

**İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İŞLETME
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ
(OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA)**

Fatma KIRKAYAK
(Enstitü No: 162001149)

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

DANIŞMAN
Prof. Dr. Halit Ünal Targan

İSTANBUL, Mart 2019

**İSTANBUL OKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İŞLETME
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ
(OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA)**

Fatma KIRKAYAK
(Enstitü No: 162001149)

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME PROGRAMI**

Tezin Enstitüye Teslim Edildiği Tarih:
Tezin Savunulduğu Tarih:

Tez Danışmanı : Prof. Dr. Halit Ünal TARGAN

İstanbul Okan Üniversitesi

Diğer Jüri Üyeleri :

Öğretim Üyesi Dr. Bülent GÜNCELER

İstanbul Okan Üniversitesi

Öğretim Üyesi Dr. Hakan BEKTAŞ

T.C. İstanbul Üniversitesi

İSTANBUL, Mart 2019

İÇİNDEKİLER

	SAYFA NO
İÇİNDEKİLER	i
ÖZET	v
SUMMARY	vii
KISALTMALAR	ix
ŞEKİL LİSTESİ.....	x
TABLO LİSTESİ.....	xi
GRAFİK LİSTESİ.....	xii
BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ	1
BÖLÜM 2. LİDERLİK.....	3
2.1. LİDERLİK KAVRAMI, LİDERLİĞİN AMACI, ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ.....	3
2.1.1. Lider Kavramı.....	3
2.1.2. Liderlik Kavramı	4
2.1.3. Liderliğin Amacı	5
2.1.4. Liderliğin Önemi.....	6
2.1.5. Liderliğin Özellikleri.....	7
2.2. LİDERLİKLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR.....	8
2.2.1. Özellikler Yaklaşımı	8
2.2.2. Davranışsal Yaklaşım	9
2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları.....	9
2.2.2.2. Likert'in Sistem 4 Modeli	10
2.2.2.3. McGregor'un X ve Y Kuramı.....	12
2.2.2.4. Michigan Üniversitesi Çalışmaları	13
2.2.2.5. Blake ve Mouton'un Yönetim Biçimleri Yaklaşımı	14
2.2.2.6. Bale'in Harward Üniversitesi Araştırması	15
2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı.....	16
2.2.3.1. House ve Evans'ın Yol-Amaç Kuramı	17
2.2.3.2. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı.....	18
2.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı	20
BÖLÜM 3. KARİZMATİK LİDERLİK.....	22
3.1. KARİZMA VE KARİZMATİK LİDERLİK KAVRAMLARI.....	22
3.1.1. Karizma Kavramı	22
3.1.2. Karizmatik Liderlik Kavramı.....	23
3.2. KARİZMATİK LİDERLİĞİN ÖNEMİ, KAPSAMI VE ÖZELLİKLERİ	24

3.2.1. Karizmatik Liderliğin Kapsamı	25
3.2.2. Karizmatik Liderliğin Önemi	25
3.2.3. Karizmatik Liderlerin Özellikleri	26
3.2.4. Karizmatik Liderliğin Ortaya Çıkışı.....	27
3.2.5. Karizmatik Liderliğin Çeşitleri	27
3.2.5.1. Vizyon Belirleme	28
3.2.5.1.1. Belirlenen Vizyonu Formüle Etme	28
3.2.5.1.2. Vizyonu Birleştirme	29
3.2.5.1.3. Vizyona Güven Oluşturma.....	29
3.2.5.1.4. Belirlenen Vizyona Ulaşma	30
3.2.5.2. Sıra Dışı Davranışlar Ortaya Koyma	30
3.2.5.3. Kişisel Riskleri Üstlenebilme.....	31
3.2.5.4. Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme.....	31
3.2.5.5. Statükoyu (Mevcut Durumu) Sürdürmeme	32
3.2.6. Karizmatik Liderliğin Ortaya Çıkmasını Kolaylaştıran Şartlar	33
3.2.7. Karizmatik Liderliğin Olumsuz Yönleri.....	33
3.3. KARİZMATİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	34
3.3.1. House'un Karizmatik Liderlik Kuramı.....	34
3.3.2. Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı	35
3.3.3. Bass'ın Karizmatik Liderlik Y Kuramı	36
3.3.4. Shamir'in Karizmatik Liderlik Kuramı.....	37
3.3.5. Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atf Kuramı	38
3.3.6. Max Weber ve Karizmatik Otorite Anlayışı	39
3.3.7. Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım.....	40
BÖLÜM 4. İŞLETME PERFORMANSI.....	41
4.1. PERFORMANS KAVRAMI VE İLGİLİ KAVRAMLAR	41
4.1.1. Performans Kavramı	41
4.1.2. İşletme Performansı Kavramı.....	42
4.1.3. Verimlilik Kavramı.....	43
4.1.4. Kalite Kavramı.....	44
4.1.5. Yaratıcılık Kavramı	45
4.1.6. Etkinlik Kavramı	46
4.2. İŞLETME PERFORMANSINA YÖNELİK GELİŞTİRİLEN KURAMLAR	47
4.2.1. Performans Ölçüm Matrisi	47
4.2.2. Performans Prizması Modeli	48
4.2.3. Dengeli Skor Kart Modeli	49
4.2.4. Performans Piramit Sistem	50
4.2.5. Belirleyiciler ve Göstergeler Modeli.....	51
4.2.6. Entegre Performans Ölçüm Modeli	51
4.3. İŞLETME PERFORMANSI TÜRLERİ.....	52

4.3.1. Yenilik Performansı.....	52
4.3.2. Finansal Performans.....	54
4.3.3. Müşteri Performansı.....	55
4.3.4. Firma İçi Performansı	56
4.4. İŞLETME PERFORMANSININ GÖSTERGELERİ	57
4.4.1. Ekonomik Karlılık Oranı	58
4.4.2. Aktif Karlılık Oranı	58
4.4.3. Öz Sermaye Karlılık Oranı	59
4.4.4. Satışlardaki Karlılık Oranı	60
BÖLÜM 5. KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN, İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ANALİZİ	62
5.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	62
5.1.1. Araştırmanın Amacı	62
5.1.2. Araştırmanın Önemi.....	62
5.1.3. Araştırmanın Kapsamı, Evreni ve Örneklem Büyüklüğü	63
5.1.4. Araştırmanın Problemi.....	68
5.1.5. Araştırmanın Varsayımları.....	69
5.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	69
5.1.7. Araştırmanın Modeli	70
5.1.8. Araştırmanın Hipotezleri	70
5.1.9. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi.....	72
5.1.10. Anketin Güvenilirlik Analizi.....	73
5.1.11. Demografik Bulgular	74
5.1.11.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular.....	74
5.1.11.2. Yaş Değişkenine Ait Bulgular	75
5.1.11.3. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Bulgular	76
5.1.11.4. Medeni Hal Değişkenine Ait Bulgular.....	77
5.1.11.5. Meslek Değişkenine Ait Bulgular	78
5.1.11.6. Hizmet Yılı Değişkenine Ait Bulgular	79
5.1.12. Anova Analizleri.....	80
5.1.12.1. Cinsiyet ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme, Mevcut Durumu Sürdürmeme, Finansal Olmayan Performans, Finansal Performans Arasındaki İlişki.....	81
5.1.12.2. Yaş ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme, Mevcut Durumu Sürdürmeme, Finansal Olmayan Performans, Finansal Performans Arasındaki İlişki.....	82
5.1.12.4. Medeni Hal ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme, Mevcut Durumu Sürdürmeme, Finansal Olmayan Performans, Finansal Performans Arasındaki İlişki.....	87

5.1.12.5. Meslek ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme, Mevcut Durumu Sürdürmeme, Finansal Olmayan Performans, Finansal Performans Arasındaki İlişki.....	88
5.1.12.6. Hizmet Yılı ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme, Mevcut Durumu Sürdürmeme, Finansal Olmayan Performans, Finansal Performans Arasındaki İlişki.....	90
5.1.13. Regresyon Analizi	92
5.1.13.1. Performans ve Karizmatik Liderlik Arasındaki İlişki	93
5.1.13.1.1. Finansal Olmayan Performans ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme ve Mevcut Durumu Sürdürmeme Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi.....	93
5.1.13.1.2. Finansal Performans ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme ve Mevcut Durumu Sürdürmeme Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi	95
BÖLÜM 6. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER	98
6.1. TARTIŞMA	98
6.2. SONUÇ VE ÖNERİLER.....	99
KAYNAKLAR	105
EKLER.....	113
EK A DEMOGRAFİK BİLGİLER.....	113
EK B KARİZMATİK LİDERLİK	114
EK C PERFORMANS ÖLÇEĞİ.....	116
ÖZGEÇMİŞ.....	117

ÖZET

KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ (OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA)

Lider, gruplar içerisindeki benzer özelliğe sahip olan bireylerden farklı özellikleri olan kişiler olmaktadır. İşletmeler de varlıklarını devam ettirebilmek ve hedeflerine ulaşabilmek için liderlik görevini üstlenecek ve başarı ile yerine getirecek bireylere ihtiyaç duymaktadır. Liderlik, güven üzerine kurulmuş bir işletme oluşturabilmek için gereken en önemli unsurlardan biri olmaktadır. Dolayısıyla bu çalışmada; lider ve liderliğin tanımı yapılmış, liderliğin amacı, önemi ve özelliklerine yer verildikten sonra liderlikle ilgili olan özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımları üzerinde durulmuştur.

