172
Şekil 17. Sobel Testi 2 Aşama 1	173
Şekil 18. Sobel Testi 2 Aşama 2	173
Şekil 19. Sobel Testi 2 Aşama 3	173
Şekil 20. Sobel Testi 2 Aşama 4	174

KISALTMALAR LİSTESİ

Akt.	: Aktaran
ÇBTDÖ	: Çok Boyutlu Takipçi Davranışı Ölçeği
İTÖ	: İş Tatmini Ölçeği
KLÖ	: Karizmatik Liderlik Ölçeği
ÖVD	: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
ÖVÖ	: Örgütsel Vatandaşlık Ölçeği
Ss	: Standart Sapma
TBD	: Temel Benlik Değerlendirmesi
Vd.,	: Ve diğerleri

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

İnsanoğlu, yaratılışından bu yana bir arada yaşama arzusunu içerisinde barındırmaktadır. Bu nedenle liderlik toplu yaşamın ortaya çıkardığı bir statü olup topluluk halinde yaşayanların inisiyatif kullanan, sorunlara çözümler üretebilen kişilere duyduğu ihtiyaç liderliğin ortaya çıkma nedenidir (Eren, 2001; Güner, 2002). Liderlik ilk ve orta çağlarda genellikle güç ve iktidar kullanımı şeklinde anılmakta olup yalnızca ülkeyi yönetenlere yakıştırılmakta iken daha sonraları ise demokratik tanımlamalar ile kavram değişimine uğrayıp günümüzde ülke yönetimiyle sınırlandırılmamakta, şirket ve her türlü işletme yönetimiyle de ilişkilendirilmektedir.

Günümüz zorlu rekabet ortamında özel işletmelerle rekabet edebilmek için kamu sektörü de çağa ayak uydurmak zorundadır. Bu nedenle de çalışanlarından üst düzey verim almak zorundadırlar. Bu kapsamda yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışları öne çıkmaktadır. Gerek siyasi gerekse ekonomik olarak meydana gelen değişime uyum sağlayabilmek için radikal kararlar alabilen liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bilhassa değişimi önlemeye çalışan, mevcut yapıların değişimine mani olan liderler yerine değişime karşı direnci ortadan kaldıracak güçlü ve oldukça geniş desteğe sahip olan karizmatik liderlere gerek vardır. Örgütlerin gelişmesi ve başarılı olabilmesi çalışanların yapmış oldukları işten tatmin olmaları, buna bağlı olarak da örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri gerekmektedir. Bu durumda da lider ile takipçiler yani çalışanlar arasındaki etkileşim öne çıkmaktadır. Çalışanlar üzerinde liderlik davranışları oldukları etkilidir. İşletmelerde işbirliğine ve dayanışmaya dayalı olan çalışma ortamı, çalışanların iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı düzeyleri işletmenin amaçlarına ulaşmasında örgütsel etkinlik açısından son derece önemlidir ki bu davranışlar üzerinde en etkili faktörlerin başında liderlik özellikleri gelmektedir. Bu bağlamda yöneticilerin sergilemiş oldukları liderlik davranışlarının, bilhassa da karizmatik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinin ve lider-takipçi etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının bunun üzerindeki etkisinin belirlenmesi oldukça önemlidir.

Bu bölümde, araştırmaya ilişkin olarak araştırmanın konusu ve problemi, araştırmanın amacı, önemi, sayıltılar, sınırlılıklar, tanımlar ve araştırmanın hipotezleri yer almaktadır.

1.1. Problem Durumu

Karizmatik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisine lider-takipçi etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolünü belirlemeye yönelik çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda araştırmamız bu alanda yapılmış olan ilk çalışma özelliğiyle bundan sonraki araştırmacılara öncülük edeceği, bunun yanı sıra elde edilen sonuçların diğer çalışmalar açısından önemli bir kaynak olacağı düşünülmektedir.

1.1.1. Problem Cümlesi

Yukarıda belirtilen hususlar dikkate alındığında bu araştırmanın problem cümlesi “karizmatik liderliğin iş tatmine etkisindeki lider-takipçi etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü var mıdır? Şeklinde belirlenmiştir.

1.1.2. Alt Problemler

Araştırmanın alt problemleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

- Karizmatik liderlik algısı demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Lider-takipçi etkileşimi demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?
- Örgütsel vatandaşlık davranışı demografik değişkenlere göre anlamlı farklılık göstermekte midir?

1.2. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada karizmatik liderliğin iş tatminine etkisindeki lider-takipçi etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolünün olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır.

1.3. Araştırma Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

H1: Karizmatik liderlik algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1a: Vizyon belirleme boyutu cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1b: Çevresel duyarlılık boyutu cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1c: Sıra dışı davranışlar sergileme boyutu cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1d: Kişisel risk üstlenme boyutu cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1e: Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme boyutu cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H1f: Statükoyu sürdürmeme boyutu cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2: Örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2a: Nezaket cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2b: Yardımseverlik cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2c: Vicdanlılık cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2d: Sportmenlik cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2e: Sivil erdem cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: İş tatmini cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3a: İşin kendisinden duyulan tatmin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3b: Terfiden duyulan tatmin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3c: Ücretten duyulan tatmin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3d: Yöneticiden duyulan tatmin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3e: Kurum politikasından duyulan tatmin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3f: İş arkadaşlarından duyulan tatmin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4: Lider – takipçi etkileşimi cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4a: Duygusal etkileşim cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4b: Sadakat cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4c: Katkı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H4d: Mesleki saygı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5: Karizmatik liderlik algısı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5a: Vizyon belirleme medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5b: Çevresel duyarlılık medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5c: Sıra dışı davranış sergileme medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5d: Kişisel risk üstlenme medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5e: Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H5f: Statükoyu sürdürmeme medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6: Örgütsel vatandaşlık davranışı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6a: Nezaket medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6b:Yardımseverlik medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6c: Vicdanlılık medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6d: Sportmenlik medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H6e: Sivil erdem medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7: İş tatmini medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7a: İşin kendisinden duyulan tatmin medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7b: Terfiden duyulan tatmin medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7c: Ücretten tatmin medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7d: Yöneticiden duyulan tatmin medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7e: Kurum politikasından duyulan tatmin medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H7f: İş arkadaşlarından duyulan tatmin medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8: Lider – takipçi etkileşimi medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8a: Duygusal etkileşim medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8b: Sadakat medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8c: Katkı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H8d: Mesleki saygı medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9: Karizmatik liderlik algısı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9a: Vizyon belirleme algısı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9b: Çevresel duyarlılık algısı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9c: Sıra dışı davranış sergileme algısı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9d: Kişisel risk üstlenme algısı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9e: Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H9f: Statükoyu sürdürmeme algısı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10: Örgütsel vatandaşlık davranışı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10a: Nezaket eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10b: Yardımseverlik eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10c: Vicdanlılık eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10d: Sportmenlik eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H10e: Sivil erdem eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H11: İş tatmini eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H11a: İşin kendisine yönelik tatmin eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H11b: Terfiye yönelik tatmin eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H11c: Ücrete yönelik tatmin eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H11d: Yöneticiye yönelik tatmin eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H11e: Kurum politikasına yönelik tatmin eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H11f: İş arkadaşlarına yönelik tatmin eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H12: Lider – takipçi etkileşimi eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H12a: Duygusal etkileşim eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H12b: Sadakat eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H12c: Katkı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H12d: Mesleki saygı eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H13: Karizmatik liderlik algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H13a: Vizyon belirleme algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H13b: Çevresel duyarlılık algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H13c: Sıra dışı davranış sergileme algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H13d: Kişisel risk üstlenme algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H13e: Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H13f: Statükoyu sürdürmeme algısı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H14: Örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H14a: Nezaket cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H14b: Yardımseverlik cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H14c: Vicdanlılık cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H14d: Sportmenlik cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H14e: Sivil erdem cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H15: İş tatmini cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H15a: İşin kendisinden duyulan tatmin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H15b: Terfiden duyulan tatmin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H15c: Ücretten duyulan tatmin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H15d: Yöneticiden duyulan tatmin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H15e: Kurum politikasından duyulan tatmin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H15f: İş arkadaşlarından duyulan tatmin cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H16: Lider – takipçi etkileşimi cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H16a: Duygusal etkileşim cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H16b: Sadakat cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H16c: Katkı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H16d: Mesleki saygı cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H17: Karizmatik liderlik algısı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H17a: Vizyon belirleme algısı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H17b: Çevresel duyarlılık algısı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H17c: Sıra dışı davranış sergileme algısı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H17d: Kişisel risk üstlenme algısı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H17e: Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H17f: Statükoyu sürdürmeme algısı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H18: Örgütsel vatandaşlık davranışı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H18a: Nezaket yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H18b: Yardımseverlik yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H18c: Vicdanlılık yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H18d: Sportmenlik yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H18e: Sivil erdem yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H19: İş tatmini yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H19a: İşin kendisinden duyulan tatmin yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H19b: Terfiden duyulan tatmin yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H19c: Ücretten duyulan tatmin yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H19d: Yöneticiden duyulan tatmin yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H19e: Kurum politikasından duyulan tatmin yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H19f: İş arkadaşlarından duyulan tatmin yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H20: Lider – takipçi etkileşimi yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H20a: Duygusal etkileşim yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H20b: Sadakat yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H20c: Katkı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H20d: Mesleki saygı yaşa göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H21: Karizmatik liderlik algısı çalışılan pozisyona göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H21a: Vizyon belirleme algısı çalışılan pozisyona göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H21b: Çevresel duyarlılık algısı çalışılan pozisyona göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H21c: Sıra dışı davranış sergileme algısı çalışılan pozisyona göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H21d: Kişisel risk üstlenme algısı çalışılan pozisyona göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H21e: Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısı çalışılan pozisyona göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H21f: Statükoyu sürdürmeme algısı çalışılan pozisyona göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H22: Örgütsel vatandaşlık davranışı çalışılan pozisyona göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H22a: Nezaket çalışılan pozisyona göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H22b: Yardımseverlik çalışılan pozisyona göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H22c: Vicdanlılık çalışılan pozisyona göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H22d: Sportmenlik çalışılan pozisyona göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H22e: Sivil erdem çalışılan pozisyona göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H23: İş tatmini çalışılan pozisyona göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H23a: İşin kendisinden duyulan tatmin çalışılan pozisyona göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H23b: Terfiden duyulan tatmin çalışılan pozisyona göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H23c: Ücretten duyulan tatmin çalışılan pozisyona göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H23d: Yöneticiden duyulan tatmin çalışılan pozisyona göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H23e: Kurum politikasından duyulan tatmin çalışılan pozisyona göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H23f: İş arkadaşlarından duyulan tatmin çalışılan pozisyona göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H24: Lider – takipçi etkileşimi çalışılan pozisyona göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H24a: Duygusal etkileşim çalışılan pozisyona göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H24b: Sadakat çalışılan pozisyona göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H24c: Katkı çalışılan pozisyona göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H24d: Mesleki saygı çalışılan pozisyona göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H25: Karizmatik liderlik algısı toplam çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H25a: Vizyon belirleme algısı toplam çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H25b: Çevresel duyarlılık algısı toplam çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H25c: Sıra dışı davranış sergileme algısı toplam çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H25d: Kişisel risk üstlenme algısı toplam çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H25e: Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısı toplam çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H25f: Statükoyu sürdürmeme algısı toplam çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H26: Örgütsel vatandaşlık davranışı toplam çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H26a: Nezaket toplam çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H26b: Yardımseverlik toplam çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H26c: Vicdanlılık toplam çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H26d: Sportmenlik toplam çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H26e: Sivil erdem toplam çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H27: İş tatmini toplam çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H27a: İşin kendisinden duyulan tatmin toplam çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H27b: Terfiden duyulan tatmin toplam çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H27c: Ücretten duyulan tatmin toplam çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H27d: Yöneticiden duyulan tatmin toplam çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H27e: Kurum politikasından duyulan tatmin toplam çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H27f: İş arkadaşlarından duyulan tatmin toplam çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H28:Lider – takipçi etkileşimi toplam çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H28a: Duygusal etkileşim toplam çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H28b: Sadakat toplam çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H28c: Katkı toplam çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H28d: Mesleki saygı toplam çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H29: Karizmatik liderlik algısı kurum çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H29a: Vizyon belirleme algısı kurum çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H29b: Çevresel duyarlılık algısı kurum çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H29c: Sıra dışı davranış sergileme algısı kurum çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.+

H29d: Kişisel risk üstlenme algısı kurum çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H29e: Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısı kurum çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H29f: Statükoyu sürdürmeme algısı kurum çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H30: Örgütsel vatandaşlık davranışı kurum çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H30a: Nezaket kurum çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H30b: Yardımseverlik kurum çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H30c: Vicdanlılık kurum çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H30d: Sportmenlik kurum çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H30e: Sivil erdem kurum çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H31: İş tatmini kurum çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H31a: İşin kendisinden duyulan tatmin kurum çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H31b: Terfiden duyulan tatmin kurum çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H31c: Ücretten duyulan tatmin kurum çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H31d: Yöneticiden duyulan tatmin kurum çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H31e: Kurum politikasından duyulan tatmin kurum çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H31f: İş arkadaşlarından duyulan tatmin kurum çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H32:Lider – takipçi etkileşimi kurum çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H32a: Duygusal etkileşim kurum çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H32b: Sadakat kurum çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H32c: Katkı kurum çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H32d: Mesleki saygı kurum çalışma süresine göre göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H33: Karizmatik liderlik algısı gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir

H33a: Vizyon belirleme algısı gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H33b: Çevresel duyarlılık algısı gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H33c: Sıra dışı davranış sergileme algısı gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H33d: Kişisel risk üstlenme algısı gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H33e: Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısı gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H33f: Statükoyu sürdürmeme algısı gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H34: Örgütsel vatandaşlık davranışı gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H34a: Nezaket gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H34b: Yardımseverlik gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H34c: Vicdanlılık gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H34d: Sportmenlik gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H34e: Sivil erdem gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H35: İş tatmini gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H35a: İşin kendisinden duyulan tatmin gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H35b: Terfiden duyulan tatmin gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H35c: Ücretten duyulan tatmin gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H35d: Yöneticiden duyulan tatmin gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H35e: Kurum politikasından duyulan tatmin gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H35f: İş arkadaşlarından duyulan tatmin gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H36: Lider – takipçi etkileşimi gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H36a: Duygusal etkileşim gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H36b: Sadakat gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H36c: Katkı gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H36d: Mesleki saygı gelire göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H37: Karizmatik liderlik iş tatminini pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H38: Karizmatik liderlik örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H39: Karizmatik liderlik lider – takipçi etkileşimini pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H40: Örgütsel vatandaşlık davranışı iş tatminini pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H41: Lider-takipçi etkileşimi iş tatminini pozitif yönde anlamlı olarak etkiler.

H42: Karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-takipçi etkileşiminin aracı rolü bulunmaktadır.

H43: Karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü bulunmaktadır.

1.4. Sayıtlar

Bu araştırmada aşağıdaki sayıtlardan hareket edilmiştir.

1. Araştırmada, katılımcılara uygulanacak olan ölçme araçlarına samimi ve doğru cevaplar verildiği varsayılmıştır.

2. Katılımcıların lidere ilişkin görüşleri, bu görüşlerin demografik özelliklere göre değişiklik gösterdiği varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

1. Değişkenler kuramsal kısımda açıklanacak olan olgular ve uygulanacak olan anketlerdeki soruların boyutlarıyla sınırlandırılmıştır.

2. Araştırma, değişkenleri ölçmek için geliştirilen anket soruları ve toplanan bilgilerle sınırlandırılmıştır.

1.6. Tanımlar

Araştırma konusuyla ilgili, araştırmada kullanılacak ve araştırma içeriğini açıkça yansıtacak nitelikteki anahtar kavramlar aşağıda tanımlanmıştır.

Liderlik: Belirli durumlarda önceden belirlenmiş olan ortak amaçlara ulaşılması için birbirine bağımlı olan iki veya daha çok kişi arasındaki ilişkileri (Baydal ve Tekarslan, 2002: 166) örgütün amaçlara ulaşması noktasında kişi ve grup davranışlarını etkileme sürecidir (Arslan vd., 2011: 219).

Karizma: Yunanca kökenli bir kelime olan “Khoris” kelimesinden gelen karizma ihsan edilmiş, bağışlanmış ve ilahi ilham kabiliyeti gibi anlamlara gelmektedir. Sözlüklerde yaratıcı duygu ve düşüncelere yöneltici özel liderlik becerisi şeklinde tanımlanmaktadır (Karaman, 2008: 57).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Örgütlerdeki biçimsel rol davranışları örgüt sistemleri, kuralları ve etkin üretim sistemler içerisinde tanımlanmakta olup bu davranışlar yönetimin çalışanlardan beklediği ve örgüt yaşamının temelini oluşturan davranışlardır (Aslan, 2009a).

İş Tatmini: Çalışanların işlerine karşı, denetim, kendini geliştirme imkânları, çalışma koşulları, ücret, iş ve sosyal çevre gibi çeşitli durumlara ilişkin olumlu duygusal bakış açıları sonucu oluşan memnuniyet durumu olarak ifade edilmektedir (Çetin ve Basım, 2011: 84)

Takipçi Davranışı: Örgüt içerisindekilerin örgüt kültürü, ortamı, yöneticilerin sergilemiş olduğu liderlik özellikleri gibi durumlara bağlı olarak sergiledikleri davranışlardır.

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Liderlik Kavramı ve Liderliğin Önemi

Liderlik insanoğlunun var oluşundan beridir var olan bir kavramdır. Farklı inanç, amaç, tutum ve davranışlara sahip olmasına karşın sosyal bir varlık olmanın da etkisiyle insanlar bir araya gelip grup oluştururlar. Bu şekilde farklı özelliklere sahip olan bireylerden meydana gelen grupların uyumlu ve verimli olabilmeleri için de onları yönlendirecek kişilere ihtiyaç duyulur ki burada devreye liderler girmektedir. Liderlik grupta yer alan üyelerin etkilenecek ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmelerinin sağlanmasıdır (Can ve Özer, 2011: 1-7).

Liderlik konusu özellikle 20. yüzyılla birlikte en yoğun bilimsel çalışmaların yapıldığı konular arasında yer almaktadır. Farklı alanlarda hem teorisyenler hem de uygulayıcılar tarafından liderliğin çözümlenmesi için oldukça fazla çalışmalar gerçekleştirilmiş olup bu çalışmalar sonucunda liderlikle ilgili 5000'in üzerinde çalışma, 350'nin üzerinde tanım ortaya çıkmıştır (Erçetin, 2000:4).

Baydal ve Tekarslan'a (2002:166) göre liderlik belirli durumlarda ortak amaçlara ulaşılması için birbirine bağımlı iki veya daha fazla kişi arasındaki ilişkiler iken Arslan ve ark.'a (2011:129) göre ise örgütün belirli amaçlara ulaşmasında birey ve grup davranışlarını etkileme sürecidir.

Koçel (2010) liderliği belirli koşullarda birey veya grupların amaçlarına ulaşması için bir kişinin diğerlerinin faaliyetlerini etkileyip onları yönlendirmesi şeklinde tanımlamıştır. Dolayısıyla lider topluluğunu ortak amaçlar etrafında bir araya getirip davranmaya yönelten, bireysel ve grup amaçlarının gerçekleştirilmesi için izledikleri, onun istek, emir ve talimatlarına göre davrandıkları kişidir denilebilir. Özellikle günümüz dünyasında tüm örgütlerde başarının en önemli kriteri etkin liderliktir. Liderlik bireysel, grup ve örgütsel düzeyde istenilen maksimum çıktıyı temin etmektedir. Dolayısıyla da sürdürülebilir başarı ve örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından kilit rol oynar (Ertürk, 2008: 1; Şahin vd., 2016: 75; Toprak vd., 2017:107).

Liderlik dendiğinde ilk olarak akla yönetici gelmesine karşın yönetici denildiğinde ise liderlik akla gelmez. Fakat tüm yöneticiler lider olmak istek ve arzusunda dırlar.

Özsalmanlı'ya (2005: 138) göre lider yönetici vizyon yaratabilen ve yaşatabilen, istenliğin hedefin ve gerçeğin fotoğrafını çekip bu hedef ve amaçları görünür hale getirebilen, bu görüntüyü de erişebilir ve uygulanabilir hale getiren kişidir. Bu bağlamda lider yöneticilerde bulunması gereken bazı önemli özellikler aşağıdaki gibi sıralanabilir (Özsalmanlı, 2005: 140-141):

- Lider yöneticiler uzmanlığa büyük saygı gösterirler
- Ekip çalışması lider yöneticiler için oldukça önemlidir
- Astlarına karşı güven duygusuna sahiptirler
- Astlarını motive etmede uzmandırlar
- Hataların ortadan kaldırılması ya da minimize edilmesi için önlem alırlar
- Lider yöneticiler iç ve dış müşterilerin haklarının teminatıdırlar
- Çalışanlar arasında yatay ve dikey yönlü iyi iletişime çok büyük önem verirler
- Lider yöneticiler toplantı yönetimi konusunda uzmandırlar ve bütün toplantılardan maksimum verim almayı amaçlarlar

Liderliğin 3 temel anlamı bulunmakta olup bunlar aşağıdaki gibidir (Zel, 2011: 108):

- Belirli bir makamı elde bulundurmak için elde edilen sıfat
- Yöneticinin kişilik özelliği
- Yönetici tarafından izlenen davranış kategorisi

Amaç ve hedeflere ulaşabilmek amacıyla astların eylemlerine yön verme, takipçilerini etkileme süreci anlamına gelen liderlik grup başarısının olmazsa olmaz unsurudur. Bununla birlikte baskı kurmaksızın başkalarının davranışlarına olumlu etki yaratma süreci olarak da tanımlanabilir (Güney, 2011: 371).

Ana hatlarıyla liderlik belirli şartlarda, belirli kişisel veya örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi için bir kişinin diğerlerinin yapmış olduğu faaliyetleri etkileyebilmesi, bunları yönlendirebilmesi süreci olduğundan liderin yapmış olduğu işlerle ilgili bir süreçtir denilebilir (Uysal ve Aslan, 1995: 268; Koçel, 2001: 465).

Liderlikle ilgili yapılan tanımlar göz önünde bulundurulduğunda liderlik kavramının aşağıda belirtilen özellikleri ile dikkat çektiği söylenebilir (Uysal ve Aslan, 1995: 268)

- Liderlik belirli bir grup içerisinde, belirli amaçlara ulaşılması istendiğinde söz konusudur
- Liderlik grubu oluşturanlara arasındaki etkin iletişimi sağlamalı, mevcut iletişimi de kolaylaştırmalıdır
- Liderlik grubu oluşturanların öznel çabalarını uyumlu hale getirmeli
- Liderlik belirli amaçlar doğrultusunda bireylere harekete geçirmeyi motive etmeli

Daha önce de ifade edildiği üzere topluluğun olduğu her yerde liderlikten söz edilir. Örgütlerde lidere ihtiyaç duyulmasının nedenleri ana hatlarıyla aşağıdaki gibidir (Arıkan, 2001: 288):

- **Örgütsel tasarım eksikliği:** Örgütsel plan ve tasarımlar tüm faaliyetleri kapsayıcı tarzda olmayıp özellikle davranış plana kıyasla daha kompleks, kapsamlı ve değişkendir.
- **Değişen çevresel koşullar:** Örgüt çevresi sürekli değişim içinde olup liderler açık sistemler olan örgütün değişen bu çevresel koşullara uyum sağlamasını ve bulunduğu dönemin gereklerine göre yenilenmesine katkıda bulunur
- **Örgütün içsel dinamiği:** Örgütlerdeki eğilimlerinden birisi de büyüme dinamiği olup büyüme gerçekleştikçe yeni karmaşık yapılar ortaya çıkar. Bu duruma bağlı olarak da örgüte yeni işlevler yüklenir. Bu gibi durumlarda ortaya çıkan yeni karmaşık yapılar arasında uyum ve eşgüdümün tesis edilmesi gerekir.
- **İnsan takipçiliğinin doğası:** İnsanlar kazandıkları deneyimlere paralel olarak güzüleri, gereksinimleri ve özel tepkilerinin yoğunluğunda ve biçiminde de değişimler meydana gelir.

Davis'e (1988) göre liderlik belirli amaçların büyük bir istek ve heyecanla gerçekleştirilebilmesi için diğerlerini ikna edebilme kabiliyeti olup gruba bağlılığı tesis eden ve grubu önceden belirlenmiş amaçlara ulaşabilmek için motive eden faktör insan faktörü olup lider çalışanlarını motive etmedikçe ve ortak amaçlar etrafında bir araya getirmedikçe organize etme, planlama, karar verme gibi yönetsel işlevlerinin bir yararı yoktur. Liderlik

örgütteki kişileri ve tüm potansiyeli başarıya ulaştıran son hareket olarak nitelendirilebilir” (Akt. Öztürk, 2003: 309).

Bazı araştırmacılar ise dünyada her geçen gün daha da yaygınlaşan demokrasi hareketleri, katılımcı yönetim tarzları, bilimsel gelişmelerin hızlanması ve bilgi-iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin liderlere olan gereksinimi azalttığını ileri sürse de insan çabalarının birleştirilip koordinasyonunun sağlanmasının gerekli olduğu durumlarda lidere mutlak surette ihtiyaç olduğunu düşünmektedirler (Zel, 2011: 108-109). Bu ihtiyaç bazı sebeplerle ve bazı zamanalarda ortaya çıkabilir. Örgütlerde ortak hedef ve amaçlar için bir araya gelenler alanlarında çok iyi uzman olsalar da onları yönlendirecek lider olmadan bu hedef ve amaçlara ulaşılması oldukça zordur (Bennis, 2001; Akat ve Budak, 1999; Avcı ve Topaloğlu, 2009; Onğun ve Kaya, 2015; Karabay ve Elçi, 2016).

2.2. Liderlik Güç Kaynakları

Güç amaçlara ulaşma becerisi olup fiziki açıdan amaçlara ulaşma eylemi enerji harcanarak ve psikolojik açıdan da azmin gücü ve motivasyonu sayesinde olur (Hodgkinson, 2008; Akyüz ve Kaya, 2015; Meydan vd., 2018).

Takipçilerin etkilenmesinde liderler tarafından kullanılan güç kaynakları “uzmanlık gücü”, “karizma gücü”, “zorlayıcılık gücü”, “yasal güç” ve “ödüllendirme gücü” şeklinde 5 ana gruba ayrılmakta olup (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76) bu güç kaynaklarına aşağıda kısaca değinilmiştir.

2.2.1. Uzmanlık Gücü

Önder yahut yönetici pozisyonunda bulunanların sahip oldukları bilgi, denetim ve uzmanlıklarına ilişkin olan uzmanlık gücü işin başarılmasındaki işin başarılmasında en fazla etkiye sahip olan güçler arasında yer almaktadır. Örgütteki diğer çalışanların etkilenmesinde kullanılan en faydalı güçtür (Deniz ve Çolak, 2008; Dirik vd., 2016).

2.2.2. Karizmatik Güç

Kaynağı direkt olarak liderin bireysel özellikleri ile ilişkili olan karizmatik güç takipçilere esin kaynağı olabilmek, onların istek, arzu ve ümitlerini dile getirebilmelerini sağlamak açısından oldukça önemlidir. Lider astlar için ideal olanın örneği olduğu için lider ile özdeşleşme çabasındaki astlar duygudaşlık ve sadakat gibi ilişkiler geliştirmekte, liderini

sevdiği ve onun iyi bir kişi olduğunu düşündüğünden onun isteklerini yapmaktadır (Meydan ve Polat, 2010: 130).

2.2.3. Zorlayıcı Güç

Ödül gücünün karşıtı bir güç olan zorlayıcı güç cezalandırma temellidir. Lider tarafından verilen direktifleri astların yerine getirmemesi durumunda kontrol ve ceza mekanizması devreye girer. Korkuya dayandığından takipçileri korkutan her şey zorlayıcı güç kaynağı olabilir (Çetin, 2009: 32).

2.2.4. Yasal Güç

Örgüt hiyerarşisinde yöneticilerin buldukarı konumdan ötürü astların davranışlarını etkileme gücü olan yasal güç astların üstlerden gelen emirlere uymalarına kendilerini mecbur hissetmelerine neden olur (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016).

2.2.5. Ödüllendirme Gücü

Lider takipçilerine ödül veya ceza verebiliyorsa bunu güç aracı olarak kullanabilmektedir. Ödül olarak terfi, ücret artışı, ilave ücret, daha çok sorumluluk, takdir, övgü, grup içerisinde onurlandırma gibi araçlar kullanılarak verilebilir (Meydan vd., 2018).

2.3. Liderlik Kuramları

Thomas Carlyl tarafından yayımlanan “Büyük Adamlar Okulu Teorisi” isimli eserle tartışılmaya başlanan liderlik kavramının ilk defa yalnızca büyük şahsiyetlerin özgeçmiş hikayelerinden ibaret olduğu ileri sürülmüş olmakla beraber daha sanayi devrimiyle beraber yaşanan gelişmeler doğrultusunda liderlik ve liderde bulunması gereken özellikler üzerinde durulmaya başlanmış, liderde bulunması gereken özellikleri taşımayan kişilerin lider olamayacağı savunulmuştur. Özellikler yaklaşımı lider ve lider olmayan kişiler arasındaki farkların ortaya konulmasında, etkili liderliğin açıklanmasında yetersiz kalınca araştırmacılar liderlerin kişisel özelliklerinden ziyade nasıl davrandıklarıyla ilgilenmeye başlamışlardır. Bu konu üzerindeki araştırmalar “davranışsal yaklaşımlar” olarak adlandırılan liderlik kuramlarının ortaya çıkmasını sağlamıştır. Daha sonraki süreçte insanları amaç ve hedeflerine ulaştırmada etkileme ve yönlendirme şeklinde tanımlanmış olan liderliğin bu fonksiyonunu gerçekleştirmesinde kullanmış olduğu güçler ve bu güçlerin kaynağı araştırılmış, liderlerin

farklı koşul ve durumlarda farklı güç kaynaklarını kullandıkları ifade edilmiştir ki bu da “durumsallık yaklaşımları”nın ortaya çıkmasını sağlamıştır (Serinkan, 2008: 33).

2.3.1. Özellikler Kuramı

Liderlik konusuyla ilgili geliştirilen ilk yaklaşım özellikler kuramı olup bu kuramda kişiyi hangi özelliklerin lider yaptığı, bazılarının etkin lider konumuna gelirken diğerlerinin neden olmadıkları kişisellikten kaynaklı farklılıklar göz önünde bulundurularak açıklanmaya çalışılmıştır. Özellikler Kuramı’nda liderlik değişkenine önem verilmekte olup liderde bulunan özelliklerin süreci etkileyen en önemli faktör olduğu savunulmaktadır (Keçecioğlu, 1998; Buluç, 2016; Çetin, 2016).

Bu yaklaşım bilhassa 1800’lü yılların sonuyla 1940’lı yıllar arası dönemde oldukça popüler hale gelmiştir. “Liderler lider olarak mı doğar yoksa sonradan mı lider olurlar?” sorusuna verilen “Liderler lider olarak doğar” yanıtı bu yaklaşımın özünü teşkil eder. Bu alanda gerçekleştirilen ilk araştırmalarda liderlerin kişisel özelliklerine olağanüstü kabiliyet ve beceriler, üst düzey enerji, üstün güçler, ileri görüşlülük, kararlarda isabet ve üstün ikna kabiliyetleri öne çıkarılmıştır (Nahavandi, 2000; Buluç, 2016; Çetin, 2016).

Özellikler Kuramı etkili liderlerde bulunması gereken özellikleri ortaya koyması açısından oldukça destek görmüş olmakla beraber bazı araştırmacılar tarafından da eleştirilmiştir. 1950’lerden sonra yapılan çalışmalarda etkin liderlerin aynı özellikleri taşımadıklarını, bazen gruptaki liderin özelliklerinden daha fazlasına sahip olanların lider olmadıkları ortaya konulmuştur ki bu durum araştırmacılara liderlik sürecinde yalnızca liderlerin sahip olduğu özelliklere değil farklı değişkenlere de bakılması gerektiğini göstermiştir (Tabak, 2005; Buluç, 2016).

2.3.2. Davranışsal Kuramlar

Özellikler Kuramı’nın yeteri kadar başarılı olamaması nedeniyle ortaya atılan davranışsal kuramlar kişinin etkin liderlik ile nasıl bütünleşebileceğinin tespit edilmesi ve etkin bir lider olabilmek için nasıl davranılması gerektiği konularına yoğunlaşmıştır. Konuyla ilgili olarak çalışmalar gerçekleştiren araştırmacılar bulgularında etkin liderler ile etkin olmayan liderlerin davranışları arasında farklılıklar bulunduğunu ve etkin liderlerin farklı durumlarda benzer davranışları sergilediklerini ortaya koymuşlardır (Keçecioğlu, 2003; Çetin, 2016).

Davranış üzerine çalışmalar gerçekleştiren araştırmacılar, etkin liderlik için dayanak oluşturacak nedenleri tespit etmek amacıyla yapmış oldukları çalışmalarda liderlerin takipçileri ile haberleşme biçimleri, planlama ve kontrol yöntemleri, örgüt amaçlarını tespit etme şekilleri gibi davranışlarının etkin liderlikte önemli faktörler olduğunu belirtmektedirler (Tabak, 2005: 7). Bu davranışı savunan araştırmacıların, liderlerin özelliklerinden çok davranışları üzerinde durmalarının nedeni, davranışların kişisel özelliklere oranla daha kolay gözlemlenebilmesi ve tanımlanabilmesidir. Davranışlar ön planda tutularak liderlik kavramı açıklanmaya çalışılırken bazı önemli sorulara yanıt aranmalıdır (Güney, 1999: 117-118):

- Karar verme aşamasında lider neler yapar?
- Lider işleri nasıl yürütür?
- Lider gruptaki diğer kişileri nasıl yetiştirir?
- Lider hangi tür davranışlar sergiler?

Davranışsal yaklaşım kişiye öncelikli olarak formal liderler kadar informal liderleri de karşılaştırma imkânı verir. Şayet yalnızca kişisel özellikleriyle tanıtılan liderler üzerine yoğunlaşırsa liderlik, örnek liderin sabit pozisyonu ile sınırlı kalır. Buna karşılık davranışları üzerine yoğunlaşırsa hem durağan formal liderler hem de değişken informal liderler çalışmaya dâhil edilmiş olunur. İkinci olarak, liderlerin kritik ve etkili davranışları tanımlanabilirse bu liderlik eğitimlerinde de kullanılabilir. Son olarak bu lider davranışları ve astların tepkileri ast-lider ilişkisi içerisindeki bilgi aktarımının ölçülmesine imkân verir (Budak, 2004; Buluç, 2016).

Davranışsal kuramların gelişmesinde çeşitli uygulamaları araştırmalar ile teorik çalışmaların katkıları söz konusu olup bunlar aşağıdaki gibidir (Bayram, 2013: 15):

- Ohio State Araştırmaları
- Michigan State Araştırması
- Likert'in Sistem 4 Yaklaşımı
- McGregor'un X ve Y Teorisi
- Robert Blake ve Jeane Mouton'un Liderlik Izgarası Yaklaşımı

2.3.3. Durumsallık Kuramı

Özellikler ve davranışsal kuramlar liderlik konusunu açıklamada yetersiz kalınca araştırmacılar diğer liderlik yaklaşımlarından faydalanarak ve işin nitelikleri ile durumsallık koşulları da dikkate alınarak bu yaklaşımı geliştirmişlerdir. Bu yaklaşım, en iyi liderlik davranışının durumlara göre farklılık arz edebileceğini ileri sürmektedir (Zel, 2011; Günbayı, 2016).

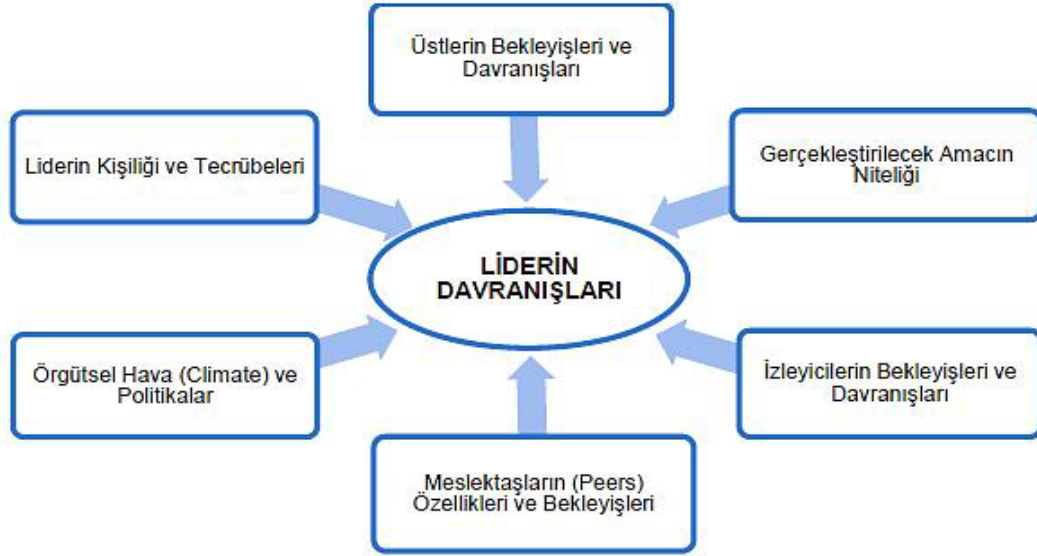
Durumsallık kuramına göre liderlik davranışı üzerinde çeşitli durumsal faktörlerin önemli etkileri söz konusudur. 1960'ların sonundan 1980'lere kadar uzanan durumsallık yaklaşımlarına göre liderlik yere ve zamana göre değişen yönetsel bir rol davranışdır. Liderlik davranışı takipçiler, amaçlar, liderin kişisel özellikleri ve ortamın bir bütün olarak algılanması neticesinde ortaya çıkar. Liderlik eylemleri üzerinde etkili olan faktörler, grubu meydana getiren ve lideri izleyen takipçiler, hedeflerin niteliği ve bu amaçların gerçekleştirileceği ortamların özellikleri şeklinde sıralanabilir (Balekoğlu, 1992: 30).

Durumsallık yaklaşımının gelişmesinde çeşitli uygulamaları ve teorik çalışmaların önemli katkıları söz konusu olup bu çalışmalar aşağıdaki gibidir (Bayram, 2013: 23):

- Fren Eduard Fiedler'in Etkin Liderlik Yaklaşımı,
- Hersey ve Blanchard'ın Liderliğin Yaşam Döngüsü Kuramı
- House ve Mitchell'in Yol-Amaç Kuramı,
- Vroom ve Yetton'un Normatif Durumsallık Yaklaşımı

Durumsallık yaklaşımına göre liderin etkinliğini belirleyen faktörler aşağıdaki gibidir (Koçel, 2010):

- Gerçekleştirilmek istenen hedefin niteliği
- Takipçilerin kabiliyetleri ve beklentileri
- Liderliğin ortaya çıkardığı organizasyonun nitelikleri
- Lider ve takipçilerin geçmiş bilgi ve tecrübeleri vb.



Şekil 1. Durumsallık yaklaşımına göre liderlik davranışını etkileyen faktörler

Kaynak: Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği* (12.baskı). İstanbul: Beta Yayınları.

2.3.4. Modern Liderlik Kuramları

Yönetim alanında yaşanan değişimler liderlik anlayışındaki klasik yaklaşımların yetersiz kaldığını açık bir şekilde gözler önüne sermiş olup bu durum da yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasını sağlamış olup (Bayram, 2013) bu liderlik yaklaşımları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik:

Burns'ün 1978 yılında politik liderlerle ilgili yaptığı çalışmalar neticesinde temeli atılan etkileşimsel liderlik literatürde örgütsel, eylemsel, işlemsel ve al-verci liderlik olarak gerçekleşmektedir (Gül, 2003: 12). Etkileşimci liderlik davranışları sergileyenler sahip oldukları yetkileri astlarını ödüllendirme, daha çok çaba göstermeleri için onlara ödüller verme şeklinde kullanmakta olup onların yaratıcı ve yenilikçi yönleriyle daha az ilgilenirler. Etkileşimci liderler karlılığı ve pazar payını artırma ve maliyetleri düşürme gibi geçmişten gelen faaliyetlerin iyileştirilmesi şeklinde iş yaptırmayı tercih etmektedirler (Güçlü vd., 2017). Geçmişteki olumlu ve faydalı olan gelenekleri devam ettirmir, bunları gelecek nesiller aktarma şeklindeki olumlu özelliklere karşın yaratıcılık ve yenilikçilik taraflarının düşük olması gibi negatif özelliklere de sahiptirler (Eren, 2003; Naktiyok ve Yekeler, 2016).

Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik:

Etkin olarak değişimi başlatma, buna kılavuzluk edecek ileri görüşlülüğü yaratma ve değişim için gerek duyulanı tanımlama noktasında lidere imkan verecek olan becerilerden meydana gelen bir küme olarak tanımlanmaktadır (Keçecioglu, 2003; Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014). Dönüşümcü liderler gelecekle ilgili gerçekçi ve çekici stratejik vizyon ortaya çıkaran liderler olup bu vizyonu çalışanların yaşamlarındaki hikayeleri, sembolleri ve diğer araçları kullanarak oluşturup çalışanların ortak örgütsel amaçlar etrafında bir araya gelmelerini sağlarlar (Bayram, 2013: 32).

Yapılan çalışmalar neticesinde dönüşümcü liderlerin sahip olduğu özelliklerden bazıları aşağıdaki gibidir (Aykut, 2000: 33):

- Dönüşümcü liderler cesurdur. Değişimi sağlayacak faaliyetleri gerçekleştiren ve çeşitli alışlagelmiş yöntem ve düşünceleri değiştiren, mücadele eden ve bu mücadeleden galip ayrılmak için bütün zorluklara katlanan bir yapıya sahiptirler.
- Yaşamları süresince öğrenen, yaşadıkları deneyimlerden ders alan liderlerdir.
- Kendilerini değişim unsuru olarak gören liderlerdir.
- Kavramsal kabiliyetlerini iyi kullanan liderlerdir.
- İnsanlara inanan liderlerdir.
- Takipçileri üzerinde özdeşleşme ve içselleştirme güçlerini üst düzeyde uygulayabilen liderlerdir.
- Vizyon oluşturabilen liderlerdir
- Değerler tarafından yönlendirilebilen liderlerdir.

2.4. Liderlik Stilleri

Liderlerin tercih ettikleri liderlik stilleri takipçileri ve grupla ilişkilerindeki tutumlar alakalıdır. Liderlik sürecinin anlaşılmasına yönelik ortaya atılan davranışlar teorileri önemli katkılar sağlamış olmasına karşın liderlik sürecinin olduğu çevreye ve şartlara çok fazla yer verilmemesi bu görüşlerin zayıf yönlerini oluşturmuştur. Durumsallık yaklaşımları ise çoğunlukla liderin kendisi, takipçiler ve şartlar arasındaki ilişkiye yoğunlaşmıştır. Liderlik

stillerin en yaygın olanları demokratik, otokratik, katılımcı, tam serbestlik tanıyan liderlik stilleri olup bunlardan otokratik liderler takipçileri yönetim dışında tutarlar. Plan, amaç ve politikaların belirlenmesinde takipçilerin söz hakkı yoktur. Demokratik liderler ise yönetim yetkisini takipçilerle paylaşma eğilimindedirler. Bu nedenle de plan, amaç ve politikaların belirlenmesi, işbölümünün yapılmasında ve iş emirlerinin oluşturulmasında astlardan alınan fikir ve düşünceleri göz önünde bulundururlar (Eren, 2012: 461).

Günümüz dünyasında işletmeler zorlu ve yoğun bir rekabet ortamında faaliyetlerini sürdürmektedirler. Rekabet ulusal düzeyden uluslararası boyuta taşınmış, pazarlar daha olgun hale gelmiş ve teknoloji alanındaki gelişmeler hız kazanmıştır (Eren, 2013: 519). Sosyal sistemler olan örgütlerin kendilerini devamlı olarak yenilemeleri, günün gereklerine göre değişim geçirmeleri gerekir. Bu değişimin bazen evrimsel, bazen de radikal dönüşümsel bir süreç şeklinde olduğu görülmektedir. Örgütlerin hayatta kalabilmeleri ve değişime uyum sağlayabilmeleri onların değişme kapasitelerini geliştirebilme potansiyelleri ile ilişkilidir (Çelik, 2012: 141).

Liderlerin değişen örgütsel ve çevresel koşullar ve sorunlarla mücadele edebilmeleri için girişimci, politika yapıcı, ilham verici, kaynak dağıtıcı, yol gösterici, destekleyici ve motive edici rollerini kullanarak stratejik ve genel sorunlara eğilerek örgütteki yöneticileri yönlendirmeleri gerekir (Eren, 2013: 519).

Literatürde pek çok liderlik stilinden söz edilmektedir. Bu çalışmada literatürde en fazla kullanılan liderlik stilleri açıklanmıştır.

2.4.1. Vizyoner Liderlik

Liderlik ve vizyon birbiriyle iç içe olan ve dolayısıyla da birbirini bütünleyen kavramlardır. Vizyonsuz bir kişinin liderliğinden söz edilemez (Erçetin, 2000: 68). Vizyoner liderlik, insanları toplu olarak etkileyebilecek ve harekete geçirebilecek olan vizyonları oluşturabilme ve bunları karşı tarafa iletebilmeye dayalı olan liderliği ifade etmektedir. Bu bağlamda vizyoner lider denildiğinde sorunlara küresel ve sezgisel bakan, yakın çevresinin üstüne çıkarak geniş ufukları gözleyen kişiler akla gelir. Vizyoner lider, astları için her zaman ilham kaynağıdır (Erdoğan, 2008; İşcan ve Tanrıbil, 2016).

Vizyoner liderlik günümüz modern liderlik yaklaşımları içerisinde üzerinde en çok tartışılan liderlik tipleri arasında yer almakta olup (Kılınç, 2008) 1990'larda önem kazanmaya

başlamıştır. Vizyoner liderin özelliği, örgütlerin geleceğe yönelik belirsizlikleri ortadan kaldırma kabiliyet ve becerisine dayanmaktadır. Örgütlerde yaşanan değişim geleceğe ilişkin kararlar üzerinde de etkilidir. Bu bağlamda vizyoner lider için değişimleri yakından takip eden ve dolayısıyla da örgütü körlükten kurtaran liderdir denilebilir (Çelik, 1997; Doğan, 2016).

Vizyoner liderler takipçilerin genel tablodaki yerlerini görmelerine katkı sağlar. Sadece yaptıklarının önemini açıklamakla kalmazlar aynı zamanda bunların nedenlerini de açıklarlar. Bütün görevleri büyük vizyona bağladıktan sonra o vizyon ile ilgili performans geribildirimini için standart oluştururlar ki böylelikle çalışanların uzun dönemli örgütsel amaçlara ve stratejilere katılımlarını maksimize ederler (Barutçugil, 2006: 79).

Vizyoner lider kendi düşüncesine göre doğru olan bir amaç belirleyip bu amacı liderlik ettiği kişilerin ortak değerlerine uygun hale getirir. Kendisi vizyona büyük bir içtenlikle inandığından liderlik ettiği gruba ada kararlı bir şekilde yol gösterir. Yön değiştirme zamanı geldiğinde özgüven ve değişim katalizörlüğü yeterlikleri bu geçişi yumuşatır (Yurdakul, 2007: 32-33).

Liderlerin davranışları üzerinde etkili olan 3 zaman dilimi söz konusu olup bunlar geçmiş, bugün ve gelecektir. Vizyoner liderlikte gelecekle ilgili davranışların sergilenmesi son derece önemlidir. Aynı zamanda vizyoner liderlik geçmiş ve bugün yönelimli olmaktan ziyade gelecek yönelimli olmak zorundadır. Diğer bir ifadeyle takipçilerini geleceğe taşımalıdır (Durukan, 2006: 281).

Vizyoner liderler gelecekte meydana gelebilecek olayları farklı bakış açılarıyla, üstün yetenekleriyle analiz ve sentez edebilen, vizyonlarını örgütün tüm bölümlerinde başarılı bir şekilde iletebilen liderlerdir (Akkaş Baysal, 2013: 23).

2.4.2. Kültürel Liderlik

1980'li yılları takip eden dönemde yöneticilik alanında kültürel paradigma önemli olmaya başlamış olup bunun neticesinde örgüt kültürü alanında pek çok çalışma yapılmıştır. Örgüt kültürünün örgütün etkililiği açısından önemli bir unsur olarak kabul edilmesine bağlı olarak kültürel liderlik yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Kültürel faktörler toplumsal alanda, örgütlerde, grup içerisinde, bireyin lider olarak görülmesi ve kabulü için koşulları hazırlayan algı ve düşüncelerin temelidir. Bu bağlamda kültürel lider, kültürü tümüyle bilen ve

değerlendirme yapabilen, bu süreçte kültür öğelerinin yeni formatta ortaya konmasında geliştirmiş olduğu vizyonu ve yeni düşünceleriyle aktif bir şekilde yer alan kişidir. Bu nedenle lider, kültürel ortama farklı anlamlar kazandıran kültürün içindeki bir öğedir (Yıldırım, 2005:227; Türkmen vd., 2013: 218).

Kültürel lider kendilerine güven duygusu yüksek olan liderler olup bu liderler dünyaya, örgütlere, insana ve insan ilişkilerinin doğasına yönelik kuvvetli varsayımları olan liderlerdir. Kültürel liderler, söylemek istediklerini açık bir şekilde ortaya koymanın yanı sıra önemli düşünceleri görme ve değerleri güçlü, açık bir şekilde ortaya koyma gibi bir kabiliyete sahiptirler (Çelik, 2013: 17).

2.4.3. Öğretimsel Liderlik

Eğitimde yeniden yapılanma çalışmalarında öğretim liderliği ciddi bir yere sahiptir. İşyerlerinde olduğu gibi okullarda da okul başarısı üzerinde etkili olan çeşitli faktörler söz konusudur (Kılınç, 2008: 77). Öğretimsel liderlik öğretmen, öğrenci, öğretme-öğrenme süreçleri, eğitim programıyla doğrudan ilgilenmeyi gerektirir ki böyle bir durumda yönetici okulda 3 önemli güç olan öğretmen, öğrenci ve toplumu eğitim programı çerçevesinde öğretimin kalitesini artırmak adına büyük bir çaba ile koordine etmelidir (Gümüşeli, 2001).

Eğitim alanında liderlik kendini görev yürütme, yetki ve etki ile göstermektedir. Yetki; formal ve informal olmak üzere 2 farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bunlardan formal yetki yöneticilere buldukları konum itibarıyla yetkililerce verilmekte iken informal yetki ise takipçilerce verilir. Takipçilerin yöneticilerden beklediği davranışlar örgütsel ortam ve yapı açısından önemlidir (Kültür, 2006: 91).

Öğretimsel liderin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Akkaş Baysal, 2013: 26):

- Öğretimsel lider okulun amaçlarına ulaşması için çaba sarf eder, vizyon sahibidir.
- Öğretimsel lider ekip olarak çalışarak vizyonunu davranışa dönüştürür.
- Öğretimsel lider çalışanlarını destekler, düzenli ve ılıman bir okul ortamı yaratır.
- Öğretimsel lider okulda işlerin nasıl yürütüldüğünden haberdardır. Öğrencilerin ve öğretmenlerin görev ve sorumluluklarının nasıl yerine getirdiklerini bilir.

- Öğretimsel lider bilgiyi kullanır. Gerektiğinde farklı davranışlar ve öğretim stratejilerini kullanarak eğitim-öğretim faaliyetlerine katkı sağlar.
- Farklı öğretim yöntemlerinin kullanılması için öğretmenleri isteklendirir.
- Öğretmenlerin kendilerini geliştirmelerine katkıda bulunur.
- Öğretimle alakalı sorunlarda öğretmenlere yardımcı olur.
- Dersin içerik ve sunumuna ilişkin olarak öğretmenlerle birlikte stratejiler geliştirir.
- Öğrencilerin durumu ve öğretim uygulamalarına ilişkin tartışmalara öncülük eder.
- Öğrenci verimliliğinin artması adına okulun ve çevrenin imkanlarını harekete geçirir.
- Okulun var olma nedenini açık bir şekilde bilir.
- Öğretmenlerle sürekli olarak iletişim halindedir.
- Öğrenci başarısının değerlendirilmesinde öğretmene yardımcı olur.
- Öğretmenlere sınıftaki performanslarına ilişkin sık sık geribildirim sağlar.

2.4.4. Demokratik/Katılımcı Liderlik

Demokratik liderler çalışanlarını yapmış oldukları işleri etkileyen durumlarla konusunda bilgilendiren, onların düşüncelerini ifade etmeleri, önerilerde bulunmaları için cesaretlendiren liderlerdir. Plan ve programları belirlerken çalışanlarıyla işbölümü yapmakta, bütün grup takipçilerinin düşüncelerini almaya hassasiyet göstermektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 211).

Demokratik lidere sahip örgütlerde yönetim yetkisi çalışanlarla paylaşılmakta olup amaç, plan ve politikaların tespitinde, işbölümünün ve emirlerin oluşturulmasında astlardan alınan düşünceler doğrultusunda liderlik davranışı sergilenir (Eren, 2012: 457). Demokratik lider cezalandırıcı olmayıp takipçilerin gururlarını zedeleyecek davranışlardan kaçınır (Başaran, 2004: 78). Lider ile astlar arasında karşılıklı güvenin olduğu, açık ve dostane bir

iletişim söz konusudur (Moiden, 2002: 22). Demokratik liderler astlarını etkileyebilmek adına kontrol etme taktiklerinden ziyade uzmanlık ve ilgi gücünü kullanmayı tercih ederler. Kişilerin iç unsurlarla motive olduklarına inandıkları için başarılı işleri takdir etme, katılımı sağlama, insana değer verme gibi davranışları sergilerler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 211).

Demokratik liderliğin yararları sıralanabilir (Kılınç, 2009: 51):

- Demokratik liderlik davranışının sergilendiği örgütlerde bireysel motivasyon düzeyi yüksektir.
- Demokratik liderlik davranışının sergilendiği örgütlerde astların bilgisi karar verme sürecinde kullanılabilir.
- Demokratik liderlik davranışının sergilendiği örgütlerde grup amaçlarına bağlılık yaratılır.
- Demokratik liderlik davranışının sergilendiği örgütlerde çift yönlü iletişim söz konusu olup bu da muhtemel anlaşmazlıkların ortadan kaldırılmasında etkilidir.

2.4.5. Etik Liderlik

Etik lider, astları etkilemeye yönelik olarak moral gücüne dayalı bir liderlik stildir. İzleyicileri güçlü bir şekilde etkileyen, hem kendine hem de görevine ilişkin morali yüksek bir bakış açısı sergileyen ve kişilerin örgüt hedeflerini gerçekleştirmesi için yardımcı olan üstün özellikli liderlerdir (Çelik, 2012: 125).

Yukarıdaki açıklamadan da anlaşılacağı üzere etik liderlik moral kişiliktir denilebilir. Bu tür liderlik stili sergileyenler karşısındakine güven verir, dürüst ve adil davranır. Aynı zamanda toplumun en iyiye ulaştırılması için insanlarla ilgili kaygısı vardır (Uğurlu, 2009: 49).

Etik lider, ortak değerlerin, iş yapma ilkelerinin ve etik standartların anlaşılması ve desteklenmesi için bu kavramları sıkça hatırlatan liderlerdir. Bu liderlerde bulunması gereken en önemli özelliklerden birisi çalışanlarına sorumluluk vermektir. Etik lider hem kendisi hem de çalışanlarını bu değerlere uygun davranma konusunda sorumlu görür. Kendileri dürüst olduğu için diğer karşısındakinden de dürüst davranışlar bekler. Örnek davranışlar sergileyerek, karar sürecinde rehberlik ilkelerini ve çalışanlarını dikkate alır. Tüm kararları

etik değerler çerçevesinde alırlar. Bu tür liderin kuralları, standartları etik kuralları ve değerleri destekler. Anlaşmazlıklarla karşılaştıklarında korkmadan ve hızlı bir şekilde çözerler. Bunların yanı sıra başka insanların doğru davranışlarını iyi davranışlara dönüştürmelerini sağlamaya yönelik güven ve becerileri kazanmaları için zaman ve kaynak ayırır (Sezgöl, 2010: 245).

2.4.6. Etkileşimci Liderlik (Transaksiyonel Liderlik)

Çalışanlarla lider arasında karşılıklı etkileşimin olduğu bu liderlik tarzında yapılacak iş ve roller lider tarafından belirlenmekte, amaca ulaşılması halinde kazanılacak olan ödöl çalışanlara bildirilerek onların motive olması sağlanmaktadır (Meydan vd., 2018).

Yukarıdaki açıklamadan da anlaşılacağı üzere etkileşimci liderler yetkilerini verimliliğin artırılması için astlarına para, ödöl ve statü vererek kullanırlar (Hoy ve Miskel, 2010: 396). Bununla birlikte amaçlara ulaşılamaması durumunda çalışanlar cezalandırılırlar. Bu bağlamda takipçilerin neleri ne zaman yapacaklarına ilişkin onlara yol gösteren bir liderlik tarzı olup bu tarz liderlerin olduğu örgütlerde daha az zamanda daha kaliteli sonuçlar elde edilmektedir (Yılmaz, 2006: 25).

Etkileşimci liderliğin; “koşullu ödöl”, “istisnalarla yönetim” ve “Laissez-Faire liderlik (tam serbestlik tanıyan liderlik” olmak üzere 3 boyutu söz konusudur.

Koşullu Ödüllendirme

Takipçiler önceden belirlenmiş olan amaç ve hedeflere ulaşabilmeleri için lider tarafından ödüllendirilir. Ödöl harcanan güç ve elde edilen amaç ve hedef düzeyine göre ayarlanmaktadır (Celep, 2004: 61). Lider, astların göstermiş olduğu çabalar karşılığında istenilen desteği onlara vermek, amaç ve hedeflerin gerçeleştirilmesinde hangi performans etkili olduğunu tespit etmek, ödüllendirmek için yapılması gerekenleri belirtmek ve gösterilen performans sonucunda çalışanların kişisel ihtiyaçlarını karşılamak gibi ödöl davranışları koşullu ödüllendirmeye örnek olarak verilebilir (Karip, 1998: 448).

İstisnalarla Yönetim

Lider yalnızca hata ve sorun ortaya çıktığında müdahalede bulunur. Diğer bir ifadeyle “bozuk değilse dokunma” anlayışının hakim olduğu yönetim şeklidir. Lider öncelikli olarak olağan performansın altına düşülen, hata yapılan anları belirleyip bunların düzeltilmesini

amaçlar (Karip, 1998; Ünlüönen ve Çatır, 2016). Aktif ve pasif istisnalarla yönetim olmak üzere ikiye ayrılmakta olup aktif yönetim düzensizlikler ve sapmalar ortaya çıktığı zaman devreye girmektedir. Böylesi durumlarda lider uygulanması gereken yöntemleri ve etkisiz performans kriterlerini belirleyip astlarını bunlara uymaları hususunda uyarır, uymamaları halinde de cezalandırır (Avolio ve Bass, 2004: 97). Pasif istisnalarla yönetim tarzında ise liderler yanlışları, hataları ve yapılmaması gerekenleri gözlemleyip herhangi bir olumsuzluk ortaya çıktığı zaman devreye girerek olumsuzlukları gidermeye çalışır (Avolio ve Bass, 2004: 97).