Karizmatik liderler, buldukları işletmelere önemli faydalar sağlamakla birlikte, özellikle savaş, kriz, istikrarsızlık dönemlerinde ortaya çıkarak kurtarıcı rolü üstlenmektedirler. Karizmatik liderler kendilerine özgü kişilik ve kendilerine özgü davranışlarıyla, çevre üzerinde etkili olmaktadır ve diğer çalışanları büyük oranda etkilemektedir. Bu çerçevede çalışmada; karizma ve karizmatik liderlik kavramları açıklandıktan sonra karizmatik liderliğin önemi, kapsamı, özellikleri, nasıl ortaya çıktığı, çeşitleri, olumsuz yönleri ve ortaya çıkmasını kolaylaştıran koşullara yer verilmiştir. Ardından House, Bass, Shamir vb. kişilerin ele almış olduğu karizmatik liderlik yaklaşımları irdelenmiştir.

İşletme performansı, çok çeşitli değişkenleri içerisinde barındırmakla birlikte bu değişkenlerin ortak çıktısı olarak bir bütünü oluşturmaktadır. Bir işletmenin dönemsel performansının ya da tüm performansının ölçülmek istendiğinde, ona etki eden tüm değişkenleri eş zamanlı olarak incelemek gerekmektedir. İşletme performansı soyut bir kavram olmamakla birlikte işletmenin tüm nitel ve nicel verilerinin değerlendirilmesi sonucu elde edilmektedir. Bu çalışmada işletme performansı başlığı altında; performans, işletme performansı, verimlilik, kalite, yaratıcılık, etkinlik kavramları açıklanmıştır. Ardından işletme performansına yönelik geliştirilmiş olan modellere yer verilmiş;

yenilik performansı, finansal performans vb. gibi performans türleri üzerinde durulduktan sonra işletme performansı göstergeleri olarak bilinen karlılık oranları ele alınmıştır.

Bu çalışma için yapılan analizler sonucunda, finansal olmayan performans ile sıra dışı davranışlar sergileme ve mevcut durumu sürdürmeme arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinin çalışanların performansını finansal ve finansal olmayan performans değerleriyle ölçmesi büyük önem taşımaktadır. İşletmelerde karizmatik liderlerin hem işletmenin hem de çalışanların performanslarını en iyi şekilde ölçümleyebilmesi için finansal performans göstergelerinin yanında finansal olmayan performans göstergelerini de kullanması gerekmektedir.

Bu çalışma kapsamında yapılan analizler sonucunda; finansal performans ile vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme ve kişisel risk üstlenme arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinin faaliyetlerini sürdürürken finansal performanslarını artırıcı girişimlerde bulunması gerekmektedir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Karizma, Karizmatik Liderlik, Performans, İşletme Performansı.

Tarih:

SUMMARY

INVESTIGATION OF THE EFFECTS OF CHARISMATIC LEADERSHIP CHARACTERISTICS ON BUSINESS PERFORMANCE AND A RESEARCH IN HOTEL ENTERPRISES

The leader is people with different characteristics than individuals with similar characteristics in groups. In order to maintain their assets and achieve their goals, enterprises also need individuals who will take on the task of leadership and fulfill their goals. Leadership is one of the most important elements needed to create a business based on trust. So in this study; the definition of leader and leadership, the purpose of leadership, the importance and characteristics of the leadership after the features of the properties approach, behavioral approach and situational approaches are focused on.

Charismatic leaders, while providing significant benefits to their businesses, especially in times of war, crisis, instability, they play a salvation role. Charismatic leaders have an impact on the environment with their unique personality and their unique behavior. Charismatic leaders; with their unique personality and original behaviors, they greatly affect other employees. In this study; After explaining the concepts of charisma and charismatic leadership, the importance, scope, characteristics, how they emerged, the types, the negative aspects and the conditions that facilitate the emergence of charismatic leadership are given. Then House, Bass, Shamir etc. the charismatic leadership approaches addressed by people are discussed.

Business performance includes a wide variety of variables, but it constitutes a whole as a common output of these variables. When it is desired to measure the periodical performance or the overall performance of an enterprise, it is necessary to examine all variables affecting it simultaneously. Although business performance is not an abstract concept, it is obtained by evaluating all qualitative and quantitative data of the enterprise. In this study, under the heading of business performance; The concepts of performance, operation performance, efficiency, quality, creativity, efficiency are explained. Afterwards, the models developed for the performance of the company are given; innovation performance, financial performance etc. After focusing on performance types such as performance indicators, profitability ratios are discussed.

As a result of the analyzes conducted for this study, it has been determined that there is a relationship between non-financial performance and exhibiting unusual behaviors and maintaining the current situation. Therefore, it is of great importance that accommodation companies measure the performance of employees with financial and non-financial performance values. Charismatic leaders need to use financial performance indicators as well as financial performance indicators to best measure the performance of both business and employees.

As a result of the analyzes conducted within the scope of this study; it was determined that there was a relationship between financial performance, vision determination and sensitivity, exhibiting unusual behaviors and taking personal risk. Therefore, accommodation enterprises should continue their activities in order to increase their financial performance.

Keywords: Leadership, Charisma, Charismatic Leadership, Performance, Business Performance.

Date:

KISALTMALAR

A.G.E. : Adı Geçen Eser

BSC : Balanced Scorecard (Dengeli Karne Uygulaması)

DR. : Doktor

DSK : Dengeli Skor Kart

LPC : Programlama Dili

S. : Sayfa

ŞEKİL LİSTESİ

	SAYFA NO
Şekil 4.1. Performans Prizması Çatısının Şematik Gösterimi.....	49
Şekil 5.1. Karizmatik Liderlik ve Performans İlişkisi.....	70



TABLO LİSTESİ

SAYFA NO

Tablo 5.1. İstanbul'da Faaliyetini Sürdüren ve 50 Kişiden Fazla Personel Çalıştıran Beş Yıldızlı Oteller	64
Tablo 5.2. Evrenin Büyüklüğüne Göre Örneklem Miktarı.....	68
Tablo 5.3. Güvenilirlik Katsayısı Tablosu	73
Tablo 5.4. Güvenilirlik Analizi	74
Tablo 5.5. Cinsiyet Değişkeni Frekans Tablosu.....	74
Tablo 5.6. Yaş Değişkeni Frekans Tablosu.....	75
Tablo 5.7. Eğitim Durumu Değişkeni Frekans Tablosu.....	76
Tablo 5.8. Medeni Hal Değişkeni Frekans Tablosu	77
Tablo 5.9. Meslek Değişkeni Frekans Tablosu	78
Tablo 5.10. Hizmet Yılı Değişkeni Frekans Tablosu	79
Tablo 5.11. Cinsiyet ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme, Mevcut Durumu Sürdürmeme, Finansal Olmayan Performans, Finansal Performans İçin One-Way Anova Tablosu	81
Tablo 5.12. Yaş ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme, Mevcut Durumu Sürdürmeme, Finansal Olmayan Performans, Finansal Performans için One-Way Anova Tablosu	83
Tablo 5.13. Eğitim Durumu ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme, Mevcut Durumu Sürdürmeme, Finansal Olmayan Performans, Finansal Performans İçin One-Way Anova Tablosu	85
Tablo 5.14. Medeni Hal ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme, Mevcut Durumu Sürdürmeme, Finansal Olmayan Performans, Finansal Performans İçin One-Way Anova Tablosu	87
Tablo 5.15. Meslek ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme, Mevcut Durumu Sürdürmeme, Finansal Olmayan Performans, Finansal Performans İçin One-Way Anova Tablosu	89
Tablo 5.16. Hizmet Yılı ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme, Mevcut Durumu Sürdürmeme, Finansal Olmayan Performans, Finansal Performans İçin One-Way Anova Tablosu	91
Tablo 5.17. Finansal Olmayan Performans ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme ve Mevcut Durumu Sürdürmeme.....	93

GRAFİK LİSTESİ

	SAYFA NO
Grafik 5.1. Cinsiyet Değişkeni Grafiği.....	75
Grafik 5.2. Yaş Değişkeni Grafiği.....	76
Grafik 5.3. Eğitim Durumu Değişkeni Grafiği.....	77
Grafik 5.4. Medeni Hal Değişkeni Grafiği.....	78
Grafik 5.5. Meslek Değişkeni Grafiği.....	79
Grafik 5.6. Hizmet Yılı Değişkeni Grafiği.....	80



BÖLÜM 1. GİRİŞ VE AMAÇ

Bu çalışmanın amacı, karizmatik liderlik özelliklerinin işletme performansına etkilerinin incelenmesidir. Çalışmada, karizmatik liderlik uygulamalarının işletme performansı açısından önemi, işletme performansını etkileyen unsurların neler olduğunun belirlenmesi ve ayrıca uygulanan anketler yoluyla tespit edilmiş olan sorunlara çözüm önerileri sunulması hedeflenmiştir.

Liderler, birlikte hareket ettikleri kişilere yol gösterici görev üstlenen kişiler olmaktadır. Liderlik insanları belirlenen hedefler ve amaçlar doğrultusunda çaba göstermeleri konusunda ikna etme yeteneğine denilmektedir. Çalışma şartlarının gün geçtikçe değişiklik göstermesi, çalışanların ve yöneticilerin ihtiyaçlarının da farklılık göstermesi sonucunda liderlik alanlarına yönelik yeni yaklaşımlar ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşımların en dikkat çekenlerinden biri de karizmatik liderlik olmaktadır.

Karizmatik liderlik, içinde bulunduğu işletmenin ve kendisi ile yürümeye ikna ettiği kişilerin yararlarına olabilecek bireysel riskleri almalarını sağlayan kişilerin sergilediği liderlik tarzıdır. Karizmatik liderler bu özellikleri kapsamında kendi inançları, idealleri ve değerleri kapsamında güven, güçlü bir inanış, kararlılık sergilemektedirler. Karizmatik liderliğe yönelik bu olumlu düşünce rehberlik ettiği grup üyelerinin arasında bulunan bütünlüğün oluşmasında da önemli rol üstlenmektedir.

Liderliği önemli kılan unsurlardan biri de işletme performansına nasıl etki yaptığıdır. İşletme performansının yüksek olması çalışanlara iyi bir liderlik sunulması ile gerçekleşmektedir. İşletme performansı, çok çeşitli değişkenlerin belirlediği bir başarı göstergesi olarak temelde bir bütünü ifade etmektedir. Bir işletmenin dönemsel veya tüm performansı söz konusu olduğunda, performansın oluşmasına katkı sunan veya bir şekilde onu etkileyen tüm değişkenlerin eş zamanlı olarak katkısı ifade edilmektedir.

Karizmatik liderlik özelliklerinin işletmelerin potansiyelini artırabilmesi ve verimliliğini yükseltebilmesi açısından performans artırıcı faktörlerin işletmeler tarafından dikkatli bir şekilde uygulanması gerekmektedir. İşte bu nedenle bu çalışmada işletme potansiyelini artırabilecek olan faktörler tek tek incelenecek, bu faktörlerin geliştirilmesi üzerinde durulacak, yapılacak olan anket çalışmalarıyla mevcut sorunları tespit edilecek ve mevcut sorunları çözebilecek öneriler geliştirilerek işletmelerin

mevcut durumlarından daha iyi bir noktaya gelebilmelerine yönelik bilimsel bulgular sunulacaktır.

Bu kapsamda bu çalışmada demografik bilgi formu, karizmatik liderlik ölçeği ve işletme performansı ölçeği kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçekler kapsamında araştırma modeli oluşturularak modele ilişkin hipotezler kurulmuştur. Söz konusu hipotezler, demografik değişkenlerle karizmatik liderlik ölçeği ve işletme performansı ölçeği alt boyutları arasında nasıl bir ilişki olduğunu belirlemek için oluşturulmuştur. Demografik değişkenlerin karizmatik liderlik ve işletme performansı üzerindeki etkisini belirlemek üzere hipotezler kurulmuştur.

Çalışma bu kapsamda beş bölümden oluşmaktadır. Bölümler ve içerikleri şu şekilde sıralanabilir;

Birinci bölümde; çalışmanın amacı belirlendikten sonra çalışmaya yönelik yer alan bilgiler kısaca açıklanmıştır.

İkinci bölümde; liderlik kavramı başlığı altında; lider ve liderlik kavramları, liderliğin amacı, önemi, özellikleri, liderlik ile ilgili özellikler yaklaşımı, davranışsal yaklaşım ve durumsallık yaklaşımları incelenmiştir.

Üçüncü bölümde; karizmatik liderlik başlığı altında; karizma kavramı, karizmatik liderlik kavramı, karizmatik liderliğin kapsamı, önemi, özellikleri, ortaya çıkışı, çeşitleri, ortaya çıkmasını kolaylaştıran koşullar, olumsuz yönleri ele alındıktan sonra karizmatik liderlik yaklaşımları ele alınmıştır.

Dördüncü bölümde; işletmeler açısından önemli bir husus olan işletme performansı ele alınmıştır. Çalışmada işletme performansı başlığı altında; performans kavramı, işletme performansı kavramı ve ilgili kavramlar açıklandıktan sonra, işletme performansına yönelik geliştirilen modeller üzerinde durulmuştur. Bölümün son kısmında ise işletme performansı türleri üzerinde durulduktan sonra işletme performansını ortaya koyan göstergeler irdelenmiştir.

Çalışmanın beşinci bölümünde; çalışmanın başlığına yönelik alan uygulaması yapılmış ve araştırmanın amacı, önemi, sınırlılıkları vb. analizler üzerinde durulmuştur.

BÖLÜM 2. LİDERLİK

2.1. LİDERLİK KAVRAMI, LİDERLİĞİN AMACI, ÖNEMİ VE ÖZELLİKLERİ

İnsanların bir arada olduğu her yerde, her durumda gündemde olan en önemli konulardan birisi liderlik konusu olmuştur. Liderlik, liderin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için insanları yönlendirmesine yönelik olup yöneltme fonksiyonu içinde incelenmektedir. Etkili bir liderin tüm takipçilerine eşit mesafede olması, insanlar arasında ayırım yapmaması ve adil davranması, hatalara karşı anlayışlı davranması, geliştiren ve öğreten yönleri güçlü biri olması beklenmektedir. Beklentileri karşılayabilmek için liderin kişisel özellikleri ve davranışlarını geliştirmesi gerekmektedir. Liderlerin etkili olabilmesi için çalışanları ile işbirliği ve uyum içinde olması gerekmektedir. Zaman içinde liderler öncelikle bireysel özellikleri ile dikkat çekmiştir. İzleyen dönemlerde ise liderler davranışları ile değerlendirilmiş ve nihai olarak bütünsel bir yaklaşım ile durumsal hareket edilmesinin önemi vurgulanmıştır. Gelişim aşamasında ise liderin kendini etkin değerlendirebilmesi, önyargısız bir şekilde tüm takipçilerini kapsayıcı olması ve takipçilerinin bakış açılarını anlayarak, empati ile kararlar vermesi faydalı olabilir (Bektaş, 2016: s. 43).

Bu kapsamda liderlik kavramı, liderliğin amacı, önemi ve özellikleri başlığı altında; lider kavramı, liderlik kavramı, liderliğin amacı, liderliğin önemi ve liderliğin özellikleri ele alınmıştır.

2.1.1. Lider Kavramı

Lider, insanları kendi veya topluluğun amaçları için yönlendiren, talimat ve emirlerine uygun davranmalarını sağlayan kişi olarak tanımlanmaktadır. Belirlediği amaca göre insanları yönlüten ve etkileyen kişi de lider olmakla birlikte bu amaç uğruna kat edilen yollar ve süreçler de liderlik olarak tanımlanmaktadır. Liderlik dinamik bir süreç olup takipçilerin, bir insanı arkasından izleyenlerin olması ile liderlik süreci hayat bulmaktadır. Liderlik süreci işletmelerin yapılarındaki farklılığa göre değişiklik göstermektedir. Bu yolda liderler, takipçileri için bazı durumlarda uyarlayan, yön veren bazı durumlarda ise sorularına yanıt veren rolünü üstlenmektedir (Koçel, 2013: s. 568).

Lider, takipçilerin kendisine gönülden inanmasını, kendi iradeleri ile izlemesini ve takipçilerini tanımlanmış amaçları etrafında bir birlik içinde olmalarını sağlayan, en güç durumlarda dahi motive eden kişi olmaktadır. Liderlik, kendini izletebilme ve insanları belirli bir amaç için harekete geçirebilme gücü olarak tanımlanabilir. Her insan kendiliğinden, kendi isteği ile lider olamamakta ve bazı zamanlarda beklenmedik olayların yönlendirmesi, zorlaması ile lider ortaya çıkmaktadır. Bireyler liderin, her zaman kendileri için en iyisini ve en güzelini planladığını, kendilerini bu amaca ulaştıracağına inanmaktadır (Akpınar, 2017: ss. 207-208).