Laissez-Faire (Tam Serbestlik Tanıyan Yönetim)

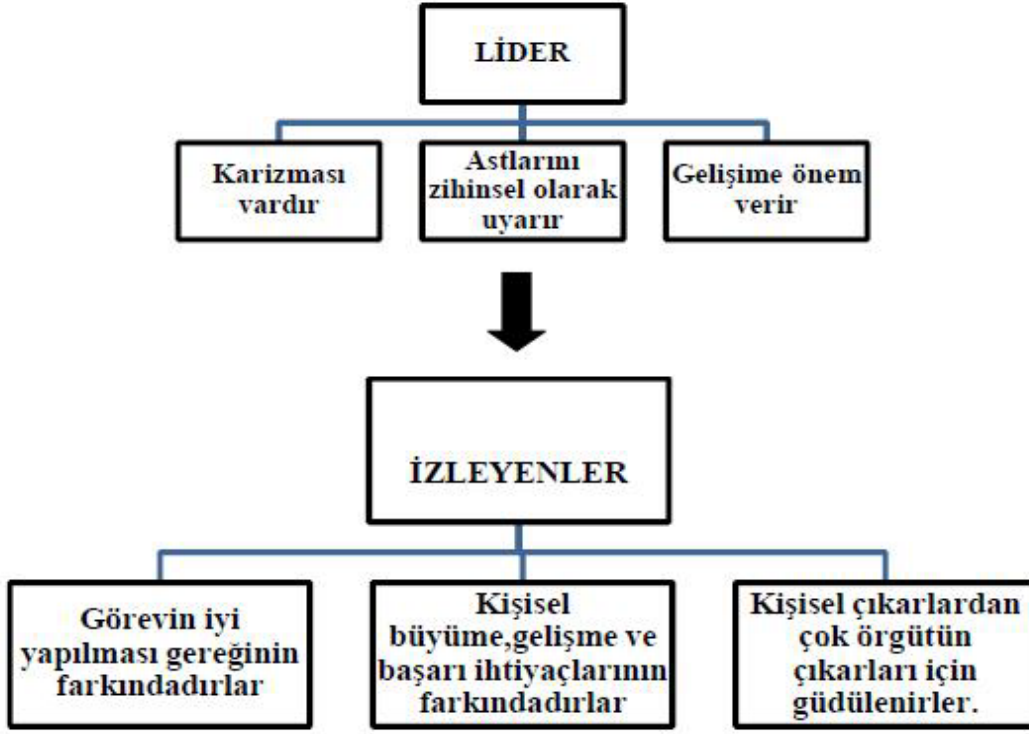
Bu liderlik tarzı çalışanlar ile etkileşimin olmaması anlamına gelmekte olup bu liderlik anlayışını benimseyenler önemli konularla ilgili fikirlerini belirtmekten ve harekete geçmekten uzak dururlar, kararları uygulamak veya ertelemek konularında başarılı olamazlar, sorumluluk almak istemezler, dönüt vermezler ve otoritenin devam etmesine izin verirler (Hoy ve Miskel, 2010: 396; Eren, 2012: 461).

2.4.7. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

En genel haliyle insan ve değişim odaklı liderlik yaklaşımı olup insanlar üzerinde dönüşüm sağlayarak örgütün değişime ve çevresel koşullara uyum sağlamasını hedefler (Celep, 2004; Çekmecelioğlu vd., 2018).

Dönüşümcü liderler geleceğe dair paylaşılan bir vizyon ortaya koyup çalışanları bu vizyonu gerçekleştirebilecekleri hususunda motive eden, onlara model olan ve kendileriyle özdeşleşmelerini sağlayan, çalışanlarına kendi potansiyellerinin üzerine çıkmaları hususunda ilham verip onlarla kişisel olarak ilgilenen, yapılan işlerin ahlaki değerlere uygun bir şekilde devam ettirilmesini sağlayan liderlerdir (Çalikoğlu, 2004: 35).

Dönüşümcü liderlik tarzında çalışanların misyon ve vizyonları yeniden belirlenir, sorumluluk alanları güncellenip hedef ve amaçlara ulaşmak için mevcut yapı gözden geçirilerek değişimler sıralanır. Lider ile çalışanlar arasında karşılıklı teşvik söz konusudur (Dümen, 2008: 72). Dönüşümsel lider ile takipçileri arasındaki ilişki Şekil 2'de görülmektedir.



Şekil 2. Dönüşümsel lider ile izleyenler arasındaki ilişki

Kaynak: Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. (2.baskı). Ankara: Nobel Yayınları, s.

373

2.4.8. Karizmatik Liderlik

Liderin takipçilerine aktardığı ve onları yoğun bir şekilde etki altına alan saygı, bağlılık, kabullenme, etkilenme, inanç ve heyecan gibi duygular ile takipçilere anlam veren temel değerleri gerçekleştirme konusunda liderin sahip olduğu yetenek karizma olarak tanımlanmaktadır (Rowden, 2000: 31). Bu bağlamda liderlerin bir karizmaya sahip olmaları gerektiği söylenebilir.

Fiedler ve House'a (1988: 78) göre karizmatik lider, vizyon ve misyon ifade eden astlarının ve üstlerinin zihinlerinde pozitif bir izlenim uyandıran ve bunu sürdüren, astlarını zorlayan, vizyon ve misyona uygun hareket etmek suretiyle örnek olan kişidir.

Grup takipçilerinin peşinden sürükleyici yapısından ötürü karizmatik liderlerin etkinliği oldukça yüksektir. Bu tarz liderler kararları kendisi verir ve her sözü emir kabul edilir. Çalışanları ile mesafeli olmasına karşın emirleri kolayca yerine getirilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008: 215).

Karizmatik liderler astları üzerinde özdeşleşme, hayranlık duyma ve kendilerini onunla tanımlama gibi özellikler oluşturabilmektedir. Aynı zamanda yeni amaçlar, umutlar yaratmada ve bunlara ulaşmada başarılı olmalarını da sağlayabilirler (Öztop, 2008: 12).

Karizmatik liderlerin diğer özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Türkmen vd., 2013: 71):

- Benzerlerinden farklı üstün yetenekleri vardır.
- İzleyicilerini etkileme gücü çok yüksektir.
- İzleyicilerinin ihtiyaçlarını önemser.
- Örgütün karşılaştığı güç durumlarda gerçekleştirilebilir çözümler sunar.
- Örgütü vizyonuna ulaştırmak için büyük riskleri alır.
- Değişimi sağlamak için iç ve dış çevreyi göz önünde bulundurur.

2.4.8.1. Karizmatik Liderlerin Ortaya Çıkışını Kolaylaştırıcı Koşullar

Karizmatik liderlik çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. Karizmatik liderler kimi zaman askeri bir deha, kimi zaman dini bir lider ya da bir şirket yöneticisi olarak karşımıza çıkar. Tüm dünya tarafından tanınan karizmatik liderlere örnek olarak Hz.Muhammed (S.A.V) gibi dini liderler, Martin Luther King ve Malcolm X gibi sivil hak ve özgürlük savunucuları, Mustafa Kemal Atatürk, Gandhi, Hitler, Castro gibi askeri ve siyasi liderler veya Lee Iacocco ve Anita Roddick gibi iş idarecileri örnek olarak verilebilir (Gül, 2003: 27).

Tarihsel süreç incelendiğinde karizmatik liderlerin çoğunluklar kriz ve kaos dönemlerinde ortaya çıktıkları görülmektedir. Atatürk, Gandhi, Hitler, Martin Luther King gibi karizmatik liderlerin hepsi ülkelerinin olumsuz koşullarında kendilerini göstermiş kişilerdir. Ekonomik krizler, siyasi istikrarsızlıklar ya da savaş durumunda bu gibi kahramanlara olan gereksinim de artmaktadır. Bilhassa tam manasıyla organize olamamış olan toplumlar pek çok konuyu düzene sokmak ve sıçrama yapmak için böylesi kişilere ihtiyaç duyarlar (Baltaş, 2000; Uzdu, 2016).

Yukarıdaki açıklamalardan da anlaşılacağı üzere karizmatik liderlerin ortaya çıkmaları ve onlarda aranan özelliklerle toplumun içinde bulunduğu sorunlar, insanların inançları, beklentileri ve eğilimleri arasında sıkı bir ilişki söz konusudur. Çoğunlukla en fazla sorunun

yaşandığı sıkıntılı dönemler bu tarz liderlerin ortaya çıkması için en uygun dönemlerdir. Zira böylesi dönemlerde gelenekler ve kanunlar gerçekliğini kaybeder ve büyük bir kriz ve kaos yaşanır. (Kaya, 1998, Aykanat ve Yıldız, 2016). Karizmatik liderler bu şekilde sıkıntılı dönemlerde çok daha önemli hale gelir. Böyle dönemlerde ortaya çıktıklarından genellikle otoritelerini çok fazla devam ettiremezler. Kendi düşüncelerini benimsemiş ve yol haritası olarak görenlerle yeni bir düzen kurarlar ki bu düzen içinde dernek, cemaat, vakıf, siyasi parti vb., pek çok farklı şekilde örgütlenirler. Liderlerin sözleri ve yaptıkları gelenek haline dönüşür. Karizma bu şekilde genekleri ve örgütleriyle kurumsal bir yapı kazanır. Bu kurumsallaşma “karizmanın kurumsallaşması” olarak ifade edilmektedir (Kaya, 1998; Uzdu, 2016).

Karizmatik liderler olumsuz koşulların olduğu dönemlerin yanı sıra köklü değişimlerin gerekli olduğu dönem ve koşullarda da ortaya çıkmaktadır (Gül, 2003; Uzdu, 2016).

2.4.8.2. Karizmatik Liderin Özellikleri

Liderlik uzun yıllar bireysel karizmaya dayalı mistik bir güç olarak görülmüştür. Atatürk, George Washington, Charles Degaulle, Martin Luther King gibi liderler karizmatik özellikleriyle kendilerini kabul ettirmişlerdir. Dünya genelinde tanınan bu liderlerin özelliklerinin toplumdaki iğder insanlar ve bilim insanları üzerinde büyük heyecan ve ilgi yarattığı görülmektedir (Gül, 2003; Sy vd., 2018).

Son dönemlerde karizmatik örgütsel liderlik açısından ele alan çalışmalarda artışlar olduğu görülmekte olup bu artışta liderliğin etkilerinin askeri, siyasi, akademik, ekonomik bütün örgütlenmeler açısından öneminin farkına varılmasının etkili olduğu aşıkardır (Gül, 2003; Sy vd., 2018). Karizmatik liderlik üzerine yapılan çalışmalarda bu liderlerin özellikleri genel olarak aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Gül, 2003: 107):

- Üst düzey özgüven sahip olma, takipçilerin özgüven geliştirmelerine katkıda bulunma
- Üst düzey etkileme ve baskın olma ihtiyacı sergileme
- Sahip olduğu inançların ahlaki açıdan doğru olduğunu karşısındakine inandırma ya da ideolojik vizyon oluşturma

Gardner ve Avolio (1998:32-58) karizmatik liderlerde bulunan özellikleri aşağıdaki gibi sıralamışlardır:

- Karizmatik liderler örgütsel vizyona enerji verirler
- Sözlü ve sözsüz olarak örgüt içi iletişimi iyi ve hızlı bir şekilde kurarlar
- Karizmatik liderler ahlaki davranışlar ve kararlı görünüm sergilerler
- Karizmatik liderler üyelerin performanslarını etkin bir şekilde yönetirler

Çakar vd. (2004:2) tarafından yapılan araştırmada karizmatik liderlerin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanmıştır:

- Karizmatik liderler kendinden emin olan liderler olup karşısındakine güven verirler
- Karizmatik liderler ahlaki davranışlar sergileyen, güçlü inançlara sahip olan liderlerdir
- Karizmatik liderler takipçilerini motive eden, onlara ilham veren liderlerdir
- Karizmatik liderler sıradışı davranışlar sergilerler
- Karizmatik liderler takipçileri için rol modelleri geliştiren liderler

Yukarıdaki açıklamalar göz önünde bulundurulduğunda karizmatik liderlerin özellikleri ana hatlarıyla aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Karizmatik liderler yüksek özgüvene sahiptirler
- Karizmatik liderler amaçları açık ve net bir şekilde ortaya koyup amaçlara ulaşmak için takipçileri motive ederler
- Karizmatik liderler etkili ve hızlı iletişim kurma becerisine sahiptirler
- Karizmatik liderler ahlaki davranışlar sergileyen, güçlü inançlara sahip olan kişilerdir

- Karizmatik liderler vizyon geliştirip vizyone enerji veren ve vizyonu paylaşan liderlerdir
- Karizmatik liderlerin ikna kabiliyetleri çok güçlüdür
- Karizmatik liderler yol göstericidir
- Karizmatik liderler risk alarak sorumluluk bilincini yerleştirirler
- Karizmatik liderler güçlü iradeye sahiptirler
- Karizmatik liderlerin planlama yeteneği oldukça güçlüdür
- Karizmatik liderler statükoyu değiştirmek için çaba gösterirler

Karizmatik liderlerde bulunması gereken önemli özellikler başlıklar halinde aşağıda kısaca açıklanmıştır.

2.4.8.2.1. Vizyon Belirleme

Günümüz toplumsal ve örgütsel yapıları ve talepleri hızlı bir şekilde değiştiğinde örgütlerin çözmek zorunda kaldıkları pek çok sorun söz konusudur. Bu sorunların neredeyse tamamının birbiriyle ilişkili sorunlar olduğu görülmekte olup bunlar içerisinde en temel ve zor olanı ise örgüt içinde amaç ve hedef birliğinin sağlanması, örgüt kültürünün tesisidir. Söz edilen sorunlardan birkaçı aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Örgüt üyeleri ve birimleri arasındaki uyumsuzluklar
- Birbirini desteklemeyen departmanlar
- Günlük işyükünden ötür sıradanlık ve monotonluk duygusu

Örgüttekileri tek bir hedefe doğru yöneltecek, onları bütünsel uyum içerisinde çalıştıracak ve örgüt üyeleri için ortak kültür yaratacak olan şey vizyondur. Vizyon geleceğe ilişkin gaye, amaç, ideal, öngörü ve geniş görüşlülüktür. John C. Maxwell (2006:161) tarafından da ifade edildiği üzere karizmatik liderlerin vizyonlarını gerçekleştirme cesaretleri konumlarından değil sahip olduğu tutkularından kaynaklanır. Karizmatik liderler vizyonları ile gelecekteki örgütün mevcut bulunduğu yerden oldukça uzakta olduğunu üyelerine aktarırlar (Gül, 2003: 112).

Karizmatik liderler vizyon belirlerken örgütün şu anda nerede olduğunu değerlendirir, gelecekte nere olabileceğine dair tespitlerde bulunur. Bu tespitleri yaparken geçmişteki deneyimleri göz önünde bulundurarak gelecekteki faaliyetlere yön verirler. Zira geçmişteki bir bilgi günü anlamakta, geleceği tahmin etmekte son derece önemlidir (Maxwell, 2006; Aykanat ve Yıldız, 2016).

Karizmatik liderler yeni olanı ve değişimi kabul eden, orijinal fikirlerle düşünme modelleri meydana getiren, mevcut sistemi ve statükoyu sorgulayan, entelektüel uyarım yolu ile takipçilerine ilham vermeyi temel alan bir vizyon ile hareket eden liderlerdir (Aykanat ve Yıldız, 2016).

2.4.8.2.2. Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme

Üye ihtiyaçlarına duyarlılık örgütte bulunanların duygularına, talep ve ihtiyaçlarına, zevklerine ve kişiliklerine saygı göstermeyi ifade eder (Baltaş, 2000: 137).

Karizmatik liderlerin üyelerin ihtiyaçlarına duyarlı olmaları onları peşlerinden sürüklemelerinin en önemli nedenleri arasında yer alır. Örgütte çalışanlar kendi istek ve ihtiyaçlarına lider tarafından duyarlılık gösterildiği hissine sahip olursa örgüte karşı bağlılıkları artar ve daha fazla sadakat gösterirler (Oktay ve Gül, 2003; Atıf ve Arıkan, 2017).

Karizmatik liderler üyelerin ihtiyaçlarına duyarlılık gösterirken ayrıca üyelerin sosyal ve kişisel becerilerinin gelişimine de katkıda bulunur. Dolayısıyla karizmatik liderlerin sosyal çevreye de duyarlı olduklarını söylemek yanlış olmaz (Gül, 2003: 115).

2.4.8.2.3. Sıradışı Davranışlar Sergileme

Karizmatik liderlerde bulunan önemli özelliklerden birisi de sıradışı davranışlar sergilemektir. Karizmatik liderlerin sergilediği sıradışı davranışlardan kasıt ahlaka ve kanunlara aykırı hareket etmek değildir. Bu davranışlar örgütsel amaçlara ulaşılması için alışılmamış davranışlar sergilemeye, alışılmamış yöntemler denemeye yönelik davranışlardır (Baltaş, 2000; Atıf ve Arıkan, 2017).

2.4.8.2.4. Kişisel Risk Üstlenebilme

Karizmatik liderlerde bulunan bir diğer önemli özellik de örgütün ve takipçilerin faydasına olacak şekilde kişisel risk almadır. Örgütsel amaçların gerçekleştirilebilmesi için kişisel riskler alabilmek ve önemli kişisel fedakarlıklarda bulunmak örgüt geleceği için kendi hayatından yüksek bedeller ödemek şeklinde ortaya çıkar (Baltaş, 2000; Atıf ve Arıkan, 2017).

2.4.8.2.5. Statükoyu sürdürmememe

Statüko olması gereken veya süregelen durum olup karizmatik liderlerde bulunan en önemli özelliklerin başında da mevcut durumu korumaktan ziyade bu durumu değiştirip yenilik arayışı içinde olmak yer alır. Karizmatik liderler örgüt amaçlarına ulaşırken kendilerinden önce yapılan işleri farklı şekillerde yapmak ya da kökten değiştirmeyi tercih ederler (Gül, 2003; Demircioğlu, 2015).

2.4.8.3. Karizmatik Liderliğin Olumsuz Yanları

Bu noktada karizmatik liderliğin bazı olumsuz yönlerinin bulunduğunu da kabul etmek gerekmektedir. Karizmatik liderlerin olumsuz yanlarının en önemli dayanağı çevresindeki insanların karizmatik olarak gördükleri lidere koşulsuz bir şekilde boyun eğmeleridir. Bu durum karizmatik liderlerin bazı yanlış davranışlar sergilemelerine neden olacaktır. Örneğin karizmatik liderler sorgulanmadıkları için bazen çok yanlış kararlar alabilmekte ya da kişisel çıkarlar edinebilmektedirler. Yakın tarih incelendiğinde Adolf Hitler gibi karizmatik olarak görülen liderlerin yanlış davranışlarının yıkıcı sonuçları olduğu görülmektedir. Bu ve benzeri örnekler karizmatik liderliğin bir noktada sorgulanması gerektiğini göstermektedir. Zira karizmatik liderler yakın çevrelerini çok ciddi bir biçimde etkiledikleri için yanlış kararları çevrelerine doğru bir kararımış gibi benimsetebilmektedirler. Diğer bir ifade ile karizmatik liderler kriz dönemlerinde ortaya çıkıp çok ciddi başarılar elde ederken çok ciddi yıkımlara da sebep olabilmektedirler. Özellikle beklenmeyen sonuçlar ortaya çıktığında bütün ümitler sönmektedir (Arklan, 2010).

Kılınç'a (2002) göre "karizmatik liderler olumlu olabildikleri ölçüde olumsuz da olabilmektedir. Bu noktada insanların neden olumsuz bir karizmatik liderin peşinden gidecekleri sorusu önem kazanabilir. Ancak cevabı da çok açıktır. Çünkü olumsuz karizmatik

liderler olumsuzluklarını karizmalarını ve liderlerini elde ederken değil, sürdürürlerken sergilemeye başlarlar”.

2.4.8.4. Karizmatik Liderlik Yaklaşımları

Sosyoloji, psikoloji, tarih ve yönetim gibi pek çok bilim dalı tarafından ele alınan karizmatik liderlik üzerine tek bir tanım yapmak ve görüş bildirmek oldukça güçtür. Max Weber'den bu yana çeşitli şekillerde tarif edilmeye çalışılan bu kavram hakkında çalışmanın bu bölümünde karizmatik liderlikle ilgili yaklaşımlar ele alınacaktır.

2.4.8.4.1. Weber'in Otorite Yaklaşımı

Karizmatik liderlik kavramı ilk kez yönetim ve işletme literatürüne sosyolog Max Weber tarafından 1947 yılında sokulmuştur (Doğan, 2001: 89). Weber karizma kavramına özel ve benzerlerinden farklı anlam katarak terimi “karizmatik yetki” şeklinde ele almış ve “belirli bir grubun belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı” şeklinde tanımlamıştır. Weber “geleneksel yetki”, “karizmatik yetki” ve “ussal-yasal yetki” şeklinde 3 yetki türünün olduğunu ifade etmiş olup (Weber, 1993, akt. Erdal, 2007) bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır (Weber 1993, akt. Karasoy, 2009):

a) Karizmatik yetki, olağanüstü kişiliğin ortaya koyduğu güçlü bir yetki gücüdür. Şöyle ki, bir kişiye duyulan mutlak bağlılık daha doğrusu o kişinin kutsal statüsüne inanç ve güvence, onun kahramanlığına ya da başka niteliklerine dayanan kabullenmedir.

b) Geleneksel yetki, ezeli geçmişin otoritesini temsil eder eski gelenek ve görenekleri koruma eyleminin devam edilmesi sonucunda bu eylemin kutsallaştırılması olup eski feodalite ve krallıklarda görülebilmektedir.

c) Ussal-Yasal yetki, yasaların geçerliliğine ve rasyonel kurallara dayanan, işlevsel yetkiye inanmaya bağlı bir yetki gücüdür. Dolayısıyla anayasa veya kanunlar tarafından yerine getirilmesi ödevlere bağlılık olup Fransa devriminden sonra ortaya çıkan hukuk esasına bağlı devletlerde görülmektedir.

Geleneksel otoriter sisteminin, otoriteye sahip birey ya da bireylerce toplumda dikte ettirilerek oluştuğunu ifade eden Weber söz konusu sistemde gücün ölen kral yerine ilk doğan oğlunun geçmesi gibi yollar ile aktarıldığını bildirmiştir. Günümüzde örneklerinin hala olduğunu belirten Weber ussal-yasal otoriter sistemi geleneksel yöntemlerin bulunmadığı,

doğuştan elen haklarının olmadığından kişilerin otoriteye sahip olmadığı şeklinde izah etmekte ve böylesi sistemde otoritenin yerini kanunların doldurduğunu belirtmektedir. Weber karizmatik otoritenin meşruiyetini herhangi bir pozisyondan değil de liderin öykülenen karakterinden aldığını ifade etmekteir. Karizma sıradan insanlarda bulunmayan özelliklerden birisi olup ilahi kökleri olan olağanüstü insanlarda bulunan bir özelliktir (Çapçioğlu vd., 2010; Çelik, 2011).

Weber'e göre karizmatik liderlik, sosyal bir kriz esnasında ortaya çıkmakta ve liderin krizi çözerek insanları etrafında birleştirmesiyle gerçek amacını gerçekleştirmektedir. Gerçekleştirilebilir birkaç hedef deneyiminden sonra liderin sıradışı olduğunu düşünen takipçileri, bu liderin sıradışı özelliklerine hayranlık duyarlar. Karizma terimini bu tarz liderleri tanımlamak için kullanan Weber peygamberlerin, askeri ve siyasi liderlerin karizmatik liderlerin ilk örnekleri olduğunu ifade etmektedir (Doğan, 2014).

Otoriter bir yaklaşım ile karizmaya yaklaşan ve bu açıdan kendinden söz ettiren Weber'in karizmatik liderliğe ilişkin görüşleri aşağıdaki gibi özetlenebilir (Gül, 2003):

- Karizmatik liderler sıradışı ilahi özelliklere sahiptirler
- Karizmetik liderler kriz ve kaos ortamlarında ortaya çıkarlar
- Karizmetik liderler kriz ve kaos ortamlarında radikal çözümler üretirler
- Takipçilerin lidere bağlılığı onun sıradışı güçlerinin fazlalığı ile doğru orantılıdır
- Liderin başarısı takipçi bağlılığını artırır

Görüldüğü gibi karizmatik lider, doğuştan gelen üstün özelliklere sahip, toplumun bunalım ve buhranlı dönemlerinde ihtiyaç duyulan, kargaşa ve kaos ortamına çözüm getiren, takipçilerininin bağlılığıyla gücüne güç katan kimsedir.

2.4.8.4.2. House'ın Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

House, Weber tarafından ileri sürülen karizmatik liderlik yaklaşımını psikolojik olarak ele alarak liderin özellikleri, davranışsal yönelimleri ve durumsal etkenler ekmesine oturtmuş ve ABD başkanları üzerinde test etme imkanı bulmuştur (Gül, 2003).

House karizmatik liderlerin takipçilerini etkilemek için yüksek düzeyde güç sahibi olduklarını ve kanaatlerinin gerçekleşmesiyle ilgili olarak üst düzey bir etki gücüne sahip olduklarını ifade ederek bu özellikler nedeniyle dönüştürücü liderlerin aynı zamanda karizmatik liderler olduğunu ifade etmiştir (House vd., 1991'den Aktaran Özalp ve Öcal, 2000).

Karizmatik liderin nasıl davrandığı, diğer bireylerden farkları ve daha ziyade hangi bağlamda ortaya çıktığı gibi sorulara cevap arayan House'un teorisine göre karizmatik bir liderde üç tür özellik bulunmaktadır. Bunlar güven, hâkimiyet ve kendi inançlarına bağlılıktır (Zel, 2011).

House'un yaklaşımı çerçevesinde geliştirmiş olduğu lider davranışları aşağıdaki gibi sıralanabilir (House, 1992'den Aktaran Çelik, 2011):

- İdeolojik vizyonu açık bir şekilde ifade etmesi
- Değer, amaç ve kimlik gibi katkı sağlayan iletilerin iletişimi
- Vizyon değerleri içeren rol model davranışıyla örnek kimlik yapısı
- Takipçilerin yüksek performans beklentilerinin ifade edilmesi
- Takipçilere karşı yüksek güvenin her zaman ifade edilmesi
- Takipçileri motive edici davranışları sergileme

Yukarıdaki açıklamalar dikkate alındığında House'un üzerinde durduğu en önemli husus karizmatik liderlerin hedeflerini net bir şekilde ortaya koyması, takipçilerine yol gösteren bir rehber olarak sonsuz güven aşıl原因 ve hedefleri doğrultusunda onları motive eden davranışlar sergilemekle yükümlü olmasıdır.

2.4.8.4.3. Bass'ın Karizmatik Liderlik Teorisi

İşlemci ve dönüşümcü liderlik kavramları ile alakalı olduğu saptanan ve diğer teorilere göre daha gerçekçi olduğu ifade edilen (Keçecioglu, 2003:47) Bass'ın yaklaşımına göre karizmatik etkiye sahip liderler, kendilerine yönelik heyecanlı tepkileri canlandırmak için takipçinin tutum ve davranışlarını teşvik etmelidir ve onların gözünde olduğundan fazla

görölmeleri, kendilerini takipçileriyle özdeşleştirecek yararlı hedefler haline getirebilmelerini sağlamaktadır (Kılınç, 1997).

Normların grup üyelerin tarafından da bilinmesini karizmatik liderliği ortaya çıkaracağı, bunun da liderleri daha başarılı hale getireceğini belirten Bass'a göre karizmatik liderler takipçileri üzerinde güç ve etkiye sahiptirler. Liderin dürüs ve güvenilir olduğuna inanıldığı bu teoriye göre liderler takipçilerine ilham vermek suretiyle hedeflere ulaşılmısına üst düzey destek verirler (Aslan, 2009b: 135).

2.4.8.4.4. *Shamir'in Benlik Teorisi*

Shamir'in ortaya atmış olduğu bu teori karizma öğelerini House'un teorisinden almıştır. Shamir'in benlik teorisi House'un teorisinden farklı olarak motivasyon süreçlerini de içermekte ve takipçilerin bir grup üzerindeki etkileriyle ikili ilişkiler hususunda daha kapsamlı açıklamalar getirmektedir (Shamir, Howell, 1999; akt: Çelik, 2011:24).

Kendine özgü pek çok güdüleme sürecini de ihtiva eden benlik teorisi, bazı varsayımlara dayanmaktadır. Buna göre insan davranışı faydacı ve amaç yönelimli olduğu kadar aynı zamanda bireylerin duygu, değer ve benlik kavramlarının da bir tezahürüdür. İnsanlar temelde kendi benlik kavramlarının çeşitli bileşenleri arasındaki tutarlılığı sürdürmeye yönelik motive olmakta ve bu benlik kavramı, sahip olunan değerlerin ve toplumsal kimliklerin birleşimi olarak meydana gelmektedir (Abdullah, 2013:57). Bu varsayımlara ilaveten Shamir insanların yalnızca içsel dünyaları ve diğer duyguları tarafından değil aynı zamanda korkuları tarafından da motive edildiğini ileri sürmektedir (Gül, 2003).

Shamir'in Benlik Kuramı, takipçilerin ideolojik amaçlar doğrultusunda dışsal ödüllerden çok içsel ödüllere önem vermekte ve içsel ödüller kendini ifade etmek, kendi değerinin farkında olmak ve kendi içinde tutarlı olmak olarak ele alınmaktadır (Doğan, 2014). Shamir'e göre karizmatik liderler geçmiş olaylarla ilgili hikâyeleri anlatmayı, sembolleri ve sloganları kullanmayı içeren toplu kimliğe başvurmak suretiyle, takipçilerinin sosyal özdeşleşmesini ve toplu öz faydasını arttırırlar. Yine, takipçilerin model alabileceği davranış örnekleri sağlamak ve yeni değerleri sembolleştirmek için "rol modelleştirme" kuramını kullanırlar. Karizmatik liderler, kendi yöntem ve bakış açıları ile ilgili ikna güçlerini göstermek üzere klasik olmayan ideolojik davranışlarla ilgilenirler ve özveride bulunmak için çaba sarf ederler (Doğan, 2014).

2.4.8.4.5. Conger-Kanungo'nun Karizmaya Atıf Teorisi

Karizmanın atıfsal bir olay olduğu varsayımı temelinde bir teori geliştiren Jay Conger ile Rabindra Kanungo'ya göre karizma, örgütte çalışan bireyler tarafından lidere yapılan bir atıftır (Oktay ve Gül, 2011). Liderin ilgilendiği hangi tür davranışın takipçilerine karizmatik geldiğini saptamayı temel alan atıf teorisine göre gözlemlenebilen bu davranışlar üzerine yapılacak tespitler, karizmatik liderliğin tanım ve tasnifini doğru ve başarılı bir şekilde oluşturulmasını sağlayacaktır (Oktay ve Gül, 2011).

Araştırmaları neticesinde bu davranış süreçlerini üç aşamada değerlendiren Conger ve Kanungo'ya göre ilk aşama, karizmatik liderlerin diğer yöneticilerden farklı olarak takipçileri tarafından mevcut yönetimin değişmesi gerektiğine inanan biri olarak algılandığı çevresel değerlendirmedir. İkinci aşama ise vizyonun ifade edilmesidir ki bu aşamada karizmatik lider, örgüt idealleri dahilinde bir vizyon geliştirir, bunu takipçileri ile paylaşır. Hedef ve vizyonun gerçekleştirilmesi için somut adımların atılmaya başlandığı ve ast-lider arasında güven duygusunun pekiştiği son aşama ise uygulamaya koyma basamağıdır. Bu aşamada lider örnek davranışlar sergiler, risk alır ve yenilikçi bir tutum içerisinde hedefe doğru yürür (Aslan, 2009a:259).

Gül'e (2003) göre atıf teorisini diğer yaklaşımlardan ayıran en önemli nokta, söz konusu kuramın karizmayı sadece olağanüstü ve özel kişilerin sergileyebileceği bir özellik olarak nitelermeyip pek çok lider ve yönetici tarafından öğrenilebilir olma özelliği taşımasıdır.

Conger ve Kanungo'nun oluşturduğu, daha sonra ise Conger tarafından geliştirilmiş olan "Karizmaya Atıf Kuramı" karizmaya ilişkin düşüncelerin literatürden, işletme ve benzeri örgütsel düzlemlere geçirilmesi bakımından oldukça önem arz eden kuramlardan birisi olarak nitelendirilmektedir. Bu kuram 1977 yılında Calder'in geliştirmiş olduğu "Liderlik Atıf Kuramı" ve 1969'da Hollander tarafından geliştirilen "Davranışsal Sapma Kredisi Kuramı"nın önermeleri ile de benzer özelliklere göstermektedir (Doğan, 2014)

2.4.8.4.6. Bayer'in Karizma Yaklaşımı

Weber'in karizma kavramını sosyolojik olarak inceleyen ve yeni teori ortaya atmaktan ziyade bu kavramı yeniden tanımlayan Bayer, karizmanın çok etmenli ve sosyal bir yapıda olduğunu savunmuştur. Karizmanın değerlerden bağımsız olduğunu düşünen Bayer'e göre

kriz ve kaos ortamlarında değişkenler ele alınmaz, fakat karizmayı meydana getiren faktörler tespit edilebilir (Çelik, 2011).

Trice ve Bayer (1986) karizmatik liderlerde bulunan özellikleri ana hatlarıyla 4 maddede özetlemiştir (Trice ve Bayer, 1986; akt. Alkın, 2006):

- Karizmatik liderler insanüstü özelliklere sahip olan liderlerdir.
- Kriz ve kaos ortamlarında, toplumun belirsizlik ve umutsuzluk içerisinde olduğu dönemlerde ortaya çıkarlar
- Kriz ve kaos ortamından çıkmak için geleneksel yöntemler yerine daha önce uygulanmamış yeni yöntemler kullanarak çözümler üretirler
- Karizmatik liderler benzerlerinden farklı olarak takipçileri üzerinde daha büyük etkiye sahip liderlerdir.

Yukarıdaki özellikler göz önünde bulundurulduğunda Bayer'in karizmatik liderlik yaklaşımının karizmatik liderin diğer liderlere göre daha üstün özelliklere sahip olduğu, toplum ve takipçileri üzerinde daha etkili olduğu, elde ettiği başarılar ile liderliğini pekiştirdiği söylenebilir.

2.4.8.4.7. Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı

Meindl daha önceki liderlik yaklaşımlarının lider yönelimli olduğunu öne sürerek takipçi yönelimli olarak nitelendirdiği “Sosyal Sirayet Yaklaşımını” 1990’da geliştirmiştir (Gül, 2003). Sosyal Sirayet Kavramı korku, heyecan, coşku gibi duygu ve davranışların bireyler arasında eş zamanlı olarak yayılması anlamına gelmektedir. Kaygı ve engellenmeye karşı kişilerin belirli yolla davranmaya ilişkin gizli eğilimlerinin olduğu kabul edilmekte olup bu eğilimlerin sosyal normlar veya cezalar ile basıtırılma korkusu taşıdığı ileri sürülmektedir (Abdullah, 2013).

Meindl insanların büyük bölümünün benliğinde kahramanca sosyal kimlik olduğunu ve insanların kendilerini feda etmek için harekete geçirici bir ideoloji veya liderin beklentisi içerisinde olduğunu ileri sürmektedir. Hayatlarını riske atacak kriz durumlarında bu kişiler kaos ortamlarında ortaya çıkacak lider veya ideolojinin heyecanına bağlı olarak davranışsal eğilimlerini ifade edeceklerdir (Gül, 2003).

Meindl tarafından ortaya atılan kuramı daha önceki kuramlardan farklı kılan en önemli husus takipçi eğilimli bir kuram olmasıdır. Karizmatik liderin kim olduğunun çok fazla önem arz etmediği bu teoride temel unsur bastırılmı olan duyguları harekete geçiren ideoloji, bu ideolojiyi harekete geçiren sembolik bir lider ve heyecan yaratan kriz ortamıdır (Gül, 2003).

2.4.8.4.8. Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım

Karizmayı takipçi bakış açısı ve psikoanalitik yaklaşım ile ele alan teorisyenler insanüstü bir kahraman ve ilah gibi görülen karizmatik liderlerin sıradışı etkilerinin incelemek için takipçilerinin bireysel özdeşleşme durumlarını yansıtmaya, yer değiştirme ve geçmişe dönüş gibi psikodinamik süreçleri göz önünde bulundurarak araştırmışlardır (Doğan, 2014).

Yansıtmaya kavramını istenmeyen duygu ve düşüncelerin başkasına atfedilmesi şeklinde tanımlayan araştırmacılar suçluluk, korku ve yabancılaşma içindeki takipçilerin kimliklerini olağanüstü kişi olarak gördükleri liderin kimliğiyle özdeşleştirdikleri sonucuna ulaşmışlardır (Abdullah, 2013). Geçmişe dönüş ve yer değiştirme süreçlerinin ise birbiriyle ilişkili olduğunu savunan söz konusu teoriye göre bilinçaltı önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Takipçinin bilinçaltındaki bireyin yerine geçmesinin söz konusu olduğu yer değiştirme sürecinde bilinçaltındaki duyguların da bu lidere yöneltilmesi durumu muhtemeldir. Bu gibi karizmatik liderler, başka bir deyişle, ebeveyn ilişkisini temsil etmektedirler (Doğan, 2014).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

3.1. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütlerdeki biçimsel rol davranışları örgüt sistemleri, kuralları ve etkin üretim sistemler içerisinde tanımlanmakta olup bu davranışlar yönetimin çalışanlardan beklediği ve örgüt yaşamının temelini oluşturan davranışlardır. Bunların açık bir şekilde belirlenmemesi çatışmaya ve olumsuz sonuçların ortaya çıkmasına yol açacaktır. Bu sebepten ötürü de örgütlerin öncelikli olarak çalışanların istedikleri biçimsel rol davranışlarını açık bir şekilde belirlemeleri gerekir. Aynı zamanda çalışanların biçimsel rol davranışlarının yanı sıra biçimsel olmayan rol davranışları da sergilemeleri örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri ve fonksiyonlarını daha yüksek performansla gerçekleştirmeleri bakımından önemli gerekliliklerden birisi haline gelmiştir. Bu bağlamda çalışanların biçimsel olmayan rol davranışlarını konu edinen örgütsel vatandaşlık davranışı öne çıkmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının temelinde örgüt üyelerinin biçimsel rol gereklerinin ötesinde faydalı davranış sergilemelerinin, örgütsel hedeflere ulaşmaya ciddi katkıda bulunacağı varsayımı oluşturmaktadır (Aslan, 2009a: 260-261).

Teknoloji alanında yaşanan gelişmelerden ötürü dünya adeta bir köy halini almakta olup işletmelerin de rekabet sınırları her geçen gün daha da genişlemektedir. Küreselleşme olarak adlandırılan bu durum dünyanın herhangi bir yerinde üretim gerçekleştiren ve kendi bölgesinde üretmiş olduğu ürünleri satan işletmelere dünyanın diğer ucundan rakipler çıkarmaktadır. Bu rekabette galip olanlar faaliyetlerini sürdürmekte, mağlup olanlar da piyasadan çekilmektedir (Çelik, 2007: 81). İşletmelerin belirtilen bu mücadelede başarı olabilmenin en önemli koşullarından birisi çalışanların sahip oldukları güç ve becerilerinden maksimum faydayı elde edebilmektedir. Bu bağlamda örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) çalışanların firmaya katkılarının biçimsel rollerinin ötesine geçtiği önemli davranış biçimlerinden birisidir (Çelik ve Çıra, 2013: 11)

Örgütsel vatandaşlıkla ilgili araştırmaların çıkış noktası Dennis Organ'ın 1977'de "Tatmin Performansı Sağlar" konusundaki varsayımdır. Tatmin performans sağlar varsayımı temel alınarak gerçekleştirilen çalışmalarda yöneticilerle iyi ilişkiler tesis etme, kurumdaki diğer çalışanlara yardımcı olma, üstlenilen görevleri herhangi bir şikayette bulunmaksızın yerine getirme, verilen görevleri yapmak zorunda olmamasına karşın üstlenip yerine getirme

gibi davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarına (ÖVD) örnek olarak verilmiştir (Yücel ve Samancı, 2009: 115). ÖVD formal ödül sistemlerince doğrudan teşvik edilmeyip örgütsel etkinlik için gerekli olduğuna ilişkin görüş birliğinin olduğu davranışlardır. Organ (1988:4) ÖVD'nin biçimsel iş tanımında açık bir şekilde tanımlanmamış, ödül sisteminde direkt ve tam olarak dikkate alınmayıp bir bütün olarak ele alınması halinde örgütsel fonksiyonların etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine katkıda bulunan, gönüllülük esasına dayalı davranışlar olduğunu ifade etmiştir. Greenberg ve Baron (2000:372) ise ÖVD'yi çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlemiş olduğu zorunlulukların ötesine geçmek suretiyle istenilenden çok daha fazlasını yapması şeklinde tanımlamışlardır. Sezgin (2005:318-319) ise örgütsel vatandaşlık kavramını formal iş tanımlarının ötesinde belirlenmiş olan rol gereklerini ve beklentilerini aşan, çalışanların örgüte katkı sağlam için hevesli olarak sergiledikleri rol fazlası davranışlar olarak tanımlamıştır. Çalışan örgüt için işlevselliği bulunan aktif veya pasif özellikli bu davranışları gösterip göstermemeye kendi karar verir (Organ, 1988: 4). Bu davranışların sergilenmemesi halinde çalışana herhangi bir yaptırım uygulanmaz. Ancak çalışanların kabul görme veya takdir edilme ihtiyaçlarını karşılamak için örgütsel vatandaşlık davranışlarını sergileme eğiliminde oldukları ifade edilmektedir (Sezgin, 2005: 321).

Örgüt içindeki davranışların ÖVD olarak değerlendirilebilmesi için öncelikli olarak bu davranışların gönüllü yapılması, ikinci olarak ise davranışın örgüt için fayda sağlaması gerekir (Bogler ve Somech, 2005: 421).

Örgütsel vatandaşlık davranışları lider ile ya da örgütle olan psikolojik sözleşmeye dayanmakta olup üye bu fazladan rol davranışının lider ya da örgüt tarafından fark edilerek ödüllendirileceği beklentisi ile bu tarz davranışları sergiler (Chompookum ve Derr 2004: 409).

Her ne kadar ÖVD sistemin ödüllendirmediği davranışlar şeklinde tanımlansa da zaman içerisinde tekrarlanan bu tarz davranışlar kabul ve takdir edilerek ödüllendirilebilir hale gelecektir. Zira örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar yöneticiler ve diğer çalışanlar üzerinde pozitif bir izlenim oluşturup daha çok ücret veya terfi elde etme şansına diğerlerine oranla daha yakın olacaklardır (Organ, 1997: 87-88).

3.1.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Özellikleri

Yukarıdaki tanımlardan yararlanılarak Örgütsel vatandaşlık davranışının birtakım özellikleri araştırma yapan yazarlar tarafından belirlenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışının genel özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Serinkan ve Erdiş, 2014:78-79):

1. İş tanımlarının bir parçası değildir.
2. Ödül beklentisi ve ceza korkusu ile yapılan davranışlar değildir.
3. Örgütsel vatandaşlık davranışları iş tanımında yazılı olan davranışlar değildir ve biçimsel olarak ödüllendirilmezler.
4. Yapılan eğitimlerle geliştirilemez. ÖVD, çalışanların örgüt arasında ortaya çıkan bir gönül bağının ve kişiliklerinin sonucudur.
5. İsteğe bağlı davranışlardır. Yöneticilerin emrini yerine getirmek veya verilen görevleri eksiksiz yapmak, ancak çalışanların iş akitlerinin devam etmesini sağlamaktadır. Görevi olmadığı halde kendiliğinden yapılan olumlu davranışlar ise, ÖVD olarak kabul edilmektedir.
6. Sınırları öznedir. Gün geçtikte çalışanların üzerindeki yük artmakta işleri ile ilgili her şey sorumluluk sınırlarına dâhil olmaktadır. İşgücü arzının fazla, talebin düşük olduğu ve bu dengesizliğin çalışanlar aleyhine değiştiği ortamlarda, sınırları belirlemek mümkün değildir.
7. Örgütün işleyişi açısından önem taşımaktadır. ÖVD, örgütün verimliliğine ve çalışanların huzuruna olan katkılarından dolayı örgütün işleyişine katkı sağlamaktadır. Çalışanların sıkıntılı dönemlerinde, iş ile ilgili konulardan birbirleriyle yardımlaşmaları gerekmektedir. Zamana uyma konusunda hassasiyet göstermektedirler. Örgütü ve arkadaşlarını gelecekte ortaya çıkabilecek problemler konusunda ikaz etmeyi görev saymaktadırlar. Örgüte her zaman ve her yerde sahip çıkmaları, kararlara katılmaları ve gönüllü olarak sorumluluk almaları, örgütü temsilen sosyal faaliyetlere ve toplantılara katılmaları örgütün verimliliğine ve çalışma ahengine önemli katkılar sağlamaktadır.
8. İnsancıl değerlerdir. Toplumların geliştirdikleri ve birbirlerinden farklı olan ahlak kurallarında, yardımlaşma davranışı bulunmaktadır. İnsanlar, bu davranışları iki sebepten

uygulamaktadırlar. Birincisi, günah işlemekten kaçınmak ve Allah'ın gazabından korunmak, toplum tarafından ayıplanmamaktır. Diğer sebep ise; insanların bu öğretileri içselleştirmelidir. Yani hiçbir beklenti veya korku bulunmamaktadır. Sadece vicdanen rahatlamak ve bir inancın gereğini yerine getirmek için öz malından bir kısmını başkalarıyla paylaşmaktadır. Aynı davranışları toplumun bir parçası olan örgütlere taşırsak; korkuya dayalı olmayan ve insanların değerleri ve inançları nedeniyle sergiledikleri davranışlar ÖVD'dir.

3.1.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Kavramlar

ÖVD konusunda yapılan araştırmalar, ÖVD'ni diğer davranışlardan ve kavramlardan ayıracak derinlikte yapılamamıştır. Organ yaptığı çalışmalarda, ÖVD'nin teorik yönünün yeterince incelenemediğini iddia etmiş ve örgütsel bağlılık, prososyal örgütsel davranışlar, motivasyon ve psikolojik sözleşme gibi bir çok kavram ile ÖVD arasında önemli farklılıklar olduğunu belirtmiştir. Bu konu, ÖVD'nin doğru anlaşılmasını güçleştirmekte ve farklı terimlerin anlamları kişiden kişiye değişmektedir. Asıl tehlikeli olan, aynı kelimelerin farklı insanlara farklı çağrışım yaptırmasıdır. Diğer taraftan, birçok çalışmada aynı fikir ve düşüncelere farklı etiketler verildiği de görülmektedir (Çelik, 2007: 99).

Bu bölümde Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile ilgili olan kavramların daha iyi anlaşılmasını sağlamak için konu ile ilgili araştırmacıların kavramları nasıl açıkladıkları belirtilecektir.

Keskin'e (2005) göre ÖVD gibi iş performansının değerlendirilmesinde dikkate alınmayan fakat uzun vadede örgüt etkinliği ve verimliliğini etkileyen benzer davranışlar söz konusu olup bunlar örgütsel spontanlık, psikolojik sözleşmeler, rol davranışları, prososyal örgütsel davranışlar şeklinde ele alınabilir.

3.1.2.1. Prososyal Örgütsel Davranış

Bu davranışlar tanımlanmış rol ve tanımlanmamış rol davranışları olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Tanımlanmış rol davranışları bir işin gereği olarak yapılan, diğer bir ifadeyle o işin bir parçası olan davranışlar iken tanımlanmamış rol davranışları ise biçimsel rol tanımlarında bulunmayan pozitif sosyal davranışlar olup kişinin kendine verilen görevler dışında örgüt yararına faaliyet göstermesidir (Harbalıoğlu, 2014: 38).

Örgütsel vatandaşlık davranışının kaynağının ve uygulayıcısının birey olması bireysel ve/veya bireyler arasında gerçekleşmesiyle örgütsel ortamda incelenmesi ve örgüte katkıda bulunmasından ötürü bu davranışının iki temel unsurunu birey ve örgüt oluşturur. Bu bağlamda ÖVD bireye/bireylere yönelik ÖVD davranışı ve örgüte yönelik ÖVD davranışı şeklinde iki başlık altında incelenebilir (Özer, 2009: 139);

Bireye/Bireylere Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Bireysel özellikler, kişilik yapısı, çevre ile uyum, örgütün sosyal imkânları, yürütülen faaliyetlerin niteliği gibi unsurların etkisiyle oluşan ve sonuçları itibariyle bireyler arasındaki etkileşim içerisinde yer alan örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır.

Örgüte Yönelik Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Örgüte yönelik herhangi olumsuz bir durumun önüne geçilmesi ve/veya örgüte katkı sağlayabileceği düşünülen bir fikrin dile getirilmesi, paylaşılması, uygulanması ve bireyin örgüt yapısına aktif olarak katılım sağlaması gibi davranışları içeren, sonuçları itibariyle bireylerle örgüt arasındaki etkileşim içinde yer alan davranışlardır.

Serginkan ve Erdiş (2014:86) prososyal örgütsel davranışları kişinin etrafındakilerin beraberliğini ve huzurunu sağlamak için sergiledikleri olumlu sosyal davranışlar şeklinde tanımlamışlardır. Bu davranışlar her zaman örgütün etkin işleyişine katkıda bulunacak sonuçlara neden olmayacağını kabul edilmesinden ötürü ÖVD'den ayrılmaktadır (Harbalıoğlu, 2014: 38).

Brief ve Motowidlo yaptıkları çalışmada prososyal davranışlar ile ÖVD ilişkisini daha iyi anlayabilmek için on üç maddelik farklı prososyal davranışlar ortaya koymuşlardır (Akt.Bulut, 2011:41):

1. İşle ilgili her türlü konuda çalışma arkadaşlarına yardım etmek
2. Kişisel konularda çalışma arkadaşlarına yardım etmek
3. İşgören ilişkileri kapsamında değerlendirilen işe alma, performans değerlendirme ve ücretlendirme gibi konularda daha anlayışlı, esnek olmak
4. Müşteri ilişkilerini kuruma zarar vermeyecek biçimde düzenlemek, müşteri ilgi ve ihtiyaçlarını dikkate alarak uygun ürün ve hizmetleri sunmak

5. Kurumun zarar görmesi pahasına da olsa müşterilere ürün ve hizmet sunumunu devam ettirmek
6. Müşterilerin ürün ve hizmetlerden kaynaklı olmayan kişisel sorunlarının çözümüne yardım etmek
7. Örgütsel hedeflere daha etkin bir şekilde ulaşılmasına katkıda bulunan örgütsel değer, politika ve düzenlemelere uyum sağlamak
8. Örgütün daha hızlı ve verimli çalışabilmesi için kurallarla yönetsel ya da örgütsel iyileştirmeler ile ilgili önerilerde bulunmak
9. Örgütsel işleyişi yavaşlatabilecek prosedür, politika ve talimatlara uygun şekilde itiraz etmek
10. Tüm sıkıntı ve imkansızlıklara karşın örgütteki faaliyetleri sürdürmek, örgüte destek olmak ve dış çevrede saygın bir örgüt olarak tanınması konusunda her türlü çabayı göstermek
11. İşle ilgili yükümlülükleri yerine getirirken fazladan çaba sarf etmek
12. Ek görevler için gönüllü olmak
13. Örgütün dış çevrede olumlu izlenim yaratmasına katkıda bulunmak

3.1.2.2. Örgütsel Spontanlık

1964'de Katz'ın çalışmasına dayanarak, örgütsel spontanlık davranışı gönüllü olarak sergilenen, örgütün etkililiğini artıracak ekstra rol davranışları olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda, örgütsel spontanlık ve örgütsel vatandaşlık davranışının birbiriyle ilişkili ancak farklı yapılar olduğunu vurgulamakta yarar vardır (Aygül, 2014: 6).

Örgütsel spontanlık bireyin özgür iradesine bağlı olup gönüllük esasına dayalı olan, rol tanımlarında olmamasına karşın örgüt hedeflerine ulaşılmasına katkı sağlayan davranışlardır. Çalışma arkadaşlarına yardım etme, çalışılan örgütü koruma, yapıcı önerilerde bulunma gibi davranışlar bu tarz davranışlara örnek olarak gösterilebilir (Tecimen, 2013:31). Katz ve Kahn biçimsel rol davranışları ile spontane davranışları arasında bir ayrıma dikkat çekmiştir. Bunlar; işbirlikçi hareketler, sistemi koruyucu eylemler veya örgütün dış imajını geliştirmeye yönelik gerçekleştirilen davranışlardan oluşur (Serinkan ve Erdiş, 2014:83).

3.1.2.3. Psikolojik Sözleşmeler

Kotter'e (1973) göre psikolojik sözleşme kişiyle örgüt arasında, psikolojik tarafı olan, sözlü olarak ifade edilemeyen, üstü kapalı, tarafların iş ilişkileri bağlamında birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı ümit ettikleri beklentilere yönelik anlaşma, Rousseau'ya (1989) göre çalışanlarla işverenler arasındaki yazılı olmayan durumlara yönelik kişinin inançlarıdır (Akt. Dinçer, 2013: 49).

Yazılı olmayan bu anlaşmalarla çalışanlar çalıştıkları örgüte karşı belirli bir iş yapmayı ve bağlılık göstermeyi garanti ederler. Bunun karşılığında da ekonomik beklentilere ilaveten kendilerine karşı insancıl davranış, güvenlik, saygınlık, medeni ilişkiler, statü, hakların verilmesi ve beklentilerinin karşılanması noktasında manevi olarak destek beklerler (Bulut, 2011: 43).

Tablo 1. Psikolojik Sözleşmenin Doğal Yapısı

Birey Tarafından Yapılan Katkılar	Örgüt Tarafından Verilen Teşvikler
<ul style="list-style-type: none">▪ Çaba▪ Yetenek▪ Bağlılık▪ Beceri▪ Zaman▪ Yeterlik(Competencies)	<ul style="list-style-type: none">▪ Ücret▪ İş Güvencesi▪ Ödüller(Benefits)▪ Kariyer Fırsatları▪ Statü▪ Terfi Fırsatları

Kaynak: Mimaroglu, H. (2008), Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

Sonuç olarak insanlar bir gruba, örgüte kendileri için maddi ve manevi fayda elde etmek amacıyla girerler, emeklerinin karşılığında da belirli bir ücret talep ederler ve bunu almayı da bazı ekonomik sözleşmeler ile kağıt üzerinde garanti altına alırlar. Fakat işgücünün ve iş talep edenlerin ya da örgüte dahil olmak isteyenlerin arttığı günümüz dünyasında kişiler yukarıda belirtilen güvenlik, insancıl davranış, medeni ilişkiler, statü, saygınlık gibi manevi hakların yerine getirilmesini ümit ederler.

Çalışanlarla işveren arasındaki psikolojik sözleşmenin ilişkisel yönü ÖVD ile ilişkilidir. Çalışanlar ekonomik kaygılardan uzak ve tam olarak örgütlerine karşı duygusal bağlarından ötürü gönüllü bir şekilde ÖVD sergilerler. Diğer bir ifadeyle ÖVD resmi ilişki sonucu değil, resmi olmayan ilişkiler sonucunda ortaya çıkan davranışlardır. Çalışanların

çalıştıkları kuruma duymuş oldukları güven ve yönetimin adalet konusundaki hassasiyeti güven duygusunun tesisinde ve devam ettirilmesinde son derece önemlidir. Bu sebepten ötürü de işverenin adaletli uygulamaları çalışanların örgütten beklentilerinin büyük bölümünü karşılamakta ve bunun karşılığında da çalışanlar rol fazlası davranışlar sergilemektedir (Dinçer, 2013:49). Dolayısıyla da ÖVD kişiyle örgüt arasında kurulan psikolojik sözleşme sonucunda ortaya çıkmakta olup bu sözleşmeye uygun davranış ve uygulamalar sonucunda da sergilenen ÖVD olumlu yönde etkilenir (Dinçer, 2013: 49).

3.1.2.4. Rol Davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilgili kavramlardan biri ve konunun anlaşılması açısından en önemlisi olan rol davranışları alan yazında iki grupta ele alınmıştır. Buna göre rol davranışları, biçimsel ve ekstra rol davranışları olarak ikiye ayrılmakta olup bunlar aşağıda kısaca açıklanmıştır.

3.1.2.4.1. Biçimsel Rol Davranışları

Bu davranışlar iş hayatında gerekli olan teknik durumlardan birisidir. Başka bir deyişle yönetim için kabul edilen davranışlardır. Organ (1988) bu davranışları örgütlerdeki politikalar, biçimsel sistemler ve kurallarla etkin üretim yöntemlerinin uygulanması şeklinde tanımlamıştır. Bu bağlamda biçimsel rol davranışları bir işte yönetimin belirlemiş olduğu gereksinimlerdir denilebilir (Baykal, 2013:39).

Bu tür davranışlar yerine getirilmediği zaman öngörülecek cezaların örgütün ödül ve ceza sisteminde karşılığının yer aldığı davranışlardır. Dolayısıyla bu davranışların yokluğu durumunda, çalışanlar yaptıkları işin kalitesi, miktarı, bilgi birikimlerini kullanma gibi öngörülen biçimsel davranışları yerine getirilmeleri karşılığında organizasyonla arasında tanımlanmış ve akdedilmiş olan ücret, prim ve terfileri elde edememe, hatta iş sözleşmelerinin sona ermesi ile karşılaşabileceklerdir (Kaymakçı, 2013: 22).

3.1.2.4.2. Fazladan Rol Davranışları

Ekstra rol davranışları, işgörenin gönüllülük esasına göre örgütün yararına olan ve/veya yararına olması niyetiyle yaptığı biçimsel rollerin ötesindeki davranışlar olarak tanımlanmıştır. Ekstra rol davranışları biçimsel iş tanımlarında belirtilmezler, resmi ödül sisteminde tanımlanmazlar ve işgörenler ekstra rol davranışı göstermedikleri için herhangi bir şekilde resmi olarak yaptırıma da maruz bırakılamazlar (Sert, 2013:10).

Çalışanın algılamış olduğu rol kapsamı genişledikçe örgüt içi faaliyetleri örgütsel rolü olarak algılama düzeyi de o kadar genişler. Örneğin mesai arkadaşlarına yardımcı olma, görevlerinin daha dikkatli bir şekilde yapma gibi ÖVD'yi rol davranışı olarak görebilir, böylelikle gerekenden fazla rol davranışı sergilemiş olur (Tecimen, 2013:32,33).

3.1.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teoriler

Örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleşmesine neden olan ve buna bağlı olarak geliştirilen teoriler bulunmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde, ÖVD ile yakından ilgili olan ve çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının nedenlerinin açıklanmasına ışık tutan Sosyal Değişim Teorisi, Eşitlik Teorisi, Beklenti Teorisi, Lider-Üye Değişim Teorileri, Vekalet Teorisi, incelenecektir (Çelik, 2007).

3.1.3.1. Sosyal Değişim Teorisi

Sosyal değişim teorisi 1964 yılında Blau tarafından geliştirilmiştir. Sosyal değişim teorisi, ÖVD temelli araştırmaların zeminini oluşturmaktadır (Güler, 2009:13).

Sosyal değişim teorisi; çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesinin temelini örgüt yöneticilerinin adaletli davranışlarına ve bu davranışların çalışanlar üzerinde bırakacağı etkiye dayandırmaktadır (Keleş ve Pelit, 2009).

Sosyal değişim teorisi kişiler arasındaki sosyal ilişkileri kaynak değişimi olarak gören en eski sosyal davranış teorilerine kadar uzanmakta olup bu teorinin temel varsayımı tarafların ödüllendirme beklentisi içerisinde sosyal ilişkilere girdiği bu bunları sürdürdüğü şeklindeki varsayım oluşturur (Tecimen, 2013: 34).

Ödüllendirme, örgüt içerisinde amir konumunda olan kişiler tarafından adaletli bir şekilde yapılmalıdır. Buna bağlı olarak yukarıda bahsedilen sosyal kaynak değişimlerinin niteliğine ve adil ödüllendirme sistemine göre çalışanlarda örgüte doğru ya da örgüte karşı olan tepkilerinde bir artma ve ya azalma gözlenecektir (Tecimen, 2013).

Blau'ya (1994) göre kişiler ekonomik değişimin yanı sıra sosyal değişimdeki katkılarının gelecekte kendilerine geri döneceğine ilişkin beklentilere sahiptirler. Ekonomik değişimler kağıt üstünde sözleşmeler şeklinde taban bulmakta iken sosyal değişim ise örgütteki çalışanların uzun dönemde sahip oldukları görev ve sorumluluklarını doğru ve eksiksiz olarak gerçekleştirmek için diğer kişilere güvenmesinden, bir nevi psikolojik sözleşmeye dayanan algılarından kaynaklanmaktadır. Bu güven ya da psikolojik olarak

rahatlık, sosyal değişimin korunması için gereklidir. Ekonomik değişim ve sosyal değişimin her ikisi de karşılıklı beklentileri içerir, ancak bu beklentiler ekonomik değişimde daha çok maddi, sosyal değişimde ise daha çok manevidir. Bu bağlamda ekonomik değişimin karşılığı olarak ücret vs. olurken sosyal değişimde ise; karşılıklı güven ortamıdır denebilir. Statü, sadakat ve beğeni gibi maddi yararlar ile psikolojik ödüllerin her ikisi için bu sosyal işlemler ortaktır. Örneğin, örgüt içerisinde yöneticinin bir asta sağlamış olduğu maddi ödül ve destekler kişisel sadakat ve yeterliliği artırmaktadır. Sosyal değişimi devam ettirmek adına bilhassa kişilerin kısa vadede karşılıklı güvene ihtiyaçları söz konusudur (Çelik, 2007). Buradan şu sonuca varılabilir, maddi ödüller ve destekler bireylerde etkisini hemen gösterip, bireyi daha sonraki aşamaya kısa vadede güdülerken; sosyal değişim için karşılıklı güven ihtiyacı sosyal ilişkilere bağlı olup her bireyde kısa vadede aynı etkiyi göstermeyebilir. Buna karşılık örgüte katkısı olarak düşünöldüğünde maddi ödüller ve destekler kısa vadede gerçekleşip bireysel anlamda örgüte uzun vadede yarar sağlamazken; uzun vadede oluşabilen güven ve sadakati tetikleyen sosyal değişim örgüte uzun vadede yarar sağlamaktadır.