Etkili bir lider, ekip üyelerinin mesleki başarıları için hem rehberlik eden hem de özgüvenini destekleyerek motive eden kişi olarak tanımlanabilir. Liderlikte, liderin amaçlarını gerçekleştirebilmesi için insanları bilinçli olarak etkilemesi, isteklerinin yerine getirilmesi için insanları yönlendirmesi, ikna etmesi yetkinlikleri önem arz etmektedir. Modern bir liderin ise vizyoner olması, örgütsel adalete önem vermesi, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlaması, işletmenin ve çalışanların sürekli öğrenme ve gelişimini sağlaması gibi alanlarda etkin olması beklenmektedir (Önen ve Kanayran, 2015: s. 44).

Lider kararları tek başına kendi verebileceği gibi kendini takip eden kişilerin karar almasına da fırsat vermekle birlikte bu durumun ölçüsüne göre liderlik davranışları da değişmektedir. Liderlik davranışlarının, gerek toplumsal gerek kişisel birçok faktörden etkilendiği söylenebilir. Liderin dahil olduğu sosyal yapıdaki tüm ekonomik, politik, sosyal, psikolojik, dini ve benzeri kural ve olgular liderlik sürecini etkilemektedir (İbicioğlu vd., 2009: s. 5).

Liderler, topluluğun en üst seviyesinde olsa dahi, sosyal yapının ayrılmaz bir parçası olmaktadır. Sosyal yapıların hepsinin kendine özgü; ilişki, statü ve normları bulunmaktadır. Normlar, sosyal yapıdaki düzeni sağlamak için oluşturulan kurallar ve yaptırımlar olarak tanımlanabilir. Sosyal yapının bir parçası olduğu için liderin davranışları bu normların etkisi altında bulunmaktadır. Liderin davranışlarından da normlar etkilenmekte ve zaman içinde etkileşim ile normlar değişim göstermektedir (İbicioğlu vd., 2009: s. 2).

2.1.2. Liderlik Kavramı

Liderlik, kişinin kişilerarası iletişimde fark yaratmasının sonucu, bu doğrultuda almış olduğu veya kendisine diğer kişiler tarafından verilen rol olarak tanımlanabilir. Başka

bir ifadeyle liderlik, kişinin diğerk kişiler ile biraradayken sergilediği bir davranış olarak ifade edilebilir. Tarihsel olarak bakıldığında liderlik insanlığın ilk ortaya çıkışına kadar gitmektedir. Tek başına insan yaşamakta zorlanmış, sürekli ve artan bir şekilde sosyalleşme ihtiyacı hissetmiştir. Liderlik, küçük parçalarla, gruplarla başlamak üzere daha büyük gruplar ve daha fazla kişi ile iletişime geçerek çevresini genişletmekte, daha çok farklı konularda etkilenme, etkileme ihtiyacında ve eğiliminde olmaktadır. Sosyalleşme esnasında birbirlerini etkileme konusunda daha baskın ve kendini daha çok ortaya koyan kişiler, diğerklerinin zımnı veya açık kabulü ile lider konumuna geçmektedir (Teyfur vd., 2013: s. 85).

Liderlik, pek çok kaynakta önderlik olarak da ifade edilebilmektedir. Hayatın her alanında liderlik ile karşılaşılsa dahi liderliği tam ve gerçek anlamıyla tanımlamak mümkün olamamaktadır. Liderlik ve özellikleri, konuyla ilgili duruma, konjonktüre, sektöre ve zamana göre çok farklı şekilde tanımlanabilir. Liderin ortaya çıkması için de uygun bir ortama, liderin liderliğini kabul edecek ve destekleyecek kişilere ve ortak bir amaca sahip olması gerekmektedir. İstenen koşulların olmaması halinde her ne kadar tüm vasıflara ve kişisel özelliklere sahip olursa dahi liderlik söz konusu olmayabilir (Güney, 2012: ss. 95-96).

Yeni boyut ve ilkeleri ile liderlik kavramı göz önünde bulundurulduğunda esasen liderlik süreci canlı olmakta, sosyal yapıdaki tüm ekonomik, politik, sosyal ve diğerk tüm şartlara göre değişmektedir. Üzerinde henüz fikir birliğine varılmamış olsa bile yeni liderlik tanımlamalarında liderlerin pozitif yönlerine vurgu yapılmaktadır. Süreç ile birlikte liderlik kavramı yeniden yorumlanmıştır (Bulut ve Uygun, 2010: s. 44).

İlk başlarda belirli ortak özelliklere sahip olmak olarak tanımlanan liderlik kavramı, değişen zaman ile birlikte liderlerin durum ve koşullara göre farklılaşan, yenilik getiren yaklaşımlar ile tekrar tekrar tanımlanmaktadır. Liderlik kavramının bu durum ile boyut ve ilkeleri güncellenmektedir (Polat ve Arabacı, 2015: s. 209).

2.1.3. Liderliğin Amacı

Liderlik, ortak amaç çevresinde insanları birleştirebilmek anlamına gelmekte ve kendine bağlı insanları motive etmek, ortak amaçları gerçekleştirmek için insanları bir arada tutmak ve birlik olmalarını sağlamayı amaçlamaktadır. İnsanlar sosyal varlıklardır, sosyalleştikleri grupta ise kendilerini yönlendirecek, ortak bir amaç ve hedef için alınacak aksiyon ile amaca ulaştıracak liderlere ihtiyaç duymaktadır. Lider,

insanları motive ederek ortak amaca inanmalarını, ortak amacı benimsemelerini sağlamaktadır. Lider, insanların ortak amaç için büyük bir istek ve heyecan ile birlik içinde hareket ederek amacı gerçekleştirdikleri aktif ve dinamik bir süreci yönetmektedir. Liderin, liderlik amacına ulaşabilmesi için liderlik özelliklerini taşıması gerekmektedir. Liderlikte liderin, gruptaki insanların davranışlarını, iradelerini etkin kullanmasını ve ortak bir akıl ile hareket etmelerini sağlaması gerekmektedir (Gümüş vd., 2015: s. 55).

Lider, insanları etkileyerek, birlik ve bütünlük içerisinde ortak amaç için hareket etmelerini sağlamayı amaçlamaktadır. Liderin, liderlik yaptığı grubun fiili olarak içerisinde yer alması, grubun dinamiklerini anlaması ve bu dinamiklerine göre hareket ederek insanları motive etmesi, kendisinden etkilenen insanlar yaratmasını sağlamaktadır. Liderlik yaptığı insanları yakından tanıyarak onları etkileyen, insanların hayranlık, beğeni ve destekleri ile kendisini izleten ve amacına ulaşan lider olmaktadır. Liderden etkilenen insanlar takipçi olmakta ve takipçinin olmadığı bir durumda ise liderlikten söz edilmesi mümkün olmamaktadır (Avcı ve Yaşar, 2016: s. 202).

2.1.4. Liderliğin Önemi

Liderlik, araştırmacıların sürekli ilgisini çeken popüler konulardan birisi olmaktadır. İnsanın sosyal varlık olmasından kaynaklanan bir arada olma ihtiyacı, insanları toplu halde yaşamaya ve amaçlarına ulaşabilmek için örgütlenmeye yönlendirmiştir. Örgütlenmiş toplulukların amaçlarına ulaşabilmesi için yönlendirilmesi, yönetilmesi gerektiği zaman ile daha net bir şekilde ortaya çıkmış ve yönetimde liderlik daha da önemli hale gelmiştir (Bakan ve Doğan, 2013: s. 3).

İnsanlık tarihinde zamanla meydana gelen kültürel, ekonomik, politik, teknolojik değişim ve gelişimler, işletmelerin yönetim yapılarında değişimler olmasına yol açmıştır. Yönetim eskisi kadar yalın ve basit olmaktan çıkarak karmaşık, kompleks yapılar haline dönüşmüştür. Yönetimin karmaşık hale gelmesi ile etkin ve verimli yönetim ihtiyacı giderek artmış, bu noktada yöneticilik kavramına yeni bakış açıları getirmiştir. Ortaya çıkan yeni bakış açıları ile yönetici ve lider kavramının birbirinden farklı olduğu fakat birbirlerini de tamamladıkları gözlemlenmektedir. Bir yöneticide liderlik ve yetkinlik özelliklerinin olmaması halinde etkin ve verimli bir yönetici olamayacağı bununla birlikte her yöneticinin de lider olamayacağı kabul edilmektedir.

Bu nokta karşımıza çıkan yönetici, lider, lider-yönetici kavramları sürekli olarak geliştirilmekte ve değişimlere uğramaktadır (Bakan ve Bulut, 2004: s. 152).

Liderlik kavramının kazanmış olduğu boyutlar ve göstermiş olduğu değişim dikkatli bir şekilde ele alındığında, kavramın dinamik bir yapıda olduğu, yönetim ve siyasal şartlar, gün geçtikçe değişen sosyo-ekonomik yapı ile yeniden tanımlandığı söylenebilir. Vizyoner olmak, yenilikçi olmak, sürekli öğrenmek, kendine güvenli olmak, kendisi ve çevresi ile ilgili pozitif düşüncelere sahip olmak gibi özellikler yeni liderlik yaklaşımları arasında ön plana çıkmaktadır. Bu özelliklere sahip bir liderin değişme rahatlıkla uyum sağlayacağı, liderlik yaptığı ekibi, kurumu yeniliklere ve gelişime rahatlıkla adapte edeceği, yüksek kaliteli hizmet sağlayabileceği ifade edilmektedir (Bulut ve Uygun, 2010: s. 44).

Liderliğin içeriği geçen zaman ile birlikte değişime uğramıştır. Değişimin sürekliliği, liderliğin zaman ve mekana göre farklılaşmasına, farklı liderlik tarzlarının ön plana çıkmasına yol açmıştır. Değişimin sürekliliği ile işletmelerin istek ve ihtiyaçlarının da değişeceği, ilerleyen zaman ile birlikte yeni liderlik tarzlarının ortaya çıkacağı düşünülmektedir (Tayfur vd., 2013: ss. 85-86).

2.1.5. Liderliğin Özellikleri

Liderin, zeki ve insani ilişkilerde başarılı bir insan olması, liderlik için gereken ortak özellik olmaktadır (Yılmaz, 2011: s. 43). Liderler, diğer kişilerden daha farklı rol üstlenmekte ve liderlerin daha farklı özellikleri olduğu düşünülmektedir. Sözü edilen bu durum, diğerlerinden farklı olmayan kişilerin lider olmayacağı anlamına gelmemektedir. Liderlik konusunda üzerinde durulacak temel nokta, liderlerin genelinin sahip olduğu ortak yetkinlikler ve özellikler olması gerekmektedir (Güney, 2012: s. 98).

Liderlik, küçük parçalarla, gruplarla başlamak üzere daha büyük gruplar ve daha fazla kişi ile iletişime geçerek çevresini genişletmekte, daha çok farklı konularda etkilenme ya da etkileme ihtiyacında eğiliminde olmaktadır. Lider, yapıdaki diğer kişilerden daha farklı rol üstlenen ve daha farklı davranan kişi olarak da tanımlanabilir. İnsanın sosyalleşme ihtiyacına olan eğilimi ile küçük gruplardan topluluklara ve toplumlara kadar uzanan etkileşimli bir yapı oluşumu gerçekleşmiştir. Her bir sosyal yapının kendine özgü normları ve uyulması gereken kuralları bulunmaktadır. Liderin davranışı da bu sosyal yapıdan çıkmakta ve bu kurallardan etkilenmektedir. Yapı

içerisindeki statüden, görevinden, konumundan bağımsız olarak lider esasında sosyal yapının parçası olmaktadır (İbicioğlu, Özmen, Taş, 2009: s. 1).

Liderlerin, sosyal yapıların birer parçası olmasının yanında liderliğin, genetik yapıdaki özelliklerle ilişkili olduğu, zaman içerisinde kazanılan yetenekler, uygun ortam ve koşulların oluşması ile şekillendiği ifade edilebilir. Liderlerin, insanları etkileme, yönlendirme ve insanları harekete geçirmek için gerekli motivasyonu sağlama özellikleri en dikkat çeken yetkinlikleri olarak ön plana çıkmaktadır. İşletmelerde çalışanları motive edecek, yönlendirecek ve ortak bir amaç doğrultusunda birleştirecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Lider mi doğulur yoksa liderlik öğrenilebilir mi konusunda yapılan bazı araştırmalar sonucunda liderlik özelliklerinin öğrenilebileceği iddia edilmektedir. İşletmelerde liderlerin bulunması, çalışan performansını ve örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir. Liderler bu nedenle işletmelerde; destekleyici, yönlendirici ve motive edici olarak önemli bir konuma gelmiştir (Güney, 2012: s. 95).

2.2. LİDERLİKLE İLGİLİ YAKLAŞIMLAR

Liderlik ile ilgili çok sayıda yaklaşım bulunmaktadır. Her bir yaklaşımın liderliğin farklı özelliklerine vurgu yapmaktadır. Bu yaklaşımlardan durumsal liderlik, bir liderin, değişik ortam ve koşullara adapte olarak farklı tarzları içeren duruşlar sergilemesi gerektiğini ortaya koymuştur. Liderin hangi durumda hangi tarzı sergilemesi gerektiği konusu henüz açıkça ortaya konamamıştır. Durumsal liderlik yaklaşımının, teori ve uygulama açısından liderlik çalışmalarına ciddi katkılar sağladığı görülmektedir. Mevcut yaklaşımlar eski yaklaşımların katkısı ile gelişmiştir. Değişimin sürekliliği ile mevcutta uygulanan liderlik yaklaşımlarının da yeni durumlara göre değişeceği bilinmektedir (Çetin, 2008: s. 83).

Bu bölümde; özellikler yaklaşımı, Ohio State Üniversitesi araştırmaları, Likert'in sistem 4 modeli, McGregor'ın X ve Y kuramı, Michigan Üniversitesi çalışmaları, Blake ve Mouton'un yönetim biçimleri yaklaşımı ve Bale'in Harward Üniversitesi araştırması gibi davranışsal yaklaşım biçimleri ile durumsal liderlik yaklaşımları olarak bilinen; House ve Evans'ın yol-amaç kuramı, Fred Fiedler'in etkin liderlik kuramı, Hersey ve Blanchard'ın durumsallık yaklaşımı ele alınmıştır.

2.2.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı ile sahip olunan fiziki, sosyal ve kişisel özelliklere odaklanılmaktadır. Bu yaklaşıma göre “lider olunmaz, lider doğulur.” fikri ön planda olmakta ve özellikler yaklaşımında lider diğer kişilerden daha farklı, daha özel olmaktadır. Bu yaklaşıma göre özel ve farklı nitelikler ise sonradan kazanılamamakta, doğuştan gelmektedir (Fındıkçı, 2009: s. 61). Özellikler yaklaşımı, liderin sahip olduğu özelliklerin onu özel kıldığı görüşüne dayanmaktadır. Söz konusu yaklaşımda, sahip olunan fiziki, sosyal ve kişisel özellikler ile lider doğulduğu, diğer kişilerden farklı bulunduğu yaklaşımından hareket etmiştir (Koçel, 2003: s. 588).

Özellikler yaklaşımına göre doğuştan sahip olunan kişisel özellikler ve zamanla gelişen yetkinlikler sayesinde etkin liderlik ortaya çıkmaktadır. Bu yaklaşıma göre liderliğin etkisi ve belirleyici faktörleri bireysel özelliklere bağlı olmaktadır. Liderliği oluşturan nitelikler üzerine yapılan ilk araştırmalar kişisel özelliklerin belirlenmesi üzerine olmuştur. Etkin bir lideri diğerlerinden ayıran bazı özellikler olduğu öne sürülmektedir. Liderlik yaklaşımları değerlendirildiğinde, liderlikte özellikler yaklaşımını savunanlar, liderliğin doğuştan geldiğini, bazı liderlerin sahip oldukları özellikler ile tarihe damga vurduğunu ve tarihin akışını etkilediğini iddia etmişlerdir (Güney, 2012: s. 364).

2.2.2. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal liderlik yaklaşımında lider, kişiyi veya işi ön plana alan bir yaklaşım sergilemektedir. Başka bir ifade ile liderlik, lider tarafından ilgi duyulan iki temel boyut olan; üretime yönelik olma ve kişiler arası ilişkilere yönelik olmak üzerine kurulmuştur. Dolayısıyla bu yaklaşıma göre, ideal liderin, etkinlik ve verimlilik için işe yönelik olma ve kişiler arasındaki ilişkilere yönelik olması arasında denge sağlanması gerektiği söylenebilir (Bektaş, 2016: s. 44).

Davranışsal liderlik yaklaşımını savunanlar, liderin davranışlarının insanlar üzerindeki etkisine üzerine yoğunlaşmıştır. Bu yaklaşımına göre, değişik ortam ve koşullara adapte olabilen farklı davranışlar sergileyebilen lider en iyi lider olarak tanımlanmaktadır (Tayfur vd., 2013: s. 86).

2.2.2.1. Ohio State Üniversitesi Araştırmaları

Ohio State Üniversitesi’nde 1945 yılında başlayan araştırmalar, davranışsal liderlik gelişimine önemli katkılar sağlamıştır. Yapılan araştırmaların temel amacı, etkin bir

lideri tanımlayabilmektir. Etkin lideri tanımlamak için yapılan çalışmada liderlerin sergiledikleri davranışları gösteren çeşitli tanımlar belirlenmiştir. Faktör analizine tabi tutulan tanımlar ise liderlik davranışlarını açıklamaktadır (Karabay, 2015: s. 65).