Sosyal değişimle ekonomik değişim arasındaki farkı açıklamak için şöyle bir örnek verilebilir, bir işletmenin çalışanı patronuna kendini beğendirmek, patronunun gözüne girmek ve işinde bulunduğu kademedan daha yükseğe çıkmak için sıkı çalışıyorsa burada bir ekonomik değişim vardır. Aynı kişi işine duyduğu saygı ve patronuna duyduğu minnet duygusu nedeniyle ve örgüte katkı sağlamak ve uzun vadede yarar için iş arkadaşlarıyla sosyal kaynak değişiminde bulunarak işini iyi yapmaya çalışıyorsa burada da sosyal değişimin varlığından söz edilebilir (Kabataş, 2010).

3.1.3.2. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi süreç teorilerinden birisidir. Teorinin temeli, çalışma hayatındaki bireylerin, kişilerarası ilişkilerde bir mukayese yapmalarına dayanmaktadır (Erdem, 2003:28-29). Teoriye göre, çalışanlar iş ilişkilerinde bir ortamda herkesin eşit olduğunu ve eşit haklara sahip olduğunu düşünmektedirler (Erdem, 2003).

Adalet konusunda yapılan çalışmalara temel ve kaynak oluşturan teorilerden biride eşitlik teorisidir. Bu teorinin kabul ettiği varsayıma göre, insanlar kendilerini başkalarıyla kıyaslarlar ve sonucunda insanlarla eşitlik duygusunu yaşayıp yaşamadıkları hakkında kendilerine sorular sormaktadırlar (Çetin, 2009b). Örgütlerde çalışanlar; kendi bireysel gelişimlerinin bir ürünü olan yeterliliklerini arttırırlar. Yeterliliklerin artması işe seçilmeleri için tercih sebebidir. Örgütten ayrılırsalar bile yeterlilikleri ömürleri boyunca bireylere fayda

sağlayan ve insanların kişiliklerini ve başkaları ile ilişkilerini boyutunu etkileyen temel değişkenlerdendir. “Çalışanların, eğitimleri, deneyimleri, becerileri, sosyal statüleri, zamanları, işlerine ilişkin çabaları kısaca örgüte yaptığı katkılardır (Çetin, 2009b:6). Kazanımlar ise bireyin ya da çalışanın sadece o örgütte yaptığı katkılardan dolayı çabalarına karşılık elde ettiği ve örgütle ilişkisi kesildiği takdirde kaybettiği değişkenlerdir. Bunlar; ücret, terfi, tanınma ve çeşitli ödüller gibi kazançlardır (Çetin, 2009b: 6).

Adalet kelime anlamıyla hak ve hukuku göz edip yerine getirme gayreti olup adalat kavramının olduğu yerde dağıtılacak olan kaynaklar ile dağıtımdan pay alacak olan taraflar vardır. Taraflar kişi/kişilerden oluşabileceği gibi örgütün çeşitli birimleri de olabilmekte, kaynaklar maddi kaynakların yanı sıra manevi kaynakları da kapsamaktadır. Eşitlik Teorisi'nin özünde örgütsel adalet bulunmaktadır. Örgütsel adalet, çalışanların performansları ve iş tatminlerini etkilemekte, böylelikle örgüt işleyişine katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla Eşitlik Teorisi açıklanırken örgütsel adalet kavramının da incelenmesinde yarar vardır (Çelik, 2007: 96). Adalet kavramı bireylerin ve çalışanların örgüte olan bağlılığının kaynağıdır. Teorisyenler tarafından dağıtımcı adalet ve prosedürel adalet olarak iki ayrı başlık altında ele alınmaktadır (Tecimen, 2013).

Eşitlik teorisi çalışanların iş yerinde ne kadar eşit şartlar ve yüksek motivasyon ile çalışırlarsa o kadar başarılı olduklarını ve örgüte olan katkıların o oranda artacağı yönündedir (Güler, 2013).

Sonuç olarak bireyler kendi katkı ve ödülleri diğer kişilerin katkı ve ödülleri ile karşılaştırırlar. Bu karşılaştırma sonucunda başka insanların katkılarını eksik görüp kendilerinden daha iyi bir durum ve muamele içinde görürlerse, kendi durumlarında adaletsizlik gören bireylerin algıladıkları eşitsizlik büyüdükçe yakınma ve gerginlikleri artar. Adaleti sağlamak için çabalarını arttıran bireylerin bu yapımadaki amaçları ödülleri artırmaktır, bunu başaramazlarsa bu defa çalışma hızlarını yavaşlatmak gibi katkılarını azaltma yolunu seçerler (Çam, 2010).

3.1.3.3. Beklenti Teorisi

Edward Tolman (1932) ve Kurt Lewin (1938) tarafından yapılan çalışmalar sonucunda örgütsel yazına giren ve motivasyon konusunda Eşitlik Teorisi ile benzerlik arz etmekle beraber ona kıyasla daha kompleks fakat önemi gittikçe artan teoriler arasında yer almaktadır. Beklenti Teorisi'ni, çalışanları işyerindeki davranışlarına adapte eden ve adaptasyon sırasında

çalışanların elde etmeyi bekledikleri ödüllere göre davranışların değiştiği varsayımını savunan isim Victor Vroom olmuştur (Mimaroğlu, 2008).

Çalışanların davranışları, çabaları karşılığında elde ettikleri yada elde etmeyi umdukları ödüllere göre şekillenir. Çalışanların ortaya koydukları içten gelen, gönüllü, proaktif ve emirlere dayanmayan faaliyetlerinin nedenlerini Vroom'un Ümit (Bekleyiş) Kuramı ile açıklamak mümkündür.

Vroom tarafından ortaya atılan bu teori, örgütler tarafından ortaya konulan gönüllü davranışların nedenlerini, başka bir ifadeyle çalışanları motive eden amaçlarına ulaşmalarına ve daha verimli sonuçlar almalarına yönelik bir yaklaşımdır. Vroom bu teoride, çalışanların çaba ve başarıları sonucu elde edecekleri ödül için onları motive eden durumu açıklamaktadır (Kaymakçı, 2013:28):

- Eğer çalışanlar çalışmalarının sonunda bir ödül olduğuna inanırlar ise,
- İşlerinde harcadıkları çaba ile performansları arasında bir ilişki olduğuna inanırlarsa, beklemeye gayret gösterirler.
- Performansları ne kadar artarsa, elde edilecek o ödülün daha büyük başarıların kazanılmasında bir araç olduğunu görürler, işlerinde performanslarını ve verimliliklerini arttırırlar.

3.1.3.4. Vekalet Teorisi

Vekalet teorisi, amaçları ve çıkarları farklı iki kişinin (tarafın) birbiriyle yardımlaşması durumunda ortaya çıkan sorunları inceleyen bir yaklaşımdır. Esas itibariyle bu yaklaşım, iktisatçıların, yardımlaşma ve işbirliği süreçlerinden geçerek yapılacak bir işte birbirlerinin motivasyonlarını ve durumlarını kontrol ederek işi gerçekleştirmeleridir. Ortak çıkarları için işbirliği ve birbirlerine yardım edecek durumda olan iki tarafın birincisi vekâlet veren diğeri de vekildir. Bu ikili bir işi gerçekleştirmek için birbirlerine ihtiyaç duyar mesela, vekâlet veren belirli sonuçlara ulaşabilmek için vekilin yardımına ihtiyaç duyar, vekil de bu sonuçlara ulaşmak için gerekli faaliyetleri gerçekleştirir. Birey bir işini kendisi gerçekleştirmeyip bir başkasına devredip yetkisini verdiği durumlarda vekâlet ilişkisi söz konusu olur. Bu yaklaşıma göre vekâlet veren, başta ücretlendirme ve ödüllendirme olmak üzere politika belirleme, bilgi akışını kontrol etme, vekilin alacağı kararları kontrol etmeye imkân verecek bir organizasyon oluşturma, ikili görüşme, işine son verme gibi araçlarla

vekilin davranışlarını yönlendirmeye çalışacaktır. Başka bir ifade ile vekilin yaptığı işleri kontrol edecektir. Buna karşılık vekil, işler ve faaliyetler ile ilgili olarak vekâlet verenden daha fazla bilgiye sahiptir. Ancak vekâlet verenin onayı alınması gereken işlerde onun onayını almadan iş yapamayacaktır. Böylece ikisi arasında bir “bilgi asimetrisi” kurulacaktır (Baykal, 2013).

Vekalet teorisinin özü, vekillerin yani çalışan, yönetici vs. işlere veya işletmeyi ilişkin olarak vekalet veren, iş sahiplerinden daha fazla bilgi sahibi olmaları ve sürekli gözetim altında olmalarının imkansız olması ve kontrol edilememeleri nedeniyle bazen kendi çıkarlarını örgütün çıkarlarından daha önemli kılacakları ihtimalidir. Bu ihtimalde çıkar uyumsuzluğuna sebep olarak ortak bir amaç ve beklenti çevresinde toplanması gereken örgüte zarar verebilir. İki tarafında (vekâlet veren-vekil) maksimum çıkarlarına ulaşmak istemesi alan yazında şöyle açıklanmıştır; taraflar arasındaki çıkar uyumsuzluğu vekil olan yönetici ve vekâlet veren işletme sahibinin kendi çıkarını maksimize etmek için uğraştıkları varsayımına dayanır. Bu sebeple vekâlet teorisine göre örgüt, farklı bireyler arasındaki “yazılı olmayan anlaşmalardan” meydana gelen karmaşık bir sistemdir (Altıntaş, 2000).

3.1.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarıyla ilgili olarak benzer özellikler taşımakla beraber farklı yaklaşımlar söz konusu olup bunlar arasında Organ (1988) tarafından belirlenmiş olan boyutların diğer çalışmalarda belirlenen ÖVD boyutları ile örtüştüğü (Sökmen ve Boylu, 2011: 149) ve çok fazla kabul gördüğü söylenebilir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014: 245). Bu sebepten ötürü de araştırmamızda Organ (1988) tarafından ileri sürülen ÖVD boyutları temel alınmıştır. Organ’ın (1988) “iyi asker sendromu” şeklinde tanımladığı ÖVD yardımseverlik, vicdanlılık, nezaket, sportmenlik ve sivil erdem şeklinde 5 boyuttan oluşmaktadır (Karaman ve Aylan, 2012: 39).

Yardımseverlik

Yardımseverlik, çalışanların açık bir şekilde gönüllü olarak diğer çalışanlara yardım etmek suretiyle onların etkinliğini ve performanslarını artırmaya yönelik davranışları ifade eder (Sezgin, 2005: 323). Örgüt ile ilgili görev ve sorunlarda yeterli becerisi olmayan yeni personele hevesli olarak yardım etmeyle ilgili davranışlar yardımseverlik davranışı içerisinde değerlendirilir. Çalışma ortamında yardımseverlik boyutunu meydana getiren davranışlar işinde başarılı olamayan çalışana yardım etme, sağlık sorunundan ötürü işe geç gelen

arkadaşının görevini üstlenme, işe yeni başlayanlara uyum konusunda gönüllü olarak yardım etme, iş yükü ağır olanlara yardım etme, işle ilgili sorunlarında mesai arkadaşlarına yardımcı olma, mesai arkadaşlarını yapabilecekleri hatalar hususunda uyarma, mesai arkadaşının ihtiyacı olan ya da kendi başına tedarik edemeyeceği materyalleri sağlama şeklinde ele alınmaktadır (Podsakoff ve Mackenzie, 1994: 354).

Üyeler yardımseverlik boyutunda kendi iş yükleri üzerine ödül ya da herhangi bir emir beklemeden arkadaşlarının iş yükünü üstlenirler ki bu davranışlar üyeler ya da iş grupları arasındaki işbirliğinin gelişimine önemli katkıda bulunur. Yardımseverlik örgüt içerisinde ortaya çıkabilecek olan olası çatışmaları ve gerginlikleri azaltmakta, çalışanların birbirleriyle iyi ilişkiler kurmalarını ve örgüte yakınlaşmalarını sağlamaktadır. Bu davranışlar aynı zamanda kaynakların kullanımında serbestlik ve kolaylık sağlamakta, koordinasyonu artırmakta ve elverişli bir çalışma ortamı sağlamakta olup bu bağlamda örgüt etkinliğini de artırmaktadır (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 135). Yardımseverlik davranışları vasıtasıyla grup etkinliği artmakta, yeni işe başlayanların daha verimli ve etkin çalışmayı öğrenmeleri, çok daha hızlı deneyim kazanmaları ve sorunlara daha etkili çözüm bulabilmelerine de yardımcı olabilmektedir (Akbaş, 2011: 65; Kalkan, 2013: 87).

Vicdanlılık

İleri görev bilinci olarak da ifade edilmekte olan vicdanlılık, örgüt üyelerinin asgari rol gereklerinin üzerinde gönüllü bir şekilde sergilemiş oldukları davranışları içerir (Fahr vd., 2004:34). Bu davranışlar çalışanların işleri ve üstlenmiş oldukları rollerinin gerekliliklerinin ötesinde davranıp örgüt işleyişine katkıda bulunmalarını ifade eder (Allison vd., 2001: 284; Çerik, 2008: 16).

Sportmenlik

Neredeyse bütün örgütlerde beklenmeyen olumsuzluklar veya zorluklar yaşanabilmekte olup sportmenlik davranışını sergileyen çalışanların böylesi olumsuzlukları tolere edebileceği ve küçük sorunları fazla büyütmeyle ilgili olumlu bir tutum içerisinde olacakları belirtilmektedir (Bolat vd., 2009: 218). Centilmenlik olarak da bilinmekte olan sportmenlik davranışı çalışanların iş ortamında çatışma ve gerginliğe neden olabilecek her türlü negatif tutum ve davranışlardan uzak durmalarını, önemli olmayan küçük sorunlardan ötürü şikayetçi olmamalarını öngören davranışlardır (Organ, 1990: 96). Sportmenlik, çalışanların işine ve örgüt kültürüne yönelik olumlu bakış açısı benimsemeleri ve

karşılaştıkları sorunları aşip istekli olarak çalışmalarını ifade eder (Sezgin, 2005: 324). Sportmenlik boyutu için yol açtığı kaçınılmaz rahatsızlık ve zorlamalara karşı hoşgörülü olma, diğerleri tarafından rahatsız edilmekten şikayetçi olmama, iyi bir ekip çalışması için kendisinden ödün verebilme, işlerin yolunda gitmediği durumlarda pozitif tutumunu koruma, başkalarının düşüncelerine saygı gösterme gibi davranışları içerir (Kalkan, 2013: 89). Aynı zamanda örgüt imajını korumak, yapılan eleştirilere karşı örgütünü savunmak, örgütün imajını koruması açısından pazar çevresinde iyi haberler yaymak ve örgütü diğer ortamlarda savunmak da sportmenlik boyutundaki davranışlar arasında yer alır (Özkalp, 2003: 96).

Sportmenlik davranışlarının çalışanların yapıcı bir yaklaşım ile gerginliğe sebebiyet vermeden sorunlar ile başa çıkmasını sağlayacağı, ortaya çıkan negatif durumlara dayanma güçlerini artıracığından örgütsel verimlilik ve etkinliğe katkıda bulunacağı ifade edilmektedir (Boerner vd., 2008: 509). Sportmenlik davranışları aynı zamanda barışçıl ve huzur dolu bir çalışma ortamının tesis edilmesine, örgüt içerisinde hoşgörünün artmasında ve müşteri ilişkilerinin de olumlu şekilde gelişimine katkıda bulunacaktır (Çelik, 2007: 133).

Nezaket

Çalışanların diğer mesai arkadaşları açısından sorun teşkil edebilecek durumları önceden belirleyip bunların çözümüyle ilgili yardımcı olma, önerilerde bulunma, sorunun ortaya çıkmasını engelleme veya bu konuda ilgili birimleri bilgilendirme şeklindeki önleyici tarzdaki davranışları ifade eder (Deluga, 1995: 2). Başka bir açıdan ise işbölümünün gereği olarak birbirine bağlı olan üyeler arasındaki olumlu iletişimidir (Özdevecioğlu, 2003: 121). Nezaket boyutu bu bağlamda örgüt içerisindeki görevleri ve verecekleri kararlar itibariyle birbirleriyle etkileşim ve iletişim halindeki üyelerin alacakları kararlarda birbirlerine danışma ve uygulamalarının sonuçlarına dair birbirlerini uyarma gibi davranışlar sergilemeleri şeklinde tanımlanabilir (Akbaş, 2011).

Sivil Erdem

Bir bütün olarak örgüt en üst seviyede bağlılığı, örgüt yaşamına aktif ve gönüllü bir şekilde katılımı, dolayısıyla da örgütün işlevlerini nasıl gerçekleştireceğine dair fikir üretmeye yatkınlığı ifade etmektedir (Podsakoff ve Mackenzie, 1994: 351). ÖVD çalışanların örgütle ilgili hususlarda artışmalarını, sorunlara karşı çözümler üretmelerini ve örgüt imajına katkıda bulunacak faaliyetlere gönüllü bir şekilde katılmalarını içermektedir. Örgüt içi toplantılara düzenli bir şekilde katılmak, tartışmalarda aktif rol almak, örgüt politika ve karar verme

süreçlerinde gönüllü bir şekilde yer almak, işle ilgili eğitim faaliyetlerine devam etmek, örgütteki gelişmelere uyum sağlamaya çalışarak yaşanan değişimleri yakından takip edip bunların diğerleri tarafından da kabul görmesinde aktif rol almak, bina içerisindeki duyuru kaynaklarından yararlanmak, örgüt ile ilgili konular üzerinde bilgi sahibi olmak, düşünmek, bunları mesai arkadaşları ile paylaşmak, örgütün karşısına çıkacak olan fırsatları ve tehditleri gözlemlmek gibi davranışlar sivil erdem boyutundaki davranışlar arasında yer alır (Allison vd., 2001: 283).

Sivil erdem boyutunun tanımlanmasıyla ilgili çalışmaların özü “örgütün politik yaşamına sorumluluk alarak katılma” oluşturmaktadır. Sivil erdemle ilgili açıklamalarda bulunan “sorumluluk” kelimesi kavramın tanımlanmasındaki en önemli belirleyicilerden birisidir (Yeşiltaş vd., 2011: 176).

3.1.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Önemi

Örgütsel vatandaşlık davranışı formal tanımlar ile belirlenmiş olmsa da örgüt kültürünün önemli unsurlarından biri ve örgü başarısının anahtarı olarak kabul edilir (Sezgin, 2005: 325). ÖVD'nin örgüt ve paydaşları bakımından pek çok faydası bulunmaktadır. ÖVD ile ilgili yapılan pek çok çalışmada bu davranışların kaynakların daha etkin kullanılmasını, yöneticilerin daha üretken faaliyetlere vakit ayırmasını, çalışanların işlerini sergileme kabiliyetlerini geliştirmelesine imkan tanıdığını, böylelikle de örgütlerin daha etkili, verimli ve başarılı olmasında önemli rol oynadığı ifadd edilmiştir (Podsakoff and MacKenzie, 1994: 353). ÖVD, örgütün sosyal mekanizmasının işlerliğini kolaylaştırmakta, anlaşmazlıkları minimize etmekte, etkinliği artırmaktadır (Podsakoff and MacKenzie, 1994: 361). ÖVD'nin örgüt performansını artırması neticesinde yönetsel fonksiyonlara çok daha iş düşmekte olup bu da kaynakların tahsisini azaltacaktır. Böylelikle serbest kalan kaynaklar daha verimli amaçlarda kullanılacaktır. Aynı zamanda astlarını yönlendirmek ve kontrol etmek için vakitten de tasarruf elde eden yöneticilerin zaman ve enerjilerini örgüt açısından daha önemli ve öncelikli faaliyetlere ayırmaları da söz konusu olur (Akbaş, 2011: 63).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla örgütsel performans arasındaki değişkenlik azaltılabilir ve örgütün değişen koşullara uyumu kolaylaştırılabilir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 264). ÖVD, örgütsel ortamı daha da cazip hale getirmek suretiyle örgütün kalifiye elemanları bünyesinde tutma ve bünyesine dahil etme yeteneklerini de artırır (Yücel ve Samancı, 2009: 116). ÖVD'nin örgüt içi stresi azaltmak ve çalışanların sorumluluk duygularını geliştirmek gibi önemli yararları da bulunur (Çelik, 2007: 152).

Chen vd., (1998: 923) örgütlerde ÖVD'nin olmasının düşük işgücü devri sağladığını ifade etmişlerdir. Kendini çalıştıkları örgüte aday olan işgörenler doğal olarak örgütte daha uzun süre kalırlar, daha kaliteli üretim yaparlar, örgüt başarısına pek çok açıdan katkı sağlarlar (Gürbüz: 2006: 57).

Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt başarısına katkıları aşağıdaki gibi sıralanabilir (Cojen ve Vigoda, 2000: 603):

- ÖVD çalışanların ve örgütlerin verimliliğini artırır
- Örgütün kalifiye elemanları elinde tutmalarını sağlar, yeni çalışanları da kendi bünyesine çekme kabiliyetini kuvvetlendirir
- Örgütsel performansa devamlılık kazandırır
- Örgüt içerisinde grup ve kişiler arası koordinasyonun sağlanmasına katkıda bulunur
- Örgütün bulunduğu çevrede meydana gelene değişim ve dönüşümlere daha kolay uyum sağlamasına katkıda bulunur

3.2. Karizmatik Liderlik Özellikleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Karizmatik liderlik özellikleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili kuramsal çerçevenin açıklanmasının ardından bu iki kavram arasındaki ilişkiye yönelik çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Dinç Özcan vd. (2012) tarafından çalışmasına karşın iş arayışı içerisinde olan 200 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırmada liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel vatandaşlık ve işten ayrılma niyetlerinde güvenin etkisinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen çalışmada etkileşimli liderlik ile işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır.

Cheung vd. (2001) tarafından karizmatik liderlik davranışlarının takipçilerin memnuniyeti üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla Hong Kong'da gerçekleştirilen çalışmada karizmatik liderliğin takipçi memnuniyeti üzerinde etkili olduğu, aynı zamanda karizmatik liderliğin Asya ülkelerinde en baskın liderlik stili olduğu bildirilmiştir.

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

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

Liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalarda çoğunlukla dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkilere yoğunlaşıldığı görülmektedir (Kalkan, 2013: 120). Dönüşümcü liderlik özelliklerinden de karizmanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin olumlu olduğu bildirilmiştir. Podsakoff vd. (1996:284-285) yapmış oldukları çalışmada dönüşümcü liderlik davranışı altboyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Yapılan çalışmada bireysel düzeyde destek sağlama ile örgütsel vatandaşlık davranışı altboyutları arasında, vizyon oluşturma ile sportmenlik arasında ve yüksek performans bekleme ile nezaket arasında olumlu ilişkiler olduğu bildirilmiştir.

Settoon vd. (1996:219), Wayne vd. (1997:82) yapmış oldukları çalışmalarda lider takipli etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının birbiriyle ilişkili olduğunu bildirmişlerdir. Hackett vd. (2003: 219) tarafından yapılan çalışmada lider-takipçi etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Arslantaş ve Pekdemir (2007:277) tarafından tüketici elektroniği üreten bir firma çalışanları üzerinde gerçekleştirilen çalışmada dönüşümcü liderliğin karizma ve bireysel düzeyde ilgi boyutları ile

Çalışanların rgtsel vatandaşlık davranışı sergilemeleri arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Aslan (2009a) yapmış olduğu çalışmada karizmatik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif yönlü ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişki olduğunu bildirmiştir.

Bateman ve Organ (1983:587), Becker ve Billings (1993:177) yapmış oldukları çalışmalarda örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında güçlü bir ilişki olduğunu bildirmişlerdir. Schappe (1998:277) tarafından yapılan çalışmada iş tatmini, algılanan adalet ve örgütsel bağlılığın örgütsel vatandaşlık davranışının öncülü olduğunu tespit etmişlerdir. Yoon ve Suh (2001:597) tarafından yapılan çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu bildirmişlerdir. Vilela vd. (2008:1005) tarafından yapılan çalışmada iş tatmininin kişinin örgüt uyumu ile örgütsel vatandaşlık davranışları ilişkisinde aracı etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Karizmatik liderlik özelliklerinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları, örgütsel bağlılıkları, iş tatmini düzeyleri, takipçilerin davranışları üzerinde olumlu sonuçlara sahip olduğu ifade edilmektedir (Kırel, 2001: 46). Örgütsel alan yazın incelendiğinde karizmatik liderlerin performans göstergeleri zerineki olumlu etkilerine işaret edildiği görülmektedir. Howell ve Frost (1989) karizmatik liderliğin çalışanların iş tatminlerini artırdığı ve yüksek performans sağladığını bildirmişlerdir. Ayrıca yol gösterici liderlik ile karizmatik liderlik arasındaki ilişkinin araştırıldığı labotaruvar çalışmalarında karizmatik liderliğin daha yüksek iş tatmini düzeyi, daha yüksek performans ve rol açıklığına neden olduğu saptanmıştır (Podsakoff vd., 1996: 20). Bir başka araştırmada karizmatik liderliğin iş tatmini ve performansı artırdığı, işten ayrılma niyetini ise azalttığı bildirilmiştir (Cicero ve Pierro, 2007).

Conger vd. (2000) karizmetik liderlerin takipçileri tarafından büyük saygı ve güven duyulan liderler olduğunu, bunun da iş tatmini artıracadığı, böylelikle de verimliliğin artacağını ifade etmişlerdir. Karizmatik liderlerin olduğu örgütlerdeki takipçilerin performansları ile karizmatik lidere sahip olmayan örgütlerdeki takipçilerin performansları arasında fark olup olmadığına ilişkin Shea ve Howell (1999) tarafından yapılan çalışmada karizmatik liderlere sahip olan örgütlerdeki çalışanların performanslarının daha yüksek olduğu bildirilmiştir. Diğer taraftan liderin takipçilerinin VD sergilemelerini sağlaması, örgüt etkinliğini artıran diğer önemli unsur olarak nitelendirilmektedir.

Sosik (2005) tarafından 280 yönetici ve 955 ast üzerinde liderin kişisel özelliğinin takipçilerin karizmatik algılamalarına ve bu durumun yönetsel performans ile ÖVD üzerindeki etkilerinin belirlenmesi amacıyla gerçekleştirilen çalışma neticesinde yöneticilerin kişisel değerlerinin takipçilerin ÖVD göstermelerini ve performanslarında artış sağladığı tespit edilmiştir.

Schappe (1998) tarafından ÖVD'nin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve adalet algılamalarıyla ilişkileri üzerine yapılan çalışma sonucunda en önemli ilişkinin bağlılık ve ÖVD arasında olduğu bildirilmiştir. Örgütsel bağlılığın da örgütsel performans üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu bilinmektedir (Angle ve Perry, 1981). Tüm bu hususlar göz önünde bulundurularak karizmatik liderlerin örgüt performansında artış sağlamak için takipçilerinin ÖVD sergilemelerine yönelik tutum ve davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Bu nedenle de literatürde karizmatik liderle ÖVD arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik çok sayıda araştırma söz konusudur.

Graham (1998) tarafından yapılan çalışmada karizmatik liderlerin biçimsel rol tanımlamalarının ötesinde çalışanların fazladan rol davranışı sergilemeleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.

Podsakoff vd. (1990) tarafından yapılan çalışmada da benzer şekilde karizmatik liderlik ile OVD arasında pozitif yönlü ve anlamlı ilişki olduğu bildirilmiştir.

Shamir vd. (1993) tarafından yapılan çalışmada da karizmatik liderlik aracılığıyla kendi kabiliyetlerini ortaya çıkaran takipçinin örgüte olan bağlılığının arttığı ve ÖVD sergileyebileceği bildirilmiştir.

Bunların yanı sıra ÖVD'nin cinsiyet, yaş, örgütteki çalışma süresi, örgütteki pozisyon gibi değişkenlerden de etkilendiğine yönelik sonuçlar söz konusudur (Wanxian ve Weiwu, 2007).

Schappe (1998) tarafından yapılan çalışmada örgütteki çalışma süresiyle ÖVD arasında negatif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu bildirilmiştir. Örgütteki çalışma süresiyle benzerlik arz eden diğer bir konu da ücrettir. Ücret tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde en temel motivatör olma özelliğine sahip faktördür. Ücret çalışanların iş tatminini (Lum vd., 1998) ve bağlılıklarını etkilemektedir (Baack ve Clow, 1997; Chen ve Francesco, 2003). Bunların yanı sıra ÖVD ile ücretin adil bir şekilde dağıtılmasını da içine alan örgütsel adalet algılaması arasında ilişki olduğu bildirilmiştir (Zellars vd., 2002). Yapılan çalışmalarda ücret

ve terfiinin, örgütsel vatandaşlıkla pozitif ve anlamlı ilişkilerinin olduğu bildirilmiştir (Allen, 2006). Farklı olarak, ücret değişkeni, Schappe (1998)'nin çalışmasında ÖVD ile negatif yönde ilişkili bulunmuştur. Bir diğer araştırmada ise düşük iş değerleri durumunda; performansa dayalı ücretlendirmenin, ekstra rol davranışları üzerinde negatif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Deckop ve Cirka, 1999).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ

4.1. İş Tatmini Kavramı

Örgütsel davranış alanında ulusal ve uluslararası yazında en çok araştırılan konulardan birisi iş tatmini kavramıdır. İş tatmini kavramının köklerinin Elton Mayo ve arkadaşları tarafından gerçekleştirilen (1924-1933) Hawthorne araştırmalarına kadar gittiği belirtilmektedir (Judge vd., 2008). Hawthorne araştırmalarının sonuçları, çalışanların ücret dışındaki amaçlar için de çaba gösterebileceği konusunda, araştırmacılara ışık tutmuştur. Dönemin projeksiyonunun ötesinde gerçekleştirilen çalışma, davranış ve performans arasındaki ilişki ile farklı duygu durumlarının ve tutumların sorgulanmasına neden olmuştur.

İş tatmini; çalışanların işlerine karşı, denetim, kendini geliştirme imkânları, çalışma koşulları, ücret, iş ve sosyal çevre gibi çeşitli durumlara ilişkin olumlu duygusal bakış açıları sonucu oluşan memnuniyet durumu olarak ifade edilmektedir (Çetin ve Basım, 2011: 84).

İş tatmini kavramının, işe zamanında gelme, işe ve örgüte bağlanma, iş performansı, işe yabancılaşma ve işten ayrılma gibi durumlarla sıklıkla ilişkili olduğuna dair araştırmalar, kavramın örgütsel açıdan önemini ortaya koymaktadır (Bakker vd., 2008).

Bireylerin, iş ile ilgili duygu ve deneyimleri değerlendirdikleri aşamada ortaya çıkan olumlu duygusal anlatımlar, iş tatmini olarak değerlendirilmektedir (Locke, 1976: 1300). Locke'a göre (1976) iş tatminini sağlayan bir takım koşullar mevcuttur. Bu koşullar;

1. Bireyin uyum sağlayabildiği, kendini zihinsel ve duygusal olarak geliştirmesini sağlayabilen iş koşulları,
2. Bireyin işe duyduğu kişisel alaka,
3. İşin, bireyin fiziksel özelliklerine ve kapasitesine uygun olması,
4. Bireyin beklentileri ile uyumlu, işle ilgili bilgilendirici niteliği olan, beklentileri ve çabalarına paralel maddi ve manevi ödülleri sunan iş koşulları,
5. Bireyin şahsi hedeflerine ve arzularına ulaşmasını kolaylaştıracak çalışma koşulları,

6. Bireyin yüksek özgüven duyabileceği, rol karmaşası ve rol belirsizliği yaşamayacağı iş ortamı olarak belirtilmiştir.

Organ (1988), iş tatmininin duygusal ve bilişsel olmak üzere iki boyutu olduğunu belirtmektedir. Duygusal içerik kişinin mevcut duygu durumunu ifade ederken, bilişsel içerik beklenen ile mevcut durumun kıyaslanması durumunu ifade etmektedir. Bireyin sahip olduğu duygu durumu, örgütsel bağlamda yaptığı değerlendirmeleri sonucu oluşmaktadır. Bu anlık değerlendirmelerin deneyimlenmesi, işle ilgili bir takım tutumların oluşmasına neden olmaktadır. Bu nedenle iş tatmini, anlık değerlendirmeleri ve birçok etkiyi kapsayan süreç olduğu belirtilmektedir (Saari ve Judge, 2004). Kavramla ilgili birçok farklı tanım mevcuttur. Ancak farklı tanımlamalara rağmen iş tatmininin, işe karşı gelişen bir tutum ve işe karşı duyulan olumlu düşünceden meydana geldiği konusunda görece mutabakat olduğu söylenebilir.

Bireylerin işleri hakkında ne düşündükleri ve hissettikleri hem kendileri hem de işleri için önem taşımaktadır. Çalışan bireyin yanı sıra iş tatmini, yöneticiler açısından da önem taşımaktadır. Çalışanların işlerine karşı sergiledikleri tutumların, gösterdikleri performans ve verimlilik üzerindeki olası etkileri nedeniyle yöneticilerin konu üzerinde önemle durması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Çalışanların işinden memnun ve tatmin olmuş olması ile ilgilenmeyen yöneticiler, işten ayrılma, devamsızlık, çalışanların ruhsal ve fiziksel durumlarında bozulmalarla karşı karşıya kalabilmektedirler (Yürür ve Keser, 2011).

İş tatmini kavramı üzerine yürütülen tartışmaların esas nedeni, iş tatmini veya tatminsizliğinin yarattığı olası iş çıktılarıdır. Bu nedenle tatmin ve tatminsizliğe yol açan durumlar ve örgütsel bağlam iyi analiz edilmelidir. Bu nedenle bireyin işten tatmin olması sürecinde yöneticilere önemli sorumluluklar düşmektedir. Çalışanların işin ne derece tatmin veya tatminsizliği olduğunu değerlendirmek ve gerekli tedbirleri almak yöneticilerin sorumlulukları arasında olması gerekmektedir. Özet olarak yöneticilerin, ellerinde bulunan güç kaynaklarını ve psiko-sosyal araçları çalışanlarının motivasyonlarını ve iş tatminlerini sağlamak için kullanmaları gerekmektedir (Yürür ve Keser, 2011: 166). Çalışanlarının iş tatmini düzeyini artırmak isteyen bir yönetici veya işletme, işin niteliklerini çalışanları tatmin edebilecek düzeye yükseltebileceği gibi mevcut iş özelliklerine uygun çalışanları istihdam ederek örgütsel çıktıları artırabilmektedir.

4.1.1. İş Tatmininin Teorik Temelleri

İş tatmini literatürü detaylı incelendiğinde, teorik gerekçelendirme motivasyon teorileri üzerinden gerçekleşmektedir. Ancak bireyin nitelikleri sonucunda oluşan farklılıklar motivasyon kuramları ile iş tatmini açıklamaya yetmemektedir (Tütüncü ve Kozak, 2007). Bu nedenle motivasyon kuramları ile birlikte iş tatmini teorilerini ele almak, kavramın daha iyi anlaşılabilmesi ile birlikte, neden ve sonuçlarını açıklanabilmesi için önem taşımaktadır (Çetin, 2010).

Bireyin ruhsal durumu ve iş tatmini arasında yakın ilişki bulunmaktadır (Judge vd., 2008). Motivasyon teorilerine ek olarak kişilik, olumlu ve olumsuz duygulanım ve temel benlik değerlendirmesi, iş tatmini ile ilişkili başlıca kuramsal yaklaşımlardır (Judge vd., 2008). Bunlara ek olarak son dönemde temel benlik değerlendirmesi kuramı, iş tatminini açıklamada önemli bir yere sahip olduğu bulgulanmıştır (Gürbüz vd., 2010). Temel benlik değerlendirmesi (TBD), bireylerin kendilerine, diğerlerine ve bulunduğu ortama ilişkin, temel değerlendirmeleri olarak tanımlanmaktadır. Judge ve ark. (2003) TBD'nin dört boyuttan oluştuğunu belirtmektedir. Bunlar; öz saygı, genel öz yeterlilik, kontrol odağı ve nevroतिकlik (Judge vd., 2003).

Öz saygı (self-esteem): Bireyin kendisi ile ilgili temel yargılarından oluşmaktadır. Kendini önemli ve değerli hissetme durumudur. Bu durumun kişinin hissettiği iş tatmini ile doğrudan ilişkisi vardır (Gürbüz vd., 2010).

Genel öz yeterlilik (generalized self-efficacy): Birey kendi hayatındaki olaylara kontrol etmesi ve beklenen durumları yönetmesini sağlayacak motivasyon ve yeteneklerine olan inancı şeklinde tanımlanmaktadır (Aypay, 2010).

Kontrol odağı (locus of control): Bireylerin hayatlarındaki olayların ve davranışlarının neden olduğu olası sonuçları ne kadar kontrol edebildiklerine yönelik inanışlarıdır. Bireyler iç veya dış kontrol odaklı olabilirler (Judge vd., 1998: 20).

Nevrotiklik (neuroticism): Bireyin kendini olumsuz olarak değerlendirmesi ve korku ve endişe halidir. Bu tip bireyler kendini güvensiz olarak değerlendirip, olayları kendini suçlayarak yorumlarlar (Basım ve Şeşen, 2007).

Temel benlik değerlendirilmesi ile iş tatmini arasındaki ilişki çalışanların davranışlarını ve olası iş sonuçlarını diğer değişkenlere kıyasla daha fazla etkilemektedir

(Gürbüz vd., 2010). Örneğin, büyük beş faktör kişilik özellikleri, iş performansı ve iş tatmini ile TBD arasında yapılan bir çalışmada, TBD'nin kişilik özelliklerine kıyasla iş tatmini ve iş performansı ile daha fazla ilişki içerisinde olduğu ve yordadığı ileri sürülmektedir (Judge ve Bono, 2001: 87). TBD, başta iş tatmini olmak üzere, iş performansı (Judge ve Bono, 2001), yaşam tatmini (Judge vd., 1998), iş stresi ve liderlik çeşitleri (Eisenberg, 2000) gibi önemli değişkenlerle ilişkilendirilmektedir. Sonuç olarak benlik değerlendirme algısı yüksek düzeyde olan çalışanların, işlerinden daha fazla tatmin oldukları, iş performanslarının diğerlerine kıyasla daha yüksek olduğu ve beklenmedik durumlarla başa çıkmada daha başarılı oldukları bazı araştırmalarla desteklenmiştir (Judge vd., 1998; Gürbüz vd., 2010).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramına göre, bireyin davranışlarının arkasında belirli ihtiyaçları karşılama isteği bulunmaktadır. Bireyler, ihtiyaçlarını tatmin edebilmek için harekete geçmektedirler. Maslow'un kuramına göre bireysel ihtiyaçlar, hiyerarşik düzende ilerleyen beş grupta toplanmaktadır. Hiyerarşik sıra içerisinde, yukarı doğru çıktıkça tatmin olma duygusu da artmaktadır. Hiyerarşik sıralanan ihtiyaçlar, içsel ve dışsal tatmin olma durumuna göre alt ve üst ihtiyaçlar olarak ikiye ayrılmaktadır (Sachau, 2007). Fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçları dışsal tatmin edilen alt ihtiyaçlar olarak gruplanırken, sosyal ihtiyaçlar, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı içsel olarak tatmin edilen üst ihtiyaçlar olarak sınıflandırılmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2001).

Herzberg ve arkadaşlarının 1959'da başladığı ve 1987 yılına kadar farklı ülkelerde yürüttükleri çalışmaları, iş ortamındaki temel gereksinimleri açıklamak adına sıklıkla başvurulan iki faktör kuramının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Araştırma sonucunda, iş tatmini ve tatminsizliği ile özdeşleşecek iki farklı boyutun varlığı tespit edilmiştir. Bunlar, dışsal faktörler (hijyen faktörleri) ve motive edici faktörlerdir. Dışsal faktörler, genellikle iş çevresiyle ilgili olan ve olmadığında tatminsizliğe yol açan faktörlerdir. Bunlar, ücret, çalışma ortamının fiziksel koşulları, iş ortamındaki sosyal ilişkiler ve yönetsel faktörlerdir (Koçel, 2005). Çalışanların motive olması için bu faktörlerin yanı sıra motivasyon faktörlerinin de olması gerekmektedir. Motivasyon faktörleri ise; başarı konusunda tanınma, takdir edilme, sorumluluk alma, terfi ve yükselme olanakları gibi faktörleri barındırmaktadır. Bu faktörler iş tatmini ve motivasyonun başlıca unsurlarıdır (Sachau, 2007: 379).

Adams (1963) tarafından kavramsallaştırılan eşitlik kuramı, bireyin örgütsel bağlamda başarısı ve iş tatminin, algıladığı eşitlik durumuna bağlı olduğunu belirtmektedir. Çalışan iş ortamından elde ettiği kazanımları ve harcadığı çabaları diğerleri ile kıyaslayarak sonuçları

karşılaştırmaktadır. Adams'ın Eşitlik Teorisi'nden, girdi-çıkıtı oranındaki denge, çalışanı iş tatminine ulaştırmaktadır. Çalışan beklentisinde fazla veya az ödül verildiğinde rahatsızlık olmakta ve bu durum iş tatminsizliğine neden olmaktadır. Algılanan eşitsizlik, dengesiz ve tutarsız davranışlar bireyde fiziksel/psikolojik sorunlara yol açmaktadır (McCullough, 2000). Bireyler kişilik özellikleri açısından da farklı eşitlik algılamalarına sahiptirler. Huseman ve ark. (1987) bu durumu üç gruba ayırarak incelemiştir. Bunlar çıktı oranının girdi oranından az olmasını tercih eden iyilikseverler, girdi ve çıktı dengesinin peşinde olan denge hassasiyetliler, çıktı oranının girdi oranından fazla olmasını isteyen kendi adınacılarıdır.

İş özellikleri kuramı Hackman ve Oldham (1980) tarafından çalışanların iş tatminleri ve motivasyonları üzerine geliştirilmiş kuramdır. Hackman ve Oldham (1980) kuramı işin özellikleri ve bireyin bu duruma verdiği tepki olarak açıklamaktadır (Hackman ve Oldham, 1980: 90). Kurama göre bir işin beş temel boyutu bulunmaktadır. Bunlar beceri çeşitliliği, görev kimliği, görevin anlamlılığı, özerklik ve geri bildirimdir. Beceri çeşitliliği, çalışanın kendi beceri ve yeteneklerini sınyabileceğ ortamı bulup/bulmama durumudur. Şayet bu ortamı bulabiliyorsa işi daha anlamlı hale gelmektedir. Görev kimliği, çalışanın ne yapacağını ve aşamalarını bilme durumudur. Görevin anlamlılığı, çalışanın işin kendi ve başkaları adına anlamlandırılması olarak tanımlanmaktadır. Özerklik, çalışanın ne derecede işlerini kimsenin yönlendirmesi olmadan yapma durumudur. Son olarak geri bildirim ise, yönetici ve arkadaşlarından aldığı geri bildirimlerle ilgilidir. Bu boyutların tecrübe edilip/edilmemesi kişinin motivasyonunu ve iş tatmini etkileyecektir (Hackman ve Oldham, 1980: 91).

4.1.2. İş Tatmini Öncül ve Ardılları

Gündelik yaşamın büyük çoğunluğu iş yerlerinde geçmektedir. Vaktimizin büyük çoğunluğunun geçtiği iş yerlerine karşı geliştirilecek olumlu/olumsuz tutumun altında yatan faktörler araştırmacılar için merak konusu olmayı sürdürmektedir. İş tatminini ve etkileyen faktörleri anlamak, hem örgüte hem de çalışana katkı sağlayacaktır. Bir takım faktörler çalışanlarının tatminini etkilemektedir. Lu ve ark. (2005) bunları şu şekilde belirtmiştir;

Bireysel faktörler: Kişilik, eğitim, zekâ, yaş, medeni durum ve birey-iş uyumu.

Sosyal Faktörler: İş arkadaşları ile ilişkiler, grup çalışması ve normlar, etkileşim fırsatları ve biçimsel olmayan gruplar.

Kültürel Faktörler: İnanç ve değerlerdir.

Örgütsel Faktörler: Örgüt yapısı ve işletme büyüklüğü, formal yapı, çalışan politikaları, çalışan ilişkileri, teknoloji, yönetim ve yönetici tercihi ve çalışma koşulları.

Çevresel Faktörler: Ekonomik, sosyal, teknik, idari ve yasal etkilerdir.

İş tatmini üzerinde yapılan çalışmalar, yukarıda belirtilen tatmin düzeyini etkileyen faktörleri bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler olarak, üç grup altında incelenebileceğini belirtmiştir (Ghazzawi, 2008). Bireysel faktörler, kişisel ve demografik özellikleri kapsamaktadır. İş tatminini etkileyen bireysel faktörler; cinsiyet, yaş, ücret, medeni durum, kıdem, eğitim seviyesi, unvan, statü, işte geçirilen süre, inanç ve değerler ile kişilik olarak özetlenebilir (Tütüncü ve Kozak, 2007: 4). Birçok araştırmada, kişiden kişiye değişen bireysel faktörlerin iş tatminini etkilediği görülmüştür (Judge vd., 2002: 536). Yaş ve iş tatmini arasında güçlü bir ilişki mevcuttur. Araştırma sonuçlarına göre işe yeni başlayan çalışanlarda iş tatmini düzeyi yüksek gerçekleşirken, orta yaşlı ve uzun iş deneyimine sahip olan çalışanlarda iş tatmini düzeyinin düştüğü ancak daha ileri ki yaş ve tecrübelerde olanların iş tatmini düzeyinin yükseldiği belirtilmiştir (Öztürk ve Alkış, 2011: 439). Yaşla birlikte iş tatmininde artışın nedeni ise örgütsel ve bireysel kazanımların artması, araştırmacılar tarafından belirtilmektedir (Çetin, 2011: 81).

İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişki üzerine literatürde tutarlı sonuçlar bulunmamaktadır. İş faktörü sabitlenen çalışmalarda kadın ve erkekler arasında benzer iş tatmini dereceleri görülmüştür (Karcıoğlu ve Akbaş, 2010: 146). Eğitim düzeyi ve iş tatmini arasındaki farklılaşan ilişki, çalışanların eğitim düzeyi değiştikçe işle ilgili bir takım beklentilerin değişmesi nedeniyle ortaya çıktığı düşünülmektedir. Yüksek eğitim düzeyi ve yeteneklerin çalışanın beklentilerini karşılamadığı ve bu durumda iş tatminsizliği yarattığı değerlendirilmiştir (Öztürk ve Alkış, 2011: 440).

Bireyin iş tatminini etkileyen diğer faktör ise örgüt kaynaklı değişkenlerdir. Bireyin işine karşı geliştirdiği içsel, olumlu/olumsuz duyguların ortaya çıkışı büyük ölçüde dış faktör ve koşulların bir sonucu olarak şekillenmektedir. Literatürde örgütsel değişkenlere ilişkin farklı sıralamalar bulunmaktadır. Luthans (1995) örgütsel faktörleri, mevcut çalışma koşulları, yükselme imkânı, ücret, iş arkadaşları olarak değerlendirmektedir. Mevcut çalışma koşulları, işin sorumluluk duygusu, öğrenmeye fırsat vermesi, beceri ve yeteneklerinin dikkate alınması, monotonluktan uzak olması, yapılan işin toplumca kabul edilmiş ve çekici bir iş olması gibi işin kendisine ait faktörlerdir. Ücret faktörü, iş tatmin/tatminsizliği nedenlerinin başında gelmektedir. Çalışanlar için ücretin miktarı olduğu kadar, ücretin adil dağılımı tatmin

duygusunun oluşmasında önemli rol oynamaktadır (Robbins ve Judge, 2011). Örgüt hiyerarşisi içerisinde yükselme imkânlarının olması ve politikaların adil gerçekleşmesi de bir başka tatmin unsurudur. Örgütün yönetsel yapısı, karar verme süreçlerine katılım, sosyal ilişkilerin ve iş arkadaşlarının örgüt tarafından desteklenmesi ve yönetsel ilkelerin objektif uygulandığı örgütler iş tatmininin artmasına önemli katkı sağlamaktadır.

Bireyin iş tatminini etkileyen son faktör ise çevresel kaynaklı değişkenlerdir. Örgütün bulunduğu sektördeki ekonomik durgunluk, toplumsal değişmeler, iş yaşamı ile özel yaşam arasında oluşabilecek sıkıntılar, iş tatmini düzeyini etkileyen çevresel faktörlerdir (Demirel ve Özçınar, 2009: 133). Bu faktörlerin yanı sıra ekonomik, sosyal, teknik, hukuk ve devlet ile ilgili olası etkiler ve değişiklikler de iş tatminini dolaylı olarak etkilemektedir (Özcan, 2011: 112). Ayrıca bulunan sektörde yeni iş olanaklarının ve rakiplerin varlığı, yapılan işlerin meşruiyeti ve itibarı çevresel faktörler arasında sayılmaktadır (Demirel ve Özçınar, 2009: 133).

Çalışanların işlerinden tatmin seviyeleri birçok olumlu veya olumsuz davranışa yansımaktadır. Literatürde yapılan çalışmalar iş tatmininin çalışan performansı, verimlilik, örgütsel bağlılık, devamsızlık, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık gibi birçok örgütsel değişkenle ilişkisi olduğunu göstermektedir (Ghazzawi, 2008). İş tatmininin birey ve örgüt açısından olumlu etkilerinin yanı sıra tatminsizliğin olumsuz etkileri de kaçınılmazdır. Tatminsizlik neticesinde oluşan stres, saldırganlık, kaytarma gibi bireysel etkilerin yanı sıra, çatışma, iş bırakma, devamsızlık, kaza için zemin hazırlama ve sabotaj gibi örgütsel etkiler de olabilmektedir (Çetin, 2010).

İş tatmini ile çalışan performansı arasındaki ilişki uzun yıllardır araştırılan konuların başında gelmektedir. Özellikle zor olarak algılanan işlerin kolay algılananlara kıyasla daha fazla iş tatmini-performans ilişkisine neden olduğu belirtilmiştir. Bu durum, zor ve kritik işler açısından iş tatmininin önemini ortaya koymaktadır (Saari ve Judge, 2004: 398). Organ (1988), sosyal mübadele kuramı çerçevesinde “iş tatmini performansına sebep olur” görüşünü açıklamaktadır. Organ’a (1988) göre; performans ya da üretkenlik, çalışanların işlerinden alacağı tatmin duygusunun en uygun karşılık olduğunu belirtmiştir. İş tatmini ve performans arasındaki bir diğer yaklaşım da iş tatmini ve performans arasındaki karşılıklı etkileşimdir. Bu görüşe göre, kimi zaman yüksek iş tatmini, performansı beraberinde getirirken, kimi zamanda yüksek performans iş tatminine neden olmaktadır (Judge ve Bono, 2001). İş tatmininin devamsızlığı azalttığı dair araştırmalarda raporlanmıştır. İşinden tatmin olan çalışanın,

kaybedebileceği iş arkadaşları ve iş kazanımları nedeniyle devamsızlık eğiliminde olmadıkları gözlemlenmiştir (Udechukwu, 2007).

İş tatmini ile yüksek ilişkili olan değişkenlerden biri de örgütsel bağlılık kavramıdır. İş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında ilişki ve etkileşime yönelik birçok araştırma yapılmıştır (Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013). Çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmak isteyen örgütler, iş tatminlerini artırmaları gerekmektedir. İş tatmini ve örgütsel bağlılık ve alt boyutları arasında yapılan araştırmalarda en kuvvetli ilişki duygusal bağlılık alt boyutu arasında gerçekleşirken (Top, 2012) normatif bağlılık alt boyutu ile iş tatmini arasında ise ilişki bulgulanmamıştır (Sığı ve Basım, 2006).

4.1.3. İş Tatminiyle İlgili Kuramlar

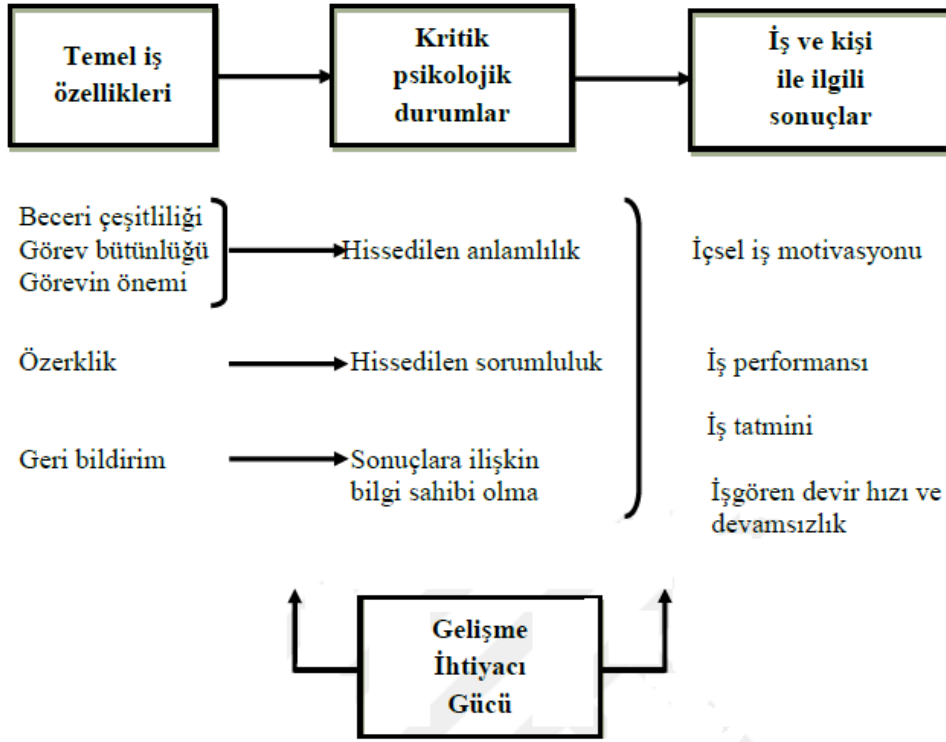
İş tatmini davranış içeren motivasyondan farklı olmasına rağmen alanyazında ilk olarak iş tatmininin sistematik olarak incelenmesi motivasyon kuramları ile olmuştur. Fakat insan davranışlarının karmaşık olmasından ötürü motivasyon kuramlarının herhangi birinin tek başına iş tatmini ve motivasyon konusunu bir bütünlük içinde açıklayabildiğini söylemek pek mümkün değildir (Karapınar, 2010:74). Bu sebepten ötürü de iş tatmininin açıklanabilmesi için çok sayıda kuram geliştirilmiş olup bunlardan bazıları aşağıda kısaca açıklanmıştır.

4.1.3.1. İş Özellikleri Modeli

Hackman ve Oldham (1980) tarafından geliştirilmiş olan bu modele göre iş tatmininin en önemli belirleyicisi temel iş özellikleri olup bunlar beceri çeşitliliği, görevin önemi, görev bütünlüğü, özerkli ve geribildirimdir (Şekil 3).

İş tatmininin örgüt ve yönetici açısından nasıl arttırılacağına yönelik tartışmalar psikolojik sözleşme ve takipçi davranışı kavramını gündeme getirmiştir. Çalışan ile işveren arasında kendiliğinden oluşan ve karşılıklı algılanan yükümlülükler neticesinde ortaya çıkan ve gayri resmi değişim ilişkisi olarak tanımlanan psikolojik sözleşmenin iş tatminini arttırdığı bulgulanmıştır (Özler ve Ünver, 2012). İş tatminini arttırdığı düşünülen diğer bir kavram ise araştırma değişkeni de olan lider- üye etkileşimi kavramıdır. Yönetici ve astlar arasında oluşan karşılıklı etkileşim sonucunda, yöneticilerine daha yakın olan ve/veya yönetici ile yüksek karşılıklı etkileşimi içerisinde olan çalışanların iş tatminlerinin, yönetici ile düşük etkileşimi olanlara kıyasla daha yüksek gerçekleştiği belirtilmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995). Ayrıca düşük nitelikli etkileşimde üyeler, liderin kaynak bilgi ve tecrübelerine kısıtlı bir şekilde erişmekte, bu durum kısa vadede iş tatminsizliğine uzun vadede ise örgütsel

bağlılığın azalması ve işten ayrılma niyetinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Şahin, 2011).



Şekil 3. İş Özellikleri Modeli

Kaynak: Hackman ve Oldham, (1980:90)

Şekil 3’de görülen boyutlarla karşı karşıya kalan kişi her bir özelliğe göre psikolojik durum yaşamakta olup bu durum kişinin işine motive olmasını, dolayısıyla da hem kendi hem de çalıştığı örgüt bakımından olumlu ve istendik davranışlar sergilemesini sağlar. Bu boyutlardan beceri çeşitliliği işin gerektirdiği, farkı yetenek, beceri ve zekanın düzeyini (Nakhata, 2010:221); görev bütünlüğü işin hangi düzeyde tamamının veya tamamlanabilir kısmının yapılması gerektiğini (Aydoğmuş, 2011:49) veya yapılacak olan işin ne düzeyde baştan sona kadar ilgili kişi tarafından yapılıp yapılmadığını (Mukul vd., 2013:190); görevin önemi boyutu yapılan işe toplum ve diğer çalışanlarca verilen değer ölçüsünü (Kaplan, 2011: 81) veya çalışanın yaptığı işi ne düzeyde önemli ve anlamlı bulduğunu (Judge ve Klinger, 2011:399); özerklik boyutu işin hangi düzeyde bireye özgürlük tanıdığını (Savaş, 2012:82), geribildirim boyutu da çalışanların sorumlu oldukları işlerle ilgili olarak iş başarımları ya da başarısızlıkla ilgili bilgilendirilmesini (Özarıslan, 2010:105) ifade etmektedir. Ancak bu bilgilendirme sadece lider tarafından yapılmamakta, çalışanların yapmış oldukları işin sonuçlarını gözleme kabiliyetlerini de içermektedir (Arnold vd. 1998: 204).

Yukarıda belirtilen özellikler çalışanların kritik psikolojik durumları üzerimde etkili olmaktadır. Bu bağlamda beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü ve görevin önemli kritik psikolojik durumlardan işin anlamlı hissedilmesini; özerklik işin sonuçlarıyla ilgili sorumluluk hissetmeyi, geri bildirim de iş faaliyetlerinin sonuçlarından haberdar olmayı etkiler. Kritik psikolojik durumlar ise toplam olarak içsel motivasyonu, iş tatminini, iş performansını ve çalışan devir hızı ve devamsızlık düzeyini belirler (Bolat, 2003:209).

4.1.4. İş Tatmininin Boyutları

Pek çok araştırmada iş tatmini, çoklu değişkenler tarafından tanımlanabilen karmaşık bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu değişkenler bireyin kendisinden kaynaklandığı gibi (kişisel özellikler, kişisel deneyimler vb.), bulunduğu iş koşulları (ücret, ödül, çalışma arkadaşları, vb.) kaynaklı da olabilmektedir.

Smith, Kendall ve Hulin iş koşulları ile ilgili değişkenleri şöyle sıralamaktadır:

- (1) İşin kendisi,
- (2) Ücret,
- (3) Terfi imkânları,
- (4) Yönetim
- (5) Çalışma arkadaşları.

Yukarıdaki beş temel unsurdan duyulan tatmin, iş tatminini meydana getirmektedir. Bu unsurların yanı sıra fiziksel çevreden tatmin, diğer çalışma gruplarından tatmin, şirket politikaları, iş tatmini belirleyen unsurlar arasında gösterilmektedir (Schwepker; 2001:45).

İş tatminine farklı yaklaşımlar bulunmakla birlikte, tüm bu yaklaşımlar, iş tatmini kavramının çok boyutlu olarak ele alınması konusunda birleşmektedir (Türker 2006:23). Literatürde öne çıkan iş tatmini boyutları arasında ücret, şirket politikaları, işin kendisi, terfi, yönetici, çalışma gurubu, çalışma koşulları, müşteriler yer almaktadır (Schwepker; 2001).

4.1.4.1. Ücretten Tatmin

Verilen ücretin, işletmede benzer işi yapanlarla karşılaştırıldığında eşit algılanması ve yapılan işin tam karşılığı olması durumunu ifade eder (Türker, 2006:26). Ücret iş

tatmininde çok önemli bir faktördür. Bireylerin çalışma isteklerinin önemli bir nedeni emekleri karşılığında alacakları ücret ve diğer ek ödemelerdir.