Davranışsal liderlik konusunda öncü sayılabilecek ve davranışsal liderlik teorilerinin gelişimine büyük katkı sağlayan ilk araştırmalar, Ohio State Üniversitesinde yapılmıştır. Kişiler arası ilişkilere yönelik olan lider, kendisini takip eden kişilerle daha yakından ilgilenmekte ve insan ilişkilerinde daha etkili olduğu düşünülmektedir. Kişilerle yakından ilgilenmenin bir sonucu olarak liderin, insanları yakından tanımakta olduğu, istek ve ihtiyaçlarını daha rahat anladığı, etkin iletişim ile insanlara istediğini rahatlıkla yaptırabildiği, amaçlarına daha rahat ulaşabilmekte olduğu varsayılmıştır. İşe yönelik liderlerin ise odaklarında iş ve verimlilik olduğu söylenebilir. İş odaklı liderlerin, ekibi daha fazla ve daha iyi iş çıkartmak üzere hem zorlayıcı hem motive edici olacakları söylenebilir. İşletmelerde tek tip davranış sergileyen liderler bulunmamakla birlikte hem kişi hem iş odaklı liderler yer almaktadır (Güney, 2012: ss. 107-108).

Ohio State Üniversitesi'nde yapılan çalışmalara göre, inisiyatif alma ve insanı ön planda tutma iki temel bağımsız değişken olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlerin genel olarak davranışının bu temel faktörler üzerine yoğunlaştığı ifade edilmektedir. Lider, amacına yönelik olarak işi tam ve zamanında bitirebilmek için inisiyatif almaktadır. Amaç ve hedef belirlemesi, organizasyonu sağlaması, iletişim kurması lider olan bireyin alanlarındaki davranışlarını göstermektedir. İnsanı ön planda tutma faktöründe ise; liderlerin arkadaşça, bireyler arası güvene ve saygıya dayalı yoğun ilişkiler kurmasına yönelik davranışlar ön plana çıkmaktadır. İnsan faktörünü dikkate alan lider, takipçilerinin ihtiyaç ve taleplerini dikkate almakta, sanki onların temsilcisi gibi davranmaktadır. Temsilci konumunda olan liderlerin davranışlarını takipçileri de etkilemektedir (Koçel, 2013: s. 579).

2.2.2.2. Likert'in Sistem 4 Modeli

Likert'in geliştirdiği Sistem 4 Modeli, olgunlaşmamış davranışları olgunlaşmış davranışlar ile değiştirmek için motive etmeye ve geliştirmeye, çalışma koşulları ile ilgili olan hijyen faktörleri yerine iş tatmini ile ilgili olan güdüleyici daha fazla önem vererek X kuramından Y kuramına geçmeye yardımcı olmayı amaçlamıştır. Likert'in geliştirdiği Sistem 4 Modeli sırasıyla 4 aşamadan oluşmakta ve süreklilik arz etmektedir. Sözü edilen aşamalar şu şekilde sıralanabilir (Eren, 2000: ss. 34-35);

Sistem 1– Yönetimin astlara güveni bulunmamakta ve onlara nadiren söz hakkı vermektedir. Şirketle ilgili kararların neredeyse tamamı ve amaçlar üst yönetim tarafından belirlenmektedir. Verilen kararlar emir-komuta zinciri ile astlara iletilmektedir. İlişkiler güvensizlik üzerine kurulmuş olup astlar tehdit, uyarı ve korku ile çalıştırılmakta nadiren fizyolojik ve güven ihtiyaçları karşılanmaktadır. Kontrol süreci de üst yönetim tarafından gerçekleştirildiği için astlar arasında şirketin amaçlarına karşı resmi olmayan, görünmez bir birlik, örgütlenme bulunmaktadır.

Sistem 2– Yönetim kademesinin astlara karşı güveni bulunmakta fakat bu güven tıpkı bir beyin hizmetçisine karşı duyduğu güven olmaktadır. İşletme ile ilgili kararların önemli bir kısmı ve amaçlar üst yönetim tarafından belirlenmektedir. Bununla birlikte bazı sınırlamalar dahilinde alt yönetime karar verme konusunda yetki verilebilmektedir. Astları motive etmek için nadiren ödül ve çoğunlukla ceza kullanılmaktadır. İletişim kısıtlıdır, aşağıdan yukarıya iletişime biraz olanak tanınmaktadır. Kontrol süreci üst yönetim tarafından yapılmakta, fakat bazı kontrol işlemleri sınırlamalar dahilinde orta ve alt yönetime verilmiştir. Astlar arasında resmi olmayan, görünmez bir birlik olmakta, örgütlenme bulunmakta ancak, bu çoğunlukla işletmenin amaçlarına karşı olmamaktadır.

Sistem 3– Yönetim kademesinin astlara tam olmasa bile önemli ölçüde güveni bulunmaktadır. İşletmeyle ilgili politikalar ve kararlar çoğunlukla, üst yönetim tarafından belirlenmektedir. Yöneticilere, astlara özel teknik kararları vermeleri konusunda yetki verilmiştir. İletişim astan üste, üsten asta şeklinde çift yönlü olmaktadır. Ödüllendirme sistemi bulunmakta ve cezalar nadir verilmektedir. Kontrol işlemlerinde astlara da yetki verilerek sorumluluk duygusu aşılacaktır. Resmi olmayan, görünmez bir birlik, örgütlenme olabilir, ancak bu örgüt çoğunlukla şirketin amaçlarına benimsemekte, sadece bazı konulara karşı gelmektedir.

Sistem 4– Yönetim astlara tam olarak güvenmektedir. İşletme ile ilgili politikalar ile kararlar, dengeli ve koordine olmuş bir şekilde ortaklaşa belirlenmektedir. İletişim, dikey ve yatay şekilde kurulabilir. Başarıyı sürekli ödüllendirme ve tam bir motivasyon havası hakim olmaktadır. Tüm kademelerde güven ve dostane ilişkiler bulunmaktadır. Astlara inisiyatif kullanma, sorumluluk alma ve kontrol işlemlerinde geniş bir yetki verilmiştir. Resmi ve resmi olmayan işletme bir olmaktadır. Bu nedenle, işletmenin amaçlarına ulaşabilmek için birlik içinde çalışılmaktadır.

Likert, liderlerin davranışlarını üretim ve çalışan odaklı lider olmak üzere iki kategoriye ayırmıştır. Likert'in araştırmaları, çalışan odaklı liderlerin üretimde daha yüksek verim sağladığı ve daha başarılı olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır. Üretim odaklı liderler, çalışanları birer robot gibi görmekte, yaptıkları sıkı denetim sonucunda en ufak hatada bile çalışanları çok ağır cezalandırmaktadır. Yapılan araştırmalara göre, çalışan odaklı liderler ile çalışan insanlar daha yüksek motivasyona ve morale sahip olmaktadır. Yüksek moral ve motivasyon ise üretimin artmasına yol açmaktadır. Üretim odaklı liderler işin yapısının belirlenmemiş olduğu durumlarda daha başarılı olmaktadır. Çalışan odaklı liderler ise işin yapısının belirli ve düzenli olduğu durumlarda daha başarılı olmaktadır (Yılmaz, 2011: s. 48).

2.2.2.3. McGregor'un X ve Y Kuramı

1960'ta McGregor; Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisini baz alarak klasik yönetim ve denetim anlayışını tanımlayan X teorisi ile çalışan ve organizasyon amaçlarını bir araya getiren Y teorisini geliştirmiştir. McGregor'un Y teorisine göre bir insan ancak temel düzeydeki ihtiyaçları karşılanırsa işte başarılı olmak, kendini gerçekleştirmek için çalışabilir. McGregor insan psikolojisini önem vermiş, insanları çalışma alışkanlıklarını, işe bakış açılarını ve motivasyon unsurlarını dikkate alarak çalışanları değerlendirilmiş, sınıflandırılmıştır (Gümüş ve Sezgin, 2012: ss. 16-17).