Para bireylerin sadece temel ihtiyaçlarını karşılayan bir araç değil aynı zamanda yüksek düzey ihtiyaç tatminini de sağlayan bir araçtır (Luthans, 1992). Diğer bir ifadeyle ücret bireylerin fiziksel ihtiyaçlarını karşıladığı gibi aynı zamanda tanınma, belli bir statü kazanma gibi sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarının da karşılanmasında da araç olarak kullanılmaktadır (Yüksel, 2000:212).

Çalışanlar genellikle ücreti, kendilerinin organizasyona katkılarını yönetimin nasıl algıladığının yansıması olarak görür (Luthans, 1992). Güdüleme kuramlarından içerik modellerine göre, uygun koşullar altında para bireyin başarısını etkileyebilmektedir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı ücret açısından ele alındığında, ücretin fizyolojik, güvenlik, tanınma gibi pek çok ihtiyaca cevap verdiği görülmektedir (Salancik ve Pfeffer,1997).

4.1.4.2. İşin Kendisinden Tatmin

Luthans'a göre; "işin içeriği iş tatmininin diğer bir önemli temel kaynağıdır. İşin ilginç olması, bireye öğrenme ve gelişme imkânı vermesi, risk alma ve başarılı olma şansı vermesini ifade eder. İş tasarımına yönelik iş özellikleri yaklaşımıyla ilgili araştırmalar, işin kendisinden sağlanan geri bildirim ve otonominin işle ilgili motivasyon kaynaklarının başında yer aldığını belirtirken diğer motivasyon kaynaklarının, işin ilginç olması, sıkıcı olmaması, zorlayıcı olması, statü olanağı sağlaması şeklinde ortaya koymuştur".

Toplum tarafından yeterli oranda kabul görmeyen ve kendisini iş hayatına hazırlarken birey tarafından hayal edilmeyen işlerin yapılması iş tatminini azaltıcı yönde etkisi olacaktır. Bu nedenle işin birey için yeterince ilginç ve çekici olması, kişiye öğrenme fırsatı sunması ve bir sorumluluk duygusunu gerektirmesi birey için tatmin düzeyini yükseltici etki yapabilecek faktörlerdir. Kişiler kendilerine yeteneklerini gösterme ve kullanma imkanı sunan, çok yönlü ve özel işleri yaptıkça, başarılı oldukları konusunda geri bildirim aldıkça yaptıkları işten daha fazla tatmin olurlar (Türker, 2006:26).

4.1.4.3. Terfi Fırsatlarından Tatmin

Gerekli şartların yerine getirilmesi ve istenen niteliklere ulaşılması halinde örgüt içinde yükselme şansının bulunmasını ifade eder (Türker, 2006). Çalışanlar, çalıştıkları

organizasyonda yükselme olanaklarının da bulunmasını isterler. Çünkü çalışanlar işleri iyice öğrenip tecrübe kazandıkça, iş onlar için sıradanlaşmaya başladığından, buldukları mevkilerdeki yetki ve sorumluluklarını yetersiz bularak daha yüksek yetki sorumluluklarla çalışmayı arzu edeceklerdir. Terfi ve yükselme yolları tıkanmış olan yöneticilerin çalışma gayret ve şevkleri azalacaktır. Tüm bunlar terfi ve yükselme olanaklarının organizasyonlarda bir teşvik ve güdüleme aracı olduğunu göstermektedir (Eren, 2004:536).

Yapılan araştırmalar zamanında istenilen terfiyi alamayan çalışanların iş tatmini yönünden olumsuz etkilendiğini ortaya koymaktadır. Yükselmeyi hak ettiğine inanan çalışanların terfi edememesi, iş tatminlerinde düşüş yaşamalarına ve devamsızlık yapmalarına neden olmaktadır. Yine yapılan araştırmalara göre, terfi fırsatları çok farklı formlarda oluşabildiği için iş tatmini üzerinde çok çeşitli etkilere sahiptir. Mesela, yönetici kademesinde çalışanların astlarına oranla terfi istekleri çok daha fazlayken; yönetici kadrosunda olmayan kişilerde özgürlüğü kısıtlayıcı, daha çok güç ve tekrar gerektiren iş ile ve ücretin yetersiz olması iş tatminini olumsuz olarak etkilemektedir (İmamoğlu, 2004:169).

4.1.4.4. Yöneticiden Tatmin

Çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu sağlamada yönetimle ilgili oldukları kararlara katılımın sağlanması ve çalışan odaklı olmak şeklinde tanımlanabilir (Türker, 2006:28). Bu unsur, yöneticinin teknik yardım ve davranışsal destek sağlama yeteneğine vurgu yapılmaktadır. Bu doğrultuda iş tatminini etkileyen iki yönetici sivilinden bahsedilmektedir: (1) çalışan odaklı yönetici tipi ve (2) katılımcı yönetici tipidir. Çalışan odaklı yönetici, çalışanın iyiliği ile kişisel olarak ilgilenmekte ve bunu çalışanın daha iyisini yapması için ortam oluşturarak, ona yardımcı olarak, tavsiyede bulunarak, çalışanla sadece iş düzeyinde değil kişisel düzeyde de iletişim kurarak ortaya koymaktadır. Katılımcı yönetici ise, çalışanın kendi işini etkileyecek kararlara katılmasına izin vermektedir. Yapılan araştırmalar bir çok durumda bu yaklaşımın iş tatminini arttırdığını ortaya koymuştur (Luthans, 1992).

4.1.4.5. Çalışma Arkadaşlarından Tatmin

Bireyin çalışma arkadaşlarının teknik yeterlilik ve sosyal anlamda destekleyici olma derecelerine işaret etmektedir. Çalışma ortamında yalnız olmak işgören açısından tatminsizlik doğuran bir durumdur. Çalışanın bir grup içinde grup üyeleriyle birlikte çalışması iş tatmini açısından önemlidir. Grup içerisinde çalışan birey, grup üyeleriyle iletişim içerisinde

bulunacağından iş tatmini açısından olumlu etkilenecektir. Birbirleriyle iletişim kurmadan çalışan bireylerin iş tatminsizlikleri artmakta, sosyal yalnızlığa yönelmekte ve işten ayrılma eğilimine yönelmektedir (Türker, 2006:28).

Arkadaş canlısı ve işbirlikçi çalışma arkadaşlarının bulunduğu çalışma gurubu, bireye destek, rahatlık, tavsiye ve yardım sunarak işin daha eğlenceli olmasına yardımcı olmaktadır. Bu koşulların bulunmadığı, yani insanların birbirinden uzak olduğu çalışma grubunda ise birey işini sıkıcı ve eğlencesiz bulmakta, dolayısıyla iş tatmini negatif olarak etkilenmektedir (Luthans, 1992).

4.1.4.6. Çalışma Koşullarından (Şirket Politikalarından) Tatmin

Çalışanların içinde bulunduğu çalışma ortamı ve onu etkileyen fiziksel koşullar verimliliği etkiler. Bu koşulların optimum seviyede sağlanması çalışanların iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir (Ardıç ve Baş, 2001). Uygun iş koşullarının oluşturulması adına yeterli ışıklandırma ve sıcaklık, iyi iş arkadaşları, çalışanın hoşça vakit geçirebileceği sosyal tesisler, çalışanın kendisini geliştirmesine imkân verecek ortam, iş kazalarını önleyecek tedbirlerin alınması gibi imkânların sağlanması gerekir. Bu tip imkânlar işin çekici olmasını sağlamakla birlikte, iş tatminin artışında da olumlu rol oynayacaktır (Eren, 2001:509).

4.2. Karizmatik Liderlik Özellikleri İle İş Tatmini Arasındaki İlişki

Karizmatik liderlik ve iş tatmini ilişkisini araştıran sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Çalışmalar daha çok dönüşümsel liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Aşağıda öncelikle yöneticideki karizmatikliderlik davranışların çalışanın iş tatmini üzerine etkisini inceleyen araştırma sonuçlarına yer verilmektedir.

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

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

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

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

Judge ve Piccolo (2004) yaptığı meta analiz çalışmasına göre dönüşümcü liderlik ile çalışanların iş tatmini ve grup ya da örgüt performansı arasında olumlu bir korelasyon bulunmaktadır. Liderlik davranışlarının iş tatmini ile olan ilişkisi grup ya da örgüt performansı ile olan ilişkisinden daha güçlüdür.

Lok ve Crawford'un (2001) hemşireler üzerine yaptığı bir çalışmada liderlik stiline iş tatmini üzerinde anlamlı bir ilişkisinin olduğu vurgulanmaktadır.

Dilek'in (2005) askeri personel üzerine yaptığı çalışmada dönüşümcü liderliğin ve işlemsel liderliğin koşullu ödüllendirme ve istisnalarla yönetim boyutlarının iş tatmini üzerinde olumlu etkisinin olduğu ifade edilmiştir.

Lok ve Crawford (2004) tarafından liderlik ve örgüt kültürünün çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisinin belirlenmesi amacıyla Hong Kong ve Avustralya'daki çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen çalışma neticesinde liderlik stillerinin iş tatmininin önemli öncülerinden olduğu bildirilmiştir.

Emery ve Barker (2007) tarafından etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini tespit etmek amacıyla yapılan çalışma neticesinde dönüşümcü liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin etkileşimci liderliğe göre daha anlamlı olduğu, lider karizmasının çalışan tutumunun mükemmel belirleyicilerinden biri olduğu bildirilmiştir.

Cicero ve Pierro (2007) tarafından karizmatik liderlik davranışlarının örgütsel özdeşleşme, iş tatmini, performans ve işten ayrılma niyetine etkilerinin belirlenmesi amacıyla İtalya'daki kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde gerçekleştirilen çalışmada karizmatik liderlik davranışlarıyla örgütsel özdeşleşme arasında pozitif yönlü, orta kuvvette ve anlamlı bir ilişki olduğu, ayrıca özdeşleşme ve üretimde gösterilen çaba arasında pozitif yönlü, düşük

kuvvette ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Yine yapılan çalışma karizmatik liderlik davranışları ile iş tatmini ve performansı arasında da pozitif yönlü, orta kuvvette ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır.

Önen ve Kanayran'a (2015) göre bir liderin motive edici özelliklere sahip olması gerekir. Zira motivasyon çalışanların örgüt amaçlarına uyumlarını artırmanın yanı sıra iş tatmininin oluşmasında da önemli rol oynamaktadır.

Yılmaz (2018) tarafından karizmatik liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla 441 çalışan üzerinde gerçekleştirilen çalışmada neticesinde karizmatik liderlik davranışları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki, iş tatmini ile ise negatif yönlü bir ilişki olduğu, diğer bir ifadeyle karizmatik liderlik davranışlarının çalışanların iş tatminini azalttığı bildirilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

LİDER-TAKİPÇİ ETKİLEŞİMİ

Örgütsel davranış alanında önemli bir yere sahip olan iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti gibi tutumlar çalışanların performansını etkileyerek örgüt etkinliği üzerinde önemli rol oynamaktadır (Çekmecelioğlu ve Günsel, 2011:34).

Bilhassa özel kurum ve kuruluşlarda çalışanların örgütsel bağlılığı ve iş tatmini çalışan devamlılığı ve işten ayrılma bakımından son derece önemlidir. Rekabetin gereği olarak bu örgütlerin belirli üretim veya hizmet performansının altına düşmemeleri gerekir. Devamsızlık, iş yavaşlatmalar, devir hızı, şikayetler, kötü ürün ya da hizmet kalitesi ve örgütsel rekabeti azaltmaya yol açan disiplin sorunları gibi durumlara neden olan çalışan tutum ve davranışları yöneticiler açısından önem arz eder (Bitmiş ve Ergeneli, 2011:91). Kamu kurum ve kuruluşlarında ise iş tutumlarının negatif sonuçları çoğunlukla bu kadar yıkıcı olmasa da örgüt ve kişi düzeyinde son derece önemlidir. Örgüte olan bağlılığın düşük olduğu, iş tatminsizliğinin bulunduğu kurumlarda çalışanların işten ayrılma niyetleri doğrudan bu koşullardan etkilenirse de çalıştıkları kurumdan uzaklaşmalarına, aynı sektörde faaliyette bulunan bir başka kuruma tayin isteme veya farklı bir sektöre geçiş yapmayı isteme gibi tutumlar geliştirmeleri de olasıdır.

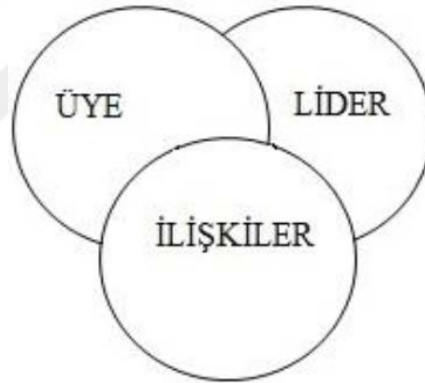
5.1. Takipçi Davranışı

Takipçi Davranışı Teorisi son dönemlerde özellikle örgütsel davranış alanında çok fazla çalışmaya konu olmuştur. Günümüz rekabet ortamında yöneticilik salt çalışanları yönetmekten ziyade onlarla etkin iletişim kurmayı, birlikte hareket edip çalışmayı gerektirmektedir. İşini planlayan, uygulayan, çıktıları ve süreci sıkı sıkıya denetleyen liderler yerlerini, çalışanları ile kendine has özellikleri çerçevesinde etkileşim içerisinde olan liderlere devretmektedir.

Örgüt içerisinde lider, iki farklı tutum ve davranış sergileyebilir. Bunlardan ilki, liderin kişilik özellikleri, davranış ve algılamaları üzerinden şekillenen lider kaynaklı olan yaklaşımdır (Wang vd., 2005). Buna göre lider, örgüt içerisinde birey ve grupların performansı değerlendirmesi sonucu, bireye ve gruba nasıl davranacağını belirlemektedir. İkincisi ise, çalışanlarla kaynak paylaşımına esas teşkil eden ve sosyal değişime konu olan

etkileşim odaklı yaklaşımdır (Oğuzhan, 2016). Etkileşim odaklı yaklaşımı ise lider ve çalışan kaynaklı pek çok değişken etkileyebilmektedir. Liderin güç kaynakları, güven, saygı, formal ve informal kontratlar, bunlardan bazıları olarak ifade edilmektedir (Gagnon ve Micheal, 2004). Lideri odak noktasına alan yaklaşımın, aynı çalışanların aynı liderle farklı performans sergilemesinin nedenini açıklamada yetersiz kalması (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 219) araştırmacıların lider ve takipçi arasındaki karşılıklı etkileşimin doğasına odaklanmasına neden olmuştur.

Lider-takipçi etkileşim teorisi yönetici ve çalışanlar (lider ve takipçiler) arasında sosyal etkileşim temelinde gelişen ilişkiye yönelik bir liderlik modelidir (Deluga, 1994). Lider-takipçi etkileşim teorisi, karşılıklı etkileşim içerisindeki lider ve takipçinin, birbirinden etkilenen davranış kalıplarını değerlendiren ve taraflar arasındaki paylaşım sonucu ortaya çıkan, ortak kültürü ve değer yaratan davranışları inceleyen bir yaklaşım olarak ifade edilmektedir (Scandura ve Graen, 1986).



Şekil 4. İlişki Temelli Yaklaşım

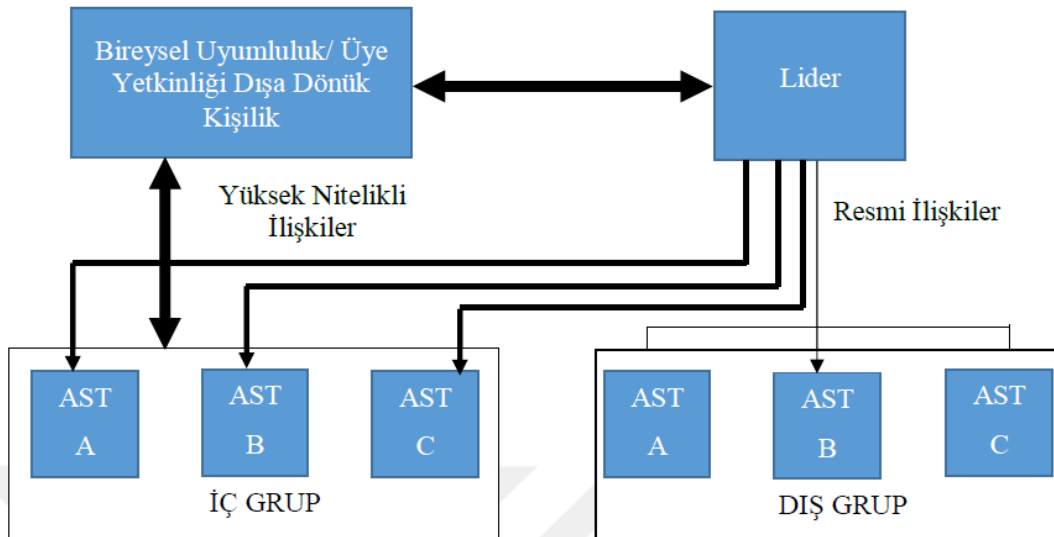
Kaynak: Graen ve Uhl-Bien, 1995, s.22.

Graen ve Uhl-Bien (1995), lider ve takipçi arasında bulunan ilişkiyi, etkileşim temelli yaklaşım olarak açıklamakta ve etkili liderliğin temelinde, liderler, astlar ve ilişkilerden oluşan üç ana unsur olduğunu belirtmektedir. Graen ve Uhl-Bien (1995), liderliğin yalnızca liderlik ve astlarla olduğu düşüncesini karşı çıkmış ve liderliğin ancak yüksek kaliteli ilişki sonucu mümkün olacağını belirtmiştir (Şekil 4).

Graen ve arkadaşları tarafından geliştirilen takipçi davranışı teorisi (Graen ve Cashman, 1975; Graen, 1976), lider ve takipçi arasındaki ikili ilişkilere ve niteliklerine odaklanmasıyla diğer liderlik teorilerinden ayrılmıştır. Takipçi davranışı teorisini, diğer liderlik teorilerinden ayıran farklılıklar şu şekilde sıralanabilir:

1. Takipçi davranışı teorisi örgüte diğerlerine kıyasla daha fazla veya az katkı sağlayan çalışma gruplarını ortaya çıkarması açısından tanımlayıcı bir teoridir.
2. Diğer liderlik teorilerden farklı olarak ikili ilişkiler ve etkileşimleri kavramının temel unsuru haline getiren liderlik yaklaşımıdır.
3. Takipçi davranışı teorisi liderlik süreci içerisinde karşılıklı iletişimin önemini altını çizmektedir.
4. Takipçi davranışı teorisinin, diğer liderlik teorilerine kıyasla birçok örgütsel sonuçlarla olumlu yönde ilişkili olduğu yapılan birçok çalışma ile ispatlanmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

Takipçi davranışı teorisi, liderlik davranışının sadece grup odaklı ve çok kişi ile tekdüze etkileşim içerisinde olduğunu savunan teorilerinin aksine, ikili dikey ilişkilerin oluşturduğu dikey ikili bağlantı modelinden hareketle başlamıştır. Bu model, liderin etkileşim içerisinde olduğu insan sayısı kadar ilişkisi olduğu, farklı nedenlerle farklı astlarıyla diğer çalışanlara kıyasla daha iyi iletişim kurduğu varsayımına dayanmaktadır. Temel olarak dikey ikili bağlantı yaklaşımı, liderin iş süreçlerinde meydana gelen bir takım kısıtları nedeniyle (zaman, kaynak ve güç kısıtı) tüm astlarına aynı liderlik tarzıyla yaklaşmadığını ileri sürmektedir.



Şekil 5. Lider-Takipçi Etkileşim Teorisi

Kaynak: Robbins ve Judge, 2011, s. 386.

Lider takipçi etkileşim teorisine göre, liderin farklı nedenlerden ötürü daha çok ilgisini çeken ve lider tarafından güvenilen özel imtiyazlara sahip grup “iç grup, yakın grup” ve bunların dışında kalanlar ise “dış grup, uzak grup” olarak isimlendirilmektedir (Dienesch ve Liden, 1986: 622). Lider, gönüllü rol ötesi davranışları veya kişisel bir takım nedenlerden ötürü iç gruba güvenmekte ve gösterdikleri performans karşılığında kişisel ve pozisyonel yetkilerine dayanarak maddi ve maddi olmayan ödüller verebilmektedir. Bu karşılıklılık neticesinde lider ve takipçi arasında, sadakat, güven, biçimsel veya biçimsel olmayan destek, geniş inisiyatif, özerklik ve tatmin söz konusu olabilmektedir. Dış grup ise, görev tanımındaki işleri yapmakta, lidere sınırlı güven ve destek göstermektedir. Lider zaman zaman sınırlı ödüller vermekle birlikte bu grubu yüksek seviyede gözetim altında tutmaktadır (Göksel ve Aydın, 2012: 248).

5.2. Takipçi Davranışının Teorik Temelleri

Lider-takipçi etkileşimi teorisinin, sosyal mübadele teorisi, eşitlik teorisi ve rol teorisi temelinden beslenerek geliştiği belirtilmiştir (Scandura, 1999). Bu modeller aşağıda açıklanmaktadır.

5.2.1. Sosyal Mübadele Teorisi

Sosyal mübadele teorisi, sosyal davranış teorilerinin en eskilerindedir. Teori, bireyler arasındaki ilişkiyi bir tür kaynak değişimi (mübadele) olarak ele almaktadır. Sosyal ilişki içerisinde olan taraflar bir çeşit ödüllendirme beklentisi (saygı görme, onur, arkadaşlık, dikkate alınma vb.) ile ilişkiye sürdürmeye devam etmektedir. Sosyal mübadele teorisinin gelişiminde Blau (1964), Emerson (1962) ve Homans (1958) gibi sosyologlar ve sosyal psikologlar önemli katkılar sağlamış ve öncü çalışmaları yapmışlardır. Sosyal davranışların temelinde bir mübadele ilişkisi olduğunu ilk söyleyen Homans (1958) ve kavramı ilk kez kullanan Blau'nun (1964) çalışmaları konu ile ilgili referans kaynak olma özelliklerini korumaktadır.

Günlük yaşamda geliştirilen sosyal ilişkilerin, tarafların birbirlerine bir takım iyilik ve faydalar sağlaması gerektiği varsayımı sosyal mübadele teorisi ile açıklanmaya çalışılmıştır. Teoriye göre karşı tarafa bir takım iyilik yapan ve fayda sağlayan birey, karşı tarafın yapılan iyiliğin karşılığını ödeyeceği beklentisi içerisine girmektedir. Karşılıklı etkileşim içerisinde olan tarafların, birbirlerinden beklentileri karşılandığı sürece taraflar ilişkilerini sürdürmeye devam etmektedir (Köksal, 2012: 5).

Sosyal mübadele teorisi üzerinde temel araştırmaları yapan Blau (1964), taraflar arasındaki sosyal mübadelenin ekonomik mübadeleden ayırarak değerlendirilmesi gerektiğini bildirmiştir. Blau' ya göre, ekonomik ve sosyal mübadelenin birçok farklılaşan yönü olmasına rağmen, ortak yönü sadece her iki mübadelenin de bireylerin yaptıkları katkıların, ileri ki bir zamanda kendine döneceği yndeki beklentileri olduğunu belirtmiştir (Ertürk, 2015). Sosyal ve ekonomik mübadelenin birbirinden ayrılaşan yönleri ise; ekonomik mübadele taraflar arasında belirlenen sözleşmeler çerçevesinde gerçekleşirken, sosyal mübadelede ise tarafların birbirine güveni ile belirginleşmektedir. Yani, sosyal mübadelede ekonomik mübadeleden farklı olarak, taraflar arasındaki beklentiler ve faydalar para ile değil, taraflar arasında karşılıklı saygı, sevgi ve güven ile ölçülmektedir (elik, 2007: 92). Sosyal mübadelenin, ekonomik mübadeleden bir diğer farkı ise, ilişkiyi belirleyen kurallar ya da anlaşmaların olmamasıdır. Bu durum katlanılan maliyetin karşılığının her zaman alınmamasını da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle karşı tarafın karşılık etkileşim neticesinde karşılık alıp almayacağına olan inanç, sosyal mübadelenin temel belirleyicilerden biridir (Gürbüz, 2006).

Sosyal mübadele kuramının anahtar kelimelerinden biri olan "karşılıklılık", takipçi davranışı teorisine zemin teşkil etmektedir. Karşılıklılık, karşılıklı çıkar sağlayan tarafların etkileşimini ifade etmektedir. Sparrowe ve Liden (1997) bu süreci, olumsuz, dengelenmiş ve genelleştirilmiş karşılıklılık olarak sınıflandırmıştır. Takipçi davranışının gelişimi ile birlikte karşılıklılık sürecinin gelişimi de beklenmektedir. Olumsuz karşılıklılık, kişisel çıkarların ön planda tutulduğu, pazarlık etme, gizli tutma ve zorlama tarzında davranışların olduğu süreci ifade etmektedir. Dengelenmiş karşılıklılık, her iki taraf arasında ilginin karşılıklı olduğu durumu belirtmektedir. Bu durumda karşılık, sosyal ilişkilerin maddesel ilişkiler takip etmesidir. Genelleştirilmiş karşılık ise; yardım, cömertlik ve fedakârlık gibi özgecil bir ilginin çeşidini yansıtılmaktadır (Tetik, 2016).

5.2.2. Eşitlik Teorisi

Eşitlik teorisi Adams (1963) tarafından, bireyin girdileri ve kazanımlarının (ıktıları) oransal eşitliği olarak tanımlanmaktadır. Çalışanlar, iş ortamından elde ettiği kazanımları ve harcadığı çabaları diğerleri ile kıyaslayarak bir takım sonuçlar çıkarma eğilimindedirler. Eşitlik teorisine göre bireyin karşılaştırmaları sonucu, oransızlıklar ortaya çıkabilmektedir. Liderin rol dağıtımı ve rol oluşturma sürecinde takındığı tutum bir takım telafisi zor durumlarla karşılaşmasına neden olabilmektedir. Lideri tarafından güvensizlik hisseden takipçi, iletişim problemleri yaşamakta, grup dışında kalmaktadır. Aynı Şekilde kazancın

beklenilenden fazla olduğu gören çalışan ise suçluluk hissedebilmektedir. Eşit oranların sağlanması yani girdi ve çıktısı arasında mütakabiliyetin yaşanması, olumlu iş sonuçlarını beraberinde getirmektedir (Cevrioğlu, 2007).

Lider-takipçi ilişkilerinin gelişiminde ve sürdürülmesinde taraflar arasında eşitlik algısı önemli bir yere sahiptir. Eşitlik algısında tarafların ilişkiye yatırımı ve karşı taraftan alınan kazanç, eşitlik algısının yönünün belirlenmesini sağlamaktadır. Zaman içerisinde taraflar arasında elde edilen kazançlar ilişkinin devamı ve gelişimi ile sonuçlanmakta, bu durum yatırım kazanç döngüsünün bir fonksiyonu olarak karşımıza çıkmaktadır (Scandura, 1999; Cevrioğlu, 2007). Lider ve takipçi etkileşimi neticesinde ortaya çıkan iç grup ve dış grubun örgütsel adalet algıları, ilişkinin kalitesini belirleyebilmektedir. Dağıtımın, örgüt içi prosedürlerin ve etkileşimin adil gerçekleşmesi, grup içi ve dışındakilerin görece uzlaşma içerisinde olmasına neden olmakta aksi durumda ise olumsuz örgütsel çıktılar yaşanmaktadır (Baş vd., 2010).

5.2.3. Rol Teorisi

Rol teorisinin temelleri 1930'ların başlarında atılmıştır. Ancak teori örgütsel davranış alanında Katz ve Kahn'ın 1960 sonrası çalışmaları sonucunda yaygınlaşmıştır. Rol teorisine göre, lider takipçilerine rol beklentilerini bildirmekte, beklentilerini karşılayacak olanlara ise soyut ve somut ödüller sunacağını iletmektedir. Takipçiler lider tarafından sunulan rolleri reddetme benimseme ve yeniden gözden geçirme gibi farklı tutumlar içerisinde girebilmektedir. Bu karşılıklılık sürecinin zamanla niteliği değişmekte karşılıklı "rol müzakereleri" gerçekleşmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995; Cevrioğlu, 2007; Çetin 2011).

Scandura ve diğerleri (1986) lider-takipçi etkileşim sürecinin; rol üstlenme, rol yapma ve rol rutinleşmesi aşamaları ile gerçekleştiğini belirtmektedir. Rol üstlenme aşaması, liderin takipçiye ayracağı kaynak ve zaman ile verebileceği yetki ve sorumlulukları değerlendirme aşamasıdır. Bu sürecin sonunda lider, kararını asta bildirmektedir. Bu süreç kısa veya uzun sürebilmektedir. Rol yapma aşaması, lider ve takipçinin birbirini tanıma aşamasıdır. Davranışsal tahminler bu aşamada görece daha belirgindir. Rol rutinleşmesi aşamasında ise lider ve takipçi davranışları tahmin edilebilir ölçüdedir. Verilen karşılıklı imtiyazlar ve güven bu süreçte değerlendirilmektedir (Scandura ve Graen, 1986).

Örgüt takipçileri, sorumluluklarında olan işleri, üstlendikleri rollere (statü, pozisyon ve davranış biçimi) göre gerçekleştirmektedirler (Maslyn ve Uhl-Bien, 2001). Bu roller, sadece

yazılı iş tanımlarında ve belgelerde yazanlar değil aynı zamanda “rol oluşturma işlemi” olarak isimlendiren resmi olmayan bir süreç neticesinde gelişmektedir (Graen, 1976). Rol oluşturma işlemi süreci, üstlenilen işlerinin tamamlanmasına zemin hazırlamaktadır (Dienesch ve Liden, 1986). Takipçi davranışı, rol oluşturuca işleyişi anlamak adına daha uygun bir açıklama sunmaktadır.

Rol teorisi, takipçi davranışı teorisi ile bağdaştırıldığında, lider çalışanına verdiği görevler neticesinde karşılıklı sosyal bir etkileşim içerisine girmektedirler. Genellikle liderler farklı nedenlerden ötürü sevdikleri, yakın buldukları ve/veya başarılı buldukları astlarının daha kritik örgütsel roller üstlenmesini istemektedir. Benzer şekilde, lider tarafından daha az sevilen ve/veya daha az yetenekli bulunan astlara daha az veya önemsiz roller verilmektedir. Yüksek nitelikli etkileşim içerisinde olan astlar, liderin rol beklentilerini karşıladıklarında ise biçimsel ve biçimsel olmayan ödüller elde edebilmektedirler (Dienesch ve Liden, 1986; Cevrioğlu, 2007).

Rol teorisi sadece çalışanlar için değil üstler için de geçerlidir. Mintzberg (1973:20-30) yöneticilerin de örgüt içerisinde farklı roller oynadıklarını belirtmektedir. Bu roller, girişimci, kaynak dağıtma, bilgi toplama, arabuluculuk yapma, gözetleme, eşgüdüm ve iletişim sağlama rolleridir. Lider ve takipçinin kimi zaman örgüt içi, kimi zaman örgüt dışısındaki farklı rollerinin etkisi nedeni ile farklı etkileşim türlerinin olması kaçınılmazdır.

5.3. Takipçi Etkileşim Süreci ve Kalitesi

Lider-takipçi etkileşim teorisi dinamik bir teori olarak gelişimini sürdürmektedir. Son 40 yıl içerisindeki teorinin gelişimi dört evreye ayrılarak incelenmiştir.

1. Evre: İş yerinde farklılaştırılmış ikili ilişkilerin keşfine odaklanılan “Dikey İkili Bağlantı” (Vertical Dyad Linkage) yaklaşımı: Bu teori liderlerin astlarının tümüne eşit veya benzer bir yaklaşım olan “ortalama liderlik tarzı” (average leadership style) sergilemediği; her astı ile eşsiz farklı bir ilişki geliştirdiğini ileri sürmüştür.

2. Evre: İlişkinin niteliğine ve sonuçlarına odaklanılan takipçi davranışı yaklaşımı: Bu aşamada, liderin astlarıyla kurduğu değişik ilişkiler ve olası sonuçları üzerine odaklanılmıştır.

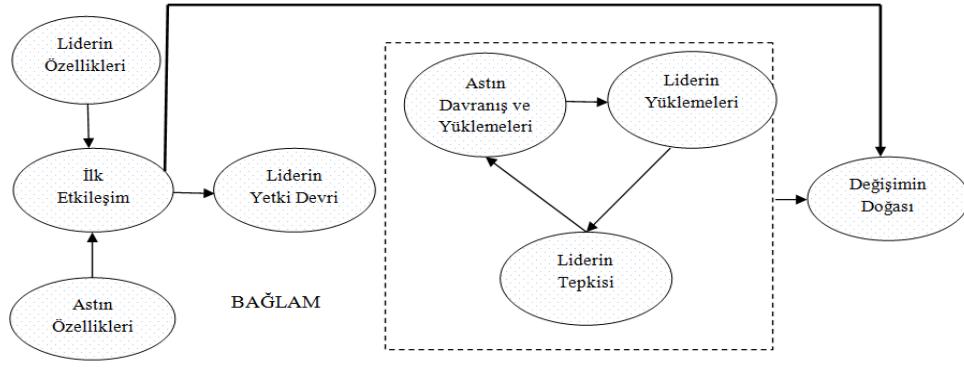
3. Evre: İkili ortaklık geliştirmeye dair yönlendirici yaklaşım: Bu aşama, liderin bir önceki evrede oluşturduğu iç grup ve dış grup ayrımından, ikili ortak çalışmanın nasıl gerçekleştirilebileceğine evrilmiştir.

4. Evre: Grup ve sistemler düzeyinde makro bir bakış açısıyla takipçi davranışı yaklaşımı: Son aşamada, ikili etkileşimler gruplara, örgütlere ve sistemlere kayarak, sistematik bir şekilde grupların nasıl yönlendirilebileceği araştırılmıştır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 226; Kesken ve Ünnü, 2011). Takipçi davranışı teorisi bu çalışmada, ikinci evre düzeyinde ele alınmaktadır.

Takipçi davranışının yeterince anlaşılması için birinci evre detaylı olarak açıklanmıştır. Dansereau ve ark. (1975) liderin grup takipçilerinin her biriyle ilişkilerini ayrı ayrı ele alarak, “dikey ikili” (üst-ast) olarak tanımladıkları, değişim yoluyla geliştirilen, karşılıklı etkileşime odaklanan bir liderlik teorisi geliştirmişlerdir. Araştırmacılar, bu modele “Dikey İkili Bağlantı” (Vertical Dyad Linkage-VDL) yaklaşımı adını vermişlerdir. Dikey ikili bağlantı modeline göre, üst ve ast arasındaki benzersiz birebir ilişkiler, bireysel analiz bağlamında ele alınmaktadır. Bu yönüyle diğer pek çok liderlik yaklaşımından farklı olarak, yalnız belirli bir zaman dilimindeki statik ilişkilere değil genel süreç açısından değerlendirmelere sebep olmaktadır (Baron ve Greenberg, 1989).

Dikey ikili bağlantı teorisi gelişimi, takipçi davranışı teorisinin doğmasına neden olmuştur. Teorik gelişim, ikili ilişkilerin iç grup ve dış grup olarak tanımlanmasına dönüşmüş düşük veya yüksek nitelikli etkileşimlerin öncülleri ve örgütsel sonuçlarına odaklanan ampirik çalışmalar bu evrede yapılmaya başlanmıştır. Son iki aşama görece yeni olmakla birlikte, 3 ve 4 evre üzerindeki gelişmeler üzerine yapılan çalışmaların büyük bir çoğunluğu teoriktir. Ampirik araştırmaların çoğunluğu ise ikinci evre üzerinden gerçekleşmektedir (Graen ve Uhl-Bien, 1995).

1970’li yılların sonlarından itibaren dikkat çeken takipçi davranışı teorisi, geçirdiği evrime rağmen, lider ve takipçi arasında ilişkinin oluşmasında benzer aşama ve koşulların gerçekleşmesi gerektiğini belirtmektedir. Takipçi davranışına temel teşkil eden araştırmalar sonucunda Dienesch ve Liden (1986) etkileşimin gelişim süreci modelini oluşturmuştur (Şekil 6).



Şekil 6. Takipçi davranışı Modeli
Kaynak: Dienesch ve Liden, 1986, s.267.

Dienesch ve Liden'in (1986) lider-takipçi etkileşim sürecinin gelişimi üzerine oluşturdukları modele göre; mevcut durumda ve bağlamda lider ve takipçinin ilk karşılaşmaları bir etkileşim meydana getirmektedir. Taraflar ilk etkileşime mevcut statüleri üzerinden girmektedirler. Lider ve ast, kendilerine has fiziksel özellikleri, kişilikleri ve tecrübelerini beraberinde ilk etkileşim sürecine getirmektedir. Bireysel özellikler tüm gelişim sürecinde etkisini göstermektedir. İlk etkileşim sürecini etkileyen önemli durumlardan birisi de takipçinin örgüte yeni katılıp katılmama durumudur. Örgüte yeni katılan takipçiler etkileşimle beraber, sosyalleşme süreçlerini de yaşamakta örgüt kültürünü tanımaya çalışmaktadır. Scandura'nın (1999) çalışmasına göre, örgüte yeni katılan bireylere verilen özerklik, olumsuz tepkilerle karşılaşırken tecrübeli takipçiler için aynı durum değerli olarak nitelendirilmiştir. İlk etkileşim sürecinde bir diğer önemli husus ise, karşı tarafa yönelik ön yargıların gelişimidir. Gelişen önyargılar sürecin tamamını etkileyebilmektedir (Scandura, 1999).

Modelde ikinci aşama liderin yetki devri aşamasıdır. Bu aşamada lider takipçiyi test etmek amacıyla yetki ve görev vermektedir. Verilen yetki ve sorumlulukların ast tarafından nasıl karşılandığı ve nasıl gerçekleştirildiği sonraki aşama için önem taşımaktadır. Üçüncü aşama liderin yetki ve sorumluk vermesi sonucu astın nasıl davrandığı ile ilgilidir. Bu aşamada üstün astın davranışına ait yüklemeleri lider ve takipçi arasındaki etkileşiminin türünün belirlenmesinde etkili olacaktır (Bauer ve Green, 1996). takipçi, ilişkinin başında izlenimini olumlu anlamda yönetmeye çalışabilir ancak bu durum her zaman takipçinin istediği gibi sonuçlanmayabilir. Örneğin, göze girme taktiği yanlış değerlendirmelere neden olabilmektedir. Kipnis ve ark. (1980) üste karşı kullanılacak bu etki taktiklerini; göze girme, mücadele etme, rasyonellik, meydan okuma, onaylama, karşılıklı alışveriş, yukarıya

başvurma, engelleme ve koalisyon olarak sınıflandırmıştır. Ayrıca ast bu dönemde verilen görevin eşit veya eşit olmadığını da değerlendirmektedir. Ast verilen sorumluluğun ve görevin niteliği hakkında da değerlendirmede bulunmaktadır. Dienesch ve Liden (1986), gelişim sürecindeki tüm aşamaların tarafların davranış ve tutumların yanı sıra, bağlamsal bir takım değişkenlerden etkilendiğini belirtmektedir. Gelişim sürecini etkileyen değişkenlerin başında ise; iş gruplarının düzeni, liderin gücü, örgütsel politikalar ve kültür gelmektedir (Kesken ve Ünnü, 2011).

Graen ve Uhl-Bien (1995: 225) ise, lider-takipçi etkileşim modelinin dört aşamalı olduğunu açıklamışlardır. İlk aşama, dikey ikili bağlantı (Vertical Dyad Linkage) olarak isimlendirilmiştir. Bu aşamada lider, kaynak ve zaman baskısı nedeniyle iş birimlerinde çalışanlar arasında farklılaştırmaya gitmekte ve güvenilir yardımcıları belirlemeye çalışmaktadır. Odak noktası lider olan bu aşamada, lider az sayıda yüksek kaliteli etkileşime girmektedir. İkinci aşamada, liderlerin ve takipçilerin davranış ve özelliklerden etkilenme ve ilişkilerin gelişme aşamasıdır. Bu süreçte varsayılan ilişkinin örgütsel çıktıları belirginleşmekte ve dikey ikili bağlantı yaklaşımından farklılaşmaktadır. Üçüncü aşama, ikili ortak yapıların tanımlanması ve liderlik oluşturma olarak isimlendirilmiştir. Üçüncü aşamada bir önceki aşamanın sonuçları değerlendirilmekte iç grup ve dış grup oluşturma ötesine geçilmektedir. Lider, takipçiler arasında farklılıkları gözleterek her bir takipçi ile ilişkilerini ve ortaklıklarını geliştirmeye çalışmaktadır. Dördüncü aşama ise, takım oluşturmada yetkinlik ağı olarak isimlendirilmektedir. Bu aşamada, oluşturulan ikili ilişkiler daha büyük topluluklara genelleştirilmeye çalışılmaktadır (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 229). Dienesch ve Liden ile Graen ve Uhl-Bien modellerine ilişkin aşamalar incelendiğinde, lider ve takipçi arasındaki ilişkide karşılıklılık esas alınmakta güçlü veya zayıf takipçi davranışının neden ve sonuçlarına odaklanılmaktadır.

Lider-takipçi arasındaki ilişkinin kalitesi bir sayı doğrusu üzerinde değerlendirildiğinde düşük ve yüksek kalite arasında değişim göstermektedir (Philips ve Bedeian, 1994: 990). Takipçi davranışının kalitesini düşüren bir takım faktörler bulunmaktadır. Bunların başında, resmi ve sıkı tanımlanmış roller ve karşılıklı keskin sözleşmeye dayanan ilişkiler olduğu belirtilmiştir. Hiyerarşi temelli örgütlenmenin bir etkisi olan bu durum da liderle takipçi arasında güç mesafesinin artması sonucu ilişkinin kalitesini negatif yönde etkilemektedir (Janssen vd., 2004: 371).

Yüksek kaliteli takipçi davranışı genel olarak değerlendirildiğinde çalışanların liderleriyle ilgili algılarına bağlı olarak değişmektedir (Oğuzhan, 2016). Yüksek kalitede gerçekleşen etkileşim, organizasyonlara rekabet avantajı sağlamak ve örgütün hareket kabiliyetini artırmaktadır (Erdoğan vd., 2006: 395). Çalışanların, liderlerinin adil davrandığını ve çalışanlarına destekleyici davranışlar sergileyeceklerine ilişkin algıları, lidere olan bağlılıklarını artırmakta ve bu durum lider ile takipçi arasında yüksek kaliteli bir ilişki ortaya çıkarmaktadır (Erdoğan vd., 2006: 396). Yüksek kaliteli değişim ilişkileri, çalışanların yüksek düzeyde performans göstermesinin yanı sıra, işle ilgili liderin beklentilerinin üzerinde fayda sağlayacak davranışlar sergilemesine de neden olmaktadır.

Lider ve takipçi arasındaki ilişki düzeyi, iç grup ve dış grubun oluşmasına öncülük etmektedir (Lunenburg, 2010: 3). İç grup, yüksek kaliteli kurulan etkileşimi tarif ederken, dış gruba düşük kaliteli etkileşimi açıklamaktadır. İç grup takipçileri liderin güvendiği sorumluluk verdiği ve kararlara katılmaya teşvik ettiği ayrıcalıklı bir grubu temsil eder. Dış grup takipçileri ise liderin ayrıcalık tanıdığı grubun dışında kalanlardır. Dış grup takipçileri sadece gerekli olanı yapmakta sözleşmeli bir değişim (formal kontratlar) ilişkisine girmektedir. Daha az desteklenen ve ödüllendirilen bu grup, resmi kural ve politikalar ile yönetilmektedir (Lunenburg, 2010: 4). Lider iç grupta bulunan çalışanlarının yüksek performans göstermeleri için teşvik edici davranmaktadır. Sonuç olarak liderin iç grubu, dış gruba kıyasla yüksek bağlılık ve motivasyon, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı göstermektedir.

Lider, örgüt içerisinde farklı büyüklükte gruplara liderlik yapmaktadır. Örgüt içerisinde grupların büyüklüğü lider ve takipçiler arasındaki ilişki kalitesini belirlemekte, grup içerisindeki takipçi sayısı arttıkça lider herkesle eşit değişim ilişkisine girmesi de zorlaşmaktadır (Schyns vd., 2005). Grup takipçi sayısının takipçi davranışının kalitesini etkileme nedenlerinden biri kısıtlı zaman diğeri ise kısıtlı kaynaktır. Lider bazı işlerinin kısa sürede yapılması ve elindeki değişim araçlarının azlığı nedeniyle kimi örgüt takipçileriyle yakın ve kaliteli etkileşim içerisine girebilmekte diğerleri ile görece daha uzak ve daha az kaliteli ilişki içerisinde olabilmektedir (Cogliser ve Schriesheim, 2000).

Liderin her astla geliştirdiği farklı etkileşim, örgütsel kaynaklara ve liderin gücüne ihtiyaç duymaktadır (Kesken ve Ünnü, 2011). Takipçi davranışı, liderin güç kaynakları ve liderin kendi üstleriyle kurduğu ilişkiden de etkilenmektedir. Liderin kendi üstleriyle kurduğu kaliteli etkileşim, kaynakların etkili kullanılmasına ve bir takım kazançlar nedeniyle

astlarıyla kaliteli ilişki kurmasına neden olmaktadır. Bunlara ek olarak, astların davranışlarının değerlendirilmesi örgütsel politika ve uygulamalardan da etkilenmektedir. Bu değerlendirmeler ilişkinin yönünü ve etkisini değiştirmektedir (Dienesch ve Liden 1986: 624).

Örgüt kültürü, lider ve takipçi ilişkisini anlamlandırmada önemli bir etkiye sahiptir. Yerel kültürün etkileri ve örgüt kültürünün yansımaları, takipçi davranışı gelişim sürecini ve etkileşimin kalitesini etkileyebilmektedir. Takipçi davranışı farklı kültürlerde çok boyutlu değerlendirmesi üzerinde çalışmalar yapılmış, kültür ve takipçi davranışı ilişkisi ortaya çıkarılmıştır. Örneğin, Japon katılımcılar beklenene paralel şekilde takipçi davranışının sadakat boyutunu ön plana çıkarırken, ülkemizde yapılan bir çalışmada katkı boyutunun ön plana çıktığı görülmüştür (Kesken ve Ayyıldız, 2008).

Takipçi davranışı kavramının Türk kültürü bağlamında değerlendirilmesi, öncülleri ve ardıllarının kültürel bağlamda açıklanabilmesi için önem taşımaktadır. Çünkü Herrera ve ark.'ın (2013) farklı kültürlerde (İspanya, Amerika ve Güney Kore) yaptıkları çalışma, kültürel farklılıkların takipçi davranışının önemli bir öncülü olduğunu göstermiştir. Genel olarak Türk kültürü üzerine yapılan değerlendirmelerde toplulukçu boyutun öne çıktığı belirtilmektedir (Hofstede, 2005). Toplulukçu kültür, ilişkileri korumayı ve sadakatin önemini vurgulamaktadır. Toplulukçu kültürel özellik gösteren örgütler, deneyimi fazla olan ve yaşça büyük liderlere, bireyci özellik gösteren örgütlere kıyasla daha kaliteli etkileşime girdiklerini bulgulamıştır (Pellegrini vd., 2010). Bu nedenle takipçi davranışının Türk kültürü örnekleminde nasıl çalıştığını anlamak önemlidir. Ulusal literatür incelendiğinde ise çalışmalar 2000'li yıllarda yoğunlaşmakla birlikte, özellikle 2005'den günümüze kuramın birçok çalışmada incelendiği görülmüştür.

Bu bağlamda, Alparslan ve Oktar'ın (2015) takipçi davranışıyla ilgili ulusal çalışmaları esas alarak yaptığı bibliyometrik analize ayrı bir parantez açmak gerekir. Takipçi davranışı kavramını ulusal literatürde yapılan yirmi makale esas alınarak; bağımlı, bağımsız ve aracı olma durumu, kullanılan ölçek ve örneklem gibi çeşitli kıstaslara göre tasnifleyerek içerik analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre; farklı sektörlerde sınınan takipçi davranışı teorisi için en fazla çok boyutlu takipçi davranışı ölçeği kullanıldığı belirtilmiştir. Takipçi davranışı; takımlarla işbirliği, dışa dönüklük, güç kaynakları, dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderlik ile bağımlı değişken olarak kurgulanmış ve istatistiksel açıdan anlamlı ilişkiler gözlenmiştir. Bağımsız değişken olarak ise; örgütsel bağlılık, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, örgütsel güven ve psikolojik güçlendirme ile

istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif, tükenmişlik ve işten ayrılma ile ise negatif yönlü ilişki olduğu görülmüştür. Sonuç olarak takipçi davranışı bir bütün olarak değerlendirildiğinde yerel yazındaki sonuçlar uluslararası yazınla paralellik gösterdiği belirtilmiştir.

Takipçi davranışı sürecinin öncül ve ardılının belirlenmesi üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Genel olarak bakıldığında, araştırmaların etkileşimin olası etkileri üzerine yoğunlaştığı söylenebilir. Öncüller üzerine yapılan çalışmalarda ise, demografik değişkenler ile takipçi davranışı sıklıkla incelenmiş olmasına rağmen tutarlı teorik ve ampirik veriler nadiren bulgulanmıştır. Sıklıkla yaş, cinsiyet, eğitim ve ırk gibi demografik farklılıklar üzerinden araştırmalar yürütülmüştür (Pellegrini vd., 2010). Özellikle yaşın takipçi davranışı ilişkisinde önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Liderin, kendisi ile benzer yaş aralığına ve örgütte bulunma sürelerine sahip görece yaşlı bireyler yerine daha genç ve kendilerinden daha kısa süredir çalışmakta olanları tercih ettiği bulgulanmıştır. Irk ve cinsiyet farklılıkları açısından değerlendirildiğinde de liderle benzerlik göstermeyenlerin ilişki kalitesine olumsuz etkisi olduğu görülmüştür (Brouer vd., 2009). Bu durum, farklılıkların lider ve takipçi arasında ki etkileşimde olumsuz etkisi, benzerliklerin ise olumlu etkisi olabileceği fikrini desteklemektedir. Lider ile bir takım benzerlikler ilişkinin kalitesini etkileyebilmektedir.

Öz yeterliliği yüksek olan çalışanlar ile lidere kişilik karakteristikleri bakımından daha fazla benzeyenlerin genellikle iç grupta olmaya daha yatkın olduğu belirtilmektedir (Brouer vd., 2009). Lider ile takipçi arasındaki ilk temas, demografik ve kişilik özellikleri nedeni ile gerçekleşirken, daha sonrasında çalışanın yetenek ve performansı ile lidere yakın olma konusundaki tutum ve isteği ile şekillenmektedir (Bulut, 2012). Aynı durum liderin farklı liderlik tarzları, dönüşümcü, işlemsel ve paternalistik gibi farklı rolleri yerine getirmesi esnasında da oluşmakta ve bu durum astları ile olan ilişkinin kalitesini belirleyebilmektedir. Takipçi davranışı hem etkileşimci hem de dönüşümcü liderlikle ilişkilendirilmektedir. Ancak kaliteli bir etkileşim geliştirmede en başarı olanlar dönüşümcü liderlerdir (Graen ve Uhl-Bien, 1995: 238).

Yerli ve yabancı literatür incelendiğinde takipçi davranışının birçok örgütsel değişkenle ilişkilendirildiği düşünülmektedir. Ampirik çalışmalar desteğinde, takipçi davranışının kalitesi ile ilişkili negatif ve pozitif değişkenler Tablo 2'de görülmektedir (Tetik, 2016).

Tablo 2. Takipçi davranışıyla ilgili Pozitif ve Negatif İlişkili Değişkenler

Takipçi davranışıyla Değişkenler	İlgili Pozitif	Takipçi davranışıyla Değişkenler	İlgili Negatif
Arkadaş Desteği		Tükenmişlik	
Örgütsel Destek		Duyarsızlaşma	
Bağlamsal Performans		İş Stresi	
Bilgi Paylaşımı		İş-Aile Çatışması	
Çatışma Yönetimi		İşten Ayrılma Niyeti	
Ekstra Rol Performansı		İşgücü Devir Oranı	
İş Tatmini		İşyeri Kazaları	
İş Başarısı		Mobbing	
Görev Performansı		Rol Çatışması	
İşgören Güçlendirme		Rol Belirsizliği	
Kariyer Memnuniyeti		Sapkın Davranışlar	
Örgütsel Bağlılık			
Örgütsel Adalet			
Örgütsel Güven			
Örgütsel Özdeşleşme			
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı			
Özyeterlilik			
Rol İçi Performans			
Takım Etkinliği			
Yenilikçi İş Davranışı			
Yetkinlik			
Yönetici Desteği			

5.4. Lider Takipçi Etkileşiminin Boyutları

Lider takipçi etkileşimi geleneksel olarak bir üst ile ast arasındaki etkileşimin genel niteliğinin yaygın ölçüsü olarak kabul edilir (Bolat, 2011a:168). Lider ile astlar arasındaki ilişkinin şeklini ortaya koyan tek bir boyut olmadığını düşünen araştırmacılar lider ile astlar arasındaki ilişkilerin boyutlarını açıklayabilmek için çeşitli altboyutlardan oluşan yaklaşımlar ileri sürmüşlerdir (Kaşlı 2009:39).

Literatürde, takipçi davranışının boyutları aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır.

5.4.1. Katkı

Katkı üyelerin lider ile olan ikili etkileşiminde ortak amaç için dolaylı ya da dolaysız olarak ortaya koyduğu iş odaklı faaliyetlerin kalitesi, miktarı ve yönüyle ilgili algılamaları içermektedir (Bolat, 2011a:168). Başka bir ifadeyle lider-üye etkileşimi bağlamında ortak amaçlar etrafında üyelerin algılanan çalışmasıdır.

İş bağlantılı çalışmanın değerlendirilmesinde önemli olan astın iş tanımında yer alan görevlerden fazlasının yapılmasında ya da fazla sorumluluk alma konusunda göstermiş

olduğu çabanın düzeyi ile üstün bu işlerin yapılması amacıyla sağlamış olduğu imkan ve kaynakların düzeyidir (Yıldız vd., 2008:101). Göstermiş olduğu iş başarımlarından ötürü liderini etkileyenler liderleriyle çok daha etkin ve kaliteli etkileşim gerçekleştirebilecektir ki bu tarz etkileşimin sonucu olarak da lider elindeki kaynakları bu çalışanlarına aktararak örgüte yapılan faydayı devamlı kılmayı isteyecektir.

Lider ve üyelerin işle ilgili algılamalarında ve özverilerinde farklılıklar söz konusu olabilmektedir. İşle ilgili faaliyetlerin sürdürülmesinde lider ve üyelerin almış olduğu sorumluluk ve iş sözleşmesinin ötesine uzayan görevleri yerine getirme ve benzeri faaliyetler için liderin kaynak sağlaması takipçi davranışı bakımından son derece önemlidir (Kaşlı 2009:40-41).

5.4.2. Sadakat (Bağlılık)

Lider ile takipçinin birbirlerinin davranış ve karakterlerini destekledikleri toplum içerisinde göstermeleri anlamına gelen sadakat (bağlılık) (Yıldız vd., 2008:101) boyutu liderlere kime hangi görevlerin verilmesine yönelik karar vermelerinde yardımcı olur (Bolat, 2011a:169).

Sadakat (Bağlılık) liderin ve takipçilerin birbirlerine sadık olmalarına odaklanmakta olup lider-takipçi etkileşiminin gelişiminde ve devamlılığında önemli etkiye sahiptir (Kaşlı, 2009:41).

5.4.3. Sevgi (Etki)

Lider-takipçi etkileşimi bağlamındaki etki kavramı bazı araştırmalarda “sevgi”, “duygusal etkileşim” şeklinde yer alır. Bunun ana nedeni bu etkinin liderle takipçinin birbirini karşılıklı olarak etkilemesidir. Duygusal etkileşim lider ile asın iş veya mesleki değerlerden çok kişisel çekicilikten kaynaklı olan ve birbirlerine karşı besledikleri seviyi ifade eder (Bolat, 2011a:169).

Dienesch ve Liden’a (1986) göre lider ve takipçiler arasındaki etkileşimin kalitesi lider ve takipçilerin cinsiyetine, yaşına, eğitim düzeyine, deneyimine ve kişilik özelliklerine bağlıdır (Akt. Kaşlı, 2009:42).

5.4.4. Profesyonellik (Mesleki Saygı)

Örgütteki her bir üyenin diğer üyelerce örgüt içi ve/veya dışında kendi çalışma alanıyla ilgili olarak ileri düzeyde olduğunun tanınma derecesiyle ilgili algıyı ifade eden profesyonellik (Kaşlı, 2009: 43) kişiyle kişisel deneyim, örgüt içerisinde ya da dışındaki kişilerce yapılan yorumlar ve kişi tarafından elde edilen ödül ya da profesyonel saygınlık gibi geçmişe yönelik bilgilere dayanabilir (Yıldız vd., 2008:102).

5.5. Karizmatik Liderlik Özellikleri İle Takipçi Davranışı Arasındaki İlişki

Karizmatik liderlikte takipçilerin grup performansı ile ilgili başarı beklentileri ve yapılan işlerle ilgili başarı duyguları başarılı sonuçlar elde edilmesinde önemli rol oynar. Şişirilmiş grup görev etkisi duygusu karizmatik liderlere zorlu koşullarda örgütünü harekete geçirme imkanı verir. Lider takipçileri için yüksek performans hedefleri koyar ve bunu onlara kabul ettirir. Karizmatik liderler bu şekilde örgütsel ve çevresel engellere karşı çalışanları metanetli olmaları hususunda motive eder. Zor görevlerin başarılı görev performansı algısına ve etkin ve yüksek performanslı bir gruba üye olma duygusuna neden olur. Bu sebepten ötürü karizmatik liderlerin takipçilerinin grup olarak performanslarından yüksek doyum elde etme ve yüksek grup performansı duygusuna sahip olma ihtimalleri oldukça yüksektir (Conger vd., 2000: 752).

Conger'e (1999: 151) göre karizma, liderin sergilediği davranışlara takipçilerinin yapmış olduğu atıftır. Karizma, lider ile takipçileri arasında ilişkiler sonucunda ortaya çıkar (House vd., 1991: 366). Lider, sergilediği davranışlar ilse takipçilerine örnek olur. Sahip olduğu gücü takipçilerine hizmet için kullanır (Howell ve Avolio, 1993: 891).

Liderin karizma atfını sağlayabilmesi için belirlemiş olduğu vizyonun anlaşılır olması, ideal amaçlar ile çatışmaması, mevcut durum ile mücadele etmesi, takipçilerin kişisel beklentilerine uyum sağlaması gerekir (Conger ve Kanungo, 1987: 639).

Çelik (2015) çevresindeki bireylerce karizmatik olarak nitelendirilen liderlerin söz konusu çalışanların davranışlarını daha kolay etkileyebildiğini ve performanslarını da olumlu yönde etkileyebildiğini ifade etmiştir.

Howell ve Frost (1989) tarafından karizmatik, bürokratik ve demokratik liderlik stilleri ile grup verimliliği normlarının bireylerin karar verme sürecindeki uyum ve performans düzeyi arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla lisans öğrencileri üzerinde gerçekleştirilen

çalışmada karizmatik liderlik altında çalışan katılımcıların yüksek görev performansı, görev düzenlemesi, lidere ve gruba uyum sağladıkları görülmüştür.

Çelik (2011) tarafından antrenörlerin karizmatik liderlik özelliklerinin takım bütünlüğü üzerindeki etkilerinin araştırılması amacıyla Türkiye Basketbol Federasyonu'na bağlı olarak görev yapan kadın ve erkek toplam 533 sporcu üzerinde gerçekleştirilen çalışmada antrenörlerin karizmatik liderlik davranışları sergilemeleriyle aracı ilişkilerle de olsa takipçi davranışı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu bildirilmiştir.

Bilgin vd. (2010) tarafından karizmatik liderlik davranışlarıyla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla otel çalışanları üzerinde gerçekleştirilen çalışmada karizmatik liderlik özelliklerinden üye ihtiyaçlarına duyarlılık ve beklenmedik davranışlar sergileme altboyutları ile örgütsel bağlılık altboyutlarından duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu, yöneticilerin kişisel risk alabilme, çevreye duyarlılık ve statükoyu sürdürmememe özellikleriyle duygusal bağlılık arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı bildirilmiştir. Çalışmada aynı zamanda karizmatik liderlik altboyutlarından çevreye ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık ile devam bağlılığı arasında da pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

ALTINCI BÖLÜM

YÖNTEM

6.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmada liderlerin karizmatik özelliklerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini ve lider - takipçi etkileşimi üzerindeki etkilerinin incelenmesi amaçlanmıştır. Ayrıca araştırmada karizmatik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider – takipçi etkileşimi ile örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolünün bulunup bulunmadığı incelenmiştir. Bu amaç doğrultusunda hazırlanan ölçekle nicel değerlendirme yapılmıştır.

6.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

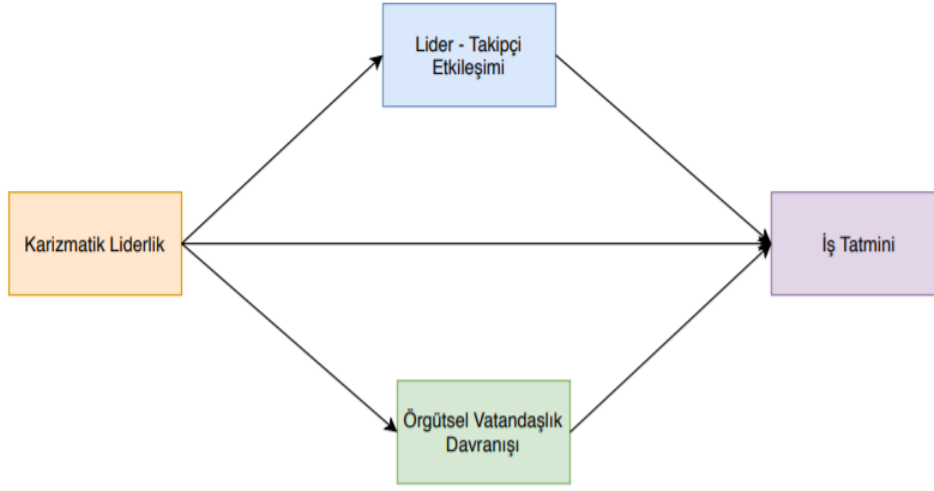
Araştırmanın evrenini Diyarbakır'daki kamu kurumlarında çalışan devlet memurları oluşturmaktadır. Diyarbakır'da kamu kurumlarında yaklaşık 58000 memur bulunmaktadır. 1000 adet Devlet memuruna uygulanmış olan anketletlerden 612 tanesinin tarafımıza geri dönüşümü olmuştur. 612 anketten 12 tanesine verilen cevaplar tam ve eksiksiz olarak doldurulmadığından dikkate alınmamış olup 600 adet anket denekler tarafından tam ve eksiksiz olarak doldurulmuş ve dikkate alınmıştır. Geri dönüşü olmayan anketlerin geri dönmeme nedeni tamamen tesadüfi bir durumdur. Araştırmanın örneklemi bu kurumlarda memur olarak çalışmakta olan 600 kişi oluşturmaktadır. Anketlerin geri dönüşüm yüzdelik oranlarına bakıldığında % 60 lık bir geri dönüşün olduğunu, geriye kalan % 40 lık oranın çalışmamızı olumsuz yönde etkilemediği görülmektedir.

6.3. Araştırmanın Modeli ve Değişkenleri

6.3.1. Araştırmanın Modeli

Araştırma esas itibarıyla açıklayıcı niteliktedir. Örgütsel vatandaşlık davranışları “yardımseverlik”, “vicdanlılık”, “sportmenlik”, “sivil erdem” ve “nezaket” olmak üzere 5 boyutta değerlendirilecektir. İş tatmini davranışları “işin kendisi”, “terfi”, “ücret”, “şirket politikaları”, “iş arkadaşları”, “yönetici” olmak üzere 6 boyutta değerlendirilecektir. Birinci grup değişkenler demografik faktörlerden, ikinci grup değişkenler takipçi tutumlarını etkileyen faktörlerden oluşmaktadır. Takipçi davranışları “duygusal etkileşim/duygulanım”, “sadakat/vefakarlık”, “katkıda bulunma/katkı” ve “mesleki/profesyonel saygı” olmak üzere 4 altboyutta değerlendirilecektir. Karizmatik liderlik özellikleri “vizyon belirleme”, “çevresel duyarlılık gösterme”, sıradışı davranışlar sergileme”, “kişisel risk üstlenme”, “üye

ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme” ve “Statükoyu sürdürmememe” olmak üzere 6 alt boyuttan oluşmaktadır.



Şekil 7. Araştırmanın Modeli

6.4. Veri Toplama Araçları

Karizmatik Liderlik Özellikleri Ölçeği: Çalışanların karizmatik liderlik algılarının ölçülebilmesi için Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilmiş olan “Karizmatik Liderlik Ölçeği” kullanılmıştır. Orijinal ölçek 24 sorudan meydana gelmesine karşın bazı soruların aynı manaya gelmesi ve yapılan pilot çalışmada faktör yükünü bozmasından ötürü ölçekten 4 soru çıkarılmıştır. Ölçek “vizyon belirleme”, “çevresel duyarlılık”, “sıradışı davranışlar sergileme” “kişisel risk üstlenme”, “üye ihtiyaçlarına duyarlılık” ve “statükoyu sürdürmememe” olmak üzere 6 altboyuttan meydana gelmekte olup belirtilen bölümlerle ilgili sorular 5’li Likert tipindedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği (ÖVDÖ): Örgütsel vatandaşlık davranışlarının ölçülmesinde farklı çalışmalardaki ölçeklerden yararlanılarak (MacKenzie vd., 1991; Netemeyer vd., 1997; Podsakoff ve MacKenzie, 1994; Farh vd., 1997) 22 önermeden oluşan bir ölçek oluşturulmuştur (Cronbach Alpha: 0,831). Ölçekte yer alan ifadelerden 4’ü yardımseverlik boyutunu, 4’ü ileri vicdanlılık boyutunu, 4’ü sportmenlik boyutunu, 6’sı sivil erdem boyutunu, 4’ü nezaket boyutunu ölçmeyi amaçlayan ifadelerdir.

İş Tatmini Ölçeği (İTÖ): Bu çalışmada, Schwepker'ın "*Ethical Climate's Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment, And Turnover Intention in The Salesforce*" (2001) çalışmasından uyarlanan sadeleştirilmiş INDSALES ölçeği kullanıldı ve iş tatmininin 6 boyutu –işin kendisi, terfi, ücret, şirket politikaları, iş arkadaşları, yönetici- 17 soruyla ölçülmeye çalışıldı. INDSALES ölçeği orijinalinde 185 soruyla iş tatmininin 8 boyutu ölçmek üzere oluşturulmuştur. Daha sonraki çalışmalarda sadeleştirilen ölçek önce 117 daha sonra 61 soru ile iş tatmininin 7 boyutunu –işin kendisi, çalışma arkadaşları, yönetici, şirket politikaları, ücret, terfi, müşteriler- ölçmek için kullanılmıştır (Bearden ve Netemeyer, 1999). Comer, Machleit ve Lagace 1989'da 295 satış temsilcisi üzerinde yürüttükleri çalışmada ölçeği daha da sadeleştirerek iş tatmininin 7 boyutunu 28 soruyla ölçmüşlerdir. Daha sonra 311 sigorta satış elemanı üzerinde yürüttükleri çalışmada 28 soruluk sadeleştirilmiş INDSALES ölçeğini kullanan Lagace, Goolsby ve Gassenheimer (1993) ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliğini test edip onaylamışlardır (Bearden ve Netemeyer, 1999).

Çok Boyutlu Takipçi Davranışı Ölçeği (ÇBTDÖ): Bu çalışmada takipçi davranışının niteliğini belirlemek amacıyla Liden ve Maslyn'in (1998) geliştirdiği "Takipçi davranışının Çok Boyutluluğu" (Multidimensionality of Leader-Member Exchange) ölçeğinin, üye için geliştirilen bölümü kullanılmıştır. Takipçi davranışı ölçeği Scandura ve Graen' in (1984) geliştirdiği 7 maddelik ölçeğin psikometrik yetersizliklerine eleştirisi neticesinde, takipçi davranışı çok boyutluluğunu değerlendirebilmesi amacıyla geliştirilmiştir (Liden ve Maslyn, 1998). Ölçeğin Türkçeye uyarlaması Baş vd., (2010) tarafından yapılmıştır. Ölçekteki, 1-3. maddeler Etki/Duygusal Etkileşim/Duygulanım, 4-6. maddeler Sadakat/Vefakârlık, 7-9. maddeler Katkıda Bulunma/Katkı, 10-12. maddeler Mesleki/Profesyonel Saygı boyutlarını ifade etmektedir. Bu ölçekte takipçilerin liderle olan etkileşim algılarını değerlendirmek için 1 "Tamamen Katılmıyorum, 5 "Tamamen Katılıyorum" olmak üzere 5'li Likert ölçeğinden yararlanılmıştır. Liden ve Maslyn (1998) etki, sadakat, katkı ve profesyonel saygı boyutlarının cronbach alfa (α) değerlerini çeşitli sektörlerde çalışan işgörenler ile hesaplamıştır. Etki, sadakat, katkı, profesyonel saygı boyutlarının cronbach alfa (α) değerleri sırasıyla 0,90, 0,78, 0,74, 0,92; işgörenler için 0,90, 0,74, 0,77, 0,89 olduğunu belirtmiştir. Ölçeği Türkçe'ye uyarlayan Baş ve diğerleri (2010) ise; 0,92, 0,86, 0,70 ve 0,90 olarak bulmuşlardır. Yapılan yerel çalışmalarda da ölçeğin genel Cronbach alfa katsayısını Cevrioğlu (2007) 0,83, Kaşlı (2009) 0,91, Çetin (2011) 0,96 olarak tespit etmişlerdir.

6.5. Ölçeklerin Yapı Geçerliliği ve Güvenilirliği

6.5.1. Araştırmanın Metodolojisi

Araştırmada kullanılan ölçekleri meydana getiren değişkenlerin faktör yapısının belirlenmesi ve bu değişkenlerin hangi faktörler altında toplandığını belirlenmesi için Keşfedici Faktörü Analizi (KFA) uygulanmıştır. Altunışık vd. (2010:262) faktör analizini aralarında ilişki olan çok sayıda değişkenden meydana gelen verisetine ilişkin temel faktörlerin ortaya çıkarılmasını ve araştırmacı tarafından ilişkinin yapısına yönelik verisetinde bulunan kavramlar arasındaki ilişkilerin daha kolay anlaşılabilmesini sağladığını ifade etmişlerdir. Faktör analizinde aralarında yüksek ilişki bulunan verisetinin bir araya getirilmesiyle faktör olarak adlandırılan genel değişkenlerin yani faktörlerin oluşturulması söz konusudur (Kalaycı, 2008: 321). KFA, genellikle ölçek geliştirme ve test etme çalışmalarının ilk aşamalarında kullanılmakta olup bu analizde yapının geçerliliğine ilişkin kanıtlar; gözlenen değişkenlerin hangi faktörler altında toplandığı, değişkenlerin faktör yük katsayıları, faktörlerin açıkladıkları varyans oranları gibi ölçütlere göre yorumlanmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016:310).

Verisetine faktör analizi uygulanabilirliğini test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) “örnekleme yeterliliğinin ölçümü testi” ve Bartlett’in Küresellik Testi (Bartlett’s Test of Sphericity) kullanılmaktadır. KMO değerinin 0.60 ve üzerinde olması örneklemin faktör analizi açısından yeterli olacağını göstermekte iken Hutcheson ve Sofroniou (1999) ise bu değer 0,5-0,7 arasında normal, 0,7-0,8 arasında iyi, 0,8-0,9 arasında çok iyi, 0,9 ve üzerinde ise mükemmel olduğunu ifade etmiştir (Dağlı, 2015: 205). Bartlett’in Küresellik Testi de korelasyon matrisindeki ilişkilerin faktör analizi yapacak kadar yeterli olup olmadığını test etmekte olup bu test sonucunun anlamlı olması ($p < 0.05$) değişkenler arasında ilişkilerin meydana getirdiği matrisin faktör analizi açısından anlamlı olduğunu ve faktör analizi yapılabileceğini gösterir (Gürbüz ve Şahin, 2016:311). KMO değerlerine ilişkin bilgiler Tablo 3’de sunulmuştur.

Tablo 3. KMO Değerleri ve Yorumları

KMO Değeri	Yorum
0,9	Mükemmel
0,8	Çok İyi
0,7	İyi
0,6	Orta
0,5	Zayıf
0,50'nin altı	Kabul Edilemez

Kaynak: Kalaycı, 2014:322

KFA neticesinde elde edilen faktör yapılarının doğrulanabilmesi için Doğrulayıcı Faktör Analizleri (DFA) kullanılmıştır. DFA, daha önce geliştirilmiş olan ya da sağlam kuramsal bir temele dayanan ölçek ve yapıların veri ile doğrulanmasında kullanılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016:310). DFA ile doğrulanmaya çalışılan modelin uyum yeterliliğinin test edilmesi için çeşitli uyum indeksleri kullanılmakta olup bu indeksler arasında en sık χ^2 (Relative Chi Square Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), GFI (Goodness of Fit Index), AGFI (Adjustment Goodness of Fit Index), CFI (Comparative Fit Index), NFI (Normed Fit Index), TLI (Tucker-Lewis Index) veya NNFI (Non-Normed Fit Index) indeksleri kullanılır (Olpak ve Çakmak, 2009:150).

χ^2 (Relative Chi Square Index); bu değer, araştırmacının kuramsal olarak önerdiği model ile örneklemden elde edilen veri arasında uyum olup olmadığını test eder. χ^2/df değerinin 3 ve altında olması modelin iyi uym gösterdiğini, 3-5 arasında bir değer alması ise modelin kabul edilebilir olduğunu gösterir (Gürbüz ve Şahin, 2016:337).

Model uyumunun değerlendirilmesi tipik olarak çıkarımsal uyum iyiliği indeksinin yanı sıra diğer bir dizi tanımlayıcı ya da alternatif indeksler bazında gerçekleştirilmekte olup bu çıkarımsal endeks ki-kare değeri olarak adlandırılan endekstir. Endeks bir uyum iyiliği modelinin test istatistiğini temsil etmekte ve modelin ilgili popülasyon kovaryans matrisine mükemmel bir şekilde uyduğu sıfır hipotezinin test edilmesinde kullanılır (Raykov ve Marcoulides, 2006:41-42).

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation); yaklaşık hataları ortalama karekökü olarak tanımlanmakta olan ve modelin örnekleme uyumlu olup olmadığını test eden RMSEA değeri 0-1 arasında değişmektedir. Sıfıra yakın değerler vermesi istenen durumdur. 0,008'e kadarki değerler kabul edilebilir uyuma sahiptir (Meydan ve Şeşen, 2015:34). RMSA, bilinmeyen fakat en uygun seçilmiş olan parametre tahminleri olan modelin

popülasyonların kovaryans matrisine ne denli iyi uyum sağladığını açıklar. Son dönemlerde RMSEA, modeldeki tahmini parametrelerin sayısına duyarlılığından ötürü en bilgilendirici uyum endekslerinden birisi olarak kabul edilmektedir. Diğer bir ifadeyle daha az sayıda parametreye sahip olan modeli seçeceği için parsimony'yi (aşırı tutumlu olanı) tercih eder. RMSEA cutt-off (kesme) noktaları için öneriler son 15 yıllık süreçte önemli oranda azaltılmıştır. 90'ların başlarına kadar 0,05-0,10 aralığındaki RMSEA'nın bir uyumun göstergesi olduğu, 0,10 üzerindeki değerlerin de zayıf uyum gösterdiği düşünülmüştür. Bunun üzerine 0,08-0,10 arasındaki RMSEA değerinin orta karar bir uyum sağladığı, 0,08'in altındaki değerleri ise iyi uyum gösterdiği düşünülmüştür. Bununla beraber son dönemlerde 0,06'ya yakın bir cut-off (kesme) değeri veya 0,07'lik bağlayıcı bir üst sınır bu alandaki makamlar arasında genel bir görüş birliğidir. RMSEA'nın en önemli artılarından birisi kendi değeri etrafında güven aralığının hesaplanabilmesi olup bu da istatistiğin bilinen dağılım değerlerinden ötürü mümkündür ve daha sonra sıfır hipotezinin daha kesin olarak test edilmesine imkan tanır. Bu genellikle RMSEA'yla bağlantılı olarak bildirilmekte olup iyi uyumlu bir modelde alt limit sıfıra yakın, üst limit de 0,08'den düşük olmalıdır (Hooper vd., 2008: 54).

GFI (Goodness of Fit Index); “iyilik uyum endeksi” olarak ifade edilmekte olan GFI değeri model uyumunun örneklem büyüklüğünden bağımsız bir şekilde test edilmesini sağlar. 0-1 arasında değerler almakta olup 0,90 ve üzerindeki değerler oldukça iyi uyumu işaret etmekte iken 0,85 ve üzerindeki değerler de kabul edilebilir değerler olarak kabul edilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015:34).

AGFI (Adjustment Goodness of Fit Index); “düzeltilmiş iyilik uyum endeksi” olarak ifade edilmekte olan AGFI örneklem genişliği dikkate alınarak düzeltilmiş olan GFI değeridir. 0-90 ve üzerindeki AGFI değerleri iyi uyumu, 0,85 ve üzerindeki değerler de kabul edilebilir uyumu gösterir (Gürbüz ve Şahin, 2016:337).

CFI (Comparative Fit Index); “karşılaştırmalı uyum endeksi” olarak ifade edilmekte olan CFI, serbestlik derecesi ve örneklem büyüklüğünü dikkate alarak test edilen modelin temel modele göre karşılaştırmasını yapmaktadır. CFI'nın 1'ye yakın olması iyi uyumu işaret etmekte iken 0,90 ve üzerinde olması modelin kabul edilebileceğini işaret eder (Gürbüz ve Şahin, 2016:338).

NFI (Normed Fit Index); “normalleştirilmiş uyum endeksi” olarak ifade edilmekte olan NFI, test edilen modelin ki-kare değerinin bağımsız modelin ki-kare değerine

bölünmesiyle elde edilir. NFI'nın 0,90 ve üzerinde olması kabul edilebilir uyumu gösterir (Meydan ve Şeşen, 2015: 33). Tablo 7'de ($0.81 \leq 0.90$) elde edilen NFI değerinin ölçeğin yapısı ile iyi uyuma sahip olmadığı görülmektedir. Fakat elde edilen diğer indekslerin (CMIN/DF (χ^2/sd), RMSEA, GFI, AGFI, CFI) iyi uyum değerlerine sahip olması DFA sonucunun kabul edilebilir olması için yeterli görülmektedir. Nitekim NFI ve TLI değerlerinin eşik değerlerin altında veya eşik değerlere oldukça yakın olması Şimşek (2007)'e göre örneklem büyüklüğünden kaynaklanmakta ve modelin uyum iyiliğini bozmamaktadır (Dağlı, 2015:212).

TLI (Tucker-Lewis Index) veya NNFI (Non-Normed Fit Index); “normlaştırılmış uyum enfeksi” olarak ifade edilmekte olan TFI veya NNFI, NFI'nın serbestlik derecesi dikkate alınarak hesaplanmakta olup 0,90 ve üzerindeki değerler kabul edilebilir uyumu gösterir (Meydan ve Şeşen, 2015:33).

DFA Uyum iyiliği ve kabul edilebilir uyum değerleri Tablo 4'de verilmiştir.

Tablo 4. DFA Uyum İyiliği Değer Aralıkları

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/DF	≤ 3	≤ 5
RMSEA	$\leq 0,05$	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$
AGFI	$\geq 0,90$	$\geq 0,85$
NFI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$
CFI	$\geq 0,97$	$\geq 0,90$
TLI	$\geq 0,95$	$\geq 0,90$

Kaynak: Meydan ve Şeşen, 2015:37; Gürbüz ve Şahin, 2016:337.

Bir ölçeğin güvenilirliği bir değişkenin gerçek değerinin ölçme araçlarıyla doğru ve tam olarak ölçülebilme derecesini ifade etmekte olup (Özdamar, 2016:75) bu kavram yapılan tüm ölçümler için gereklidir. Zira güvenilirlik bir test veya anketteki soruların birbirleriyle olan tutarlılığını ve kullanılan ölçeğin araştırılan sorunu ne düzeyde yansıttığını gösterir (Kalaycı, 2014:403). Güvenilirlik analizinde en yaygın olarak Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmaktadır (Saruhan ve Özdemirci, 2011:140).

Cronbach's Alpha katsayısı değerlerinin yorumu Tablo 5'de verilmiştir

Tablo 5. Cronbach Alpha Katsayısı Yorumları

Cronbach's Alpha Değeri	Güvenilirlik Durumu
$0.00 \leq \alpha < 0.40$	Güvenilir Değil
$0.40 \leq \alpha < 0.60$	Düşük Güvenilir
$0.60 \leq \alpha < 0.80$	Oldukça Güvenilir
$0.80 \leq \alpha < 1.00$	Yüksek Güvenilir

Kaynak: Kalaycı, 2014:405

6.5.2. Keşfedici Faktör Analizleri

Araştırmanın bu kısmında ölçeklerin yapı geçerliliğinin test edilmesi için öncelikli olarak KFA uygulanmıştır.

6.5.2.1. Karizmatik Liderlik Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Karizmatik Liderlik Ölçeği'nin yapı geçerliliğinin test edilmesi için öncelikli olarak KFA analizi uygulanmıştır. Yapılan analizde Varimax döndürme yöntemi kullanılmış olup verisetine faktör analizinin uygulanıp uygulanamayacağını test etmek için KMO ve Bartlett'in Küresellik Testi kullanılmıştır. Ölçeğin KMO ve Bartlett değerleri Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6. Karizmatik Liderlik Ölçeği KMO Değeri

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		.932
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	7031.292
	df	190
	Sig.	,000

KMO analizi neticesinde örneklem yeterlilik değeri 0,932 olarak tespit edilmiş olup örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu görülmüştür. Aynı zamanda Bartlett Küresellik Testi'nin anlamlı çıkması [$\chi^2 (190) = 7031,292, p < 0.01$] da maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi açısından uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçeğe ait toplam açıklanan varyans oranları Tablo 7’de verilmiştir.

Tablo 7. Karizmatik Liderlik Açıklanan Varyans

Toplam Açıklanan Varyans Oranları									
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı			Karesi Alınmış Toplamların Rotasyonu		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	9.099	45.495	45.495	9.099	45.495	45.495	3.559	17.795	17.795
2	1.638	8.192	53.687	1.638	8.192	53.687	2.861	14.303	32.098
3	1.400	7.001	60.688	1.400	7.001	60.688	2.411	12.054	44.152
4	1.114	5.572	66.259	1.114	5.572	66.259	2.182	10.909	55.061
5	.911	4.556	70.816	.911	4.556	70.816	2.179	10.897	65.958
6	.872	4.361	75.177	.872	4.361	75.177	1.844	9.219	75.177

Analiz sonucunda toplam 6 faktörden oluşan ve toplam varyansın %75,177’sini açıklayan bir yapıya ulaşılmıştır. Ölçeğin döndürülmüş bileşenler matrisi Tablo 8’de verilmiştir.

Tablo 8. Karizmatik Liderlik Döndürülmüş Bileşen Matrisi

Maddeler	Vizyon Belirleme	Çevreye Duyarlılık	Sıradan Davranışlar Sergileme	Kişisel Risk Üstlenme	Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	Statükoyu sürdürmeme
VZB1	.790					
VZB2	.789					
VZB3	.704					
VZB4	.723					
VZB5	.688					
ÇVD1		.761				
ÇVD2		.788				
ÇVD3		.676				
ÇVD4		.708				
SDS1			.806			
SDS2			.839			
SDS3			.839			
KSÜ1				.751		
KSÜ2				.710		
KSÜ3				.764		
ÜİD1					.732	
ÜİD2					.728	
ÜİD3					.755	
STS1						.893
STS2						.894

KFA sonucu faktör yükleri vizyon belirleme boyutu için 0,688 ile 0,790 arasında, çevresel duyarlılık boyutu için 0,676 ile 0,788 arasında, sıradan davranışlar sergileme boyutu

için 0,806 ile 0,839 arasında, kişisel risk üstlenme boyutu için 0,70 ile 0,764 arasında, üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutu için 0,728 ile 0,755 arasında ve statükoyu sürdürmeme boyutu için ise 0,893 ve 0,894 olarak elde edilmiştir.

6.5.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Ölçeğin KMO ve Bartlett Değerleri Tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı KMO Değeri

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		,889
Bartlett’in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	4823.200
	df	210
	Sig.	,000

KMO değeri 0,889 olarak hesaplanmış olup bu değer örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı çıkması [$\chi^2(210) = 4823,200, p < 0.01$] da maddeler arasında korelasyon ilişkilerinin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçeğe ait toplam açıklanan varyans oranları Tablo 10’da verilmiştir.

Tablo 10. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Açıklanan Varyans

Toplam Açıklanan Varyans Oranları									
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı			Karesi Alınmış Toplamların Rotasyonu		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	6.321	30.101	30.101	6.321	30.101	30.101	3.285	15.642	15.642
2	2.795	13.311	43.411	2.795	13.311	43.411	2.893	13.774	29.415
3	1.702	8.103	51.514	1.702	8.103	51.514	2.690	12.808	42.223
4	1.195	5.688	57.203	1.195	5.688	57.203	2.334	11.112	53.335
5	.922	4.393	61.595	.922	4.393	61.595	1.735	8.260	61.595

Analiz neticesinde toplam 5 faktörden meydana gelen ve toplam varyansın %61,595’ini açıklayan bir yapı elde edilmiştir. Ölçeğin döndürülmüş bileşenler matrisi Tablo 11’de görülmektedir.

Tablo 11. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Döndürülmüş Bileşen Matrisi

Maddeler	Nezaket	Yardımseverlik	Vicdanlılık	Sportmenlik	Sivil Erdem
NZK1	.741				
NZK2	.795				
NZK3	.775				
NZK4	.717				
YRD1		.798			
YRD2		.776			
YRD3		.719			
YRD4		.703			
VCD1			.680		
VCD2			.640		
VCD3			.569		
VCD4			.558		
SPT1				.752	
SPT3				.782	
SPT4				.782	
SVE1					.642
SVE2					.727
SVE3					.670
SVE4					.709
SVE5					.734
SVE6					.666

KFA neticesinde faktör yükleri nezaket boyutu için 0,717 ile 0,795 arasında, yardımseverlik boyutu için 0,703 ile 0,798 arasında, vicdanlılık boyutu için 0,558 ile 0,980 arasında, sportmenlik boyutu için 0,752 ile 0,782 arasında ve sivil erdem boyutu için ise 0,642 ile 0,734 arasında elde edilmiştir. Sportmenlik boyutunun ikinci maddesi olan SPT2 maddesi faktör yükü 0,32'nin altında olduğu için analizden çıkarılmıştır.

6.5.2.3. İş Tatmini Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Ölçeğin KMO ve Bartlett Değerleri Tablo 12'de sunulmuştur.

Tablo 12. İş Tatmini Ölçeği KMO Değeri

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		.900
Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	6496.960
	df	136
	Sig.	,000

KMO testi neticesinde örneklem yeterlilik değerinin 0,900 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu bulgusu elde edilmiştir. Ayrıca, Bartlett

küresellik testinin anlamlı olması [$\chi^2 (136) = 6496,960, \rho < 0.01$] maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçeğe ait toplam açıklanan varyans oranları Tablo 13’de verilmiştir.

Tablo 13. İş Tatmini Açıklanan Varyans

Toplam Açıklanan Varyans Oranları									
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı			Karesi Alınmış Toplamların Rotasyonu		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	7.428	43.693	43.693	7.428	43.693	43.693	2.981	17.538	17.538
2	2.439	14.347	58.041	2.439	14.347	58.041	2.509	14.760	32.298
3	1.189	6.994	65.034	1.189	6.994	65.034	2.366	13.919	46.217
4	1.083	6.368	71.402	1.083	6.368	71.402	2.198	12.928	59.145
5	.828	4.868	76.270	.828	4.868	76.270	1.850	10.882	70.027
6	.679	3.995	80.265	.679	3.995	80.265	1.740	10.238	80.265

Analiz sonucunda toplam 6 faktörden oluşan ve toplam varyansın %80,265’ini açıklayan bir yapıya ulaşılmıştır. Ölçeğin döndürülmüş bileşenler matrisi Tablo 14’de verilmiştir.

Tablo 14. İş tatmini Döndürülmüş Bileşen Matrisi

Maddeler	İşin Kendisi	Terfi	Ücret	Yönetici	Kurum Politikası	İş Arkadaşları
İSK1	.823					
İSK2	.780					
İSK3	.770					
TRF1		.804				
TRF2		.810				
TRF3		.826				
ÖDM1			.849			
ÖDM2			.887			
YNT1				.801		
YNT2				.744		
YNT3				.713		
KRP1					.735	
KRP2					.801	
KRP3					.765	
KRP4					.753	
İSA1						.871
İSA2						.877

KFA neticesinde faktör yükleri için kendisi boyutu için 0,770 ile 0,823 arasında, terfi boyutu için 0,804 ile 0,826 arasında, ücret boyutu için 0,849 ve 0,887, kurum politikası boyutu için 0,735 ile 0,801 arasında ve iş arkadaşları boyutu için ise 0,871 ile 0,877 olarak elde edilmiştir.

6.5.2.4. Lider-Takipçi Etkileşimi Ölçeği Keşfedici Faktör Analizi

Ölçeğin KMO ve Bartlett Değerleri Tablo 15’de sunulmuştur.

Tablo 15. Lider-Takipçi Etkileşimi KMO Değeri

KMO ve Bartlett Testi		
Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliğinin Ölçümü		.932
Bartlett’in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	4174.502
	df	66
	Sig.	.000

KMO testi neticesinde örneklem yeterlilik değerinin 0,932 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için yeterli olduğu bulgusu elde edilmiştir. Ayrıca, Bartlett küresellik testinin anlamlı olması [χ^2 (66) =4174,502, $p < 0.01$] maddeler arasındaki korelasyon ilişkilerinin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir.

Ölçeğe ait toplam açıklanan varyans oranları Tablo 16’da verilmiştir.

Tablo 16. Lider-Takipçi Etkileşimi Toplam Açıklanan Varyans

Toplam Açıklanan Varyans Oranları									
Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Karesi Alınmış Toplamların Çıkarımı			Karesi Alınmış Toplamların Rotasyonu		
	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %	Toplam	Varyans %	Kümülatif %
1	6.613	55.111	55.111	6.613	55.111	55.111	2.419	20.157	20.157
2	.981	8.172	63.284	.981	8.172	63.284	2.356	19.632	39.789
3	.773	6.443	69.726	.773	6.443	69.726	2.173	18.108	57.897
4	.690	5.751	75.478	.690	5.751	75.478	2.110	17.581	75.478

Analiz sonucunda toplam 4 faktörden oluşan ve toplam varyansın %75,478'ini açıklayan bir yapıya ulaşılmıştır. Ölçeğin döndürülmüş bileşenler matrisi Tablo 17'de verilmiştir.

Tablo 17. Lider-Takipçi Etkileşimi Döndürülmüş Bileşen Matrisi

Maddeler	Duygusal Etkileşim	Sadakat	Katkı	Mesleki Saygı
DUE1	.795			
DUE2	.773			
DUE3	.755			
SDK1		.838		
SDK2		.699		
SDK3		.654		
KTK1			.763	
KTK2			.740	
KTK3			.769	
MES1				.683
MES2				.738
MES3				.772

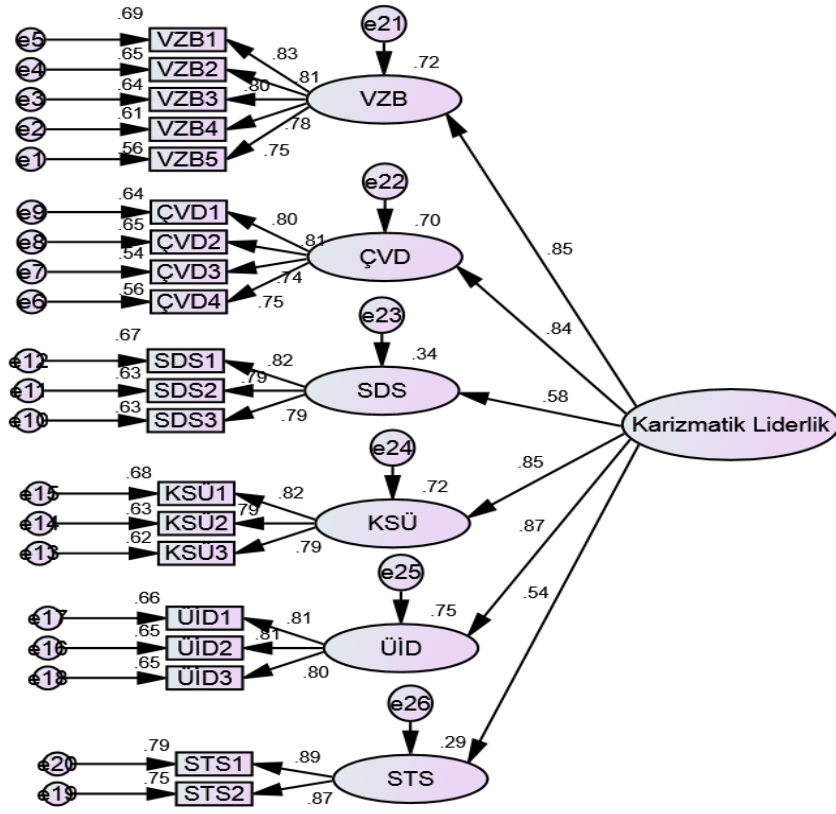
KFA neticesinde faktör yükleri duygusal etkileşim boyutu için 0,755 ile 0,795 arasında, sadakat boyutu için 0,654 ile 0,838 arasında, katkı boyutu için 0,740 ile 0,769 arasında ve mesleki saygı boyutu için ise 0,693 ile 0,772 arasında elde edilmiştir.

6.5.3. Doğrulayıcı Faktör Analizleri

Araştırmanın bu kısmında ölçeklerin yapı geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizleri (DFA) yapılmıştır.

6.5.3.1. Karizmatik Liderlik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçekteki ifadelerin oluşturduğu faktör yapısı KFA analiziyle belirlendikten sonra ölçeğin yapısal doğruluğunun test edilmesi için DFA yapılmıştır. DFA sonuçları sırasıyla Şekil 8'de, analiz neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri de Tablo 18'de verilmiştir.



Şekil 8. Karizmatik Liderlik DFA

DFA sonucu faktör yükleri vizyon belirleme boyutu için 0,75 ile 0,83 arasında, çevresel duyarlılık boyutu için 0,74 ile 0,81 arasında, sıradan davranışlar sergileme boyutu için 0,79 ile 0,82 arasında, kişisel risk üstlenme boyutu için 0,79 ile 0,82 arasında, üye ihtiyaçlarına duyarlılık boyutu için 0,80 ile 0,81 arasında ve statükoyu sürdürmeme boyutu için ise 0,87 ve 0,89 olarak elde edilmiştir.

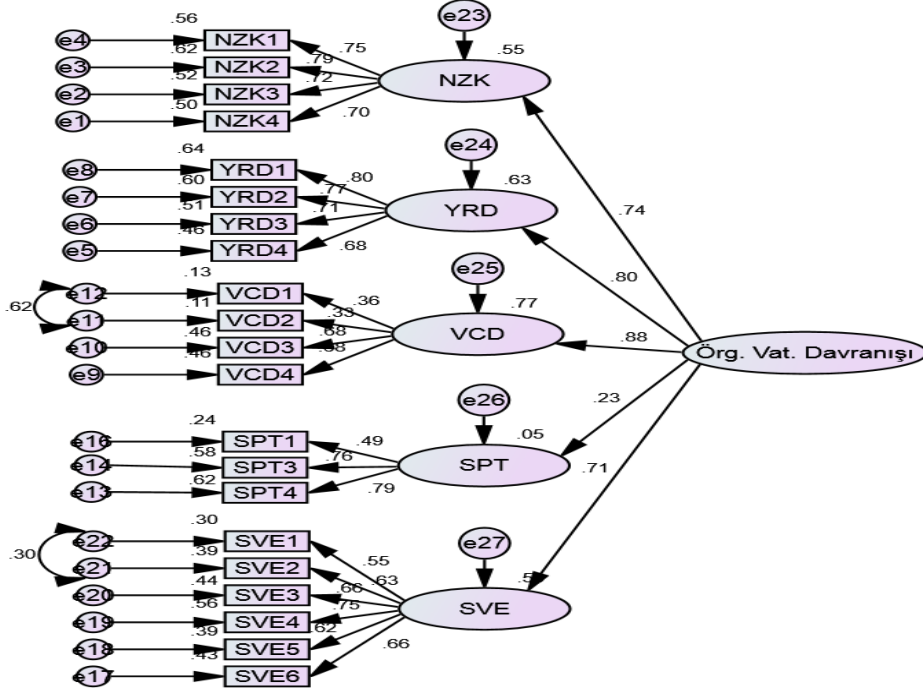
Tablo 18. Karizmatik Liderlik DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	X ²	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	AGFI	RMSEA
Karizmatik Liderlik Düzey	218.872	163	1.343	0.966	0.992	0.991	0.956	0.024

DFA sonucu ölçeğin uyum iyiliği değerlerini sağladığı bulgusuna ulaşılmıştır.

6.5.3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçekteki ifadelerin oluşturduğu faktör yapısı KFA analiziyle belirlendikten sonra ölçeğin yapısal doğruluğunun test edilmesi için DFA yapılmıştır. DFA sonuçları sırasıyla Şekil 9'da, analiz neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri de Tablo 19'da verilmiştir.



Şekil 9. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı DFA

DFA neticesinde faktör yükleri nezaket boyutu için 0,70 ile 0,79 arasında, yardımseverlik boyutu için 0,68 ile 0,80 arasında, vicdanlılık boyutu için 0,33 ile 0,68 arasında, sportmenlik boyutu için 0,49 ile 0,79 arasında ve sivil erdem boyutu için ise 0,55 ile 0,75 arasında elde edilmiştir. Uyum iyiliği değerlerini sağlayabilmek için vicdanlılık boyutunun VCD 1 ve VCD2 maddeleri arasında ve sivil erdem boyutunun SVE1 ve SVE2 maddeleri arasında modifikasyon yapılmıştır.

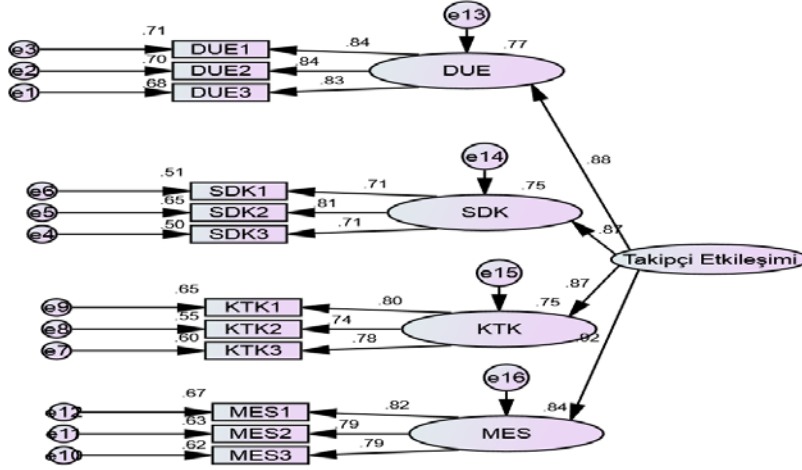
Tablo 19. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı DFA Uyum İyiliği Değerleri

Değişken	X ²	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	AGFI	RMSEA
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	471.564	181	2.605	0.929	0.938	0.928	0.91	0.052

DFA sonucu ölçeğin uyum iyiliği değerlerini sağladığı bulgusuna ulaşılmıştır.

7.5.3.3. Lider-Takipçi Etkileşimi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçekteki ifadelerin oluşturduğu faktör yapısı KFA analiziyle belirlendikten sonra ölçeğin yapısal doğruluğunun test edilmesi için DFA yapılmıştır. DFA sonuçları sırasıyla Şekil 10'da, analiz neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri de Tablo 20'de verilmiştir.



Şekil 10. Lider-Takipçi Etkileşimi 2. Düzey DFA

DFA neticesinde faktör yükleri duygusal etkileşim boyutu için 0,83 ile 0,84 arasında, sadakat boyutu için 0,71 ile 0,81 arasında, katkı boyutu için 0,74 ile 0,80 arasında ve mesleki saygı boyut için ise 0,79 ile 0,82 arasında elde edilmiştir.

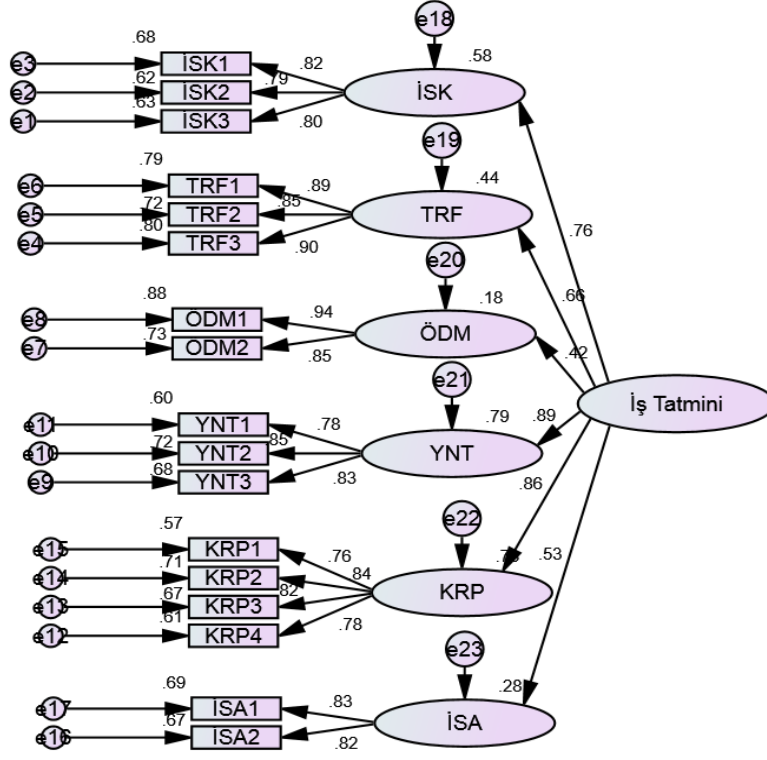
Tablo 20. Lider-Takipçi Etkileşimi DFA Uyum iyiliği Değerleri

Değişken	X ²	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	AGFI	RMSEA
Lider-Takipçi Etkileşimi	177.275	50	3.545	0.952	0.969	0.959	0.924	0.065

DFA sonucu ölçeğin uyum iyiliği değerlerini sağladığı bulgusuna ulaşılmıştır.

6.5.3.4. İş Tatmini Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Ölçekteki ifadelerin oluşturduğu faktör yapısı KFA analiziyle belirlendikten sonra ölçeğin yapısal doğruluğunun test edilmesi için DFA yapılmıştır. DFA sonuçları sırasıyla Şekil 11'de, analiz neticesinde elde edilen uyum iyiliği değerleri de Tablo 21'de verilmiştir.



Şekil 11. İş Tatmini 2. Düzey DFA

DFA sonucu faktör yükleri için kendisi boyutu için 0,79 ile 0,82 arasında, terfi boyutu için 0,85 ile 0,90 arasında, ücret boyutu için 0,85 ve 0,94, yönetici boyutu için 0,78 ile 0,85 arasında, kurum politikası için 0,76 ile 0,84 arasında ve iş arkadaşları boyutu için ise 0,82 ve 0,83 olarak elde edilmiştir.

Tablo 21. İş Tatmini DFA Uyum iyiliği Değerleri

Değişken	X ²	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	AGFI	RMSEA
İş Tatmini	257.181	112	2.296	0.951	0.977	0.973	0.933	0.047

DFA sonucu ölçeğin uyum iyiliği değerlerini sağladığı bulgusuna ulaşılmıştır.

6.5.4.Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 22’de verilmiştir.

Tablo 22. Güvenilirlik Analizi

Değişken	Alfa Katsayısı	Madde Sayısı
Vizyon Belirleme	.895	5
Çevresel Duyarlılık	.855	4
Sıradan Davranış Sergileme	.845	3
Kişisel Risk Üstlenme	.844	3
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	.849	3
Statükoyu sürdürmeme	.874	2
Genel Karizmatik Liderlik	.934	20
Nezaket	.829	4
Yardıms severlik	.828	4
Vicdanlılık	.685	4
Sportmenlik	.712	3
Sivil Erdem	.815	6
Genel Örgütsel Vatandaşlık Dav.	.865	21
İşin Kendisi	.843	3
Terfi	.910	3
Ücret	.889	2
Yönetici	.857	3
Kurum Politikası	.875	4
İş Arkadaşları	.810	2
Genel İş Tatmini	.912	17
Duygusal Etkileşim	.871	3
Sadakat	.787	3
Katkı	.818	3
Mesleki Saygı	.842	3
Genel Lider – Takipçi Etkileşimi	.925	12

Güvenilirlik analizi sonucu değişkenlerin yüksek güvenilir olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

6.5.5.Normal Dağılım Testi

Değişkenlerin normal dağılıma sahip olup olmadığını test etmek için basıklık ve çarpıklık değerlerine bakılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 23’de verilmiştir.

Tablo 23. Tanımlayıcı İstatistik Bilgileri

Değişken	Ort.	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Vizyon belirleme	4.2353	.62605	-1.195	1.784
Çevresel duyarlılık	4.1806	.60824	-.957	1.129
Sıra dışı davranış	4.0039	.71745	-.911	1.208
Kişisel risk üstlenme	4.1968	.66552	-1.042	1.005
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık	4.2653	.65178	-1.085	1.136
Statükoyu sürdürmeme	4.3100	.76185	-1.318	1.755
Genel karizmatik liderlik	4.1987	.50452	-1.379	1.473
Nezaket	4.4342	.51707	-.409	-.875
Yardımseverlik	4.3941	.51392	-.234	-1.064
Vicdanlılık	4.2675	.54561	-.271	-.422
Sportmenlik	4.1254	.56708	-.570	.567
Sivil erdem	4.4128	.46425	-.302	-.766
Genel örgütsel vatandaşlık	4.3268	.36141	-.127	-.535
İsin kendisi	4.3250	.56757	-.582	.483
Terfi	3.9744	.74230	-.528	-.040
Ücret	3.6625	.96682	-.659	.236
Yönetici	4.2722	.60109	-.960	2.586
Kurum politikası	4.2771	.60603	-.854	1.011
İş arkadaşları	4.5125	.57152	-1.112	1.244
Genel iş tatmini	4.1706	.47811	-.558	1.422
Duygusal etkileşim	4.2744	.66350	-.947	1.548
Sadakat	4.1561	.65762	-.875	1.652
Katkı	4.2856	.63147	-1.091	1.296
Mesleki saygı	4.3667	.61996	-1.377	3.762
Genel lider – takipçi etkileşimi	4.2707	.55073	-1.298	1.214

Değişkenlerin basıklık ve çarpıklık değerleri -2 ile +2 arasında değer aldığından verilerin normal dağılıma sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yönetici ve mesleki saygı boyutları için histogram grafiklerine bakılmış olup, normal dağıldığı görülmüştür.

6.5.6.Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi bulguları Tablo 24’de verilmiştir.

Tablo 24. Korelasyon Analizi

	Karizmatik	Örgütsel Vatandaşlık	İş	Lider - Takipçi
Karizmatik Liderlik	1			
Örgütsel Vatandaşlık	,525**	1		
İş Tatmini	,627**	,490**	1	
Lider - Takipçi	,612**	,496**	,660**	1

Korelasyon analizi neticesinde ana değişkenler arasında 0,01 anlamlılık düzeyinde anlamlı ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

YEDİNCİ BÖLÜM

BULGULAR

7.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetine ilişkin bulgular Tablo 25’de verilmiştir.

Tablo 25. Cinsiyet Bulguları

CİNSİYET	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Erkek	335	55.8	55.8
Kadın	265	44.2	100.0
Toplam	600	100.0	

Araştırmaya katılan çalışanların 335’i erkek ve 265’i kadındır. Katılımcıların medeni durumuna ilişkin bulgular Tablo 26’da verilmiştir.

Tablo 26. Medeni Durum Bulguları

MEDENİ DURUM	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evli	332	55.3	55.3
Bekar	268	44.7	100.0
Toplam	600	100.0	

Katılımcıların 332’si evli 268’i de bekadır. Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına ilişkin bulgular Tablo 27’de verilmiştir.

Tablo 27. Yaş Bulguları

YAŞ	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
18-27	93	15.5	15.5
28-37	280	46.7	62.2
38-47	164	27.3	89.5
48 ve üzeri	63	10.5	100.0
Toplam	600	100.0	

Katılımcıların 280’i 28-37 yaş aralığında, 164’ü 38-47 yaş aralığında, 93’ü 18-27 yaş aralığındadır ve 63’ü de 48 ve üzeri yaşa sahiptir.

Araştırmaya katılan çalışanların öğrenim durumuna ilişkin bulgular Tablo 28’de verilmiştir.

Tablo 28. Öğrenim Durumu Bulguları

EĞİTİM	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	128	21.3	21.3
Üniversite	472	78.7	100.0
Toplam	600	100.0	

Katılımcıların 472'si üniversite mezunu olup 128'i ise lise mezunudur. Araştırmaya katılan çalışanların pozisyonlarına ilişkin bulgular Tablo 29'da sunulmuştur.

Tablo 29. Pozisyon Bulguları

POZİSYON	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Memur	385	64.2	64.2
Mühendis	103	17.2	81.3
Yönetici	112	18.7	100.0
Toplam	600	100.0	

Katılımcıların 385'i memur, 112'si yönetici ve 103'ü de mühendis olarak görev yapmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların çalıştıkları departmana ilişkin bulgular Tablo 30'da verilmiştir.

Tablo 30. Çalışılan Departman Bulguları

DEPARTMAN	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Aile Destek Birimi	100	16.7	16.7
Arşiv Hizmetleri Şube Müdürlüğü	5	.8	17.5
Bilgi İşlem ve Eğitim Teknolojileri	8	1.3	18.8
Bölge Müdür Yardımcılığı	7	1.2	33.5
Bölge Müdürlüğü	3	.5	20.5
Denetim Servisi	10	1.7	22.2
Destek Hizmetleri Müdürlüğü	30	5.1	77.0
Entegre Yönetim Hizmetleri Şube	19	3.2	30.3
Evrak Kayıt	12	2.0	32.3
Hukuk İşleri Müdürlüğü	20	3.3	32.14
Huzurevleri Şube Müdürlüğü	14	2.3	38.0
İl Müdür Yardımcılığı	10	1.7	22.2
İl Müdürlüğü	32	5.4	51.4
İlçe Müdürlüğü	6	1.0	46.0
İmar ve Planlama Şube Müdürlüğü	30	5.1	77.0
İnsan Hakları ve Eğitim Müdürlüğü	6	1.0	52.0
İnsan Kaynakları	22	3.7	52.7
Kadastro Şube Müdürü	6	1.0	56.7
Kadın ve Aile Hizmetleri Müdürlüğü	5	.8	57.5
Kalite, Halkla İlişkiler ve Hiz. Değ.	12	2.0	59.5
Kültür Müdürlüğü	4	.7	60.2
Mali Hizmetler Müdürlüğü	6	1.0	61.2
Mali personel şube	9	1.5	62.7
Muhasebe servisi	6	1.0	61.2
Ölçme, Değerlendirme ve Sınav	10	1.7	65.3
Özel kalem	1	.2	65.5
Pazarlama ve Tanıtım Şube	6	1.0	66.5
Personel şube	13	2.1	67.3
Posta servisi	6	1.0	69.7
Proje şube müdürlüğü	15	2.5	70.5
Rehabilitasyon merkezleri şube müd.	8	1.3	73.5
Sivil savunma şube	13	2.2	75.7
Sosyal Detek Hizmetleri Müdürlüğü	19	3.2	76.7
Spor hizmetleri şube	4	.7	79.5
Şef	4	.7	80.2
Şiddet önleme ve izleme şube müd	11	1.8	82.0
Tabiat Varlıklarını Şube Müdürlüğü	8	1.3	83.3
Tapu Şube Müdürü	9	1.5	84.8
Tehlikeli madde	15	2.5	87.3
Uzaktan denetim	6	1.0	88.3
Yapım Şube Müdürlüğü	7	1.2	89.5
Yazı İşleri Müdürlüğü	6	1.0	90.5
Yol yapım şube	9	1.5	92.0
Yolcu taşıma	15	2.5	94.3
Yük taşıma	23	3.8	97.5
Yüksek Öğretim ve Yurt Dışı Öğr.	10	1.7	100.0
Toplam	600	100.0	

Araştırmaya katılan çalışanların yönetici olup olmamalarına ilişkin bulgular Tablo 31’de verilmiştir.

Tablo 31. Yönetici Olup Olmama Bulgusu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	120	20.0	20.0
Hayır	480	80.0	100.0
Toplam	600	100.0	

Katılımcıların 480’i yönetici olmadığını, 120’si ise yönetici olduğunu beyan etmiştir.

Araştırmaya katılanların yöneticilerinin cinsiyetine ilişkin bulgular Tablo 32’de verilmiştir.

Tablo 32. Yönetici Cinsiyeti

YÖNETİCİ CİNSİYET	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	157	26.2	26.2
Erkek	443	73.8	100.0
Toplam	600	100.0	

Katılımcıların 443’ünün yöneticisi erkek olup 157’sinin ise yöneticisi kadındır.

Araştırmaya katılan çalışanların toplam çalışma sürelerine ilişkin bulgular Tablo 33’de verilmiştir.

Tablo 33. Toplam Çalışma Süresi Bulguları

TOPLAM ÇALIŞMA	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-3	91	15.2	15.2
4-7	188	31.3	46.5
8-10	187	31.2	77.7
10 yıl üzeri	134	22.3	100.0
Toplam	600	100.0	

Katılımcıların 188’i 4-7 yıl arası, 187’si 8-10 yıl arası, 91’i 1-3 yıl arası ve 134’ü ise 10 yıl ve üzeri toplam çalışma süresine sahiptir.

Araştırmaya katılan çalışanların mevcut kurumlarındaki çalışma sürelerine ilişkin bulgular Tablo 34’de verilmiştir.

Tablo 34. Mevcut Kurum Çalışma Süresi Bulguları

KURUM ÇALIŞMA	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-3	170	28.3	28.3
4-7	197	32.8	61.2
8-10	129	21.5	82.7
10 yıl üzeri	104	17.3	100.0
Toplam	600	100.0	

Katılımcıların 197'si mevcut kurumlarında 4-7 yıl arası, 170'i 1-3 yıl arası, 129'u 8-10 yıl arası çalışmakta olup 104'ü 10 yıl ve üzeri mevcut kurumlarında görev yapmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanlara yöneticileri ile aynı şehirde yaşayıp yaşamadıkları sorulmuş olup verilen cevaplar Tablo 35'de sunulmuştur.

Tablo 35. Yönetici İle Aynı Şehirde Çalışıp Çalışmama Durumu

	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Evet	437	72.8	72.8
Hayır	163	27.2	100.0
Toplam	600	100.0	

Katılımcıların 437'si yöneticisi ile aynı şehirde çalışmakta olup 163'ü yöneticisi ile aynı şehirde çalışmamaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların aylık ücretlerine ilişkin bulgular Tablo 36'da verilmiştir.

Tablo 36. Ücret Bulguları

ÜCRET	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
3000-3500	266	44.3	44.3
3500-4000	164	27.3	71.7
4000-4500	78	13.0	84.7
4500 üzeri	92	15.3	100.0
Toplam	600	100.0	

Katılımcıların 266'sının aylık ücreti 3000-3500 arası, 164'ünün 3500-4000 arası, 78'inin 4000-4500 arası olup 92'sinin aylık ücreti 4500'ün üzerindedir.

Araştırmaya katılan çalışanların görev yaptıkları kuruma ilişkin bilgiler Tablo 37’de verilmiştir.

Tablo 37. Çalışılan Kurum Bilgileri

KURUM	Frekans	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü	50	8.3	8.3
Aile Destek Merkezleri	100	16.7	25.0
Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü	50	8.3	33.3
Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü	40	6.7	40.0
Kadastro Bölge Müdürlüğü	50	8.3	48.3
Karayolları 9 Bölge Müdürlüğü	50	8.3	56.7
Kayapınar Belediyesi	50	8.3	65.0
Milli Eğitim İl Müdürlüğü	50	8.3	73.3
PTT İl Müdürlüğü	30	5.0	78.3
Sur İlçe Nüfus Müdürlüğü	15	2.5	80.8
Ulaştırma bölge VIII.	100	16.7	97.5
Yenişehir İlçe Nüfus Müdürlüğü	15	2.5	100.0
Toplam	600	100.0	

Araştırmaya katılan çalışanların 100’er i Aile Destek Merkezleri ve Ulaştırma bölge VIII.’de görev yapmaktadır. 50’şer i Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü, Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü, Kadastro Bölge Müdürlüğü, Karayolları 9 Bölge Müdürlüğü, Kayapınar Belediyesi ve Milli Eğitim İl Müdürlüğü’nde görev yapmaktadır. 40’ı Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, 30’u PTT İl Müdürlüğü ve 15’er i de Sur İlçe Nüfus Müdürlüğü ve Yenişehir İlçe Nüfus Müdürlüğü’nde görev yapmaktadır.

7.2. Cinsiyet Değişkeni Farklılıklar T Testi

Değişkenlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini analiz edebilmek için t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 38’de verilmiştir.

Tablo 38. Cinsiyet Değişkeni T Testi

DEĞİŞKEN	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Vizyon belirleme	.152	.696	-1.688	598	.092
Çevresel duyarlılık	1.492	.222	-1.590	598	.112
Sıra dışı davranış sergileme	5.123	.024	2.304	598	.022
Kişisel risk üstlenme	2.878	.090	-.608	598	.544
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık	.007	.933	-1.108	598	.268
Statükoyu sürdürmeme	4.726	.030	-2.568	598	.010
Genel karizmatik liderlik	3.906	.049	-1.140	598	.255
Nezaket	.083	.774	-1.304	598	.193
Yardımseverlik	.429	.513	-1.364	598	.173
Vicdanlılık	1.453	.228	-2.019	598	.044
Sportmenlik	.076	.783	-1.672	598	.095
Sivil erdem	.059	.808	-2.391	598	.017
Genel örgütsel vatandaşlık	.015	.902	-2.515	598	.012
İsin kendisi	.583	.445	-.368	598	.713
Terfi	7.986	.005	2.210	598	.027
Ücret	2.038	.154	2.482	598	.013
Yönetici	.231	.631	-.984	598	.326
Kurum politikası	.426	.514	-.349	598	.727
İs arkadaşları	.104	.748	-1.684	598	.093
Genel iş tatmini	.373	.541	.715	598	.475
Duygusal etkileşim	4.924	.027	-1.191	598	.234
Sadakat	2.474	.116	-3.101	598	.002
Katkı	5.328	.021	-1.782	598	.075
Mesleki saygı	.087	.768	-2.598	598	.010
Genel lider – takipçi etkileşimi	3.189	.075	-2.526	598	.012

Analiz neticesinde sıra dışı davranış sergileme, statükoyu sürdürmeme, vicdanlılık, sivil erdem, genel örgütsel vatandaşlık davranışı, terfi, ücret, sadakat, mesleki saygı ve genel lider-takipçi etkileşimi değişkenlerinin anlamlılık düzeyleri 0,05'in altında bulunduğundan cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farklılığın yönünü görebilmek için değişkenlerin ortalama değerlerine bakılmıştır. Ortalama değerlere ilişkin bulgular Tablo 39'da verilmiştir.