İnsan psikolojisine önem veren McGregor, Dr. Mayo'nun çalışmalarından etkilenmiş, öncelikle Taylor ve Fayol'un klasik yönetim tasvirini yaparak bunu X kuramı olarak adlandırmıştır. Daha sonrasında ise X kuramını şiddetle eleştirerek Y kuramı adını verdiği insani ilişkiler kuramını tanımlamıştır. X kuramının varsayımları McGregor'e göre şu şekilde sıralanabilir (Eren, 2000: ss. 34-35);

i. Ortalama insan çalışmayı sevmemekte ve fırsat buldukça işten kaçmanın yollarını aramaktadır. Bu nedenle işten kaçmaya çalışanları engellemek için tedbirler alınması, cezalar ile çalışanların korkutulması ve disiplinli olunmasının sağlanması gerekmektedir.

ii. İnsanlar yönetmektense yönetilmeyi tercih etmekte, sorumluluk almaktan kaçmakta, hırslı bulunmakta ve güvenliğe düşkündür.

iii. İnsanlar bencil olmakta, kendi çıkarlarını önde tutmakta ve sıkı kontrol edilmeleri gerekmektedir.

iv. İnsanlar yeniliklerden, değişimlerden hoşlanmamakta, direnç göstermekte ve alışkanlıklarına bağlı olmaktadır.

v. Ortalama insan yaratıcı yeteneği çok azdır. Bu nedenle örgütsel sorunların çözümünde katkısı olmamaktadır.

vi. İnsanlar, kolayca kandırılabilir kadar düşük zekaya sahiptir. Motivasyonu için maddi ödüller verilmesi gerekmektedir.

Motivasyon için her yönetici kendine has bir yöntemi kullanmaktadır. Türkiye’de yöneticiler tarafından uygulanan yöntem, X ve Y kuramlarının karışımından oluşan ve bir yöntem olmaktadır. Y teorisi, her insanın belirli bir konuda potansiyeli, gizli yetenekleri olduğunu ve bunun yöneticilerin, işletmelerin imkan yaratması ile ortaya çıkabileceğini ileri sürmüştür. Çalışanların eğitim seviyesi arttıkça, ekonominin gelişmesi ve demokrasinin derinleşmesi ile Türkiye’de Y kuramı daha etkin uygulanabilir. Y teorisi, insanı desteklemekte, insanların genelde çalışkan ve becerikli olduklarını varsaymaktadır. McGregor, becerikli ve çalışkan olunmayan durumların kişiden kaynaklanmadığını, tembellik ve beceriksizliğin organizasyon ile ilgili deneyimlerin sonucunda gerçekleştiğini savunmaktadır. McGregor’dan sonra geliştirilen, insan psikolojisini ön planda tutan W ve Z teorileri, X ve Y teorilerinin daha abartılı hali olmaktadır (Gümüş ve Sezgin, 2012: ss. 16-17).

2.2.2.4. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Ohio Eyalet Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışanlarının yaptıkları araştırmalarda lider davranışlarından ziyade bu davranışlarının sonucuna odaklanılmıştır. Michigan Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalara göre, liderlerin sergiledikleri davranış ortalamalarının farklılaştığı belirlenmiştir. Her iki üniversitenin çalışmaları çok büyük oranda benzer gibi görünse de Michigan Üniversitesi’nin çalışmaları, çalışan ve üretim odaklı liderlik davranışlarının yer aldığı süreci içermektedir (Vroom ve Jago, 2007: s. 19).

Michigan Üniversitesi’nde Rensis Likert ve ekibi tarafından yapılan çalışmalar, davranışsal liderlik teorisine ciddi katkılar sağlamıştır. Likert ve ekibi tarafından yapılan bu çalışmalar ile ekibin tatmini ve ekibin verimliliğini etkileyen liderlik boyutlarının belirlenmesi amaçlanmıştır. Yapılan bu çalışmalarda, liderler ve takipçileri, ast ve üstleri ile görüşmeler yapılmıştır. Çalışmalar sonucunda elde edilen veriler analiz edilmiş, Ohio State Üniversitesi’nin bu konudaki çalışmaları ile benzer sonuçlara

ulaşmıştır. Özetle liderlerin, insanı temel alarak “çalışan odaklı” veya işi temel alarak “iş odaklı” davranışlar sergilediği görülmüştür (Bakan ve Doğan, 2013: s. 16).

Michigan Üniversitesi tarafından yapılan araştırmalara göre çalışan odaklı olan liderler daha etkin olmakta ve işletmeye daha çok katkı sağlamaktadır. Üniversite kapsamında yapılan çalışmalara göre iş odaklı davranışlar sergileyen liderlerin, çalışanlarını yakından ve sıklıkla denetlemekte, cezalandırma sistemi ve resmi otoritesini kullanmaktadır. Çalışan odaklı liderler, çalışanların kişisel ve mesleki gelişimlerini ön planda tutan, çalışan memnuniyeti için çaba veren ve yetki devrini rahatlıkla kullanan davranışlar sergilemektedir. Michigan Üniversitesinde yapılan araştırmalar yapılan işin türü ile liderlik tarzının belirlenmesi arasında bir bağ olduğunu göstermiştir (Koçel, 2013: s. 580).

2.2.2.5. Blake ve Mouton’un Yönetim Biçimleri Yaklaşımı

Robert Blake ve Jane Mouton geliştirmiş olduğu iki boyutlu model, üretim ve insan faktörüne verilen önemi esas almaktadır. Robert Blake ve Jane Mouton’un geliştirmiş olduğu bu iki boyutlu model ile davranışsal liderlik teorilerini açıklayan diğer iki çalışma, liderlik davranış boyutları açısından birbirine çok benzerlik göstermektedir. Bu yaklaşımda üretim kavramının alanına çalışan aracılığıyla yapılan, başarılan her şey girmektedir. İnsan faktörünün kapsamında ise sorumluluk, sosyal ve insani ilişkiler ve kişilerin işe katkıları ön planda tutulmaktadır. İki boyutlu yönetimde liderler kendilerine has tarzlarını, eğitim ve geliştirme programları ile değiştirebilme, geliştirebilme olanağına sahip olmaktadır (Karabay, 2015: s. 67).

Blake ve Mouton, Ohio State Üniversitesi’nde yapılan araştırmalardakine benzer görüşler ortaya koymuşlardır. Hatta Blake ve Mouton tarafından ileri sürülen yönetim biçimleri yaklaşımının, Ohio State Üniversitesi’nde çalışmalarında ortaya konan yönetsel eğilim programının bir yönetsel ızgara modeline uyarlanması ile ortaya çıktığı ifade edilebilir. Yönetsel ızgara modelinde, liderlik davranışları yatay ve dikey ekseninde insana yönelik ve işe yönelik olmak üzere iki ayrı boyuta ayrılmıştır. Bu boyutların kombinasyonundan ise beş farklı liderlik tarzı ortaya çıkarılmıştır. Modelde ileri sürülen beş liderlik tarzından en etkilisinin “ekip liderliği” olduğu ifade edilmiştir. Bazı araştırma sonuçlarına göre ekip liderliği tarzının kullanıldığı durumlarda iş başarısının sürekli olarak arttığı, çalışanların devamsızlık oranının ise azaldığı ifade edilmektedir. Ekip liderliği durumlarında, liderin ilk önceliği verimlik değil kişi ve kişiler arası

ilişkilerdir. Liderin amacı çalışanın motivasyonunu yükselterek işten tatmin olmasını sağlamak, huzurlu bir çalışma ortamında ve verimli olmasını sağlamaktır. Bu modelde yönetim tarzı kavram olarak ifade edilmiş, eğitim ve gelişim faaliyetleri ile farkındalığı olan liderler tarafından değiştirilebilmesine, esnetilmesine de olanak sağlanmıştır. Ekip liderliği tarzının en etkili tarz olduğu ileri sürülse de yapılan uygulamalı araştırmalar sonucunda bu tarzın devamsızlık, verimlilik gibi konularla olumlu yönde bir bir bağının olmadığı da ortaya çıkarılmıştır (Eren, 2001: s. 435).

Robert Blake ve Jane Mouton tarafından geliştirilen yönetsel ızgara modeli işletmeciler, yöneticiler ve liderler tarafından en çok bilinen modellerden biridir. Blake ve Mouton'un bu modeli geliştirirken konulara felsefi açıdan yaklaşmış; işe, üretime ve insana olan ilgiliyi en üst düzeyde tutacak şekilde bir yönetim felsefesi oluşturmayı amaçlamıştır. Bu model göre iş ve insan değerleri eşzamanlı olarak artabilir. Black ve Mouton geliştirdikleri bu modelin, Maslow, McGregor, Argyris ve Herzberg tarafından geliştirilen modellerin felsefesi ile de uyumlu olduğunu ifade etmektedir (Flippo, 1980: s. 89).