Tablo 39. Cinsiyet Değişkeni T Testi Ortalama Değerler

CİNSİYET		N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Sıra dışı davranış sergileme	Erkek	335	4.0637	.67553	.03691
	Kadın	265	3.9283	.76176	.04679
Statükoyu sürdürmeme	Erkek	335	4.2393	.82412	.04503
	Kadın	265	4.3994	.66581	.04090
Vicdanlılık	Erkek	335	4.2276	.53774	.02938
	Kadın	265	4.3179	.55229	.03393
Sivil erdem	Erkek	335	4.3726	.46594	.02546
	Kadın	265	4.4635	.45797	.02813
Genel örgütsel vatandaşlık	Erkek	335	4.2939	.35843	.01958
	Kadın	265	4.3683	.36155	.02221
Terfi	Erkek	335	4.0338	.71449	.03904
	Kadın	265	3.8994	.77085	.04735
Ücret	Erkek	335	3.7493	.93811	.05125
	Kadın	265	3.5528	.99289	.06099
Sadakat	Erkek	335	4.0826	.69367	.03790
	Kadın	265	4.2491	.59743	.03670
Mesleki saygı	Erkek	335	4.3085	.62843	.03433
	Kadın	265	4.4403	.60223	.03699
Genel lider- takipçi etkileşimi	Erkek	335	4.2204	.57661	.03150
	Kadın	265	4.3343	.51018	.03134

T testi sonucu elde edilen ortalama değerlere bakıldığında sıra dışı davranış sergileme boyutunda erkelerin verdiği cevapların ortalama değerinin kadınların cevaplarından daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu karizmatik liderlik ölçeğinin sıra dışı davranış sergileme boyutunun erkekler ve kadınlar arasında anlamlı farklılık gösterdiğini vermektedir. Yani erkekler yöneticilerinin daha fazla sıra dışı davranış sergilediği görüşüne sahiptirler. Statükoyu sürdürmeme boyutunda kadınların cevaplarının ortalamasının erkeklerden daha yüksek olduğundan dolayı statükoyu sürdürmeme ile ilgili görüşlerin kadınlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği görülmektedir. Vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarında da kadınların verdiği cevapların ortalaması erkeklerden yüksektir. Bu bulgu da vicdanlılık ve sivil erdem kadınlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği bilgisini vermektedir. Yani kadınlar daha fazla vicdanlılık ve sivil erdem göstermektedir. Genel örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme değişkeninde de kadınların cevaplarının ortalaması erkeklerden yüksektir. Yani örgütsel vatandaşlık davranışı kadınlar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Bu nedenle kadınların erkeklerden daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Terfi ve ücret boyutlarında erkeklerin verdiği cevapların ortalaması kadınlarınkinden daha yüksektir. Bu bulgu terfi ve ücretin erkekler lehine anlamlı farklılık gösterdiği bilgisini

vermektedir. Yani erkekler terfi ve ücret konusunda kadınlardan daha fazla iş tatminine sahiptir. Lider – takipçi etkileşimi değişkeninin sadakat ve mesleki saygı boyutlarında kadınların verdiği cevapların ortalaması erkeklerden daha yüksektir. Bu nedenle sadakat ve mesleki saygı kadınlar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Lider-Takipçi etkileşimi değişkenine verilen genel cevaplarda kadınların ortalaması erkeklerden yüksektir. Bu bulgu lider-takipçi etkileşiminin kadınlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği bilgisini vermektedir. Yani kadınlar erkeklere göre daha fazla lider-takipçi etkileşimine sahiptir.

Analiz neticesinde H1c, H1f, H2, H2c, H2e, H3b, H3c, H4, H4b ve H4d hipotezleri desteklenmiştir.

7.3. Medeni Durum Değişkeni Farklılıklar T Testi

Değişkenlerin medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini analiz edebilmek için t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 40’da verilmiştir.

Tablo 40. Medeni Durum Değişkeni T Testi

DEĞİŞKEN	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Vizyon belirleme	1.182	.277	2.512	598	.012
Çevresel duyarlılık	2.522	.113	2.529	598	.012
Sıra dışı davranış sergileme	3.449	.064	3.667	598	.000
Kişisel risk üstlenme	1.071	.301	2.696	598	.007
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık	2.127	.145	1.980	598	.048
Statükoyu sürdürme	2.131	.145	2.900	598	.004
Genel karizmatik liderlik	2.298	.130	3.661	598	.000
Nezaket	.843	.359	.453	598	.650
Yardımseverlik	.168	.682	.418	598	.676
Vicdanlılık	.216	.642	.179	598	.858
Sportmenlik	.030	.863	-.925	598	.355
Sivil erdem	.887	.347	.670	598	.503
Genel örgütsel vatandaşlık	.171	.680	.185	598	.854
İsin kendisi	.048	.826	.159	598	.874
Terfi	.358	.550	1.753	598	.080
Ücret	1.496	.222	.174	598	.862
Yönetici	.011	.918	1.544	598	.123
Kurum politikası	.134	.714	1.459	598	.145
İs arkadaşları	.591	.442	1.489	598	.137
Genel iş tatmini	.355	.552	1.472	598	.142
Duygusal etkileşim	.154	.695	1.389	598	.165
Sadakat	.886	.347	1.062	598	.289
Katkı	.137	.711	2.288	598	.023
Mesleki saygı	.136	.712	3.059	598	.002
Genel lider – takipçi etkileşimi	.604	.437	2.251	598	.025

Yapılan T testi neticesinde vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranış sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, statükoyu sürdürmeme, genel karizmatik liderlik, katkı, mesleki saygı ve genel lider-takipçi etkileşimi değişkenlerinin anlamlılık düzeylerinin 0,05'in altında elde edilmiş olması nedeniyle medeni duruma göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Farklılığın yönünü görebilmek için değişkenlerin ortalama değerlerine bakılmıştır. Ortalama değerlere ilişkin bulgular Tablo 41'de verilmiştir.

Tablo 41. Medeni Durum Değişkeni T Testi Ortalama Değerler

MEDENİ DURUM		N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Vizyon belirleme	Evli	332	4.2928	.58527	.03212
	Bekar	268	4.1642	.66742	.04077
Çevresel duyarlılık	Evli	332	4.2367	.56086	.03078
	Bekar	268	4.1110	.65667	.04011
Sıra dışı davranış sergileme	Evli	332	4.0994	.67305	.03694
	Bekar	268	3.8856	.75352	.04603
Kişisel risk üstlenme	Evli	332	4.2623	.62679	.03440
	Bekar	268	4.1157	.70334	.04296
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık	Evli	332	4.3125	.61240	.03361
	Bekar	268	4.2068	.69421	.04241
Statükoyu sürdürme	Evli	332	4.3906	.72910	.04001
	Bekar	268	4.2103	.79060	.04829
Genel karizmatik liderlik	Evli	332	4.2657	.46366	.02545
	Bekar	268	4.1156	.54039	.03301
Katkı	Evli	332	4.3384	.60957	.03345
	Bekar	268	4.2201	.65282	.03988
Mesleki saygı	Evli	332	4.4357	.57957	.03181
	Bekar	268	4.2811	.65769	.04017
Genel lider – takipçi etkileşimi	Evli	332	4.3160	.51273	.02814
	Bekar	268	4.2146	.59061	.03608

T testi sonucu elde edilen ortalama değerlere bakıldığında bütün değişkenlerde evlilerin vermiş olduğu cevapların ortalama değerleri bekarların vermiş olduğu cevapların ortalama değerlerinden daha yüksek çıkmıştır. Bu bulgu vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranış sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, statükoyu sürdürmeme, genel karizmatik liderlik, katkı, mesleki saygı ve genel lider-takipçi etkileşimi değişkenlerinin evliler lehine evliler ve bekarlar arasında anlamlı farklılık gösterdiği bilgisini vermektedir. Yani evliler liderlerinin vizyon belirlediği görüşüne bekarlardan daha fazla sahiptirler. Evliler bekarlara göre liderlerinin daha fazla çevresel duyarlılık gösterdiği, daha

fazla sıra dışı davranış sergilediği, daha fazla kişisel risk üstlendiği, daha fazla üye ihtiyaçlarına duyarlı olduğu, daha fazla statükoyu sürdürmeme eğiliminde olduğu görüşüne sahiptirler. Evliler liderlerinin karizmatik liderlik özellikleri gösterdiği görüşüne bekarlardan daha fazla sahiptirler. Aynı şekilde evliler bekarlara göre liderlerinin katkısının daha fazla olduğu, mesleki saygısının daha yüksek olduğu görüşüne sahiptirler. Evliler bekarlara göre daha fazla lider-takipçi etkileşimi göstermektedir.

Analiz neticesinde H5, H5a, H5b, H5c, H5d, H5e, H5f, H8, H8c ve H8d hipotezleri desteklenmiştir.

7.4. Eğitim Durumu Değişkeni Farklılıklar T Testi

Değişkenlerin eğitim durumuna göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini analiz edebilmek için t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 42’de verilmiştir.

Tablo 42. Eğitim Durumu Farklılıklar T Testi

DEĞİŞKEN	F	Sig.	t	df	p
Vizyon belirleme	1.363	.243	-1.198	598	.231
Çevresel duyarlılık	.234	.629	-1.125	598	.261
Sıra dışı davranış sergileme	.009	.926	.718	598	.473
Kişisel risk üstlenme	3.489	.062	-.827	598	.409
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık	.974	.324	-1.730	598	.084
Statükoyu sürdürmeme	1.222	.269	.064	598	.949
Genel karizmatik liderlik	.653	.419	-.841	598	.401
Nezakət	3.137	.077	-2.580	598	.010
Yardıms severlik	.043	.836	-1.688	598	.092
Vicdanlılık	.389	.533	1.098	598	.273
Sportmenlik	.030	.863	-.317	598	.752
Sivil erdem	.996	.319	-.680	598	.497
Genel örgütsel vatandaşlık	.044	.833	-1.157	598	.248
İsin kendisi	.506	.477	-.749	598	.454
Terfi	.461	.497	1.111	598	.267
Ücret	3.403	.066	2.140	598	.033
Yönetici	5.505	.019	-.692	598	.489
Kurum politikası	3.909	.048	.457	598	.648
İs arkadaşları	.175	.676	.767	598	.443
Genel iş tatmini	.060	.806	.963	598	.336
Duygusal etkileşim	.133	.716	-.219	598	.826
Sadakat	.011	.918	1.165	598	.245
Katkı	.063	.802	.597	598	.551
Mesleki saygı	.078	.781	-.311	598	.756
Genel lider – takipçi etkileşimi	.089	.766	.365	598	.715

T testi sonuçlarına göre nezaket ve ücret değişkenlerinin anlamlılık düzeyi 0,05'in altında elde edildiğinden dolayı bu iki değişken eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermektedir. Farklılığın yönünü görebilmek için değişkenlerin ortalama değerlerine bakılmıştır. Ortalama değerlere ilişkin bulgular Tablo 43'de verilmiştir.

Tablo 43. Eğitim Durumu Değişkeni T Testi Ortalama Değerler

EĞİTİM		N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata Ort.
Nezaket	Lise	128	4.3301	.48899	.04322
	Üniversite	472	4.4624	.52135	.02400
Ücret	Lise	128	3.8242	.87527	.07736
	Üniversite	472	3.6186	.98649	.04541

T testi sonucu nezaket boyutuna üniversite mezunlarının verdiği cevapların ortalamasının lise mezunlarının cevaplarının ortalamasından yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgu nezaket boyutunun üniversite mezunları lehine anlamlı farklılık gösterdiği bilgisini vermektedir. Yani üniversite mezunları lise mezunlarına göre daha fazla nezaket göstermektedir. Ücret boyutunda ise lise mezunlarının cevaplarının ortalaması daha yüksektir. Yani ücret boyutu lise mezunları lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Bu bulgu iş tatmini değişkeninin ücret boyutu ile ilgili lise mezunlarının görüşünün daha olumlu olduğunu göstermektedir.

Analiz neticesinde H10a ve H11c hipotezleri desteklenmiştir.

7.5. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkeni Farklılıklar T Testi

Değişkenlerin yöneticinin cinsiyetine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini analiz edebilmek için t testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 44'de verilmiştir.

Tablo 44. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkeni Farklılıklar T Testi

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
Vizyon belirleme	.718	.397	2.451	598	.015
Çevresel duyarlılık	.131	.718	1.337	598	.182
Sıra dışı davranış sergileme	.664	.415	-2.902	598	.004
Kişisel risk üstlenme	.283	.595	1.936	598	.053
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık	.285	.593	2.208	598	.028
Statükoyu sürdürmeme	5.499	.019	2.572	598	.010
Genel karizmatik liderlik	6.220	.013	1.635	598	.103
Nezaket	4.250	.040	3.413	598	.001
Yardımseverlik	.382	.537	1.807	598	.071
Vicdanlılık	1.953	.163	2.006	598	.045
Sportmenlik	1.584	.209	1.444	598	.149
Sivil erdem	2.168	.141	4.093	598	.000
Genel örgütsel vatandaşlık	1.582	.209	3.612	598	.000
İsin kendisi	4.916	.027	1.690	598	.092
Terfi	2.613	.107	-2.809	598	.005
Ücret	.197	.657	-4.390	598	.000
Yönetici	3.717	.054	2.159	598	.031
Kurum politikası	2.750	.098	1.611	598	.108
İş arkadaşları	1.012	.315	2.207	598	.028
Genel iş tatmini	.521	.471	-.617	598	.538
Duygusal etkileşim	2.434	.119	1.342	598	.180
Sadakat	1.349	.246	2.338	598	.020
Katkı	5.506	.019	1.892	598	.059
Mesleki saygı	.054	.816	2.371	598	.018
Genel lider- takipçi etkileşimi	3.739	.054	2.313	598	.021

T testi sonucu vizyon belirleme, sıra dışı davranış sergileme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, statükoyu sürdürmeme, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem, genel örgütsel vatandaşlık davranışı, terfi, ücret, yönetici, iş arkadaşları, sadakat, mesleki saygı ve genel lider – takipçi etkileşimi değişkenlerinin çalışanın yöneticisinin cinsiyetine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Farklılığın yönünü görebilmek için değişkenlerin ortalama değerlerine bakılmıştır. Ortalama değerlere ilişkin bulgular Tablo 45’de verilmiştir.

Tablo 45. Yöneticinin Cinsiyeti Değişkeni T Testi Ortalama Değerler

YÖNETİCİ CİNSİYETİ		N	Ort.	Std. Sapma	Std. Hata
Vizyon belirleme	Kadın	157	4.3401	.55445	.04425
	Erkek	443	4.1982	.64604	.03069
Sıra dışı davranış sergileme	Kadın	157	3.8620	.72111	.05755
	Erkek	443	4.0542	.71017	.03374
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık	Kadın	157	4.3637	.63233	.05047
	Erkek	443	4.2305	.65570	.03115
Statükoyu sürdürmeme	Kadın	157	4.4438	.62805	.05012
	Erkek	443	4.2626	.79922	.03797
Nezaket	Kadın	157	4.5541	.46712	.03728
	Erkek	443	4.3916	.52763	.02507
Vicdanlılık	Kadın	157	4.3424	.55274	.04411
	Erkek	443	4.2410	.54121	.02571
Sivil erdem	Kadın	157	4.5414	.41373	.03302
	Erkek	443	4.3672	.47298	.02247
Genel örgütsel vatandaşlık	Kadın	157	4.4154	.33643	.02685
	Erkek	443	4.2954	.36508	.01735
Terfi	Kadın	157	3.8323	.73634	.05877
	Erkek	443	4.0248	.73867	.03510
Ücret	Kadın	157	3.3758	.98165	.07834
	Erkek	443	3.7641	.94186	.04475
Yönetici	Kadın	157	4.3609	.58588	.04676
	Erkek	443	4.2408	.60392	.02869
Kurum politikası	Kadın	157	4.3439	.58795	.04692
	Erkek	443	4.2534	.61121	.02904
İş arkadaşları	Kadın	157	4.5987	.50776	.04052
	Erkek	443	4.4819	.58999	.02803
Genel iş tatmini	Kadın	157	4.1504	.43019	.03433
	Erkek	443	4.1778	.49424	.02348
Duygusal etkileşim	Kadın	157	4.3355	.57919	.04622
	Erkek	443	4.2528	.69022	.03279
Sadakat	Kadın	157	4.2611	.58873	.04699
	Erkek	443	4.1189	.67708	.03217
Katkı	Kadın	157	4.3673	.52594	.04197
	Erkek	443	4.2566	.66298	.03150
Mesleki saygı	Kadın	157	4.4671	.54415	.04343
	Erkek	443	4.3311	.64149	.03048
Genel lider- takipçi etkileşimi	Kadın	157	4.3577	.46035	.03674
	Erkek	443	4.2398	.57672	.02740

T testi sonucu vizyon belirleme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, statükoyu sürdürmeme, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem, genel örgütsel vatandaşlık davranışı, yönetici, kurum politikası, iş arkadaşları, duygusal etkileşim, sadakat, katkı, mesleki saygı ve genel lider – takipçi etkileşimi değişkenlerine yöneticisi kadın olanların vermiş olduğu cevapların ortalama değeri daha yüksek olduğundan yöneticisi kadın olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği

bulgusuna ulaşılmıştır. Yani yöneticisi kadın olanlar liderlerinin daha fazla vizyon belirlemeye sahip olduğunu düşündüğü, liderlerinin daha fazla üye ihtiyaçlarına duyarlı oldukları görüşünü benimsediğı, liderlerinin daha fazla statükoyu sürdürmeme eğiliminde olduğunu belirttiğı, örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları bakımından ise yöneticisi kadın olanların daha fazla nezaket davranışına sahip olduğu, daha fazla vicdanlılık gösterdiği, daha fazla sivil erdeme sahip olduğu, iş tatmini ölçeğı açısından bakıldığında yöneticisi kadın olanların yönetici, kurum politikası, iş arkadaşları bakımından daha fazla tatmin düzeyine sahip oldukları, lider – takipçi etkileşimi bakımından bakıldığında ise yöneticisi kadın olanların daha fazla sadakat ve duygusal etkileşim gösterdiği, katkı ve mesleki saygı düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır. Sıra dışı davranış sergileme, terfi, ücret, genel iş tatmini değişkenlerine ise yöneticisi erkek olan çalışanların verdikleri cevapların ortalama değerleri daha yüksek olduğundan bu değişkenler yöneticisi erkek olan çalışanlar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani yöneticisi erkek olanlar yöneticilerinin daha fazla sıra dışı davranış sergilediğı görüşüne sahiptirler. İş tatmini açısından da yöneticisi erkek olanlar terfi ve ücret konusunda yöneticisi kadın olanlara göre daha fazla tatmin olmaktadır.

Analiz neticesinde H13a, H13c, H13e, H13f, H14, H14a, H14c, H14e, H15b, H15c, H15d, H15f, H16, H16b ve H16d hipotezleri desteklenmiştir.

7.6. Yaş Değişkeni Farklılıklar Varyans Analizi

Değişkenlerin yaşa göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini analiz edebilmek için anova testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 46'da verilmiştir.

Tablo 46. Yaş Değişkeni Farklılıklar Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
Vizyon Belirleme	Gruplar arası	.060	3	.020	.051	.985
	Toplam	234.771	599			
Çevresel duyarlılık	Gruplar arası	3.483	3	1.161	3.173	.024
	Toplam	221.602	599			
Sıra dışı davranış sergileme	Gruplar arası	5.689	3	1.896	3.735	.011
	Toplam	308.324	599			
Kişisel risk üstlenme	Gruplar arası	1.334	3	.445	1.004	.390
	Toplam	265.306	599			
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık	Gruplar arası	1.863	3	.621	1.466	.223
	Toplam	254.466	599			
Statükoyu sürdürmeme	Gruplar arası	4.568	3	1.523	2.645	.058
	Toplam	347.666	599			
Genel karizmatik liderlik	Gruplar arası	1.844	3	.615	2.432	.064
	Toplam	152.469	599			
Nezakat	Gruplar arası	1.079	3	.360	1.348	.258
	Toplam	160.150	599			
Yardıms severlik	Gruplar arası	.805	3	.268	1.016	.385
	Toplam	158.203	599			
Vicdanlılık	Gruplar arası	1.182	3	.394	1.326	.265
	Toplam	178.316	599			
Sportmenlik	Gruplar arası	.245	3	.082	.253	.859
	Toplam	192.625	599			
Sivil erdem	Gruplar arası	.124	3	.041	.191	.903
	Toplam	129.102	599			
Genel örgütsel vatandaşlık	Gruplar arası	.370	3	.123	.944	.419
	Toplam	78.238	599			
İşin kendisi	Gruplar arası	2.784	3	.928	2.908	.034
	Toplam	192.958	599			
Terfi	Gruplar arası	.781	3	.260	.471	.703
	Toplam	330.053	599			
Ücret	Gruplar arası	5.667	3	1.889	2.031	.108
	Toplam	559.906	599			
Yönetici	Gruplar arası	1.721	3	.574	1.593	.190
	Toplam	216.426	599			
Kurum politikası	Gruplar arası	1.612	3	.537	1.467	.222
	Toplam	219.997	599			
İş arkadaşları	Gruplar arası	1.478	3	.493	1.512	.210
	Toplam	195.656	599			
Genel iş tatmini	Gruplar arası	.841	3	.280	1.227	.299
	Toplam	136.924	599			
Duygusal etkileşim	Gruplar arası	1.291	3	.430	.977	.403
	Toplam	263.697	599			
Sadakat	Gruplar arası	.743	3	.248	.571	.634
	Toplam	259.044	599			
Katkı	Gruplar arası	.310	3	.103	.258	.855
	Toplam	238.853	599			
Mesleki saygı	Gruplar arası	.875	3	.292	.758	.518
	Toplam	230.222	599			
Genel lider - takipçi etkileşimi	Gruplar arası	.539	3	.180	.591	.621
	Toplam	181.681	599			

Analiz neticesinde çevresel duyarlılık, sıra dışı davranış sergileme ve işin kendisi değişkenlerinin anlamlılık düzeyi 0,05'in altında olduğundan dolayı yaşa göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır. Farklılığın yönünü görebilmek için tukey testi sonuçlarına bakılmıştır. Tukey testi sonuçları Tablo 47'de verilmiştir.

Tablo 47. Yaş Değişkeni Farklılıklar Tukey Testi

Bağımlı Değişken			Ort. Fark	Std. Hata	Sig.	Ort.
Çevresel duyarlılık	18-27	28-37	-.11608	.07240	.378	4.0973
		38-47	-.14232	.07853	.268	
		48 +	.09335	.09871	.780	
	28-37	18-27	.11608	.07240	.378	4.2134
		38-47	-.02624	.05949	.971	
		48 +	.20942	.08436	.064	
	38-47	18-27	.14232	.07853	.268	4.2396
		28-37	.02624	.05949	.971	
		48 +	.23567*	.08967	.044	
	48 ve üzeri	18-27	-.09335	.09871	.780	4.0040
		28-37	-.20942	.08436	.064	
		38-47	-.23567*	.08967	.044	
Sıra dışı davranış	18-27	28-37	-.24839*	.08528	.019	3.7849
		38-47	-.29635*	.09250	.008	
		48 +	-.20976	.11628	.272	
	28-37	18-27	.24839*	.08528	.019	4.0333
		38-47	-.04797	.07007	.903	
		48 +	.03862	.09937	.980	
	38-47	18-27	.29635*	.09250	.008	4.0813
		28-37	.04797	.07007	.903	
		48 +	.08659	.10562	.845	
	48 ve üzeri	18-27	.20976	.11628	.272	3.9947
		28-37	-.03862	.09937	.980	
		38-47	-.08659	.10562	.845	
İşin kendisi	18-27	28-37	.19931*	.06761	.017	4.4731
		38-47	.14182	.07333	.215	
		48 +	.15566	.09217	.330	
	28-37	18-27	-.19931*	.06761	.017	4.2738
		38-47	-.05749	.05554	.729	
		48 +	-.04365	.07877	.945	
	38-47	18-27	-.14182	.07333	.215	4.3313
		28-37	.05749	.05554	.729	
		48 +	.01384	.08373	.998	
	48 ve üzeri	18-27	-.15566	.09217	.330	4.3175
		28-37	.04365	.07877	.945	
		38-47	-.01384	.08373	.998	

Tukey testi sonuçlarına göre çevresel duyarlılık değişkeni 48 ve üzeri yaşa sahip olanlar ile 38-47 arası yaşa sahip olanlara göre ortalama değeri daha yüksek olduğundan dolayı 38-47 arası yaşa sahip olanlar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani 38-47 arası yaşa sahip olanlar yöneticilerinin daha fazla çevresel duyarlılık sahibi olduğunu düşünmektedir. Sıra dışı davranış sergileme ise 18-27 arası yaşa sahip olanlar ile 28-37 arası ve 38-47 arası yaşa sahip olanlar arasında ortalama değeri daha yüksek olduğundan 38-47 arası yaşa sahip olanlar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani 38-47 arası yaşa sahip olanlar yöneticilerinin daha fazla sıra dışı davranış sergilediği görüşüne sahiptir. İşin kendisi ölçeği ise 18-27 arası yaşa sahip olanlar ile 28-37 arası yaşa sahip olanlar arasında ortalama değeri daha yüksek olduğundan dolayı 18-27 arası yaşa sahip olanlar lehine anlamlı farklılık

göstermektedir. Yani 18-27 arası yaşa sahip olanlar iş tatmini boyutlarından işin kendisi noktasında daha fazla tatmine sahiptir.

Analiz neticesinde H17b, H17c ve H19a hipotezleri desteklenmiştir.

7.7. Çalışılan Pozisyon Değişkeni Farklılıklar Varyans Analizi

Değişkenlerin çalışılan pozisyona göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini analiz edebilmek için anova testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 48’de verilmiştir.



Tablo 48. Çalışılan Pozisyon Farklılıklar Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
Vizyon belirleme	Gruplar arası	3.606	2	1.803	4.657	.010
	Toplam	234.771	599			
Çevresel duyarlılık	Gruplar arası	1.258	2	.629	1.704	.183
	Toplam	221.602	599			
Sıra dışı davranış sergileme	Gruplar arası	.347	2	.174	.337	.714
	Toplam	308.324	599			
Kişisel risk üstlenme	Gruplar arası	2.747	2	1.374	3.124	.045
	Toplam	265.306	599			
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık	Gruplar arası	3.992	2	1.996	4.758	.009
	Toplam	254.466	599			
Statükoyu sürdürmeme	Gruplar arası	9.755	2	4.877	8.617	.000
	Toplam	347.666	599			
Genel karizmatik liderlik	Gruplar arası	2.627	2	1.313	5.233	.006
	Toplam	152.469	599			
Nezaket	Gruplar arası	1.047	2	.523	1.964	.141
	Toplam	160.150	599			
Yardımsverlik	Gruplar arası	.365	2	.182	.689	.502
	Toplam	158.203	599			
Vicdanlılık	Gruplar arası	.411	2	.205	.689	.502
	Toplam	178.316	599			
Sportmenlik	Gruplar arası	.136	2	.068	.211	.810
	Toplam	192.625	599			
Sivil erdem	Gruplar arası	.069	2	.035	.160	.852
	Toplam	129.102	599			
Genel örgütsel vatandaşlık	Gruplar arası	.119	2	.059	.454	.635
	Toplam	78.238	599			
İşin kendisi	Gruplar arası	3.014	2	1.507	4.736	.009
	Toplam	192.958	599			
Terfi	Gruplar arası	6.558	2	3.279	6.051	.003
	Toplam	330.053	599			
Ücret	Gruplar arası	1.470	2	.735	.786	.456
	Toplam	559.906	599			
Yönetici	Gruplar arası	1.089	2	.545	1.510	.222
	Toplam	216.426	599			
Kurum politikası	Gruplar arası	3.255	2	1.628	4.483	.012
	Toplam	219.997	599			
İş arkadaşları	Gruplar arası	1.364	2	.682	2.096	.124
	Toplam	195.656	599			
Genel iş tatmini	Gruplar arası	2.100	2	1.050	4.650	.010
	Toplam	136.924	599			
Duygusal etkileşim	Gruplar arası	.500	2	.250	.567	.568
	Toplam	263.697	599			
Sadakat	Gruplar arası	5.785	2	2.893	6.819	.001
	Toplam	259.044	599			
Katkı	Gruplar arası	2.929	2	1.464	3.706	.025
	Toplam	238.853	599			
Mesleki saygı	Gruplar arası	3.262	2	1.631	4.290	.014
	Toplam	230.222	599			
Genel lider - takipçi etkileşimi	Gruplar arası	2.455	2	1.228	4.089	.017
	Toplam	181.681	599			

Analiz neticesinde vizyon belirleme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, statükoyu sürdürmeme, genel karizmatik liderlik, işin kendisi, terfi, kurum politikası, genel iş tatmini, sadakat, katkı, mesleki saygı ve genel lider-takipçi etkileşimi değişkenlerinin çalışılan pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir. Farklılığın yönünü görebilmek için tukey testi sonuçlarına bakılmıştır. Tukey testi sonuçları Tablo 49’da verilmiştir.



Tablo 49. Çalışılan Pozisyon Değişkeni Farklılıklar Tukey Testi

Bağımlı Değişken			Ort. Fark.	Std. Hata	p
Vizyon belirleme	Memur	Mühendis	.14628	.06903	4.2395
		Yönetici	-.11231	.06681	
	Mühendis	Memur	-.14628	.06903	4.0932
		Yönetici	-.25858*	.08495	
	Yönetici	Memur	.11231	.06681	4.3518
		Mühendis	.25858*	.08495	
Kişisel risk üstlenme	Memur	Mühendis	.18193*	.07357	4.2305
		Yönetici	.01322	.07120	
	Mühendis	Memur	-.18193*	.07357	4.0485
		Yönetici	-.16872	.09054	
	Yönetici	Memur	-.01322	.07120	4.2173
		Mühendis	.16872	.09054	
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık	Memur	Mühendis	.19298*	.07185	4.2868
		Yönetici	-.06225	.06954	
	Mühendis	Memur	-.19298*	.07185	4.0939
		Yönetici	-.25523*	.08843	
	Yönetici	Memur	.06225	.06954	4.3491
		Mühendis	.25523*	.08843	
Statükoyu sürdürmeme	Memur	Mühendis	.33112*	.08346	4.3619
		Yönetici	-.02644	.08077	
	Mühendis	Memur	-.33112*	.08346	4.0308
		Yönetici	-.35757*	.10271	
	Yönetici	Memur	.02644	.08077	4.3884
		Mühendis	.35757*	.10271	
Genel karizmatik liderlik	Memur	Mühendis	.16049*	.05558	4.2182
		Yönetici	-.04266	.05379	
	Mühendis	Memur	-.16049*	.05558	4.0578
		Yönetici	-.20316*	.06839	
	Yönetici	Memur	.04266	.05379	4.2609
		Mühendis	.20316*	.06839	
İşin kendisi	Memur	Mühendis	.10999	.06257	4.3203
		Yönetici	-.12608	.06056	
	Mühendis	Memur	-.10999	.06257	4.2104
		Yönetici	-.23607*	.07700	
	Yönetici	Memur	.12608	.06056	4.4464
		Mühendis			

Kurum politikası	Memur	Mühendis	,23607*	.07700	
		Mühendis	,18172*	.06684	4.3006
		Yönetici	-.04087	.06469	
	Mühendis	Memur	-,18172*	.06684	4.1189
		Yönetici	-,22259*	.08226	
	Yönetici	Memur	.04087	.06469	4.3415
Sadakat	Memur	Mühendis	,25811*	.07225	4.2225
		Yönetici	.11834	.06993	
	Mühendis	Memur	-,25811*	.07225	3.9644
		Yönetici	-,13977	.08892	
	Yönetici	Memur	-,11834	.06993	4.1042
		Mühendis	.13977	.08892	
Katki	Memur	Mühendis	,17144*	.06974	4.3074
		Yönetici	-.04085	.06749	
	Mühendis	Memur	-,17144*	.06974	4.1359
		Yönetici	-,21229*	.08582	
	Yönetici	Memur	.04085	.06749	4.3482
		Mühendis	,21229*	.08582	
Mesleki saygı	Memur	Mühendis	,18509*	.06840	4.3922
		Yönetici	-.03339	.06620	
	Mühendis	Memur	-,18509*	.06840	4.2071
		Yönetici	-,21848*	.08417	
	Yönetici	Memur	.03339	.06620	4.4256
		Mühendis	,21848*	.08417	
Genel lider – takipçi etkileşimi	Memur	Mühendis	,17082*	.06078	4.3011
		Yönetici	.00570	.05882	
	Mühendis	Memur	-,17082*	.06078	4.1303
		Yönetici	-,16513	.07480	
	Yönetici	Memur	-.00570	.05882	4.2954
		Mühendis	.16513	.07480	
Terfi	Memur	Mühendis	.06151	.08166	3.9385
		Yönetici	-,24897*	.07903	
	Mühendis	Memur	-,06151	.08166	3.8770
		Yönetici	-,31048*	.10049	
	Yönetici	Memur	,24897*	.07903	4.1875
		Mühendis	,31048*	.10049	
Genel iş tatmini	Memur	Mühendis	.09807	.05272	4.1689
		Yönetici	-.09961	.05102	

Mühendis	Memur	-.09807	.05272	4.0708
	Yönetici	-,19768*	.06488	
Yönetici	Memur	.09961	.05102	4.2685
	Mühendis	,19768*	.06488	

Analiz neticesinde vizyon belirlemenin mühendis ile yönetici arasında yöneticiler lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani yönetici konumunda olan yöneticilerin daha fazla vizyon belirlediği görüşünde oldukları tespit edilmiştir. Kişisel risk üstlenmenin mühendis ile memur arasında memurlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani memurların yöneticilerinin daha fazla kişisel risk üstlendiğini düşündükleri bilgisi elde edilmiştir. Üye ihtiyaçlarına duyarlılığın yönetici ve mühendis arasında mühendisler lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani mühendislerin yöneticilerinin daha fazla ihtiyaçlara duyarlı olduğu fikrine sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Statükoyu sürdürmemenin yönetici, memur ve mühendisler arasında yöneticiler lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani yönetici olarak çalışanların yöneticilerinin daha fazla statükoyu sürdürdüğü görüşüne sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir. Genel karizmatik liderliğin mühendis, memur ve yönetici arasında yöneticiler lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani yönetici pozisyonunda çalışanların yöneticilerinin karizmatik liderlik özelliklerine daha fazla sahip olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir. İşin kendisinin mühendis ve yöneticiler arasında yöneticiler lehine anlamlı farklılık gösterdiği, kurum politikasının mühendis ile memur ve yöneticiler arasında yöneticiler lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani iş tatmini boyutlarından işin kendisi ve kurum politikası boyutları ile ilgili yönetici olarak çalışanların daha fazla tatmine sahip olduğu tespit edilmiştir. Sadakatin mühendis ile memurlar arasında memurlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani memurların lider-takipçi etkileşimi boyutlarından olan sadakat boyutu ile ilgili görüşlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Katkının mühendis ile memur ve yöneticiler arasında yöneticiler lehine anlamlı farklılık gösterdiği, mesleki saygının mühendis ile memur ve yöneticiler arasında yöneticiler lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani katkı ve mesleki saygı ile ilgili yöneticilerin tutumlarının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Genel lider takipçi etkileşiminin mühendis ile memurlar arasında memurlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani memurların daha yüksek lider – takipçi etkileşimine sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İş tatmini boyutlarından terfinin yönetici ile mühendis ve memurlar arasında yöneticiler lehine anlamlı farklılık gösterdiği ve genel iş tatmininin mühendis ile yöneticiler arasında yöneticiler lehine anlamlı farklılık gösterdiği bulgularına ulaşılmıştır. Yani yönetici konumunda çalışanların terfi boyutundan daha fazla tatmin duydukları ve genel iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Analiz neticesinde H21, H21a, H21d, H21e, H21f, H23, H23a, H23b, H23e, H24, H24b, H24c ve H24d hipotezleri desteklenmiştir.

7.8. Toplam Çalışma Süresi Değişkeni Farklılıklar Varyans Analizi

Değişkenlerin toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini analiz edebilmek için anova testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 50’de verilmiştir.



Tablo 50. Toplam Çalışma Süresi Farklılıklar Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
Vizyon belirleme	Gruplar arası	.380	3	.127	.322	.810
	Toplam	234.771	599			
Çevresel duyarlılık	Gruplar arası	4.117	3	1.372	3.761	.011
	Toplam	221.602	599			
Sıra dışı davranış sergileme	Gruplar arası	10.277	3	3.426	6.850	.000
	Toplam	308.324	599			
Kişisel risk üstlenme	Gruplar arası	5.737	3	1.912	4.391	.005
	Toplam	265.306	599			
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık	Gruplar arası	4.662	3	1.554	3.708	.012
	Gruplar içi	249.804	596	.419		
	Toplam	254.466	599			
Statükoyu sürdürmeme	Gruplar arası	10.969	3	3.656	6.472	.000
	Toplam	347.666	599			
Genel karizmatik liderlik	Gruplar arası	4.010	3	1.337	5.366	.001
	Toplam	152.469	599			
Nezaket	Gruplar arası	1.373	3	.458	1.718	.162
	Toplam	160.150	599			
Yardımseverlik	Gruplar arası	.475	3	.158	.598	.616
	Toplam	158.203	599			
Vicdanlılık	Gruplar arası	.583	3	.194	.652	.582
	Toplam	178.316	599			
Sportmenlik	Gruplar arası	1.408	3	.469	1.463	.224
	Toplam	192.625	599			
Sivil erdem	Gruplar arası	.607	3	.202	.938	.422
	Toplam	129.102	599			
Genel örgütsel vatandaşlık	Gruplar arası	.134	3	.045	.340	.796
	Toplam	78.238	599			
İsin kendisi	Gruplar arası	3.287	3	1.096	3.443	.017
	Toplam	192.958	599			
Terfi	Gruplar arası	17.971	3	5.990	11.440	.000
	Toplam	330.053	599			
Ücret	Gruplar arası	31.594	3	10.531	11.881	.000
	Toplam	559.906	599			
Yönetici	Gruplar arası	1.589	3	.530	1.470	.222
	Toplam	216.426	599			
Kurum politikası	Gruplar arası	2.787	3	.929	2.549	.055

İs arkadaşları	Toplam	219.997	599			
	Gruplar arası	2.538	3	.846	2.611	.051
	Toplam	195.656	599			
Duygusal etkileşim	Toplam	136.924	599			
	Gruplar arası	3.420	3	1.140	2.610	.051
	Gruplar içi	260.277	596	.437		
Sadakat	Toplam	263.697	599			
	Gruplar arası	3.063	3	1.021	2.377	.069
	Toplam	259.044	599			
Katkı	Gruplar arası	.700	3	.233	.584	.626
	Toplam	238.853	599			
	Gruplar arası	1.398	3	.466	1.214	.304
Mesleki saygı	Toplam	230.222	599			
	Gruplar arası	1.739	3	.580	1.920	.125
	Toplam	181.681	599			
Genel lider –takipçi etkileşimi	Gruplar arası	1.739	3	.580	1.920	.125
	Toplam	181.681	599			
	Gruplar arası	1.739	3	.580	1.920	.125

Analiz neticesinde çevresel duyarlılık, sura dışı davranış sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, statükoyu sürdürmeme, genel karizmatik liderlik, işin kendisi, terfi, ücret ve genel iş tatmini değişkenlerinin toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir. Farklılığın yönünü görebilmek için tukey testi sonuçlarına bakılmıştır. Tukey testi sonuçları Tablo 51’de verilmiştir.



Tablo 51. Toplam Çalışma Süresi Farklılıklar Tukey Testi

Bağımlı Değişken			Ort. Fark	Std. Hata	Ort.
Çevresel duyarlılık	1-3	4-7	-,24752*	.07714	4.0110
		8-10	-,20024*	.07721	
		10 yıl üzeri	-.13267	.08206	
	4-7	1-3	,24752*	.07714	4.2585
		8-10	.04728	.06239	
		10 yıl üzeri	.11486	.06829	
	8-10	1-3	,20024*	.07721	4.2112
		4-7	-.04728	.06239	
		10 yıl üzeri	.06757	.06837	
	10 yıl üzeri	1-3	.13267	.08206	4.1437
		4-7	-.11486	.06829	
		8-10	-.06757	.06837	
Sıra dışı davranış sergileme	1-3	4-7	-.16517	.09031	3.7692
		8-10	-,38050*	.09039	
		10 yıl üzeri	-,28798*	.09606	
	4-7	1-3	.16517	.09031	3.9344
		8-10	-,21534*	.07304	
		10 yıl üzeri	-.12282	.07995	
	8-10	1-3	,38050*	.09039	4.1497
		4-7	,21534*	.07304	
		10 yıl üzeri	.09252	.08004	4.0572
	10 yıl üzeri	1-3	,28798*	.09606	
		4-7	.12282	.07995	
		8-10	-.09252	.08004	
Kişisel risk üstlenme	1-3	4-7	-,27775*	.08428	3.9971
		8-10	-,25604*	.08435	
		10 yıl üzeri	-.14720	.08964	
	4-7	1-3	,27775*	.08428	4.2748
		8-10	.02170	.06816	
		10 yıl üzeri	.13054	.07461	
	8-10	1-3	,25604*	.08435	4.2531
		4-7	-.02170	.06816	
		10 yıl üzeri	.10884	.07469	
	10 yıl üzeri	1-3	.14720	.08964	4.1443
		4-7	-.13054	.07461	

Üye ihtiyaçlarına duyarlılık	1-3	8-10	-.10884	.07469	
		4-7	-,25394*	.08268	4.1220
		8-10	-.14543	.08275	
	4-7	10 yıl üzeri	-.08276	.08794	
		1-3	,25394*	.08268	4.3759
		8-10	.10851	.06686	
	8-10	10 yıl üzeri	.17118	.07319	
		1-3	.14543	.08275	4.2674
		4-7	-.10851	.06686	
	10 yıl üzeri	10 yıl üzeri	.06267	.07328	
		1-3	.08276	.08794	4.2047
		4-7	-.17118	.07319	
Statükoyu sürdürmeme	1-3	8-10	-.06267	.07328	
		4-7	-,35237*	.09598	4.0714
		8-10	-,32617*	.09607	
	4-7	10 yıl üzeri	-.11887	.10210	
		1-3	,35237*	.09598	4.4238
		8-10	.02621	.07763	
	8-10	10 yıl üzeri	,23350*	.08498	
		1-3	,32617*	.09607	4.3976
		4-7	-.02621	.07763	
	10 yıl üzeri	10 yıl üzeri	.20730	.08507	
		1-3	.11887	.10210	4.1903
		4-7	-,23350*	.08498	
Genel karizmatik liderlik	1-3	8-10	-.20730	.08507	
		4-7	-,22582*	.06374	4.0248
		8-10	-,23046*	.06379	
	4-7	10 yıl üzeri	-.14012	.06780	
		1-3	,22582*	.06374	4.2506
		8-10	-.00464	.05155	
	8-10	10 yıl üzeri	.08570	.05643	
		1-3	,23046*	.06379	4.2552
		4-7	.00464	.05155	
	10 yıl üzeri	10 yıl üzeri	.09034	.05649	
		1-3	.14012	.06780	4.1649
		4-7	-.08570	.05643	
İsin kendisi	1-3	8-10	-.09034	.05649	
		4-7	-,22381*	.07204	4.1538
		8-10	-,18840*	.07210	

		10 yıl üzeri	-.18944	.07663	
	4-7	1-3	,22381*	.07204	4.3777
		8-10	.03541	.05826	
		10 yıl üzeri	.03438	.06378	
	8-10	1-3	,18840*	.07210	4.3422
		4-7	-.03541	.05826	
		10 yıl üzeri	-.00104	.06385	
	10 yıl üzeri	1-3	.18944	.07663	4.3433
		4-7	-.03438	.06378	
		8-10	.00104	.06385	
Ücret	1-3	4-7	-.27385	.12023	3.2527
		8-10	-,64030*	.12034	
		10 yıl üzeri	-,55695*	.12789	
	4-7	1-3	.27385	.12023	3.5266
		8-10	-,36645*	.09724	
		10 yıl üzeri	-,28311*	.10644	
	8-10	1-3	,64030*	.12034	3.8930
		4-7	,36645*	.09724	
		10 yıl üzeri	.08335	.10656	
	10 yıl üzeri	1-3	,55695*	.12789	3.8097
		4-7	,28311*	.10644	
		8-10	-.08335	.10656	
Terfi	1-3	4-7	-,31558*	.09241	3.6117
		8-10	-,50949*	.09249	
		10 yıl üzeri	-,47037*	.09829	
	4-7	1-3	,31558*	.09241	3.9273
		8-10	-,19391*	.07474	
		10 yıl üzeri	-,15478	.08181	
	8-10	1-3	,50949*	.09249	4.1212
		4-7	,19391*	.07474	
		10 yıl üzeri	.03912	.08190	
	10 yıl üzeri	1-3	,47037*	.09829	4.0821
		4-7	.15478	.08181	
		8-10	-.03912	.08190	
Genel iş tatmini	1-3	4-7	-,19878*	.06015	3.9753
		8-10	-,27465*	.06020	
		10 yıl üzeri	-,21254*	.06398	
	4-7	1-3	,19878*	.06015	4.1741
		8-10	-.07587	.04865	

	10 yıl üzeri	-.01376	.05325	
8-10	1-3	.27465*	.06020	4.2499
	4-7	.07587	.04865	
	10 yıl üzeri	.06211	.05331	
10 yıl üzeri	1-3	.21254*	.06398	4.1878
	4-7	.01376	.05325	
	8-10	-.06211	.05331	

Tukey testi sonuçlarına göre çevresel duyarlılığın 1-3, 4-7 ve 8-10 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olanlar arasında 4-7 yıl arası iş tecrübesi bulunanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 4-7 yıl arası iş tecrübesine sahip olanların yöneticilerinin çevresel duyarlılığa sahip olduğunu daha fazla düşündükleri tespit edilmiştir. Sıra dışı davranış sergilemenin 8-10 yıl arası toplam tecrübesi olanlarla 1-3 ve 4-7 yıl arası toplam tecrübesi olanlar arasında 8-10 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 8-10 yıl arası iş tecrübesine sahip olanların yöneticilerinin daha fazla sıra dışı davranış sergilediği görüşüne sahip oldukları tespit edilmiştir. Kişisel risk üstlenmenin 1-3 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olanlar ile 4-7 yıl arası ve 8-10 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olanlar arasında 4-7 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 4-7 yıl arası iş tecrübesine sahip olanların yöneticilerinin daha fazla kişisel risk üstlendiğini düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Üye ihtiyaçlarına duyarlılığın 1-3 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olanlar ile 4-7 yıl arası çalışma süresine sahip olanlar arasında 4-7 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 4-7 yıl arası iş tecrübesine sahip olanların yöneticilerinin daha fazla üye ihtiyaçlarına duyarlı olduğunu düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Statükoyu sürdürmemenin 1-3 yıl arası ile 4-7 yıl arası ve 8-0 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olanlar arasında 8-10 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 8-10 yıl arası iş tecrübesine sahip olanların yöneticilerinin daha fazla statükoyu sürdürmeme eğiliminde olduğu görüşüne sahip oldukları bulgusu elde edilmiştir. Genel karizmatik liderliğin 1-3 yıl arası ile 4-7 yıl ve 8-10 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olanlar arasında 8-10 yıl arası toplam çalışma süresi olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 8-10 yıl arası toplam iş tecrübesine sahip olanların yöneticilerinin daha fazla karizmatik liderlik özelliklerini gösterdiği görüşüne sahip oldukları tespit edilmiştir. İşin kendisinin 1-3 yıl arası ile 4-7 yıl ve 8-10 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olanlar arasında 4-7 yıl arası toplam çalışma süresi olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 4-7 yıl arası iş tecrübesine sahip olanların işin kendisinden daha fazla tatmin duyduğu tespit edilmiştir. Ödemenin 1-3 yıl arası ile 8-10 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri toplam çalışma süresine sahip olanlar arasında 8-10 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, terfinin 1-3 yıl arası ile 4-7 yıl arası, 8-10 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri toplam çalışma süresine sahip olanlar arasında 8-10 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, genel iş tatmininin 1-3 yıl arası ile 4-7 yıl arası, 8-10 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri toplam çalışma süresine sahip olanlar arasında 8-10 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yani

8-10 yıl arası toplam iş tecrübesine sahip olanların ücret ve terfi tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu ve genel iş tatmini seviyelerinin de daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Analiz neticesinde H25, H25b, H25c, H25d, H25e, H25f, H27, H27a, H27b ve H27c hipotezleri desteklenmiştir.

7.9. Kurum Çalışma Süresi Değişkeni Farklılıklar Varyans Analizi

Değişkenlerin mevcut kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini analiz edebilmek için anova testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 52’de verilmiştir.



Tablo 52. Mevcut Kurum Çalışma Süresi Farklılıklar Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
Vizyon belirleme	Gruplar arası	1.485	3	.495	1.265	.286
	Toplam	234.771	599			
Çevresel duyarlılık	Gruplar arası	.606	3	.202	.545	.652
	Toplam	221.602	599			
Sıra dışı davranış sergileme	Gruplar arası	11.007	3	3.669	7.355	.000
	Toplam	308.324	599			
Kişisel risk üstlenme	Gruplar arası	1.795	3	.598	1.353	.256
	Toplam	265.306	599			
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık	Gruplar arası	4.353	3	1.451	3.457	.016
	Toplam	254.466	599			
Statükoyu sürdürmeme	Gruplar arası	4.779	3	1.593	2.769	.041
	Toplam	347.666	599			
Genel karizmatik liderlik	Gruplar arası	1.138	3	.379	1.495	.215
	Toplam	152.469	599			
Nezaket	Gruplar arası	3.962	3	1.321	5.040	.002
	Toplam	160.150	599			
Yardımsızlık	Gruplar arası	1.824	3	.608	2.317	.075
	Toplam	158.203	599			
Vicdanlılık	Gruplar arası	1.776	3	.592	1.999	.113
	Toplam	178.316	599			
Sportmenlik	Gruplar arası	2.309	3	.770	2.411	.066
	Toplam	192.625	599			
Sivil erdem	Gruplar arası	1.388	3	.463	2.159	.092
	Toplam	129.102	599			
Genel örgütsel vatandaşlık	Gruplar arası	1.507	3	.502	3.903	.009
	Toplam	78.238	599			
İsin kendisi	Gruplar arası	.537	3	.179	.554	.645
	Toplam	192.958	599			
Terfi	Gruplar arası	11.967	3	3.989	7.474	.000
	Toplam	330.053	599			
Ücret	Gruplar arası	34.176	3	11.392	12.915	.000
	Toplam	559.906	599			
Yönetici	Gruplar arası	1.386	3	.462	1.281	.280
	Toplam	216.426	599			
Kurum politikası	Gruplar arası	1.906	3	.635	1.736	.158
	Toplam	219.997	599			
İş arkadaşları	Gruplar arası	4.850	3	1.617	5.050	.002
	Toplam	195.656	599			
Genel iş tatmini	Gruplar arası	1.354	3	.451	1.984	.115
	Toplam	136.924	599			
Duygusal etkileşim	Gruplar arası	.582	3	.194	.440	.725
	Toplam	263.697	599			
Sadakat	Gruplar arası	3.172	3	1.057	2.463	.062
	Toplam	259.044	599			
Katkı	Gruplar arası	.844	3	.281	.704	.550
	Toplam	238.853	599			
Mesleki saygı	Gruplar arası	.530	3	.177	.459	.711
	Total	230.222	599			
Genel lider -takipçi etkileşimi	Gruplar arası	.745	3	.248	.818	.484
	Toplam	181.681	599			

Analiz neticesinde sıra dışı davranış sergileme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, statükoyu sürdürmeme, nezaket, genel örgütsel vatandaşlık, terfi, ücret ve iş arkadaşları değişkenlerinin mevcut kurumdaki çalışma süresine göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır.

Farklılığın yönünü görebilmek için tukey testi sonuçlarına bakılmıştır. Tukey testi sonuçları Tablo 53’de verilmiştir.



Tablo 53. Mevcut Kurum Çalışma Süresi Farklılıklar Tukey Testi

Bağımlı Değişken			Ort. Fark	Std. Hata	Ort.
Sıra dışı davranış sergileme	1-3	4-7	-.17647	.07394	3.8235
		8-10	-.38060*	.08247	
		10 yıl üzeri	-.23416*	.08793	
	4-7	1-3	.17647	.07394	4.0000
		8-10	-.20413	.08000	
		10 yıl üzeri	-.05769	.08561	
	8-10	1-3	.38060*	.08247	4.2041
		4-7	.20413	.08000	
		10 yıl üzeri	.14644	.09308	
	10 yıl üzeri	1-3	.23416*	.08793	4.0577
		4-7	.05769	.08561	
		8-10	-.14644	.09308	
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık	1-3	4-7	.09286	.06781	4.3653
		8-10	.11463	.07564	
		10 yıl üzeri	.25857*	.08065	
	4-7	1-3	-.09286	.06781	4.2724
		8-10	.02177	.07337	
		10 yıl üzeri	.16571	.07852	
	8-10	1-3	-.11463	.07564	4.2506
		4-7	-.02177	.07337	
		10 yıl üzeri	.14394	.08537	
	10 yıl üzeri	1-3	-.25857*	.08065	4.1067
		4-7	-.16571	.07852	
		8-10	-.14394	.08537	
Statükoyu sürdürmeme	1-3	4-7	.04453	.07940	4.3804
		8-10	.04963	.08857	
		10 yıl üzeri	.26025*	.09443	
	4-7	1-3	-.04453	.07940	4.3359
		8-10	.00510	.08591	
		10 yıl üzeri	.21572	.09194	
	8-10	1-3	-.04963	.08857	4.3308
		4-7	-.00510	.08591	
		10 yıl üzeri	.21062	.09996	
	10 yıl üzeri	1-3	-.26025*	.09443	4.1202
		4-7	-.21572	.09194	
		8-10	-.21062	.09996	

Nezaket	1-3	4-7	,17010*	.05359	4.5559
		8-10	,20898*	.05977	
		10 yıl üzeri	.12079	.06373	
	4-7	1-3	-,17010*	.05359	4.3858
		8-10	.03889	.05798	
		10 yıl üzeri	-.04931	.06205	
	8-10	1-3	-,20898*	.05977	4.3469
		4-7	-.03889	.05798	
		10 yıl üzeri	-.08820	.06746	
	10 yıl üzeri	1-3	-.12079	.06373	4.4351
		4-7	.04931	.06205	
		8-10	.08820	.06746	
Genel örgütsel vatandaşlık	1-3	4-7	,12571*	.03756	4.4023
		8-10	.09217	.04190	
		10 yıl üzeri	.08304	.04467	
	4-7	1-3	-,12571*	.03756	4.2766
		8-10	-.03354	.04064	
		10 yıl üzeri	-.04267	.04349	
	8-10	1-3	-.09217	.04190	4.3101
		4-7	.03354	.04064	
		10 yıl üzeri	-.00913	.04729	
	10 yıl üzeri	1-3	-.08304	.04467	4.3192
		4-7	.04267	.04349	
		8-10	.00913	.04729	
Ücret	1-3	4-7	-,31780*	.09832	3.3294
		8-10	-,59307*	.10967	
		10 yıl üzeri	-,58405*	.11692	
	4-7	1-3	,31780*	.09832	3.6472
		8-10	-,27527*	.10637	
		10 yıl üzeri	-.26625	.11384	
	8-10	1-3	,59307*	.10967	3.9225
		4-7	,27527*	.10637	
		10 yıl üzeri	.00902	.12377	
	10 yıl üzeri	1-3	,58405*	.11692	3.9135
		4-7	.26625	.11384	
		8-10	-.00902	.12377	
İs arkadaşları	1-3	4-7	.02410	.05923	4.5647
		8-10	.00657	.06607	
		10 yıl üzeri	,24740*	.07044	

	4-7	1-3	-.02410	.05923	4.5406	
		8-10	-.01753	.06408		
		10 yıl üzeri	.22330*	.06858		
	8-10	1-3	-.00657	.06607	4.5581	
		4-7	.01753	.06408		
		10 yıl üzeri	.24083*	.07457		
	10 yıl üzeri	1-3	-.24740*	.07044	4.3173	
		4-7	-.22330*	.06858		
		8-10	-.24083*	.07457		
	Terfi	1-3	4-7	-.23191*	.07648	3.7647
			8-10	-.36966*	.08530	
			10 yıl üzeri	-.31222*	.09095	
4-7			.23191*	.07648	3.9966	
4-7		8-10	-.13775	.08274		
		10 yıl üzeri	-.08031	.08855		
		8-10	.36966*	.08530	4.1344	
8-10		4-7	.13775	.08274		
		10 yıl üzeri	.05744	.09628		
		10 yıl üzeri	.31222*	.09095	4.0769	
10 yıl üzeri		4-7	.08031	.08855		
		8-10	-.05744	.09628		

Tukey testi sonucu sıra dışı davranış sergileme 1-3 yıl arası kurumda çalışanlar ile 4-7, 8-10 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri kurumda çalışanlar arasında 8-10 yıl arası kurumda çalışanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 8-10 yıl arası mevcut kurumlarında çalışanların yöneticilerinin daha fazla sıra dışı davranış sergilediği görüşüne sahip oldukları tespit edilmiştir. Üye ihtiyaçlarına duyarlılığın 1-3 yıl arası kurumda çalışanlar ile 10 yıl ve üzeri kurumda çalışanlar arasında 1-3 yıl arası kurumda çalışanlar lehine , statükoyu sürdürmemenin 1-3 yıl arası kurumda çalışanlar ile 10 yıl ve üzeri kurumda çalışanlar arasında 1-3 yıl arası kurumda çalışanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği yani 1-3 yıl arası mevcut kurumlarında çalışanların yöneticilerinin daha fazla üye ihtiyaçlarına duyarlı olduğu, daha fazla statükoyu sürdürme eğiliminde olduğu görüşüne sahip oldukları tespit edilmiştir. Nezaketin 1-3 yıl arası kurumda çalışanlar ile 4-7 yıl arası ve 8-10 yıl arası kurumda çalışanlar arasında 1-3 yıl arası kurumda çalışanlar lehine, genel örgütsel vatandaşlık davranışının 1-3 yıl arası kurumda çalışanlar ile 4-7 yıl arası kurumda çalışanlar arasında 1-3 yıl arası kurumda çalışanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 1-3 yıl arası mevcut kurumlarında çalışanların daha fazla nezaket gösterdiği ve daha fazla genel örgütsel vatandaşlık sergilediği tespit edilmiştir. Ödemenin 1-3 yıl arası kurumda çalışanlar ile 4-7 yıl arası, 8-10 yıl arası ve 10 yıl üzeri kurumda çalışanlar arasında 8-10 yıl arası kurumda çalışanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 8-10 yıl arası kurumda çalışanların ücret konusunda daha fazla tatmin duyduğu bulgusu elde edilmiştir. İş arkadaşları boyutunun 10 yıl üzeri kurumda çalışanlar ile 1-3 yıl arası, 4-7 yıl arası ve 8-10 yıl arası kurumda çalışanlar arasında 1-3 yıl arası kurumda çalışanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 1-3 yıl arası mevcut kurumlarında çalışanların iş arkadaşları boyutundan daha fazla tatmin duyduğu tespit edilmiştir. Terfinin 1-3 yıl arası kurumda çalışanlar ile 4-7 yıl arası, 8-10 yıl arası ve 10 yıl üzeri kurumda çalışanlar arasında 8-10 yıl arası kurumda çalışanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 8-10 yıl arası kurumda çalışanların terfi boyutundan daha fazla tatmin duyduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Analiz neticesinde H29c, H29e, H29f, H30, H30a, H31b ve H31c hipotezleri desteklenmiştir.

7.10. Gelir Değişkeni Farklılıklar Varyans Analizi

Değişkenlerin aylık ücrete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini analiz edebilmek için anova testi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 54’de verilmiştir.

Tablo 54. Gelir Değişkeni Farklılıklar Varyans Analizi

		Kareler Toplamı	sd	Kareler Ort.	F	p
Vizyon belirleme	Gruplar arası	1.988	3	.663	1.697	.166
	Toplam	234.771	599			
Çevresel duyarlılık	Gruplar arası	3.596	3	1.199	3.277	.021
	Toplam	221.602	599			
Sıra dışı davranış sergileme	Gruplar arası	13.491	3	4.497	9.091	.000
	Toplam	308.324	599			
Kişisel risk üstlenme	Gruplar arası	3.460	3	1.153	2.625	.050
	Toplam	265.306	599			
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık	Gruplar arası	3.860	3	1.287	3.060	.028
	Toplam	254.466	599			
Statükoyu sürdürmeme	Gruplar arası	17.774	3	5.925	10.704	.000
	Toplam	347.666	599			
Genel karizmatik liderlik	Gruplar arası	4.960	3	1.653	6.680	.000
	Toplam	152.469	599			
Nezaket	Gruplar arası	2.574	3	.858	3.245	.022
	Toplam	160.150	599			
Yardımseverlik	Gruplar arası	1.704	3	.568	2.163	.091
	Toplam	158.203	599			
Vicdanlılık	Gruplar arası	.263	3	.088	.294	.830
	Toplam	178.316	599			
Sportmenlik	Gruplar arası	.206	3	.069	.213	.887
	Toplam	192.625	599			
Sivil erdem	Gruplar arası	1.077	3	.359	1.671	.172
	Toplam	129.102	599			
Genel Örgütsel vatandaşlık	Gruplar arası	.344	3	.115	.877	.452
	Toplam	78.238	599			
İsin kendisi	Gruplar arası	2.141	3	.714	2.229	.084
	Toplam	192.958	599			
Terfi	Gruplar arası	12.096	3	4.032	7.558	.000
	Toplam	330.053	599			
Ücret	Gruplar arası	26.774	3	8.925	9.977	.000
	Toplam	559.906	599			
Yönetici	Gruplar arası	6.483	3	2.161	6.135	.000
	Toplam	216.426	599			
Kurum politikası	Gruplar arası	4.789	3	1.596	4.421	.004
	Toplam	219.997	599			
İş arkadaşları	Gruplar arası	5.959	3	1.986	6.241	.000
	Toplam	195.656	599			
Genel iş tatmini	Gruplar arası	5.506	3	1.835	8.324	.000
	Toplam	136.924	599			
Duygusal etkileşim	Gruplar arası	8.000	3	2.667	6.216	.000
	Toplam	263.697	599			
Sadakat	Gruplar arası	8.260	3	2.753	6.543	.000
	Toplam	259.044	599			
Katkı	Gruplar arası	3.854	3	1.285	3.258	.021
	Toplam	238.853	599			
Mesleki saygı	Gruplar arası	4.533	3	1.511	3.991	.008
	Toplam	230.222	599			
Genel lider - takipçi etkileşimi	Gruplar arası	5.636	3	1.879	6.360	.000
	Toplam	181.681	599			

Analiz neticesinde çevresel duyarlılık, sıra dışı davranış sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, statükoyu sürdürmeme, genel karizmatik liderlik, nezaket, terfi, ücret, yönetici, kurum politikası, iş arkadaşları, genel iş tatmini, duygusal etkileşim, sadakat, katkı, mesleki saygı ve genel lider-takipçi etkileşimi değişkenlerinin

anamlılık düzeyi 0,05'in altında olması nedeniyle aylık ücrete göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir. Farklılığın yönünü görebilmek için tukey testi sonuçlarına bakılmıştır. Tukey testi sonuçları Tablo 55'de verilmiştir.



Tablo 55. Gelir Değişkeni Farklılıklar Tukey Testi

Bağımlı Değişken			Ortalama Fark	Std. Hata	Ort.
Çevresel duyarlılık	3000-3500	3500-4000	.00720	.06005	4.1977
		4000-4500	-.09713	.07788	
		4500 üzeri	.18144	.07315	
	3500-4000	3000-3500	-.00720	.06005	4.1905
		4000-4500	-.10432	.08319	
		4500 üzeri	.17424	.07878	
	4000-4500	3000-3500	.09713	.07788	4.2949
		3500-4000	.10432	.08319	
		4500 üzeri	.27857*	.09309	
	4500 üzeri	3000-3500	-.18144	.07315	4.0163
		3500-4000	-.17424	.07878	
		4000-4500	-.27857*	.09309	
Sıra dışı davranış sergileme	3000-3500	3500-4000	-.27728*	.06983	3.8772
		4000-4500	-.36640*	.09056	
		4500 üzeri	-.02136	.08507	
	3500-4000	3000-3500	.27728*	.06983	4.1545
		4000-4500	-.08912	.09674	
		4500 üzeri	.25592*	.09162	
	4000-4500	3000-3500	.36640*	.09056	4.2436
		3500-4000	.08912	.09674	
		4500 üzeri	.34504*	.10826	
	4500 üzeri	3000-3500	.02136	.08507	3.8986
		3500-4000	-.25592*	.09162	
		4000-4500	-.34504*	.10826	
Kişisel risk üstlenme	3000-3500	3500-4000	-.06239	.06581	4.1957
		4000-4500	-.06922	.08535	
		4500 üzeri	.16313	.08017	
	3500-4000	3000-3500	.06239	.06581	4.2581
		4000-4500	-.00683	.09117	
		4500 üzeri	.22552*	.08634	
	4000-4500	3000-3500	.06922	.08535	4.2650
		3500-4000	.00683	.09117	
		4500 üzeri	.23235	.10202	
	4500 üzeri	3000-3500	-.16313	.08017	4.0326
		3500-4000	-.22552*	.08634	
		4000-4500	-.23235	.10202	

Üye ihtiyaçlarına duyarlılık	3000-3500	3500-4000	.01094	.06438	4.3036
		4000-4500	.00448	.08350	
		4500 üzeri	.22648*	.07843	
	3500-4000	3000-3500	-.01094	.06438	4.2927
		4000-4500	-.00646	.08919	
		4500 üzeri	.21554	.08447	
	4000-4500	3000-3500	-.00448	.08350	4.2991
		3500-4000	.00646	.08919	
		4500 üzeri	.22200	.09981	
	4500 üzeri	3000-3500	-.22648*	.07843	4.0771
		3500-4000	-.21554	.08447	
		4000-4500	-.22200	.09981	
Statükoyu sürdürmeme	3000-3500	3500-4000	-.06887	.07386	4.3397
		4000-4500	-.12412	.09580	
		4500 üzeri	.42118*	.08998	
	3500-4000	3000-3500	.06887	.07386	4.4085
		4000-4500	-.05525	.10233	
		4500 üzeri	.49006*	.09691	
	4000-4500	3000-3500	.12412	.09580	4.4638
		3500-4000	.05525	.10233	
		4500 üzeri	.54530*	.11451	
	4500 üzeri	3000-3500	-.42118*	.08998	3.9185
		3500-4000	-.49006*	.09691	
		4000-4500	-.54530*	.11451	
Genel karizmatik liderlik	3000-3500	3500-4000	-.06737	.04939	4.1923
		4000-4500	-.12260	.06406	
		4500 üzeri	.18259*	.06017	
	3500-4000	3000-3500	.06737	.04939	4.2597
		4000-4500	-.05523	.06843	
		4500 üzeri	.24995*	.06480	
	4000-4500	3000-3500	.12260	.06406	4.3149
		3500-4000	.05523	.06843	
		4500 üzeri	.30519*	.07657	
	4500 üzeri	3000-3500	-.18259*	.06017	4.0097
		3500-4000	-.24995*	.06480	
		4000-4500	-.30519*	.07657	
Nezaket	3000-3500	3500-4000	.13314*	.05105	4.4624
		4000-4500	-.03439	.06621	
		4500 üzeri	-.02401	.06219	

	3500-4000	3000-3500	-.13314*	.05105	4.3293
		4000-4500	-.16753	.07072	
		4500 üzeri	-.15714	.06698	
	4000-4500	3000-3500	.03439	.06621	4.4968
		3500-4000	.16753	.07072	
		4500 üzeri	.01038	.07914	
	4500 üzeri	3000-3500	.02401	.06219	4.4864
		3500-4000	.15714	.06698	
		4000-4500	-.01038	.07914	
Ücret	3000-3500	3500-4000	-.47779*	.09390	3.4643
		4000-4500	-.38828*	.12178	
		4500 üzeri	-.11180	.11439	
	3500-4000	3000-3500	.47779*	.09390	3.9421
		4000-4500	.08951	.13009	
		4500 üzeri	.36599*	.12320	
	4000-4500	3000-3500	.38828*	.12178	3.8526
		3500-4000	-.08951	.13009	
		4500 üzeri	.27648	.14557	
	4500 üzeri	3000-3500	.11180	.11439	3.5761
		3500-4000	-.36599*	.12320	
		4000-4500	-.27648	.14557	
Yönetici	3000-3500	3500-4000	-.09836	.05892	4.2431
		4000-4500	-.20134*	.07642	
		4500 üzeri	.15615	.07179	
	3500-4000	3000-3500	.09836	.05892	4.3415
		4000-4500	-.10298	.08163	
		4500 üzeri	.25451*	.07731	
	4000-4500	3000-3500	.20134*	.07642	4.4444
		3500-4000	.10298	.08163	
		4500 üzeri	.35749*	.09135	
	4500 üzeri	3000-3500	-.15615	.07179	4.0870
		3500-4000	-.25451*	.07731	
		4000-4500	-.35749*	.09135	
Kurum politikası	3000-3500	3500-4000	.00350	.05966	4.3008
		4000-4500	-.08707	.07737	
		4500 üzeri	.22195*	.07268	
	3500-4000	3000-3500	-.00350	.05966	4.2973
		4000-4500	-.09056	.08265	
		4500 üzeri	.21845*	.07827	

	4000-4500	3000-3500	.08707	.07737	4.3878
		3500-4000	.09056	.08265	
		4500 üzeri	.30902*	.09249	
	4500 üzeri	3000-3500	-.22195*	.07268	4.0788
		3500-4000	-.21845*	.07827	
		4000-4500	-.30902*	.09249	
İs arkadaşları	3000-3500	3500-4000	-.03136	.05601	4.5357
		4000-4500	-.05403	.07264	
		4500 üzeri	.25311*	.06824	
	3500-4000	3000-3500	.03136	.05601	4.5671
		4000-4500	-.02267	.07760	
		4500 üzeri	.28446*	.07349	
	4000-4500	3000-3500	.05403	.07264	4.5897
		3500-4000	.02267	.07760	
		4500 üzeri	.30713*	.08683	
	4500 üzeri	3000-3500	-.25311*	.06824	4.2826
		3500-4000	-.28446*	.07349	
		4000-4500	-.30713*	.08683	
Duygusal etkileşim	3000-3500	3500-4000	-.10239	.06503	4.2594
		4000-4500	-.15940	.08434	
		4500 üzeri	.21954*	.07922	
	3500-4000	3000-3500	.10239	.06503	4.3618
		4000-4500	-.05701	.09009	
		4500 üzeri	.32193*	.08532	
	4000-4500	3000-3500	.15940	.08434	4.4188
		3500-4000	.05701	.09009	
		4500 üzeri	.37895*	.10081	
	4500 üzeri	3000-3500	-.21954*	.07922	4.0399
		3500-4000	-.32193*	.08532	
		4000-4500	-.37895*	.10081	
Sadakat	3000-3500	3500-4000	-.08581	.06440	4.1805
		4000-4500	.03515	.08353	
		4500 üzeri	.28190*	.07846	
	3500-4000	3000-3500	.08581	.06440	4.2663
		4000-4500	.12096	.08922	
		4500 üzeri	.36771*	.08450	
	4000-4500	3000-3500	-.03515	.08353	4.1453
		3500-4000	-.12096	.08922	
		4500 üzeri	.24675	.09984	

	4500 üzeri	3000-3500	-.28190*	.07846	3.8986
		3500-4000	-.36771*	.08450	
		4000-4500	-.24675	.09984	
Katkı	3000-3500	3500-4000	-.07312	.06234	4.2744
		4000-4500	-.11018	.08085	
		4500 üzeri	.15125	.07595	
	3500-4000	3000-3500	.07312	.06234	4.3476
		4000-4500	-.03705	.08637	
		4500 üzeri	.22437*	.08179	
	4000-4500	3000-3500	.11018	.08085	4.3846
		3500-4000	.03705	.08637	
		4500 üzeri	.26143*	.09665	
	4500 üzeri	3000-3500	-.15125	.07595	4.1232
		3500-4000	-.22437*	.08179	
		4000-4500	-.26143*	.09665	
Mesleki saygı	3000-3500	3500-4000	-.10299	.06109	4.3584
		4000-4500	-.04759	.07924	
		4500 üzeri	.16999	.07443	
	3500-4000	3000-3500	.10299	.06109	4.4614
		4000-4500	.05540	.08464	
		4500 üzeri	.27298*	.08016	
	4000-4500	3000-3500	.04759	.07924	4.4060
		3500-4000	-.05540	.08464	
		4500 üzeri	.21758	.09471	
	4500 üzeri	3000-3500	-.16999	.07443	4.1884
		3500-4000	-.27298*	.08016	
		4000-4500	-.21758	.09471	
Genel lider-takipçi etkileşimi	3000-3500	3500-4000	-.09108	.05396	4.2682
		4000-4500	-.07050	.06998	
		4500 üzeri	.20567*	.06573	
	3500-4000	3000-3500	.09108	.05396	4.3592
		4000-4500	.02057	.07475	
		4500 üzeri	.29675*	.07079	
	4000-4500	3000-3500	.07050	.06998	4.3387
		3500-4000	-.02057	.07475	
		4500 üzeri	.27618*	.08365	
	4500 üzeri	3000-3500	-.20567*	.06573	4.0625
		3500-4000	-.29675*	.07079	
		4000-4500	-.27618*	.08365	

Terfi	3000-3500	3500-4000	-.32381*	.07252	3.8246
		4000-4500	-.26946*	.09405	
		4500 üzeri	-.17182	.08834	
	3500-4000	3000-3500	.32381*	.07252	4.1484
		4000-4500	.05436	.10046	
		4500 üzeri	.15200	.09514	
	4000-4500	3000-3500	.26946*	.09405	4.0940
		3500-4000	-.05436	.10046	
		4500 üzeri	.09764	.11242	
	4500 üzeri	3000-3500	.17182	.08834	3.9964
		3500-4000	-.15200	.09514	
		4000-4500	-.09764	.11242	
Genel iş tatmini	3000-3500	3500-4000	-.16006*	.04662	4.1142
		4000-4500	-.18579*	.06046	
		4500 üzeri	.07514	.05680	
	3500-4000	3000-3500	.16006*	.04662	4.2743
		4000-4500	-.02573	.06459	
		4500 üzeri	.23521*	.06117	
	4000-4500	3000-3500	.18579*	.06046	4.3000
		3500-4000	.02573	.06459	
		4500 üzeri	.26094*	.07227	
	4500 üzeri	3000-3500	-.07514	.05680	4.0391
		3500-4000	-.23521*	.06117	
		4000-4500	-.26094*	.07227	

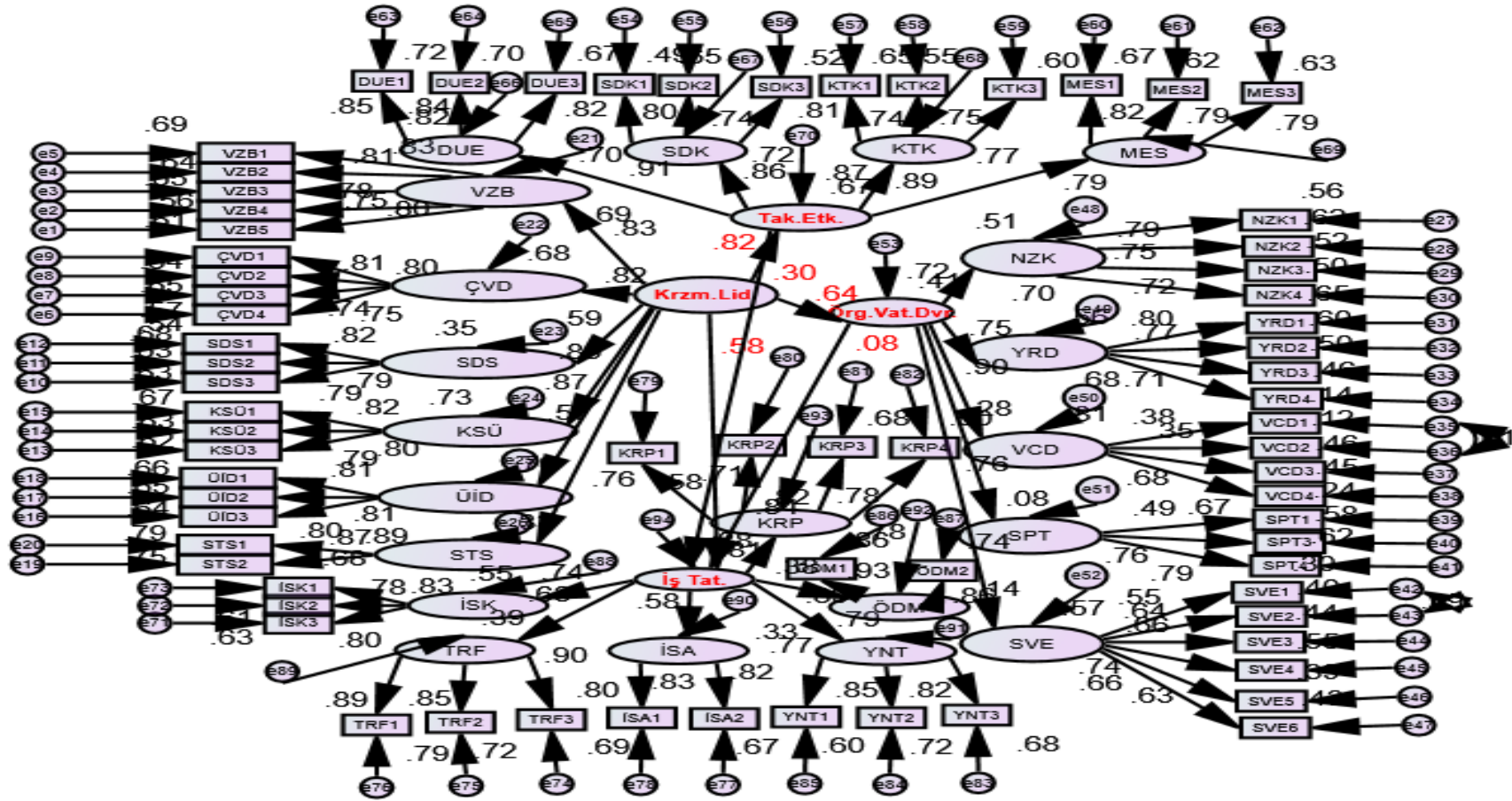
Tukey testi neticesinde çevresel duyarlılığın 4000-4500 arası aylık ücreti olanlar ile 4500 üzeri aylık ücreti olanlar arasında 4000-4500 arası aylık ücreti olanlar lehine, sıra dışı davranış sergilemenin 4500 üzeri geliri olanlar ile 3000-3500 arası, 3500-4000 arası ve 4000-4500 arası geliri olanlar arasında 4000-4500 arası geliri olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 4000-4500 arası aylık ücreti olan çalışanların liderlerinin daha fazla çevresel duyarlılık gösterdiği ve daha fazla sıra dışı davranış sergilediği görüşüne sahip olduğu tespit edilmiştir. Kişisel risk üstlenmenin 4500 üzeri geliri olanlar ile 3500-4000 arası geliri olanlar arasında 3500-4000 arası geliri olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 3500-4000 arası geliri olanların yöneticilerinin daha fazla kişisel risk üstlendiği görüşüne sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir. Üye ihtiyaçlarına duyarlılığın 3000-3500 arası geliri olanlar ile 4500 üzeri geliri olanlar arasında 3000-3500 arası geliri olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 3000-3500 arası geliri olanların yöneticilerin daha fazla üye ihtiyaçlarına duyarlı olduğunu belirttiği bulgusuna ulaşılmıştır. Statükoyu sürdürmemenin 4500 üzeri geliri olanlar ile 3000-3500 arası, 3500-4000 arası ve 4000-4500 arası geliri olanlar arasında 4000-4500 arası geliri olanlar lehine, genel karizmatik liderliğin 4500 üzeri geliri olanlar ile 3000-3500 arası, 3500-4000 arası ve 4000-4500 arası geliri olanlar arasında 4000-4500 arası geliri olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 4000-4500 arası aylık ücreti olanların yöneticilerinin daha fazla statükoyu sürdürmeme eğiliminde olduğunu düşündüklerini ve bu grubun yine yöneticilerinin daha fazla karizmatik liderlik gösterdiği görüşüne sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Nezaketin 3000-3500 arası geliri olanlar ile 3500-4000 arası geliri olanlar arasında 3000-3500 arası geliri olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 3000-3500 arası gelire sahip olanların daha fazla nezaket davranışı gösterdiği tespit edilmiştir. Ücret boyutunun 3000-3500 arası geliri olanlar ile 3500-4000 arası ve 4000-4500 arası geliri olanlar arasında 3500-4000 arası geliri olanlar lehine, yönetici boyutunun 4500 üzeri geliri olanlar ile 3000-3500 arası ve 3500-4000 arası geliri olanlar arasında 3500-4000 arası geliri olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 3500-4000 arası aylık ücreti olanların ücret ve yönetici boyutlarından daha fazla tatmin duyduğu tespit edilmiştir. Kurum politikası boyutunun 4500 üzeri geliri olanlar ile 3000-3500 arası, 3500-4000 arası ve 4000-4500 arası geliri olanlar arasında 4000-4500 arası geliri olanlar lehine, iş arkadaşları boyutunun 4500 üzeri geliri olanlar ile 3000-3500 arası, 3500-4000 arası ve 4000-4500 arası geliri olanlar arasında 4000-4500 arası geliri olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 4000-4500 arası geliri olanların kurum politikası ve iş arkadaşlarından daha fazla tatmin duyduğu bilgisine ulaşılmıştır. Duygusal etkileşim boyutunun 4500 üzeri geliri olanlar ile 3000-3500 arası, 3500-4000 arası ve 3000-4000 arası geliri olanlar arasında 4000-4500 arası geliri

olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 4000-4500 arası aylık ücreti olanların lider-takipçi etkileşimi boyutlarından duygusal etkileşim düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sadakat boyutunun 4500 üzeri geliri olanlar ile 3000-3500 arası, 3500-4000 arası geliri olanlar arasında 3500-4000 arası geliri olanlar lehine, katkı boyutunun 4500 üzeri geliri olanlar ile 3000-3500 arası, 3500-4000 arası ve 4000-4500 arası geliri olanlar arasında 4000-4500 arası geliri olanlar lehine, mesleki saygı boyutunun 3500-4000 arası geliri olanlar ile 4500 üzeri geliri olanlar arasında 3500-4000 arası geliri olanlar lehine, genel lider-takipçi etkileşiminin 4500 üzeri geliri olanlar ile 3000-3500 arası, 3500-4000 arası ve 4000-4500 arası geliri olanlar arasında 3500-4000 arası geliri olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 3500-4000 arası aylık ücreti olanların daha fazla sadakat, katkı, mesleki saygı tutumuna sahip oldukları ve yine bu grubun daha fazla genel lider-takipçi etkileşimine sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Terfi boyutunun 3000-3500 arası geliri olanlar ile 3500-4000 arası ve 4000-4500 arası geliri olanlar arasında 3500-4000 arası geliri olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 3500-4000 arası geliri olanların terfi boyutundan daha fazla tatmin duyduğu tespit edilmiştir. Genel iş tatmininin 4500 üzeri geliri olanlar ile 3500-4000 arası ve 4000-4500 arası geliri olanlar arasında 4000-4500 arası geliri olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 4000-4500 arası aylık ücreti olanların iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Analiz neticesinde H33, H33b, H33c, H33d, H33e, H33f, H34a, H35, H35b, H35c, H35d, H35e, H35f, H36, H36a, H36b, H36c ve H36d hipotezleri desteklenmiştir.

7.11. Yapısal Eşitlik Modeli

Araştırma modelini test etmek amacıyla yapısal eşitlik modeli kurulup analiz edilmiştir. Model Şekil 12’de, modelin uyum iyiliği değerleri Tablo 56’da ve regresyon ağırlığı değerleri Tablo 57’de verilmiştir.



Şekil 12. Yapısal Eşitlik Modeli

Tablo 56. Yapısal Eşitlik Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2	df	CMIN/df	GFI	CFI	TLI	RMSEA
Yapısal Eşitlik	5023.441	2317	2.168	0.878	0.903	0.908	0.044

Yapısal eşitlik modeli kabul edilebilir uyum iyiliği değerlerini sağlamaktadır.

Tablo 57. Yapısal Eşitlik Modeli Regresyon Ağırlıkları

Test Edilen Yol		B	β	Std. Hata	Kritik Oran	Anlamlılık	
Lider	<---	Karizmatik	0.904	0.817	0.065	13.868	***
Örgütsel	<---	Karizmatik	0.491	0.64	0.05	9.912	***
İş Tatmini	<---	Karizmatik	0.609	0.583	0.082	7.474	***
İş Tatmini	<---	Lider Takipçi	0.282	0.298	0.059	4.795	***
İş Tatmini	<---	Örgütsel	0.113	0.082	0.06	1.867	0.062

Yapısal eşitlik modelinin analizi neticesinde karizmatik liderliğin lider takipçi etkileşimini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği, karizmatik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği, karizmatik liderliğin iş tatminini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği, lider takipçi etkileşiminin iş tatminini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği, örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatminini pozitif yönde anlamlı olarak etkilediği bulgularına ulaşılmıştır.

Analiz neticesinde H37, H38, H39 ve H41 hipotezleri desteklenmiştir.

7.12. Aracılık Testi

Aracılık testinde lider takipçi etkileşimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı değişkenlerinin aracı rolü sobel testi ile analiz edilmiştir.

Üç ya da daha fazla değişkenin nedensel ardışıklığı söz konusu ise aracılık değişkeninden söz edilebilir. Bir değişken aşağıdaki şartları sağlıyorsa mediatör (arabulucu, aracı) değişken olarak ele alınır (Karagöz, 2016:953-954):

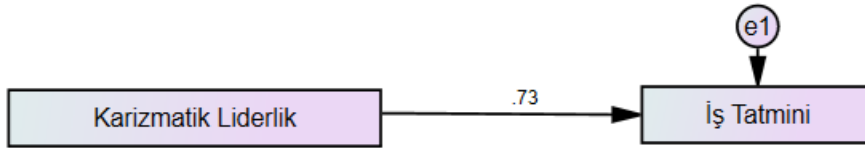
- Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
- Bağımsız değişkenin aracı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
- Aracı değişkenin bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.

- Aracı değişken bağımsız değişkenle birlikte modele dahil edildiğinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi azalırken, aracı değişkenin, bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır.

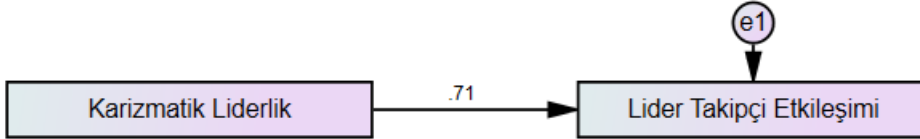
Bağımsız değişken ile aracı değişken birlikte regresyon analizine dahil edildiğinde, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasında anlamlı olmayan ilişki çıkarsa tam aracılık etkisi, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkide azalma meydana gelirse kısmi aracılık etkisi meydana gelir (Gürbüz ve Şahin, 2016:287; Baron ve Kenny,1986).

7.12.1. Lider Takipçi Etkileşimi Değişkeninin Aracılık Testi

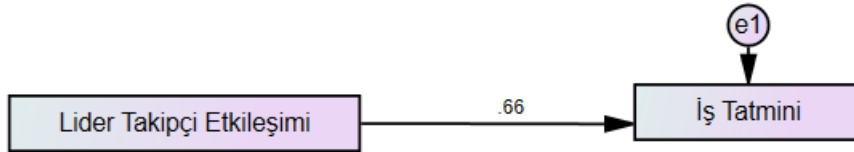
Karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider takipçi etkileşiminin aracılık rolü Sobel testi ile analiz edilmiştir. Sobel testinin aşamaları sırasıyla Şekil 13, Şekil 14, Şekil 15 ve Şekil 16'da, analiz sonuçları ise Tablo 58'de sunulmuştur.



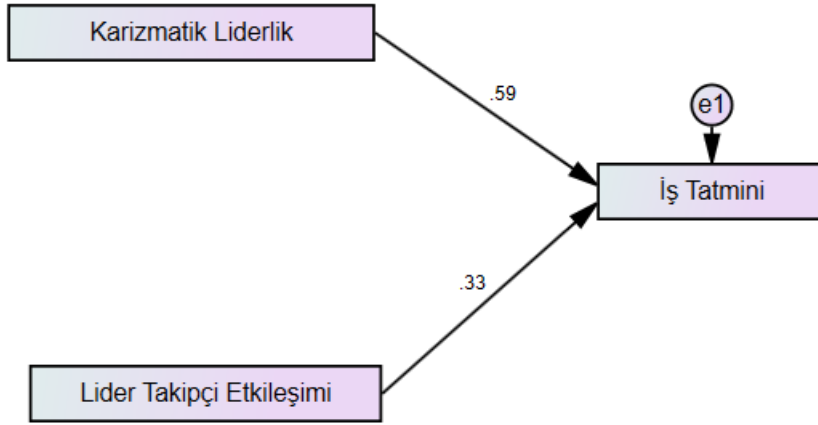
Şekil 13. Sobel Testi 1 Aşama 1



Şekil 14. Sobel Testi 1 Aşama 2



Şekil 15. Sobel Testi 1 Aşama 3



Şekil 16. Sobel Testi 1 Aşama 4

Tablo 58. Sobel Testi 1 Sonuçları

Adımlar	B	Std. Hata	β	p
1.adım: Bağımsız: Karizmatik Liderlik Bağımlı: İş Tatmini	0.689	0.027	0.727	***
2.Adım: Bağımsız: Karizmatik Liderlik Bağımlı: Lider Takipçi Etk.	0.777	0.031	0.712	***
3. ve 4.Adım: Bağımsız1: Karizmatik Liderlik Bağımsız 2: Lider Takipçi Etk. Bağımlı: İş Tatmini	0.494 0.251	0.025 0.023	0.588 0.327	*** ***

Tabloda B standardize edilmemiş, β ise standardize edilmiş katsayı tahmin değerini göstermektedir. Birinci aşamada karizmatik liderlik iş tatmini anlamlı olarak etkilemiş ve ikinci aşamada karizmatik liderliğin lider-takipçi etkileşimini anlamlı olarak etkilemiştir. Son aşamada ise karizmatik liderlik yine iş tatminini anlamlı olarak etkilemiştir. Bu nedenle 1. ve son aşamadaki standardize edilmiş katsayı tahmin değerlerinin karşılaştırması yapılmıştır. Birinci aşamada katsayı tahmin değeri 0,727 iken son aşamada 0,588'e düşmüştür. Bu bulgu karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-takipçi etkileşiminin kısmi aracılık rolü bulunabileceğini göstermektedir. Net kararı verebilmek için aracılığın anlamlılığına bakılmıştır. Aracılığın anlamlılığın testi ile ilgili bilgiler Tablo 59'da verilmiştir.

Tablo 59. Sobel Testi 1 Anlamlılık

Dolaylı Etkiler	0,195
Standardize Edilmiş Dolaylı Etkiler	0,233
Sobel Std. Hata	0,019
Z Score	10,006
Anlamlılık	0,000

Sobel testi neticesinde standardize edilmiş dolaylı etkilerin 0,233 olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Z Score değerinin $10,006 > 1,96$ olduğu ve $p:0,000$ olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bu bulgu aracılığın anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, analiz neticesinde karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-takipçi etkileşiminin kısmi aracılık rolü bulunduğu tespit edilmiştir.

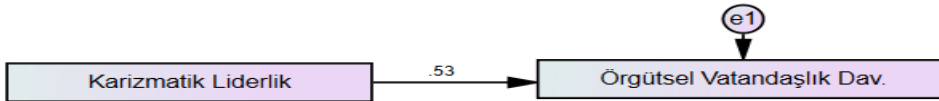
Analiz neticesinde H42 hipotezi desteklenmiştir.

7.12.2.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Değişkeninin Aracılık Testi

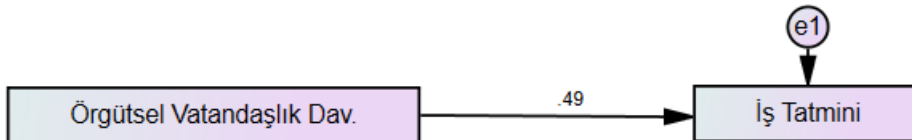
Karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü Sobel testi ile analiz edilmiştir. Sobel testinin aşamaları sırasıyla Şekil 17, Şekil 18, Şekil 19 ve Şekil 20’de, analiz sonuçları ise Tablo 60’da sunulmuştur.



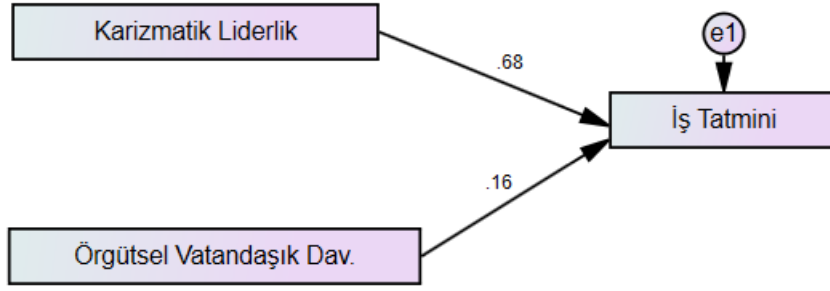
Şekil 17. Sobel Testi 2 Aşama 1



Şekil 18. Sobel Testi 2 Aşama 2



Şekil 19. Sobel Testi 2 Aşama 3



Şekil 20. Sobel Testi 2 Aşama 4

Tablo 60. Sobel Testi 2 Sonuçları

Adımlar	B	Std. Hata	β	p
1.adım: Bağımsız: Karizmatik Liderlik Bağımlı: İş Tatmini	0.689	0.027	0.727	***
2.Adım: Bağımsız: Karizmatik Liderlik Bağımlı: Örgütsel Vatandaşlık	0.376	0.025	0.525	***
3. ve 4.Adım: Bağımsız1: Karizmatik Liderlik Bağımsız 2: Örgütsel Vatandaşlık Bağımlı: İş Tatmini	0.615 0.197	0.026 0.036	0.685 0.157	*** ***

Tabloda B standardize edilmemiş, β ise standardize edilmiş katsayı tahmin değerini göstermektedir. Birinci aşamada karizmatik liderlik iş tatmini anlamlı olarak etkilemiş ve ikinci aşamada karizmatik örgütsel vatandaşlık davranışını anlamlı olarak etkilemiştir. Son aşamada ise karizmatik liderlik yine iş tatminini anlamlı olarak etkilemiştir. Bu nedenle 1. ve son aşamadaki standardize edilmiş katsayı tahmin değerlerinin karşılaştırması yapılmıştır. Birinci aşamada katsayı tahmin değeri 0,727 iken son aşamada 0,685'e düşmüştür. Bu bulgu karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının kısmi aracılık rolü bulunabileceğini göstermektedir. Net kararı verebilmek için aracılığın anlamlılığına bakılmıştır. Aracılığın anlamlılığın testi ile ilgili bilgiler Tablo 61'de verilmiştir.

Tablo 61. Sobel Testi 2 Anlamlılık

Dolaylı Etkiler	0,074
Standardize Edilmiş Dolaylı Etkiler	0,082
Sobel Std. Hata	0,014
Z Score	5.142
Anlamlılık	0,000

Sobel testi neticesinde standardize edilmiş dolaylı etkilerin 0,082 olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Z Score değerinin $5,142 > 1,96$ olduğu ve $p:0,000$ olduğu bulgusu elde edilmiştir. Bu bulgu aracılığın anlamlı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle, analiz neticesinde karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının kısmi aracılık rolü bulunduğu tespit edilmiştir.

Analiz neticesinde H43 hipotezi desteklenmiştir.

SEKİZİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE SONUÇ

Lider denildiğinde çoğunlukla insanların aklına politika alanında veya askerlik alanında lider olmuş kişiler gelmektedir. Dünya genelinde liderler orduları ve ülkeleri yöneten kişiler olarak bilirse de liderlik bu iki alan ile sınırlandırılmayacak kadar geniş bir alanı kapsamaktadır. Sosyal bir varlık olan insanlar, gruplar halinde yaşamakta olup bu grupları belirli hedeflere götürecek olan kişilere ihtiyaç duyarlar. Liderlik üzerine geçmişten günümüze pek çok çalışma gerçekleştirilmiş, çok sayıda yaklaşım geliştirilmiştir. Karizmatik liderlik güncel liderlik yaklaşımları arasında yer almaktadır (Jamal ve Abu Bakar, 2017; Humphreys vd., 2017; Atıf ve Arıkan, 2017).

Liderler pek çok özellikleriyle diğerlerinden ayrılmaktadır. Karizmatik liderlerin de sahip olduğu çok önemli özellikler söz konusu olup bunlar vizyon belirleme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve Statükoyu sürdürmememe şeklinde sıralanmaktadır. Bu özelliklere sahip olan kişiler takipçileri üzerinde ciddi etkiye sahip olmaktadır (Baltaş, 2000; Oktay ve Gül, 2003; Gül, 2003; Maxwell, 2006; Arabacı, 2014).

Karizmatik liderliğin bu bağlamda pek çok alanda etkisi söz konusu olup bunlar arasında örgütsel vatandaşlık (Aslan, 2009a; Babcock-Robersonand Strickland, 2010; Zehir vd., 2014; Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016; Piccolo vd., 2018) iş tatmini (Akyüz ve Kaya, 2015; Sun vd., 2016; Nyenyembe vd., 2016) ve takipçi davranışı (Sacavém vd., 2017; Sy vd., 2018) gelmektedir. Her ne kadar karizmatik liderlik özelliklerinin ayrı ayrı örgütsel vatandaşlık, iş tatmini ve takipçi davranışı üzerindeki etkilerinin araştırıldığı çalışmalar bulunsa da hepsinin bir arada karşılaştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu çalışmayı gerçekleştirebilmek için Diyarbakır'daki kamu kurumlarında görev yapan 600 devlet memurundan anket ile veri elde edilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların 335'i erkek ve 265'i kadındır. Katılımcıların 332'si evli 268'i de bekârdır. Katılımcıların 280'i 28-37 yaş aralığında, 164'ü 38-47 yaş aralığında, 93'ü 18-27 yaş aralığındadır ve 63'ü de 48 ve üzeri yaşa sahiptir. Katılımcıların 472'si üniversite mezunu olup 128'i ise lise mezunudur. Katılımcıların 385'i memur, 112'si yönetici ve 103'ü de mühendis olarak görev yapmaktadır. Katılımcıların 188'i 4-7 yıl arası, 187'si 8-10 yıl arası, 91'i 1-3 yıl arası ve

134'ü ise 10 yıl ve üzeri toplam çalışma süresine sahiptir. Katılımcıların 266'sının aylık ücreti 3000-3500 arası, 164'ünün 3500-4000 arası, 78'inin 4000-4500 arası olup 92'sinin aylık ücreti 4500'ün üzerindedir. Araştırmaya katılan çalışanların 100'er i Aile Destek Merkezleri ve Ulaştırma bölge VIII.'de görev yapmaktadır. 50'ser i Aile Çalışma ve Sosyal Hizmetler İl Müdürlüğü, Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü, Kadastro Bölge Müdürlüğü, Karayolları 9 Bölge Müdürlüğü, Kayapınar Belediyesi ve Milli Eğitim İl Müdürlüğü'nde görev yapmaktadır. 40'ı Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü, 30'u PTT İl Müdürlüğü ve 15'er i de Sur İlçe Nüfus Müdürlüğü ve Yenışehir İlçe Nüfus Müdürlüğü'nde görev yapmaktadır.

Yapmış olduğumuz çalışmadan elde edilen verilerin analizi neticesinde erkek katılımcıların liderleriyle ilgili olarak sıra dışı davranışlar sergileme algılarının kadınlardan anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer bir ifadeyle erkek katılımcılar liderlerinin daha fazla sıra dışı davranışlar sergilediğini düşünmektedir. Yapmış olduğumuz çalışma neticesinde kadın katılımcıların liderleriyle ilgili olarak statükoyu sürdürmeme, vicdanlılık ve sivil erdem altboyutlarından elde ettikleri puanların erkeklere göre anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür. Arabacı ve ark. (2014) tarafından öğretmenler üzerinde gerçekleştirilen çalışmada kadın ve erkek öğretmenlerin algıları arasında farklılık olmadığı bildirilmiştir. Türk toplumuna bakıldığında çalışma ortamında erkeklerin hakim olduğu görülmektedir. Aynı zamanda yöneticilerin de büyük bölümü erkektir. Kadınlar azınlıkta olduğu çalışma ortamında özellikle erkek yöneticilerin sergilemiş oldukları davranışları sıra dışı ve statükocu olarak algılayabilir.

Yapmış olduğumuz çalışmadan elde edilen verilerin analizi neticesinde kadınların erkeklere göre ÖVD düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür. Yılmaz ve ark. (2015) tarafından Türkiye'deki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerinin etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan metaanaliz çalışmasında cinsiyete göre örgütsel vatandaşlık davranışlarının farklılaştığı bildirilmiştir. Aktay ve Ekşi (2009) tarafından yönetici ve öğretmenlerin değer tercihleri ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışının cinsiyete göre farklılaşmadığı bildirilmiştir.

Yine yapılan analizler sonucunda erkek katılımcıların terfi ve ücret altboyutlarında kadınlardan daha yüksek puan elde ettikleri, diğer bir ifadeyle terfi ve ücret değişkenlerinin erkeklerde kadınlara göre daha fazla iş tatmini sağladığı görülmüştür. Soysal ve ark. (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada cinsiyete göre iş tatmini düzeylerinin farklılaştığı,

kadınların iş tatmini düzeylerinin erkeklerden daha yüksek olduğu bildirilmiştir. Sökmen ve Sezgin (2017) yapmış oldukları çalışmada kadınların iş tatmini düzeyinin erkeklerden anlamlı şekilde daha yüksek olduğunu bildirmiştir.

Yapılan çalışmadan elde edilen verilerin analizi neticesinde lider-takipçi etkileşiminin sadakat ve mesleki saygı altboyutlarından kadınların erkeklere göre anlamlı şekilde daha yüksek puan elde ettikleri görülmüştür.

Yapmış olduğumuz çalışmadan elde edilen verilerin analizi neticesinde evli olan katılımcılarının bekarlara göre karizmatik liderlik özelliklerinden vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, statükoyu sürdürmeme altboyutlarından anlamlı şekilde daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Diğer bir ifadeyle evli bireylerin liderlerine yönelik algıları bekarlardan daha olumludur denilebilir. Benzer şekilde evliler bekarlara göre liderlerinin katkısının daha fazla olduğu, mesleki saygısının daha yüksek olduğu görüşüne sahiptirler. Evliler bekarlara göre daha fazla lider-takipçi etkileşimi göstermektedir. Çavuş ve Harbalıoğlu (2016) tarafından otel işletmeleri üzerinde gerçekleştirilen çalışmada katılımcıların liderlik özelliklerine ilişkin algılarının medeni durumlarına göre farklılaşmadığı bildirilmiştir. Seçilmiş ve ark. (2016) tarafından kamu yönetiminde mülki idare amirlerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının değerlendirilmesi amacıyla gerçekleştirilen çalışmada medeni durumun liderlik tarzlarına ilişkin algı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı bildirilmiştir.

Yapmış olduğumuz çalışma neticesinde üniversite mezunu olanların lise mezunu olanlara göre karizmatik liderlik özelliklerinden nezaket altboyutundan, iş tatmini altboyutlarından ise ücret altboyutundan anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmüştür. Diğer bir ifadeyle üniversite mezunu olanlar liderlerinin daha nazik olduğunu, aynı zamanda ödemenin üniversite mezunlarından daha fazla iş tatmini sağladığı görülmüştür. Seçilmiş ve ark. (2016) yapmış oldukları çalışmada doktora mezunu olanların diğer eğitim düzeyine sahip olanlara kıyasla dönüşümcü liderlik algılarının anlamlı şekilde daha yüksek olduğunu bildirmişlerdir. Boymul ve Özeltürkay (2017) tarafından gerçekleştirilen çalışmada iş tatmini düzeyinin eğitim düzeyine göre farklılaştığını, genel olarak eğitim düzeyindeki artışa bağlı olarak iş tatmini düzeyinin azaldığı bildirilmiştir.

Yapmış olduğumuz çalışmadan elde edilen verilerin analizi neticesinde yöneticisi kadın olan katılımcıların liderlerinin karizmatik liderlik özelliklerinden vizyon belirleme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, statükoyu sürdürmeme, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem

altboyutlarından anlamlı şekilde daha yüksek puan elde ettikleri görülmüştür. Diğer bir ifadeyle kadın yöneticiler erkek yöneticilere göre belirtilen altboyutlarda daha iyi düzeydedirler denilebilir.

Yine yapmış olduğumuz analizler neticesinde yöneticisi kadın olanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeylerinin yöneticisi erkek olanlara göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Aydemir (2018) tarafından çalışanların tükenmişlik düzeylerinin yöneticilerin cinsiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenmesi amacıyla yapılan çalışmada yöneticisi kadın olanların tükenmişlik düzeylerinin anlamlı şekilde daha yüksek olduğu bildirilmiştir. Bu da kadın yöneticisi olanlarda iş tatmininin daha düşük olmasına neden olur ki çalışmamızdan elde edilen bulgular ile paralellik arz etmektedir.

Lider-takipçi etkileşimi değişkeninde de benzer şekilde yöneticisi kadın olan katılımcıların yöneticisi erkek olanlara göre daha yüksek puan elde ettikleri, diğer bir ifadeyle kadın yöneticisi olan çalışanların lider ile olan etkileşimlerinin yöneticisi erkek olanlara göre daha olumlu olduğu görülmüştür.

Yapmış olduğumuz çalışmadan elde edilen verilerin analizi neticesinde 48 yaş ve üzerindeki çalışanların 38-47 yaş arasındakilere göre karizmatik liderlik özelliklerinden çevresel duyarlılık altboyutundan anlamlı şekilde daha yüksek puan elde ettikleri görülmüştür. Diğer bir ifadeyle 48 yaş ve üzerinelere göre liderleri çevreye olan duyarlılıkları daha olumludur. Yine yapmış olduğumuz istatistiksel analizler neticesinde 18-27 yaşındaki katılımcılar ile 28-37 ve 38-47 yaş arasındaki katılımcılar arasında sıra dışı davranışlar sergileme altboyutundan anlamlı farklılık saptanmıştır. 38-47 yaş arasındakilerin diğer yaş gruplarına göre liderlerinin sıra dışı davranışları daha fazla sergilediklerini düşündükleri görülmüştür. İşin kendisi ölçeğinin ise 18-27 arası yaşa sahip olanlar ile 28-37 arası yaşa sahip olanlar arasında ortalama değeri daha yüksek olduğundan dolayı 18-27 arası yaşa sahip olanlar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Yani 18-27 arası yaşa sahip olanlar iş tatmini boyutlarından işin kendisi noktasında daha fazla tatmine sahiptir. Oreg ve Berson (2015) tarafından karizmatik liderlik üzerine yapılan çalışmada yaştaki artışa bağlı olarak karizmatik liderlik özelliklerine ilişkin algıların daha olumlu hale geldiği bildirilmiştir.

Yapmış olduğumuz çalışmadan elde edilen verilerin analizi neticesinde karizmatik liderlik özelliklerinden vizyon belirleme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, statükoyu sürdürme; iş tatmini altboyutlarından işin kendisi, terfi, kurum politikası, genel iş tatmini, sadakat, katkı, mesleki saygı ve genel lider-takipçi etkileşimi değişkenlerinin çalışılan

pozisyona göre anlamlı farklılık gösterdiği bulgusu elde edilmiştir. Analiz neticesinde vizyon belirlemenin mühendis ile yönetici arasında yöneticiler lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani yönetici konumunda olan yöneticilerin daha fazla vizyon belirlediği görüşünde oldukları tespit edilmiştir. Kişisel risk üstlenmenin mühendis ile memur arasında memurlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani memurların yöneticilerinin daha fazla kişisel risk üstlendiğini düşündükleri bilgisi elde edilmiştir. Üye ihtiyaçlarına duyarlılığın yönetici ve mühendis arasında mühendisler lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani mühendislerin yöneticilerinin daha fazla ihtiyaçlara duyarlı olduğu fikrine sahip olduğu sonucuna varılmıştır. Statükoyu sürdürmenin yönetici, memur ve mühendisler arasında yöneticiler lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani yönetici olarak çalışanların yöneticilerinin daha fazla statükoyu sürdürdüğü görüşüne sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir. Genel karizmatik liderliğin mühendis, memur ve yönetici arasında yöneticiler lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani yönetici pozisyonunda çalışanların yöneticilerinin karizmatik liderlik özelliklerine daha fazla sahip olduğunu düşündükleri tespit edilmiştir. İşin kendisinin mühendis ve yöneticiler arasında yöneticiler lehine anlamlı farklılık gösterdiği, kurum politikasının mühendis ile memur ve yöneticiler arasında yöneticiler lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani iş tatmini boyutlarından işin kendisi ve kurum politikası boyutları ile ilgili yönetici olarak çalışanların daha fazla tatmine sahip olduğu tespit edilmiştir. Sadakatin mühendis ile memurlar arasında memurlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani memurların lider-takipçi etkileşimi boyutlarından olan sadakat boyutu ile ilgili görüşlerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Katkının mühendis ile memur ve yöneticiler arasında yöneticiler lehine anlamlı farklılık gösterdiği, mesleki saygının mühendis ile memur ve yöneticiler arasında yöneticiler lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani katkı ve mesleki saygı ile ilgili yöneticilerin tutumlarının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Genel lider takipçi etkileşiminin mühendis ile memurlar arasında memurlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani memurların daha yüksek lider – takipçi etkileşimine sahip olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. İş tatmini boyutlarından terfinin yönetici ile mühendis ve memurlar arasında yöneticiler lehine anlamlı farklılık gösterdiği ve genel iş tatmininin mühendis ile yöneticiler arasında yöneticiler lehine anlamlı farklılık gösterdiği bulgularına ulaşılmıştır. Yani yönetici konumunda çalışanların terfi boyutundan daha fazla tatmin duydukları ve genel iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Yapmış olduğumuz çalışmadan elde edilen verilerin analizi neticesine toplam çalışma süresine göre çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme,

statükoyu sürdürmeme karizmatik liderlik altboyutları ile iş tatmini altboyutlarından işin kendisi, terfi ve ücret altboyutlarında anlamlı farklılık saptanmıştır. Analiz sonuçları neticesinde çevresel duyarlılığın 1-3, 4-7 ve 8-10 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olanlar arasında 4-7 yıl arası iş tecrübesi bulunanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 4-7 yıl arası iş tecrübesine sahip olanların yöneticilerinin çevresel duyarlılığa sahip olduğunu daha fazla düşündükleri tespit edilmiştir. Sıra dışı davranış sergilemenin 8-10 yıl arası toplam tecrübesi olanlarla 1-3 ve 4-7 yıl arası toplam tecrübesi olanlar arasında 8-10 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 8-10 yıl arası iş tecrübesine sahip olanların yöneticilerinin daha fazla sıra dışı davranış sergilediği görüşüne sahip oldukları tespit edilmiştir. Kişisel risk üstlenmenin 1-3 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olanlar ile 4-7 yıl arası ve 8-10 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olanlar arasında 4-7 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 4-7 yıl arası iş tecrübesine sahip olanların yöneticilerinin daha fazla kişisel risk üstlendiğini düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Üye ihtiyaçlarına duyarlılığın 1-3 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olanlar ile 4-7 yıl arası çalışma süresine sahip olanlar arasında 4-7 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 4-7 yıl arası iş tecrübesine sahip olanların yöneticilerinin daha fazla üye ihtiyaçlarına duyarlı olduğunu düşündükleri bulgusuna ulaşılmıştır. Statükoyu sürdürmenin 1-3 yıl arası ile 4-7 yıl arası ve 8-10 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olanlar arasında 8-10 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 8-10 yıl arası iş tecrübesine sahip olanların yöneticilerinin daha fazla statükoyu sürdürme eğiliminde olduğu görüşüne sahip oldukları bulgusu elde edilmiştir. İş tatmini altboyutlarından işin kendisinin 1-3 yıl arası ile 4-7 yıl ve 8-10 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olanlar arasında 4-7 yıl arası toplam çalışma süresi olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 4-7 yıl arası iş tecrübesine sahip olanların işin kendisinden daha fazla tatmin duyduğu tespit edilmiştir. Ödemenin 1-3 yıl arası ile 8-10 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri toplam çalışma süresine sahip olanlar arasında 8-10 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, terfinin 1-3 yıl arası ile 4-7 yıl arası, 8-10 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri toplam çalışma süresine sahip olanlar arasında 8-10 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, genel iş tatmininin 1-3 yıl arası ile 4-7 yıl arası, 8-10 yıl arası ve 10 yıl ve üzeri toplam çalışma süresine sahip olanlar arasında 8-10 yıl arası toplam çalışma süresine sahip olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Yani 8-10 yıl arası toplam iş tecrübesine sahip olanların ücret ve terfi tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu ve genel iş tatmini seviyelerinin de daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Şahin ve ark.

(2016) tarafından kamudaki yönetici ve çalışanların liderlik algıları üzerine yapılan çalışmada yaş ile liderlik algısı arasının olumsuz hale geldiği bildirilmiştir. Sun ve ark. (2016) tarafından liderlik ve iş tatmini üzerine yapılan çalışmada kıdemdeki artışa bağlı olarak liderlik algısında olumsuzlaşma olduğu bildirilmiştir.

Değişkenlerin mevcut kurumda çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermediğini analiz edebilmek için yapılan istatistiksel analizler neticesinde karizmatik liderlik özelliklerinden sıra dışı davranışlar sergileme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, statükoyu sürdürmeme, nezaket altboyutlarında; örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme düzeyinde ve iş tatmini altboyutlarından terfi, ücret ve iş arkadaşları altboyutlarında anlamlı farklılık saptanmıştır. Yapılan analiz sonucunda 8-10 yıl arası mevcut kurumlarında çalışanların yöneticilerinin daha fazla sıra dışı davranış sergilediği görüşüne sahip oldukları tespit edilmiştir. Üye ihtiyaçlarına duyarlılığın 1-3 yıl arası kurumda çalışanlar ile 10 yıl ve üzeri kurumda çalışanlar arasında 1-3 yıl arası kurumda çalışanlar lehine, statükoyu sürdürmenin 1-3 yıl arası kurumda çalışanlar ile 10 yıl ve üzeri kurumda çalışanlar arasında 1-3 yıl arası kurumda çalışanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği yani 1-3 yıl arası mevcut kurumlarında çalışanların yöneticilerinin daha fazla üye ihtiyaçlarına duyarlı olduğu, daha fazla statükoyu sürdürme eğiliminde olduğu görüşüne sahip oldukları tespit edilmiştir. Nezaketin 1-3 yıl arası kurumda çalışanlar ile 4-7 yıl arası ve 8-10 yıl arası kurumda çalışanlar arasında 1-3 yıl arası kurumda çalışanlar lehine, genel örgütsel vatandaşlık davranışının 1-3 yıl arası kurumda çalışanlar ile 4-7 yıl arası kurumda çalışanlar arasında 1-3 yıl arası kurumda çalışanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 1-3 yıl arası mevcut kurumlarında çalışanların daha fazla nezaket gösterdiği ve daha fazla genel örgütsel vatandaşlık sergilediği tespit edilmiştir. Ödemenin 1-3 yıl arası kurumda çalışanlar ile 4-7 yıl arası, 8-10 yıl arası ve 10 yıl üzeri kurumda çalışanlar arasında 8-10 yıl arası kurumda çalışanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 8-10 yıl arası kurumda çalışanların ücret konusunda daha fazla tatmin duyduğu bulgusu elde edilmiştir. İş arkadaşları boyutunun 10 yıl üzeri kurumda çalışanlar ile 1-3 yıl arası, 4-7 yıl arası ve 8-10 yıl arası kurumda çalışanlar arasında 1-3 yıl arası kurumda çalışanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 1-3 yıl arası mevcut kurumlarında çalışanların iş arkadaşları boyutundan daha fazla tatmin duyduğu tespit edilmiştir. Terfinin 1-3 yıl arası kurumda çalışanlar ile 4-7 yıl arası, 8-10 yıl arası ve 10 yıl üzeri kurumda çalışanlar arasında 8-10 yıl arası kurumda çalışanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 8-10 yıl arası kurumda çalışanların terfi boyutundan daha fazla tatmin duyduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

Yapmış olduğumuz çalışmadan edilen verilerin analizi neticesinde aylık ücrete göre karizmatik liderlik özelliklerinden çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık, statükoyu sürdürmeme altboyutlarında anlamlı farklılık saptanmıştır. Çevresel duyarlılık altboyutundaki farklılığın aylık ücreti 4000-4500 TL arasında olanlarla 4500 TL üzerinde olanlar arasında olduğu, 4000-4500 TL aylık ücrete sahip olanların liderlerinin çevresel duyarlılıklarının daha yüksek olduğunu düşündükleri; sıra dışı davranışlar sergileme altboyutundaki farklılığın 4500 TL üzerinde gelire sahip olanlar ile 3000-3500 TL, 3500-4000 TL ve 4000-4500 TL gelire sahip olanlar arasında olduğu, 4000-4500 TL gelire sahip olanların liderlerinin daha fazla sıra dışı davranışlar sergilediklerini düşündükleri; kişisel risk üstlenme altboyutundaki farklılığın 4500 TL üzerinde gelire sahip olanlar ile 3500-4000 TL aylık ücrete sahip olanlar arasında olduğu, 3500-4000 TL aylık ücrete sahip olan katılımcıların liderlerinin daha fazla kişisel risk üstlendiklerini düşündükleri; üye ihtiyaçlarına duyarlılık altboyutundaki farklılığın 3000-3500 TL aylık ücrete sahip olanlarla 4500 TL üzerinde aylık ücrete sahip olanlar arasında olduğu, 3000-3500 TL aylık ücrete sahip olanların yöneticilerinin üye ihtiyaçlarına daha duyarlı olduğunu düşündükleri; statükoyu sürdürmeme altboyutundaki farklılığın 4500 TL üzerinde aylık ücrete sahip olanlar ile 3000-3500TL, 3500-4000 TL ve 4000-4500 TL arasında aylık ücrete sahip olanlar arasında olduğu, 4000-4500 TL aylık ücrete sahip olan katılımcıların yöneticilerinin statükoyu sürdürmeme davranışlarının daha düşük olduğunu düşündükleri; nezaket altboyutundaki farklılığın 3000-3500 TL aylık ücrete sahip olanlar ile 3500-4000 TL aylık ücrete sahip olanlar arasında olduğu, 3000-3500 TL aylık ücrete sahip olan katılımcıların yöneticilerinin daha nazik olduklarını düşündükleri görülmüştür.

İş tatmini altboyutlarından ücret altboyutundaki farklılığın 3000-3500 arası geliri olanlar ile 3500-4000 arası ve 4000-4500 arası geliri olanlar arasında 3500-4000 arası geliri olanlar lehine, yönetici boyutunun 4500 üzeri geliri olanlar ile 3000-3500 arası ve 3500-4000 arası geliri olanlar arasında 3500-4000 arası geliri olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 3500-4000 arası aylık ücreti olanların ücret ve yönetici boyutlarından daha fazla tatmin duyduğu tespit edilmiştir. Kurum politikası boyutunun 4500 üzeri geliri olanlar ile 3000-3500 arası, 3500-4000 arası ve 4000-4500 arası geliri olanlar arasında 4000-4500 arası geliri olanlar lehine, iş arkadaşları boyutunun 4500 üzeri geliri olanlar ile 3000-3500 arası, 3500-4000 arası ve 4000-4500 arası geliri olanlar arasında 4000-4500 arası geliri olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 4000-4500 arası geliri olanların kurum politikası ve iş arkadaşlarından daha fazla tatmin duyduğu bilgisine ulaşılmıştır. Duygusal etkileşim

boyutunun 4500 üzeri geliri olanlar ile 3000-3500 arası, 3500-4000 arası ve 3000-4000 arası geliri olanlar arasında 4000-4500 arası geliri olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 4000-4500 arası aylık ücreti olanların lider-takipçi etkileşimi boyutlarından duygusal etkileşim düzeyinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Sadakat boyutunun 4500 üzeri geliri olanlar ile 3000-3500 arası, 3500-4000 arası geliri olanlar arasında 3500-4000 arası geliri olanlar lehine, katkı boyutunun 4500 üzeri geliri olanlar ile 3000-3500 arası, 3500-4000 arası ve 4000-4500 arası geliri olanlar arasında 4000-4500 arası geliri olanlar lehine, mesleki saygı boyutunun 3500-4000 arası geliri olanlar ile 4500 üzeri geliri olanlar arasında 3500-4000 arası geliri olanlar lehine, genel lider-takipçi etkileşiminin 4500 üzeri geliri olanlar ile 3000-3500 arası, 3500-4000 arası ve 4000-4500 arası geliri olanlar arasında 3500-4000 arası geliri olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 3500-4000 arası aylık ücreti olanların daha fazla sadakat, katkı, mesleki saygı tutumuna sahip oldukları ve yine bu grubun daha fazla genel lider-takipçi etkileşimine sahip oldukları bulgusuna ulaşılmıştır. Terfi boyutunun 3000-3500 arası geliri olanlar ile 3500-4000 arası ve 4000-4500 arası geliri olanlar arasında 3500-4000 arası geliri olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 3500-4000 arası geliri olanların terfi boyutundan daha fazla tatmin duyduğu tespit edilmiştir. Genel iş tatmininin 4500 üzeri geliri olanlar ile 3500-4000 arası ve 4000-4500 arası geliri olanlar arasında 4000-4500 arası geliri olanlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği, yani 4000-4500 arası aylık ücreti olanların iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Yapılan çalışmalarda genellikle aylık ücretteki artışa bağlı olarak yöneticilere yönelik algıların da daha olumlu olduğu görülmektedir (Smothers and Lawton, 2017; Kara vd., 2018).

Karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider takipçi etkileşiminin aracılık rolü Sobel testi ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz neticesinde karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde lider-takipçi etkileşiminin kısmi aracılık rolü olduğu görülmüştür.

Karizmatik liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracılık rolü Sobel testi ile analiz edilmiştir. Yapılan analiz neticesinde karizmatik liderlik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının kısmi aracılık rolü olduğu görülmüştür.

Yukarıdaki açıklamalardan da görüleceği üzere bu çalışmada öncelikle değişkenlerin demografik özelliklere göre anlamlı farklılık gösterip göstermediği araştırılmıştır. Değişkenlerin cinsiyete göre anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmek amacıyla yapılan t testi neticesinde sıra dışı davranış sergileme boyutunda erkelerin verdiği cevapların

ortalama değerinin kadınların cevaplarından daha yüksek olduğu görölmektedir. Bu bulgu karizmatik liderlik ölçeğinin sıra dışı davranış sergileme boyutunun erkekler ve kadınlar arasında anlamlı farklılık gösterdiğini vermektedir. Yani erkekler yöneticilerinin daha fazla sıra dışı davranış sergilediği görüşüne sahiptirler. Statükoyu sürdürmeme boyutunda kadınların cevaplarının ortalamasının erkeklerden daha yüksek olduğundan dolayı statükoyu sürdürmeme ile ilgili görüşlerin kadınlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği görölmektedir. Vicdanlılık ve sivil erdem boyutlarında da kadınların verdiği cevapların ortalaması erkeklerden yüksektir. Bu bulgu da vicdanlılık ve sivil erdem kadınlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği bilgisini vermektedir. Yani kadınlar daha fazla vicdanlılık ve sivil erdem göstermektedir. Genel örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme değişkeninde de kadınların cevaplarının ortalaması erkeklerden yüksektir. Yani örgütsel vatandaşlık davranışı kadınlar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Bu nedenle kadınların erkeklerden daha fazla örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediği bulgusuna ulaşılmıştır. Terfi ve ücret boyutlarında erkeklerin verdiği cevapların ortalaması kadınlarinkinden daha yüksektir. Bu bulgu terfi ve ödemenin erkekler lehine anlamlı farklılık gösterdiği bilgisini vermektedir. Yani erkekler terfi ve ücret konusunda kadınlardan daha fazla iş tatminine sahiptir. Lider – takipçi etkileşimi değişkeninin sadakat ve mesleki saygı boyutlarında kadınların verdiği cevapların ortalaması erkeklerden daha yüksektir. Bu nedenle sadakat ve mesleki saygı kadınlar lehine anlamlı farklılık göstermektedir. Lider-Takipçi etkileşimi değişkenine verilen genel cevaplarda kadınların ortalaması erkeklerden yüksektir. Bu bulgu lider-takipçi etkileşiminin kadınlar lehine anlamlı farklılık gösterdiği bilgisini vermektedir. Yani kadınlar erkeklere göre daha fazla lider-takipçi etkileşimine sahiptir.

KAYNAKÇA

- Abdullah, A. (2013). *İşletmelerde karizmatik liderin çalışan motivasyonuna etkisi ve lojistik sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Akat, İ., Budak, G., (1999). *İşletme Yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.
- Akbaş, T.T. (2011), Algılanan kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1),55-81.
- Akkaş Baysal, E. (2013). *İlköğretim okul müdürlerinin dönüştürücü liderlik rollerinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar, Türkiye
- Aksu, M. (2003). *Liderlik yaklaşımları ve dönüştürücü liderlik üzerine bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kadir Has Üniversitesi, , İstanbul.
- Aktay, A., ve Ekşi, H. (2008). Yönetici ve öğretmenlerin değer tercihleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Turkish Journal of Business Ethics*, 2(3),19-65
- Akyüz, B., ve Kaya, N. (2015). Kamu çalışanlarının iş tatmini üzerinde liderin güç kaynaklarının rolü. *Journal of Administrative Sciences/Yonetim Bilimleri Dergisi*, 13(25).
- Allen, T.D. (2006). Rewarding good citizens: the relationship between citizenship behavior, gender, and organizational rewards, *Journal of Applied Social Psychology*, 36 (1), 120-143
- Allison, B. J., Voss, R. S., and Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, 76(5), 282-288.
- Alkın, M. C. (2006). *Liderlik özellik ve davranışlarının belirlenmesi ve konuyla ilgili olarak yapılan bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.
- Alparslan, A.M. ve Oktar, Ö.F. (2015). Türkiye’de lider-üye etkileşim kuramına dair makale kapsamındaki araştırmalar: bibliyometrik içerik analizi. *Business and Economics Research Journal*. 6(1),107-123
- Alphan Şentuna, D. (2007). *Değişen Liderlik Rollerini Perspektifinde Okul Yöneticilerinin Öğretmen Performansını Yönetmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Altıntaş, Ç.F. (2000). *Organizasyonel yurttaşlık davranışı ve bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Bursa.
- Angel, H.L. ve Perry, J.L. (1981). An empirical assesment of organizational comitment and organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26 (1),1-14

- Arabacı, İ. B., Alanoğlu, M., Doğan, B. (2014). Okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1).
- Arıkan, S. (2001). "Otoriter ve demokratik liderlik tarzları açısından atatürk'ün liderlik davranışlarının değerlendirilmesi", *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1): 231-257
- Arklan, Ü. (2010). Halkla ilişkilerde liderlik: liderliğin ve liderlik türlerinin halkla ilişkiler alanına yansımaları, *e-Journal of New World Sciences Academy*, 5(4),616-636
- Arslan, A., Korkmaz, M., Yahyaoğlu, G., Çimen, V. (2011). Şirket politikası ve liderlik davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisi. *Akademik Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(2), 219-250.
- Aslan, Ş. (2009a). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: kurumda çalışma yılı ve ücret değişkenlerinin rolü, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275
- Aslan, Ş. (2009b). *Duygusal zekâ ve dönüşümcü, etkileşimci liderlik*. Nobel Yayın Dağıtım.
- Aslantaş, C., ve Pekdemir, I. (2007). Dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel adalet arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik görgül bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), 261-266.
- Atıf, Ö., ve Arıkan, E. (2017). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: kuşadası'ndaki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. *Journal of Turkish Tourism Research*, 1(4), 1-19.
- Avcı, U., ve Topaloğlu, C. (2009). Hiyerarşik kademelere göre liderlik davranışlarını algılama farklılıkları: otel çalışanları üzerinde bir araştırma. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1, 1-20.
- Avolio, B., ve Bass, B. (2004). *Multifactor Leadership Questionnaire. Manual and Sampler Set* (Third Edition). MindGarden, Inc
- Ayan, S., Kocacık, F., ve Karakuş, H. (2009). Lise öğretmenlerinin iş doyumunu düzeyi ile bunu etkileyen bireysel ve kurumsal etkenler: Sivas merkez ilçe örneği. *Anadolu Psikiyatri Dergisi*, 10(1), 18-25.
- Aydemir, C. (2018). Çalışanların Tükenmişlik düzeylerini yöneticilerinin cinsiyetine göre incelemeye yönelik bir araştırma. *ICES-2018 1. Uluslararası Eğitim ve Sosyal Bilimlerde Yeni Ufuklar Kongresi Bildirileri*. 9-11 Nisan 2018 İstanbul: Türkiye
- Aydın, A., Özmen, M., ve Tekin, Ö. A. (2014). İş tatmini ve demografik özellikler arasındaki ilişkiler: su ürünleri işletmeleri çalışanları üzerinde bir inceleme. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 6(11), 57-72
- Aygül, Z. (2014). *Örgütsel vatandaşlık davranışının çalışan yenilikçiliğine etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolü*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, İstanbul

- Aykanat, Z., ve Yıldız, T. (2016). Karizmatik liderlik ve örgütsel yenilikçilik ilişkisi üzerine bir araştırma. *JED/GKD*, 11(2),198-228
- Aypay, A. (2010). Genel öz yeterlik ölçeği'nin (GÖYÖ) Türkçe'ye uyarlama çalışması. *İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*. 11 (2),113-131
- Aykut, B. (2000). Dönüşümsel ve etkileşimsel liderlik kavramı, gelişimi ve dönüşümsel liderliğin yönetim ve organizasyon içerisindeki rolü, *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, 11(36)
- Baack, D. ve Clow, K. (1997). Organizational commitment levels among clergy an empirical investigation, *Journal of Ministry Marketing & Management*, 2(2), 81–95
- Babcock-Roberson, M. E., ve Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of psychology*, 144(3), 313-326
- Bakan İ. ve Büyükbeşe T. (2010) “Liderlik Türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84
- Bakker, A.B., Demerouti, E. ve Schaufeli, W.B. (2008). Dual processes at the work in A call centre: an application of the job demands-resources model. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 12(4), 393-417
- Balekoğlu, F. (1992). *Liderlik teorilerindeki gelişmeler ve organizasyon kültürü ile ilişkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- Baltaş, A. (2000), *Değişimin içinden geleceğe doğru ekip çalışması ve liderlik*, 1.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul
- Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, F. K., ve Kurar, İ. (2014). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini üzerindeki etkisi: Alanya’da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2).
- Baron, R.A. ve Greenberg, J. (1989). *Behavior in organizations: understanding and managing the human side of work*. 3th Ed., Allyn Bacon Inc. Boston
- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin yönetimi* (1. Baskı), İstanbul: Kariyer Yayıncılık
- Basım, N. H. ve Şeşen, H. (2007). *Örgütlerde değişim ve öğrenme*. Ankara: Gazi Yayınevi
- Baş, T., Keskin, N. ve Mert, İ. S. (2010). Lider-üye etkileşimi modeli ve ölçme aracının türkçe’de geçerlik ve güvenilirlik analizi. *Ege Akademik Bakış*. 10(3),1013-1039
- Bateman, T. S., ve Organ, D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of management Journal*, 26(4), 587-595.
- Bauer, T. N. ve Green, S. G. (1996). Development of leader-member exchange: A longitudinal test. *Academy of Management Journal*. 39, 1538-1567

- Baykal, K.Ö. (2013). *Okul iklimi ile öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul
- Bayram, Ş. (2013). *Liderlik kavramı ve liderlik türlerinin inovasyon üzerindeki etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, , Gebze
- Becker, T. E., ve Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 177-190.
- Bennis, W., (2001). “*Bir lider olabilmek*”, Çev. Utku Teksöz, 2.Baskı, Sistem Yayınları, İstanbul.
- Bilgin, N., Demirer, H., Özcan, S., Aydınli, H.İ. ve İşleyen, A. (2010, 6-8 Mayıs). Yöneticilerin karizmatik liderlik özellikleri ile çalışanların örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkilerin incelenmesi: hizmet sektöründe bir uygulama. 9. *Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiriler Kitabı, Zonguldak Karaelmas Üniversitesi, Zonguldak*.
- Bitmiş, M. G., ve Ergeneli, A. (2011). Contingency approach to strategic management: a test of the mediating effect of leader member exchange on the relationship between psychological empowerment and job satisfaction in 21st century workplace. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 24, 1143-1153.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley
- Boerner, S., Dütschke, E., ve Wied, S. (2008). Charismatic leadership and organizational citizenship behaviour: examining the role of stressors and strain. *Human Resource Development International*, 11(5), 507-521.
- Bogler, R., ve Somech, A. (2005). Organizational citizenship behavior in school: how does it relate to participation in decision making?. *Journal of Educational Administration*, 43(5), 420-438.
- Bolat, İ. (2011a). *Öz yeterlilik ve lider üye etkileşimi ilişkisi: göze girme davranışları ve güç mesafesinin etkisi*. Ankara:Detay Yayıncılık.
- Bolat, O. İ., Bolat, T., ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici lider davranışları ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin sosyal mübadele kuramından hareketle incelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Boymul, E., ve Özeltürkay, E. Y. (2017). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın tükenmişlik sendromu üzerindeki etkisi: Bir sanayii kuruluşunda uygulama. *Journal of Yaşar University*, 12(46), 93-102
- Brouer, R. L., Duke, A. B., Treadway, D. C. ve Ferris, G. R. (2009). The moderating effect of political skill on the demographic dissimilarity leader Member exchange quality relationship. *The Leadership Quarterly*. 20, 61-69
- Budak, G. (2004). *İşletme yönetimi*, İzmir: Barış Yayınları.
- Buluç, B. (2016). Geleneksel liderlik yaklaşımları. *Pegem Atıf İndeksi*, 41-68

- Bulut, F. (2009). *Hastane yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çatışmayı yönetme düzeylerine etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul, Türkiye
- Bulut, M. (2011). *İkögretim okullarındaki performans yönetimi uygulamaları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya
- Bulut, M.Ş. (2012). *Lider-üye etkileşiminin yöneticiye güven ve iş tatmini üzerine etkisinin araştırılması: öğretmenler üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul
- Can, N., Özer, S. (2011). Eğitim örgütlerinde lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. *Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(1), 1-17.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-üye etkileşimi ile bireysel ve örgütsel sonuçlar arasındaki ilişki: ampirik bir inceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Afyon-Kocatepe Üniversitesi. Afyonkarahisar
- Chen Z. X. ve Francesco, A.M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China, *Journal of Vocational Behavior*, 62(3), 490–510.
- Chen, J. C., ve Silverthorne, C. (2005). Leadership effectiveness, leadership style and employee readiness. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(4), 280-288.
- Cheung , S. O., Thomas, S., Lam K.C. ve Yue, W. M. (2001). A satisfying leadership behavior model for design consultants, *International Journal of Project Management*, 19(7), 421-429.
- Chompookum, D., ve Brooklyn Derr, C. (2004). The effects of internal career orientations on organizational citizenship behavior in Thailand. *Career Development International*, 9(4), 406-423.
- Cicero, L. ve Pierro, A. (2007). Charismatic leadership and organizational outcomes: the mediating role of employees' work-group identification, *International Journal of Psychology*, 42(5), 297-306
- Cogliser, C.C. ve Schriesheim, C.A. (2000). Exploring work unit context and leader-member exchange: a multi-level perspective. *Journal of Organizational Behavior*. 21,487-511
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *The leadership quarterly*, 10(2), 145-179.
- Cohen, A., ve Vigoda, E. (2000). Do good citizens make good organizational citizens? An empirical examination of the relationship between general citizenship and organizational citizenship behavior in Israel. *Administration & Society*, 32(5), 596-624.

- Conger, J.A.; Kanungo, R.N. ve Menon, S.T. (2000). Charismatic leadership and follower effects, *Journal of Organizational Behavior*, 21 (7),747-767
- Çakar, N. D., Ergün, E., Altıntaş, Ö. C., ve Bulut, Ç. (2004). The effects of charismatic leadership and collective behavior on follower performance. *Economic Studies*.
- Çalikoğlu, E. (2004). *Muharip subay ve astsubayların etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının muharebe performansları ile ilişkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul
- Çavuş, M. F., ve Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin güç kaynakları algısı ve örgütsel vatandaşlık davranışı: konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1), 117-130
- Çekmecelioğlu, H. G., ve Günsel, A. (2011). Rol stresi kaynaklarının iş tutumları açısından değerlendirilmesi: Kimya sektöründe bir uygulama. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1).
- Çekmecelioğlu, H. G., Günsel, A., ve İlhan, Ö. Ö. (2018). Keşifsel ve geliştirici yeteneğe dayalı çift yönlülük: dönüşümcü liderlik, çift yönlülük, firma yenilikçiliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi. *Business and Economics Research Journal*, 9(1), 137-150.
- Çelik, V. (1997). “Eğitim yönetiminde vizyoner liderlik”, *Eğitim Yönetimi*, 4,465-474
- Çelik, M. (2007). *Örgüt kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı bir uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Erzurum
- Çelik, V.O. (2011). *Basketbol oyuncularının görüşlerine göre antrenörlerin karizmatik liderlik özelliklerinin takım bütünlüğüne etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Çelik, V.O. (2015). Spor Alanında karizmatik liderlerin grup bütünlüğü üzerindeki etkileri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(14),104-122
- Çelik, V. (2012). *Eğitimsel Liderlik*. Ankara: Pegem Akademi
- Çelik, M. (2013). *Öğretmen algularına göre ilkokul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik ve girişimcilik becerileri arasındaki ilişki (Bağcılar ve Bakırköy ilçeleri örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, Sakarya
- Çelik, M., ve Çıra, A. (2013). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş performansı ve işten ayrılma niyeti üzerine etkisinde aşırı iş yükünün aracılık rolü. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 13(1), 11-20.
- Çerik, Ş. (2008), Örgütsel Davranışta etkin bir olgu: örgütsel vatandaşlık davranışı, *Yönetim Kültür İletişim*, (Ed. Jale POUSSARD M., Turhan ERKMEN), İstanbul: Arıkan Basım Yayım Dağıtım Ltd, ss.175-211
- Çetin, A.S. (2009). *Otel İşletmelerindeki işgörenlerin örgütsel adalet algulamalarının örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi: Afyonkarahisar'daki 4 ve5 yıldızlı Termal otellerde uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya

- Çetin C. (2009). Liderlik stilleri, değişim yönetimi ve ekip çalışması, *İstanbul Ticaret Odası*, 55, 1-192
- Çetin, F. (2010). *Örgütsel vatandaşlık davranışlarının açıklanmasında örgütsel bağlılık, iş tatmini, kişilik ve örgüt kültürünün rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, Ankara
- Çetin, Ş. (2011). *Okul müdürlerinin liderliği ile müdür-öğretmen ilişkisinin öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara
- Çetin, Ş. (2016). Liderlik ve örgütsel hiyerarşi (makro, mikro ve örgüt düzeyinde liderlik). *Pegem Atıf İndeksi*, 181-215
- Çetin, F. ve Basım, H.N. (2011). Psikolojik dayanıklılığın iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarındaki rolü. *İş Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 13(3), 79-94.
- Çöl, G. ve Gül H. (2005). Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerine etkileri ve kamu üniversitelerinde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F Dergisi*, 19(1), 291-306
- Dansereau, F., Graen, G. B. ve Haga, W. (1975). A vertical dyad linkage approach to leadership in formal organizations. *Organizational Behavior and Human Performance*. 13,46-78
- Deckop, J.R. ve Cirka, C.C. (1999). Getting more than you pay for: organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans, *Academy of Management Journal*, 42(4),420-428.
- Deluga, R. J. (1994). Supervisor Trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77,315-326
- Deluga, R.J. (1995), the relation between trust in the supervisor and subordinate organizational citizenship behavior, *Military Psychology*, 7(1), 1-16.
- Demircioğlu, E. C. (2015). Karizmatik liderliğin yönetsel açıdan değerlendirilmesi/Evaluation of charismatic leadership from Management perspective. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1)
- Demirel, Y. ve Özçınar, M.F. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini üzerindeki etkisi: farklı sektörlere yönelik bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*. 23(1),129-145
- Deniz M. ve Çolak M. (2008). Organizasyonlarda çatışmanın yönetiminde gücün kullanımı ve bir araştırma, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 78(23),304-332
- Derin, R. (2016). Demokratik liderlik ve örgütsel sinizm ilişkisi: Balıkesir ili merkez ilçeleri örneği. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir
- Dienesch, R. M. ve Liden, R. C. (1986). Leader-member exchange model of leadership: A critique and further development. *Academy of Management Review*. 11(3),618-634

- Dilek, H., (2005), *Liderlik tarzlarının ve adalet algısının; örgütsel bağlılık, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkilerine yönelik bir araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze
- Dinçer, E. (2013). *Örgüt iklimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Bir kamu kurumunda araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara
- Dinç Özcan, E., Vardarlier, P., Erdilek Karabay, M., Konakay, G., ve Çetin, C. (2012). Liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisinde güvenin rolü-The role of trust on leadership's effect on organizational citizenship behavior and intent to quit. *Öneri*, 10(37),1-13
- Dirik, D., Eryılmaz, İ., ve Gülova, A. A. (2016). Liderin güç kaynakları, iş tatmini ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide örgütsel politikanın rolü. *Adana Çukurova Üniversitesi IV. Örgütsel Davranış Kongresi*, 3-5
- Doğan, S. (2001). *Vizyona dayalı liderlik*. İstanbul: Seçil Ofset.
- Doğan, M. (2014). *Karizmatik liderlik bağlamında Türk siyasetçilerinin değerlendirilmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Doğan, S. (2016). Çağdaş liderlik yaklaşımları: vizyoner liderlik-dönüşümcü liderlik-işlemci liderlik. *Pegem Atıf İndeksi*, 97-141
- Durukan, H. (2006). Okul yöneticisinin vizyoner liderlik rolü, *Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi (Kefad)*, 7(2), 277-286
- Dümen, G. (2008). *Dönüşümcü liderlik davranışlarının personelin iş tatminine etkisi ve bir askeri birlikte uygulama çalışması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eisenberg, N. (2000). Emotion, regulation, and moral development. *Annual Review Of Psychology*. 51,665-697.
- Emerson, R. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*. 7(1), 31-41
- Emery, C. R., ve Barker, K. J. (2007). "The effect of transactional and transformational leadership styles on the organizational commitment and job satisfaction of customer contact personnel." *Journal of organizational culture, communications and conflict*, 11(1), 77
- Erçetin, Ş.Ş. (2000). *Lider sarmalında vizyon*, Ankara: Nobel Yayınları.
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde dönüştürücü liderlik davranışlarının analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Erdem, U. (2003). *Örgütsel Vatandaşlık davranışı: hastane çalışanları üzerinde bir araştırma*. Bilim Uzmanlığı Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara
- Erdoğan, İ. (2008). *Eğitim ve okul yönetimi*. İstanbul: Alfa

- Erdoğan, B., Liden, R.C. ve Kramier, M.L. (2006). Justice and leader-member exchange: the moderating role of organizational culture. *Academy Of Management Journal*. 49(2),395-406
- Eren, E. (2003). *Yönetim ve organizasyon*, İstanbul: Beta Yayınları
- Eren, E. (2012). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi* (13. Baskı). İstanbul: Beta
- Ertürk C. (2008). *Yöneticilerin liderlik davranışlarının örgütsel başarı üzerindeki etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi, Çanakkale.
- Ertürk, A. (2015). Organizational citizenship and mobbing behavior of secondary school teachers. *Anthropologist*. 22 (1), 113-124.
- Fiedler, F. F. ve House, R. J. (1988). Leadership theory and research: A report of progress. In C.L. Cooper & I. Robertson (Eds.), *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 3: 73-92
- Gagnon, M.A. ve Michael J.H. (2004). Outcomes of perceived supervisor support for wood production employees. *Forest Products Society*. 54(12), 172-177
- Gardner, W. L., ve Avolio, B. J. (1998). The charismatic relationship: A dramaturgical perspective. *Academy of management review*, 23(1),32-58.
- Ghazzawi, I. A. (2008). Job Satisfaction among information technology professionals in the U.S: an empirical study. *Journal Of American Academy of Business*. 13(1), 1-15
- Gibson J. L., Ivancevich J.M., ve Donnelly H.J. (1991). *Organizations*, Irwin, Seventh Edition
- Gökkaya, Ö. (2003). Bilgi Çağında Organizasyon ve Dönüştürücü Liderlik, II. *Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetimi Kongresi Bildiriler Kitabı*, İzmit, s.795
- Göksel, A. ve Aydınlan B. (2012). Lider-üye Etkileşimi düzeyinin örgütsel bağlılık üzerine etkisi: görgül bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 17(2), 247-271.
- Graen, G. B. (1976). *Role-making processes within complex organizations*. In M.D. Dunnette (Ed.), *Handbook Of Industrial and Organizational Psychology* (ss. 1201-1245) Chicago: Rand-Mcnally
- Graen, G.B. ve Cashman, J. (1975). *A role-making model of leadership in formal organizations: a development approach*, In J. G. Hunt ve L. L. Larson (Eds.). (ss.143-165). *Leadership Frontiers*, Kent, OH: Kent State University
- Graen, G. B. ve Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-based approach to leadership: development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 Years: applying a multi-level multi-domain perspective. *Leadership Quarterly*. 6 (2), 219-247

- Graham, J. W. (1998). Chapter 3 commentary: transformational leadership: fostering follower autonomy, not automatic followership, J.G. Hunt, B. R. Baliga, H.P. Dachler, & C.A. Schriesheim (Der.), *Emerging Leadership Vistas* (ss.73–70), Lexington, M.A: Lexington Books.
- Greenberg, J., ve Baron, R.A. (2000), *Behavior in organizations*, (7th. Edition), Prentice-Hall; New Jersey
- Güçlü, N., Kalkan, F., ve Dağlı, E. (2017). Mesleki ve teknik ortaöğretim okulu öğretmenlerin algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri ile örgütsel sinizm arasındaki ilişki. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 37(1)
- Gül, H. (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine aksaray ve karaman emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze
- Gül, H., ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1)
- Güler, B. (2009). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgüt içi çatışma arasındaki ilişki: Sağlık sektörü uygulaması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Güler, N. (2013). *Üniversite çalışanlarında örgütsel vatandaşlık davranışı: gazi üniversitesinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara
- Gümüşeli, A.İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7(4), 531-548.
- Günbayı, İ. (2016). Liderlik ve toplumsal değişme. *Pegem Atıf İndeksi*, 245-282
- Güney, S., (1999). *Davranış bilimleri açısından Atatürk'ün liderliği*, 1. Baskı, Ankara: Ocak Yayınları
- Güney, S. (2007). *Yönetim ve organizasyon*. (2.baskı). Ankara: Nobel Yayınları
- Güney, S. (2011). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık davranışı arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 3(1), 48-75
- Gürbüz, S., Erkuş, A. ve Sığırı, Ü. (2010). İş tatmini ve iş performansının yeni öncülü: temel benlik değerlendirmesi. *Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*. 2(1),69-76
- Harbalıoğlu,, M. (2014). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Haas, G., Tamarkin, B. (2003), *İnsan lider doğmaz*, Çev: Sinan KÖSEOĞLU, İstanbul:Beyaz Yayınları.

- Hackman, J. R. ve Oldham, G.R. (1980). *Work redesign*. Addison-Wesley Publishing
- Hackett, R. D., Farh, J. L., Song, L. J., ve Lapiere, L. M. (2003). LMX and organizational citizenship behavior: Examining the links within and across Western and Chinese samples. *Dealing with diversity*, 219-263.
- Herrera, R., Duncan, P., ve Ree, M. (2013). Aligning organizational culture with leader-member exchange. *Global Business and Organizational Excellence*. 32(5): 53-65
- Hodgkinson C. (2008) *Yönetim felsefesi*, (Çev: İ. Anıl ve B. Doğan), İstanbul:Beta Basım.
- Hofstede, G. (2005). *Culture and organizations software of the mind* , 2nd Ed., Mcgraw Hill, ABD
- Homans. G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*. 63: 597-606
- Howell, J.M. ve Frost, P.J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 243–269.
- Hoy, W., ve Miskel, C. (2010). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama* (S. Turan Çev.). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım
- Humphreys, L., Korotov, K., ve Guillén Ramo, L. (2017). Behavior of charismatic leaders and follower's attributional style, shared vision, and acceptance. In *Academy of Management Proceedings* (Vol. 2017, No. 1, p. 12445). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- Huseman, R. C., Hatfield, J. D. ve Miles, E. W. (1987). A new perspective on equity theory: the equity sensitivity construct. *The Academy Of Management Review*. 2 (12),222-234
- İnan, Ö., Öcal, H. (2000). Örgütlerde düşündürücü liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 4(8),36-51.
- İşcan, Ö. F., ve Tanrıbil, S. (2016). Vizyoner liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarına ve adalet algılarına etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3).
- Jamal, J., ve Abu Bakar, H. (2017). The mediating role of charismatic leadership communication in a crisis: A Malaysian example. *International Journal of Business Communication*, 54(4), 369-393
- Janssen, O., Yperen, N. ve Van, W., (2004). Employees' goal orientations, the quality of leader-member exchange, and the outcomes of job performance and job satisfaction. *Academy Of Management Journal*. 47(3),368-384
- Judge, T. A. ve Bono, J. E. (2001). Relationship of core self-evaluations traits self-esteem, generalized selfefficacy, locus of control, and emotional stability with job satisfaction and job performance: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*. 86,80-92.
- Judge, T. A., Erez, A., ve Bono, J. E. (1998). The power of being positive: the relation between positive selfconcept and job performance. *Human Performance*. 11,167-187.

- Judge, T. A., Heller, D., ve Mount, M.K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87,530-541
- Judge, T. A., Erez, A., Bono, J. E. ve Thoresen, C. J. (2003). The core self-evaluations scale: development of a measure. *Personnel Psychology*, 56, 303-331
- Judge, T. A., Heller, D., ve Klinger, R. (2008). The dispositional sources of job satisfaction: A comparative test. *Applied Psychology*, 57(3), 361-372.
- Kabataş, A. (2010). *Örgütsel sinizm ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkilerin incelenmesi ve bir araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kocaeli Üniversitesi. Kocaeli
- Kahya, M., ve Şahin, F. (2018). The effect of leader personality on follower behaviour: The mediating role of leader-member exchange. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(1), 14-33.
- Kalkan, A. (2013), *Algılanan örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi: kuramsal ve görgül bir araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya
- Kamer, M. (2001). *Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkiler*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Marmara Üniversitesi, İstanbul
- Kara, D., Kim, H., Lee, G., ve Uysal, M. (2018). The moderating effects of gender and income between leadership and quality of work life (QWL). *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 30(3), 1419-1435
- Karabay, M.E., ve Elçi, M. (2016). Effect of ethical leadership on burnout: differences of perceptions among public and private sector employees. *Social Sciences*, 1, 563-578
- Karaman, A., ve Aylan, S. (2012), Örgütsel vatandaşlık, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 2 (1),35-48.
- Karapınar, P.B. (2010). *Örgütsel adalet ve iş tatmini ilişkisinde performans değerlendirme kriterlerine ilişkin algının etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Karasoy, H. A. (2009). Max Weber’de bilim, bilim adamı ve siyasal liderlik konusu. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 1(18), 487-506.
- Karcioğlu, F. ve Akbaş, S. (2010). İşyerinde psikolojik şiddet ve iş tatmini ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*. 24(3), 139-161.
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 4: 443-466
- Kaşlı, M. (2009). “*Otel işletmelerinde iş görenlerin kişilik özellikleri, lider-üye etkileşimi ve tükenmişlik ilişkisinin incelenmesi*”. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Balıkesir.
- Kaya, A.V. (1998), *Toplumsal değişme açısından karizmanın şiddeti Atatürk, Hitler, Humeyni*. Ankara: Sis Yayınları.

- Kaymakçı, K. (2013). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki ilişki: sağlık sektöründe bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Denizli.
- Keçecioğlu, T. (1998). *Örgüt teorisinde yenilikler*, İstanbul: Beta Yayınları
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider ve liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları
- Keleş, Y., ve Pelit, E. (2009). Otel işletmesi işgörenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışları: İstanbul'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 5(2):24-45
- Kesken J. ve Ayyıldız N.A. (2008). Liderlik yaklaşımlarında yeni perspektifler: pozitif ve otantik liderlik. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 8(2), 729-754.
- Kesken, J. ve Ünnü, N.A.A. (2011). *Öteki liderlik*. Ankara: Gazi Kitabevi
- Keskin, S. (2005). *Öğretmenlerde çalışma değerleri ve örgütsel vatandaşlık*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Kılınç, T. (1996). Liderlikte durumsallığın ötesi (II) karizmatik liderlik yaklaşımı, *İ.Ü. İşletme Fak. Dergisi*, 25(2),67-108
- Kılınç T. (1997). Lider durumsallığın ötesi (II), karizmatik liderlik yaklaşımı. *21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı.*(2). İstanbul: Deniz Harp Okulu
- Kılınç, T. (2002). Liderlik üzerine bir analiz. *Hastane Dergisi (Hospital News)*, 3, 84-88.
- Kılınç, M. (2008). *İlköğretim okulu eğitim yöneticilerinin stresle başa çıkma yöntemleriyle liderlik davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul.
- Kılınç, K. (2009). *Dershane ve ilköğretim öğretmenlerinin algularına göre yöneticilerinin liderlik stilleri* (İstanbul ili Anadolu yakası örneği). Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Yeditepe Üniversitesi, İstanbul
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1),43–60
- Kipnis, D., Schmidt, S. ve Wilkinson, I. (1980). Intraorganizational influence tactics: explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, 65, 440-452
- Kirkpatrick, S. A., ve Locke, E. A. (1996). Direct and indirect effects of three core charismatic leadership components on performance and attitudes. *Journal of applied psychology*, 81(1), 36.
- Koçak, T. (2006). *Okul yöneticilerinin dönüşümcü liderlik stilleri ile öğretmenlerin iş doyumları arasındaki ilişki*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Koçel, T. (2001). *Kişilik ve liderlik*, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık

- Koçel, T. (2010). *İşletme yöneticiliği* (12.baskı). İstanbul: Beta Yayınları
- Köksal, O. (2012). *Sosyal değişim teorisi çerçevesinde güven ve algılanan aidiyet durumunun örgütsel vatandaşlık davranışı ve saldırgan davranışlar üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Erciyes Üniversitesi, Kayseri
- Kurt, T. (2009). *Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri ile öğretmenlerin kolektif yeterliği ve öz yeterliği arasındaki ilişkilerin incelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara
- Kültür, Y.Z. (2006). *Ortaöğretim kurumlarındaki yöneticilerin liderlik stilleri ve kişilik özelliklerinin karşılaştırılması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Locke, E.A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. Handbook Of Industrial and Organizational Psychology. Chicago
- Lok, P., ve Crawford, J. (2001). Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction. *Journal of managerial psychology*, 16(8), 594-613.
- Lok, P., ve Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison. *Journal of Management Development*, 23(4), 321-338
- Lu, H., While, A. ve Barriball, L. (2005). Job satisfaction among nurses: a literature review. *International Journal of Nursing Studies*. 42: 211-227
- Lum, L., Kervin, J., Clark, K., Reid, F., and Sirola, W. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 19(3), 305-320.
- Lunenburg, F.C. (2010). Leader-member exchange theory: another perspective on leadership process. *International Journal Of Management, Business and Administration*. 13(1):1-5
- Luthans, F. (1995). *Organizational behavior*. Seventh Edition. New York:Mcgraw Hill Inc.
- MacKenzie, S.B.; Podsakoff, P.M. ve Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance, *Journal of Marketing*, 57(1), 70-80.
- Maxwell, J. C. (2006). *Liderlik nitelikleri*. 3. Baskı, Çeviren: İbrahim Şener, İstanbul: Beyaz Yayınları.
- Maslyn, J. ve Uhl-Bien, M. (2001). Leader-member exchange and its dimensions: effects of self-effort and other's effort on relationship quality. *Journal of Applied Psychology*, 86(4), 697-708
- McCullough, M. A. (2000). The effect of perceived justice and attributions regarding service failure and recovery on post-recovery customer satisfaction and service quality attitudes. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 24(4), 423-447

- Meydan C.H. ve Polat M. (2010) Liderin güç kaynakları üzerine kültürel bağlamda bir araştırma, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4),123-140
- Meydan, C. H., Dırık, D., ve Eryılmaz, İ. (2018). Liderin güç kaynakları ve iş performansı arasındaki ilişkide pelz etkisinin düzenleyici rolü. *Yonetim ve Ekonomi*, 25(1), 75-92
- Mimaroğlu, H. (2008), *Psikolojik sözleşmenin personelin tutum ve davranışlarına etkileri: tbbi satış temsilcileri üzerinde bir araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Adana
- Mintzberg, H. (1973). *The Nature Of Managerial Work*. New York: Harper and Row
- Moiden, N. (2002). Evolution of leadership in nursing. *Nursing Managment*, 9(7), 20-26
- Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal Of Vocational Behavior*, 14,224-247
- Nahavandi, A., (2000). *The art and science of leadership*, New Jersey: Prentice Hall.
- Nakhata, C. (2010), The Relationship Between Job Dimensions and Job Satisfaction of SME Entrepreneurs in Thailand, *The Journal of American Academy of Business*, 15(2), 220-227
- Naktiyok, A., ve Yekeler, K. (2016). Dönüştürücü liderliğin örgütsel bağlılık üzerine etkisinde etkileşimci liderlik davranışlarının rolü: bir kamu kurumu örneği. *Amme Idaresi Dergisi*, 49(2).
- Nyenyembe, F. W., Maslowski, R., Nimrod, B. S., ve Peter, L. (2016). leadership styles and teachers' job satisfaction in tanzanian public secondary schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4(5), 980-988
- Oğuzhan, T. (2016). *Algılanan etik iklim boyutları, lider-üye etkileşimi ve öz kendilik değerlendirmesinin izlenim yönetimi taktikleri kullanımı üzerindeki etkileri*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kara Harp Okulu, Ankara.
- Oktay, E., ve Gül, (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında conger ve kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine karaman ve aksaray emniyet müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10):403-428.
- Onğun, G., ve Kaya, N. (2015). Dönüşümcü liderliğin kullandığı güç kaynakları ve organizasyonel politikalar aracılığı ile tükenmişlik üzerine etkileri. *EKEV Akademi Dergisi*, 63(63), 315-344
- Oreg, S., and Berson, Y. (2015). Personality and charismatic leadership in context: The moderating role of situational stress. *Personnel Psychology*, 68(1), 49-77
- Organ, D.W. (1988), *Organizational citizenship behavior: the good soldier syndrome*, Lexington, MA: Lexington

- Organ, D.W. (1990), *The motivational basis of organizational citizenship behavior*, In B. M. Staw & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, Vol.12 (pp.43-72). Greenwich, CT: JAI Press
- Organ, D.W. (1997), Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time, *Human Performance*, 10, 85-97
- Önen, S. M., ve Kanayran, H. G. (2015). Liderlik ve motivasyon: kuramsal bir değerlendirme. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(2), 43-64.
- Özalp, İ., ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü (transformational) liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Özcan, D. E. (2011). *Kişilik bakış açısından örgüt yapısı ve iş tatmini*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Özdevecioğlu, M. (2003), Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 117-135.
- Özer, S. (2009). *Eğitim örgütlerinde lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: Nevşehir ili örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, Kayseri
- Özkalp, E. (2003), *Örgütsel davranış*, Eskişehir: T.C. Anadolu Üniversitesi Yayın No: 1468.
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2001). *Örgütsel Davranış*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Eğitim Sağlık ve Bilimsel Araştırma Vakfı Yayınları.
- Özler, D.E. ve Ünver, E. (2012). Psikolojik Sözleşmenin İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 325-351.
- Özsalmanlı, A.Y. (2005). Türkiye'de kamu yönetiminde liderlik ve lider yöneticilik, *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13,137-146.
- Öztop, İ. (2008). *Liderlik tarzları ve örgüt tipleri arasındaki ilişki ve bu ilişkinin nitel performans üzerine etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze
- Öztürk, M. (2003). *Fonksiyonları açısından işletme ve yönetim*, 1. Baskı, İstanbul: Papatya Yayınları
- Öztürk, Y. ve Alkış, H. (2011). Konaklama işletmelerinde çalışanların iş tatmininin ölçülmesi üzerine bir araştırma. *Zkü Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(14), 437- 460
- Pellegrini, E.K., Scandura, T.A. ve Jayaraman, V. (2010). Cross-cultural generalizability of paternalistic leadership: an expansion of leader-member exchange theory. *Group and Organization Management*, 35(4), 391-420

- Phillips, A. S. ve Bedeian A. G. (1994). Leader-follower exchange quality: the role of personal and interpersonal attributes. *Academy of Management Journal*, 37(4), 990-1001
- Piccolo, R., Buengeler, C., ve Judge, T. (2018). *Leadership [is] organizational citizenship behavior: review of a self-evident link*. In (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*. Oxford University Press,. Erişim Tarihi: 14 Şubat 2019, <http://www.oxfordhandbooks.com/view/10.1093/oxfordhb/9780190219000.001.0001/oxfordhb-9780190219000-e-39>.
- Podsakoff, P. M., ve MacKenzie, S. B. (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. *Journal of Marketing Research*, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The Leadership Quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., ve Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors, *Journal of Management*, Summer, 22, 259-298.
- Podsakoff, P. M., ve MacKenzie, S. B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: A review and suggestion for future research. *Human performance*, 10(2), 133-151.
- Robbins, S. ve Judge, T. A. (2011). *Organizational Behavior*. (14th. Ed., Çev. Edt. İ. Erdem) New Jersey: Pearson Education. Prentice Hall, İstanbul: Nobel Yayıncılık
- Rowden, R.W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment, *The leadership & Organization Development Journal*, 21(1), 30-35
- Saari, L. M. ve Judge, T.A. (2004). Employee attitudes and job satisfaction. *Human Resource Management*. 43(4), 395-407
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel
- Sachau, D. (2007). Resurrecting The motivation-hygiene theory: Herzberg and the positive psychology movement. *Human Resource Development Review*. 6(4), 377-393
- Sarros, J. C., Gray, J., ve Densten, I. L. (2002). Leadership and its impact on organizational culture. *International Journal of Business Studies*, 10(2),1-25.
- Scandura, T.A. (1999). Rethinking leader-member exchange: an organizational justice perspective. *Leadership Quarterly*. 10(1), 25-37
- Scandura, T.A. ve Graen, G. (1984). Moderating effects of initial leader-member exchange status on the effects of a leadership intervention. *Journal of Applied Psychology*. 69,428-436

- Sacavém, A., Martinez, L. F., da Cunha, J. V., Abreu, A. M., ve Johnson, S. K. (2017). Charismatic leadership: a study on delivery styles, mood, and performance. *Journal of Leadership Studies*, 11(3), 21-38
- Schappe, S.P. (1998). The Influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior, *The Journal of Psychology*, 132 (3), 277–290
- Schyns, B., Tina, P., Gisela, M. ve Hartmut, B. (2005). Comparing antecedents and consequences of leader-member exchange in a german working context to finding in The US. *European Journal of Work and Organizational Psychology*. 14 (1): 1-22
- Seçilmiş, C., Sarı, Y., ve Kılıçlar, A. (2016). Kamu yönetiminde mülki idare amirlerinin sergiledikleri liderlik tarzlarının değerlendirilmesine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 8(1), 117-139
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve motivasyon, geleneksel ve güncel yaklaşımlar*, Ankara:Nobel Yayınları
- Serinkan, C., ve Ürkek Erdiş, Y. (2014.). *Dönüşümcül liderlik bağlamında örgütsel vatandaşlık ve örgütsel adalet*. Ankara: Nobel akademik yayıncılık.
- Sert, M. (2013).*Örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi üzerine bir meta analizi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu Komutanlığı, Ankara.
- Settoon, R. P., Bennett, N., ve Liden, R. C. (1996). Social exchange in organizations: Perceived organizational support, leader–member exchange, and employee reciprocity. *Journal of applied psychology*, 81(3), 219.
- Sezgin, Ferudun., (2005), Örgütsel vatandaşlık davranışları: kavramsal bir çözümleme ve okul açısından bazı çıkarımlar, *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 25(1), 317-339.
- Sezgül, İ. (2010). Liderlik ve etik: Geleneksel, modern ve postmodern liderlik tanımları bağlamında bir değerlendirme. *Toplum Bilimleri Dergisi*, 4(7), 239-251
- Shamir, B.; House, R.J. ve Arthur, M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: a self-concept based theory, *Organization Science*, 4 (4), 577–594
- Shea, C.M. ve Howell, J.M. (1999). Charismatic leadership and task feedback: a laboratory study of their effects on self efficacy and task performance, *Leadership Quarterly*, 10(3), 375-396.
- Sıgır, Ü. ve Basım, N. (2006). İşgörenlerin iş doyum ve örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12),131-154.
- Smothers, A. E., ve Lawton, D. S. (2017). Impact of perceived leadership styles of an elected official on organizational commitment in the municipal sector. *Journal on Management*, 11(4)

- Sosik, J.J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: a model and preliminary field study, *The Leadership Quarterly*, 16, 221–244.
- Soysal, A., Öke, P., Yağar, F., ve Tunç, M. (2017). Örgütsel iletişim ve iş tatmini düzeylerinin incelenmesi: bir özel hastane örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (37), 243-253
- Sökmen, A., ve Boylu, Y. (2011). Örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyete göre farklılık gösterir mi? Otel işletmeleri açısından bir değerlendirme. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 10(1), 147-163.
- Sökmen, A., ve Sezgin, A. C. (2017). İş tatmini ve işten ayrılma niyetinin değerlendirilmesi: otel işletmeleri sınır birim. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, 237, 250
- Sparrowe, R. T. ve Liden, R. C. (1997). Process and structure in leader-member exchange. *Academy Of Management Review*, 22, 522-552
- Sun, Y., Gergen, E., Avila, M., ve Green, M. (2016). Leadership and job satisfaction: Implications for leaders of accountants. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(03), 268.
- Sy, T., Horton, C., ve Riggio, R. (2018). Charismatic leadership: eliciting and channeling follower emotions. *The Leadership Quarterly*, 29(1), 58-69
- Şahin, F. (2011). Lider-üye etkileşimi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki üzerinde cinsiyetin etkisi. *Ege Akademik Bakış*. 11(2),277-288
- Şahin, A., Taşpınar, Y., Eryeşil, K., ve Örselli, E. (2016). Kamu yönetiminde liderlik: yönetici ve çalışanların liderlik algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi*, 18(2), 73-96
- Şirin, E. F. (2008). *Beden eğitimi ve spor yüksekokulu yöneticilerinin liderlik stilleri ve çatışma yönetim stratejilerinin incelenmesi*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara
- Tabak, A. (2005). *Lider ve Takipçileri*, Ankara:Asil Yayınları
- Tanrıverdi, H., ve Paşağlu, S. (2014). Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 50(50)
- Tecimen, M. (2013). *Örgütsel sessizlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki: ankara'daki 4 ve 5 yıldızlı konaklama işletmeleri üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Ankara.
- Tekingündüz, S. ve Tengilimoğlu, D. (2013). Hastane çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi. *Sayıştay Dergisi*, 91, 77-103
- Tetik, T.H. (2016). *Psikolojik sermaye, lider-üye etkileşimi ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkilerin hizmet sektöründe araştırılması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Celal Bayar Üniversitesi, Manisa.

- Top, M. (2012). Hekim ve hemşirelerde örgütsel bağlılık, örgütsel güven ve iş doyumu profili. İstanbul Üniversitesi. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 41(2), 258-277
- Toprak, L. S., Şentürk, F. K., ve Kılıç, G. (2017). Çatışma yönetme yöntemleri ile yöneticiye duyulan güven arasındaki ilişki: afyonkarahisar'daki beş yıldızlı otel işletmelerinde bir araştırma. *İşletme Bilimi Dergisi*, 5(2),105-133
- Türkmen, Ş., Çiftçi, M., Çalışkan, Ö. ve Türkmen, Ö. (2013). *Eğitim kurumları yöneticileri müdürlük müdür yardımcılığı sınavlarına hazırlık* (Genişletilmiş 2.baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım
- Tütüncü, O. ve Kozak, M. (2007). An Investigation of factors affecting job satisfaction. *International Journal of Hospitality and Tourism Administration*, 8(1),1-19.
- Udechukwu, I. (2007). The influence of intrinsic and extrinsic satisfaction on organizational exit (voluntary turnover): evidence from a correctional setting. *The Journal of Applied Management And Entrepreneurship Management and Entrepreneurship*, 12(1), 127-141
- Uğurlu, C.T. (2009). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerine yöneticilerin etik liderlik ve örgütsel adalet davranışlarının etkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi, Malatya
- Uysal, A., Aslan, Z. (1995). *Davranış bilimleri sosyal psikoloji*, İzmir:Barış Yayınları
- Uzdu, H. (2016). Max Weber'in otorite tiyolojileri bağlamında" son imparator"," Gandhi" ve" Lincoln" filmlerine sosyolojik bir bakış denemesi. *Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3)
- Ünlüönen, K. Ü., ve Çatır, O. (2016). Dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin örgütsel sessizlik üzerine etkisi: otel işletmelerinde bir araştırma. *Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi*, 13(2)
- Vilela, B. B., González, J. A. V., ve Ferrín, P. F. (2008). Person–organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor–salesperson data set in a Spanish context. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 1005-1019.
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G., ve Rapp, A. A. (2013). Feeling good by doing good: Employee CSR-induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership. *Journal of business ethics*, 118(3), 577-588.
- Wang, H., Law, K.S., Hackett, R.D., Wang, D. ve Chen, Z.X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 48(3), 420-432
- Wanxian, L., ve Weiwu, W. (2007). A demographic study on citizenship behavior as in-role orientation, *Personality and Individual Differences*, 42(2),225–234
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management journal*, 40(1), 82-111.

- Yeşiltaş, M., Türkmen, F., ve Ayaz, N. (2011). Otel işletmelerinde algılanan örgütsel prestijin örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkileri. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 12(2), 171-189.
- Yıldırım, B. (2005). Eğitim örgütlerinde kültürel liderlikle meslek ahlakı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8, 13.
- Yıldız, G., Özutku, H., ve Cevrioğlu, E. (2008). Lider-üye etkileşimine çok boyutlu yaklaşım: Liden ve Maslyn'in dört boyutlu lider-üye etkileşim ölçeğinin psikometrik özelliklerine yönelik görgül bir araştırma. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 3(1).
- Yılmaz, E. (2006). *Okullardaki örgütsel güven düzeyinin okul yöneticilerinin etik liderlik özellikleri ve bazı değişkenler açısından incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya
- Yılmaz, M. (2018). *Karizmatik liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık: osmaniye araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Osmaniye.
- Yılmaz, K., Altinkurt, Y., ve Yıldırım, H. (2015). Türkiye'deki öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına cinsiyet, kıdem ve branş değişkenlerinin etkisi: Bir meta analiz çalışması. *Eğitim ve Bilim*, 40(178)
- Yoon, M.H ve Suh, J. (2001), Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees, *Journal of Business Research*, 56,597-611
- Yurdakul, R. (2007). *Büyükçekmece ilçesi orta öğretim kurumları yöneticilerinin liderlik özelliklerinin çalışanların motivasyonlarına etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Yücel, C., ve Samancı, G. (2009). Örgütsel güven ve örgütsel vatandaşlık davranışı. *Journal of Social Science*, 19(1),113-132.
- Yürür, Ş. ve Keser, A. (2011). İşe bağlı gerginlik ile iş tatmini ilişkisinde duygusal tükenmenin aracı rolü. *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*. 65(4), 165-194.
- Zehir, C., Erdogan, E., ve Basar, D. (2011). The relationship among charismatic leadership, ethical climate, job satisfaction and organizational commitment in companies. *Journal of Global Strategic Management*, 10, 49-59.
- Zehir, C., Müceldili, B., Altındağ, E., Şehitoğlu, Y., ve Zehir, S. (2014). Charismatic leadership and organizational citizenship behavior: The mediating role of ethical climate. *Social Behavior and Personality: an International Journal*, 42(8), 1365-1375
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve liderlik*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık
- Zellars, K.L.; Teper, B.J. ve Duffy, M.K. (2002), Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior, *Journal of Applied Psychology*, 87 (6), 1068-1076

EKLER

Ek.1. Anket Formu

Anket Formu

Sayın Katılımcı,

Bu anket “Karizmatik Liderliğin İş Tatminine Etkisindeki Lider-Takipçi Etkileşimi İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü”nü belirlemek için veri toplama amacıyla hazırlanmıştır. Bu anketten elde edilecek olan veriler yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacak olup üçüncü şahıslar ile kesinlikle paylaşılmayacaktır.

Anket sorularının doğru ve samimi bir şekilde yanıtlanması araştırmanın geçerliliği ve doğru sonuçlara ulaşılması bakımından oldukça önemlidir. Değerli zamanınızı bu anketteki soruları cevaplandırmaya ayırdığınız ve yapacağımız çalışmaya katkıda bulunduğunuz için sonsuz teşekkür eder çalışmalarınızda başarılar dileriz.

DOKTORA TEZ ÖĞRENCİSİ
HKÜ, SBE, İşletme Doktora Bölümü
Yunus VURAN

DANIŞMAN
Prof.Dr. İbrahim Sani MERT

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

Anketi cevaplayarak çalışmaya sağladığınız katkı ve bize ayırdığınız zaman için çok teşekkür ederiz. Saygılarımızla...

1. Cinsiyetiniz

- Erkek
 Kadın

2. Medeni Durumunuz

- Evli
 Bekar
 Dul/boşanmış

3. Yaşınız

- 18-27
 28-37
 38-47
 48-57
 58 ve üzeri

4. Eğitim Düzeyiniz

- Lise altı
 Üniversite ve üstü

5. Kurumdaki Pozisyonunuz

Memur Mühendis Yönetici

6. Çalıştığınız Departman

7. Yönetici misiniz?

Evet

Hayır

8. Yöneticinizin Cinsiyeti

Kadın

Erkek

9. Toplam çalışma süreniz

1-3 Yıl 4-7 Yıl 8-10 Yıl 10 Yıl ve üstü

11. Mevcut kurumdaki çalışma süreniz

1-3 Yıl 4-7 Yıl 8-10 Yıl 10 Yıl ve üstü

12. Yöneticinizle hemşehri misiniz?

Evet

Hayır

13. Aylık Ücretiniz

3.000-3.500 TL 3.500-4.000 TL 4.000-4.500 TL 4.500 TL ve üstü

14. Çalıştığınız Kurum.....

15. Bulduğunuz İl.....

KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda kurumunuzdaki liderin karizmatik liderlik özelliklerine ilişkin sorular yer almaktadır. Her bir soru için 1= kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3 = Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum şeklinde seçenekler söz konusu olup sizin için en uygun olanı işaretleyiniz.

A. VİZYON BELİRLEME	1	2	3	4	5
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					
B. ÇEVRESEL DUYARLILIK					
Teşkilat geleceği hakkında yeni fikirler üretir					
Teşkilat amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir					
Teşkilattaki diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir					
Teşkilatın amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir					
C. SIRADIŞI DAVRANIŞLAR SERGİLEME					
Teşkilatın amaçlarına ulaşmasında alışılmışın dışında davranış sergiler					
Teşkilatın amaçlarına ulaşmasında geleneksel olmayan yöntemler kullanır					
Sık sık teşkilatın diğer üyelerini şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur					
D. KİŞİSEL RİSK ÜSTLENME					
Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur					
Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur					
Teşkilatın amaçları uğruna yüksek derecede kişisel risk alır					
ÜYE İHTİYAÇLARINA DUYARLILIK GÖSTERME					
Teşkilattaki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı hassasiyet gösterir					
Karşılıklı hoşlanma ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler					
Sık sık teşkilattaki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder					
F. STATÜKOYU SÜRDÜRME MEMEME					
Mevcut durumu ve işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır					
Teşkilatın amaçlarına ulaşması için riskli olmayan ve tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur					

ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadeler sizin sergilediğiniz örgütsel vatandaşlık davranışlarınızı ölçmek amaçlıdır. Lütfen aşağıdaki ifadelere ne kadar katılıp katılmadığınızı belirtiniz.

(1= kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3 = Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum)

	1	2	3	4	5
Nezaket					
Çalıştığım işi geliştirmek için ekstra fikirler üretirim ve bunları paylaşıyorum.					
İşle ilgili sorun çıkabilecek konuları iş arkadaşlarımla ve üstlerimle paylaşıyorum.					
İşle ilgili sorunların çözümüne katkıda bulunmak konusunda elimden geleni yaparım.					
Yaptığım işle ilgili iletişim içinde olmam gereken örgüt üyeleri ile sürekli iletişim kurarım.					
Yardıms severlik					
Çalıştığım işte işe yeni başlayan iş arkadaşlarıma işle ilgili karşılaştığı sorunlarda yardımcı olurum.					
Çalıştığım işte iş arkadaşlarımla işle ilgili karşılaştığı sorunlara çözüm bulmaya çalışırım.					
Çalıştığım işte işle ilgili püf noktalarını iş arkadaşlarıma göstermek konusunda istekliyim.					
Çalıştığım işte görevim olmasa da müşterinin herhangi bir sorununa çözüm bulmaya çalışırım.					
Vicdanlılık					
Çalıştığım işte gerektiğinde görevim olmayan işleri yaparım.					
Çalıştığım işte gerekli durumlarda mesai saatlerimin dışında da isteyerek çalışırım.					
Çalıştığım işyerindeki kurallara gönüllü olarak uyarım.					
Çalışma saatleri içinde hiçbir zamanı boşa harcamam.					
Sportmenlik					
İş ortamından kaynaklanan bazı problemleri görmezden gelirim.					
İş arkadaşlarımla fikirlerine ve aldıkları kararlara saygı duyarım.					
Ufak sorunlar işimle ilgili olumlu beklentilerimi etkilemez.					
İş arkadaşlarımla işle ilgili bana gerektiğinde müdahale etmelerine hoşgörü gösteririm.					
Sivil Erdem					
Çalıştığım iş yerinde, iş arkadaşımın ya da arkadaşlarımla herhangi bir problemle karşılaşacağımı fark edersem, beni ilgilendirmese de onları uyarırım.					
Şu an çalıştığım iş ortamı benim sosyal hayatımın önemli bir parçasıdır.					
İşletmemi geliştirmek için iş dışındaki zamanlarda da fikir üretmeye çalışırım.					
Şu an çalıştığım işyerinin başarılı olması benim mutlu olmama önemli katkı sağlar.					
Şu an çalıştığım iş ortamı benim uzun yıllar çalışmak istediğim ve kendimi ait hissettiğim bir yapıya sahiptir.					
Kendi kişisel işim gibi benimsediğim şu an çalıştığım işe elimden gelen her türlü katkıyı yapmak isterim.					

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Aşağıda yaptığınız işten duyduğunuz tatmin düzeyini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır. Her bir soru için 1= kesinlikle katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3 = Kısmen Katılıyorum, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum şeklinde seçenekler söz konusu olup sizin için en uygun olanı işaretleyiniz.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İŞİN KENDİSİ					
1. İşim bana başarıma duygusu veriyor					
2. İşim tatmin edicidir					
3. İşimde bir çalışmaya değer bir şey yapıyorum					
TERFİ					
1.Şirketin adil bir terfi politikası var					
2.Şirketimde gelişme olanakları vardır					
3.İlerlemek isteyenler için burada yeteri kadar iyi işler var					
ÜCRET					
1. Diğer şirketlerde aynı işi yapanlarla karşılaştırıldığında benim maaşım yüksektir					
2. Bana göre bu şirkette maaşlar diğer şirketlere göre daha yüksektir					
YÖNETİCİ					
1. Müdürüm genellikle konular hakkında fikirlerimizi almaya çalışır					
2. Müdürüm benimle ilgili konularda daima dürüst olmuştur					
3. Müdürüm iyi yapılan iş karşılığında bize olan güvenini belirtir ve över					
ŞİRKET POLİTİKASI					
1.Yönetim gelişime açıktır					
2.Üst yönetim işini gerçekten de iyi yapar					
3.Bu şirket işlerini etkin ve düzgün yürütür					
4.Bu şirketteki elemanlar yönetimden iyi destek alırlar					
İŞ ARKADAŞLARI					
1. Çalışma arkadaşlarımız iyidir					
2. Birlikte çalıştığımız insanlar gerçekten de arkadaş canlısıdırlar					

ÇOK BOYUTLU LİDER-TAKİPÇİ ETKİLEŞİMİ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki soruları, bağlı bulunduğunuz en yakın üst yöneticinizi düşünerek cevaplandırınız.

1=Tamamen Katılmıyorum 2=Katılmıyorum 3=Orta derecede Katılıyorum

4=Katılıyorum 5=Tamamen Katılıyorum

	1	2	3	4	5
1. Yöneticim arkadaş olmak isteyeceğim kadar iyi biridir.					
2. Yöneticimi iş ilişkisinin ötesinde, insan olarak çok beğeniyorum.					
3. Yöneticimle birlikte çalışmaktan keyif alıyorum.					
4. Yöneticim, tartışılan konunun detayını bilmediği durumlarda dahi beni üstlerine karşı savunur.					
5. Eğer başkaları tarafından sert bir “eleştiriye” uğrarsam yöneticim beni savunur.					
6. Eğer yaptığım hatada kasıt yoksa yöneticim beni organizasyondaki diğer insanlara karşı savunur.					
7. Yöneticim için çalışırken iş tanımında belirtilen görevlerden daha fazlasını yaparım.					
8. Yöneticimin verdiği hedefleri karşılayabilmek için normalin üzerinde bir gayret göstermeye istekliyimdir.					
9. Yöneticim için normalin üstünde çalışmayı yük olarak görmem.					
10. Yöneticimin işi ile ilgili yeteneklerine hayranım					
11. Yöneticimin işi hakkındaki bilgi düzeyi beni etkiliyor.					
12. Yöneticimin işindeki yeterliliğine saygı duyuyorum.					