2.2.2.6. Bale'in Harward Üniversitesi Araştırması

Robert Bale yapmış olduğu Harward Üniversitesi araştırmasında, üniversite öğrencilerinden oluşan küçük grupların davranışlarını ayrıntılı bir şekilde gözlemlemiştir. Araştırmanın başlangıcında, gruptaki herhangi bir kişinin lider olabileceği ispatlanmak istenmiştir. Zamanla gruplarda bazı kişilerin davranışlarının ilk andan itibaren liderlik konusunda daha etkin olduğu tespit edilmiştir. Bale'in araştırma sonuçlarına göre, en iyi fikirleri ortaya koyan, grup üyeleri tarafından en çok beğenilen ve sevilen kişi lider olmaktadır. En iyi fikirleri sunmak ve en sevilen üye olmak için iletişimin önemli rolü olduğunu belirtmektedir. Bale iletişim sürecini; duygusal, tepkisel ve bilişsel olarak üç boyutta ve on iki alt kategoride sınıflandırmaktadır. Bale, gruplarda farklı tarzda iki liderin aynı anda bulunabileceğini ifade etmiştir. Bir lider grubun sosyal, duygusal özelliklerine yoğunlaşan, insana yönelik lider olmaktadır. Diğer liderin ise daha çok sonuç odaklı, işlerin tamamlanmasını sağlamaya yönelik çalışan, iş odaklı lider, olduğunu ifade etmektedir. Ohio State ve Michigan Üniversitesi araştırmalarına göre, iş odaklı veya insan odaklı davranışlar tek bir lider tarafından sergilenebilmektedir. Ancak Bale, her iki özelliğin tek bir liderde olmayacağını, iki ayrı lider tarafından davranışa dönüştürebileceğini söylemektedir (Zel, 2001: ss. 99-100).

Robert Bale üniversite öğrencilerinden oluşan küçük grupların davranışlarını ayrıntılı bir şekilde gözlemlemiştir. Araştırmanın başlangıcında, gruptaki herhangi bir kişinin lider olabileceği ispatlanmak istenmiştir. Ancak zamanla gruplarda bazı kişilerin davranışlarının ilk andan itibaren liderlik konusunda daha etkin olduğu tespit edilmiştir. Bale araştırmaları sonucunda liderlik konusunda davranışların 3 boyutu bulunduğunu belirlemiştir (Zel, 2001: ss. 108–109);

- i. Faaliyet seviyesi
- ii. Görev başarma yeteneği
- iii. Grup üyeleri tarafından beğenilme, sevilme derecesidir.

Bale araştırma sonuçlarına göre, en iyi fikirleri sunan ve grup üyeleri tarafından en çok beğenilen, sevilen kişi lider olmaktadır. En iyi fikirleri sunmak ve en sevilen üye olmak için iletişimin önemli rolü olduğunu belirten Bale iletişim sürecini; duygusal, tepkisel ve bilişsel olarak üç boyutta ve on iki alt kategoride sınıflandırmıştır. Bale gruplarda farklı tarzda iki liderin aynı anda bulunabileceğini ifade etmiştir. Bir liderin grubun sosyal, duygusal özelliklerine yoğunlaşan “insana yönelik lider” olduğunu, diğer liderin ise daha çok sonuç odaklı, işlerin tamamlanmasını sağlamaya yönelik çalışan “iş odaklı lider” olduğunu ifade etmiştir. Ohio State ve Michigan Üniversitesi araştırmalarına göre, “iş odaklı” veya “insan odaklı” davranışlar tek bir lider tarafından sergilenebilmektedir. Ancak Bale, her iki özelliğin tek bir liderde olmayacağını, iki ayrı lider tarafından davranışa dönüştürebileceğini söylemiştir.

2.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Durumsal liderlik, farklı koşullara göre uyarlanabilir modern bir yaklaşım olmaktadır. Durumsal liderlik yaklaşımında liderin özellikleri tam ve açık olarak tanımlanmamış, durum özelinde liderlik tarzının değişebileceği, birden fazla doğru olduğu ifade edilmiştir. Durumsal liderlikte, diğer liderlik yaklaşımları için yapılan araştırmaların katkılarında mutlak faydalanılması gerektiği, buradan elde edilecek kazanımlar ile liderliğin harmoni içinde uyumlanarak olay bazında farklılaşması gerektiği vurgulanmıştır (Çetin, 2008: s. 74). Değişim sürekliliği ile insanlar ve çevresel faktörler de farklılaşmaktadır. Bu nedenle evrensel bir liderlik tarzı ve davranışlarını net olarak tanımlamak mümkün olamamaktadır. Bu gerekçeler ile sosyal bilimciler, yeni bir yaklaşım geliştirerek “durumsal liderlik” kavramını ortaya çıkarmıştır (Küçüközkan, 2015: s. 99).

Durumsallık kuramına göre hedeflenen amaç, organizasyonun yapısı, liderin ve liderlik ettiği ekibin eğitimi, yetkinlikleri, deneyimleri gibi özellikler liderin etkinliğini belirlemektir. Bu kuramda tek bir yaklaşım tarzının bütün olaylara uygulanmayacağı, mutlak ve evrensel bir olmadığı, davranışların koşullara göre değişmesi gerektiği ifade edilmektedir. Özellikler ve davranışsal liderlik kuramları, liderlik sürecine olumlu katkılar sağlamakla birlikte değişik koşullarda uygulanması aşamasında yetersiz kalmıştır. Değişik koşullar ifadesi zamanla giderek önem kazanmaya başlamış, liderlik tanımını değişik koşulların durumuna göre açıklamaya çalışan durumsallık kuramı ön plana çıkmıştır. Durumsallık kuramına göre kriz ve acil karar alınması gereken otoriter liderlik tarzının daha etkin olabileceği ifade edilmektedir. Bununla birlikte farklı çalışma tarzı ve ortamlarında farklı liderlik tarzlarının sergilenmesi gerektiğinin göz ardı edilmemesi gerekmektedir. House ve Evans'ın Yol-Amaç Kuramı, Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı, Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı durumsal liderlik konusunda geliştirilmiş temel modellerden bazıları olmaktadır (Bakan ve Doğan, 2004: ss. 22-23).

Durumsallık yaklaşımında organizasyon yapıları, mekanik ve organik organizasyon yapıları olarak ikiye ayrılmıştır. İşletmelerin yapıları, işletmenin benimseyeceği teknolojik ve stratejik planlamalardan, çevreden etkilenmektedir (Öztürk ve Arslan, 2016: s. 128).

2.2.3.1. House ve Evans'ın Yol-Amaç Kuramı

Robert House tarafından geliştirilen Yol-Amaç modeli, Ohio State Üniversitesi'nin durumsal liderlik araştırmalarını temel almıştır. Modele göre, çalışanların bireysel hedefleri ve organizasyonel hedefler ile uyumlu görev tanımları oluşturmak, liderin en temel görevidir. Çalışanları amaçları için desteklemek, yol göstermek ve engelleri aşmaları için yardım etmek de liderin görevleri arasında yer almaktadır. Yol-Amaç modelinde “amaç” ve “yol” ifadeleri özellikle kullanılmıştır. “Amaç” belirlemek, lider için bir amaç olmaktadır. “Yol belirlemek” ifadesi ile yolun engellerden arındırılmış, temiz ve rahat yürünebilir olmasını sağlamanın etkin liderlik için önemi anlatılmaktadır (Mirze, 2016: s. 178).

Yol ve amaç belirlemek kavramlarından yola çıkarak oluşturulan yol-amaç yaklaşımında lider, bireyleri sürekli teşvik ve motive ederek daha iyi performans sergilemelerini sağlamaya çalışmaktadır. Lider kendini izleyen bireylere hedefler

belirleyerek bireylerin bu hedefleri gerçekleştireceklerine inanmaktadır. Lider bu davranışları belirlerken; bireylerin ve işin özelliklerini, zaman, çevre faktörlerini dikkate almaktadır. Ancak bu yaklaşım liderlik tarzların farklılığı gerekçesi ile eleştirilmiş ve bu teoride, liderin davranışları ile durumsal değişkenler arasındaki bağlantı göz önüne alınması gerektiği ifade edilmiştir. Bununla birlikte, bu yaklaşım ile durumsal faktörlerin çeşitliliği artırılmış ve literatüre büyük katkı sağlamıştır (Yukl, 2010: s. 563).

Durumsal faktörlerin çeşitliliğini araştıran House ve Evans'ın yol-amaç kuramı, lider karar verirken yalnız kendi görüş ve fikirlerini kullanmak yerine takipçilerini de çözüm önerileri sunmaları için işin içine katmıştır. House ve Evans, katılımcı sayısının çok olmasını ise bir avantaj olarak görmektedir (Çil, 2012: s. 206). House ve Evans'ın Yol-Amaç modeli ile insan davranışları üzerinde etkisi olan iki değişken olan; kişinin bir davranışı ile ulaşmak istediği sonuç ve buna kişinin verdiği değerden söz edilmektedir. Sözü edilen bu değişkenleri bilmek lidere, ekibi için önemli olan amaçları belirlemesine ve bu amaçları gerçekleştirmek için çözümler bulmasına yardımcı olmaktadır. Yol-Amaç modeline göre; ekibi için en önemli amacı bulmak ve bu amaca gerçekleştirmek için gerekli yolların açılmasını sağlamak, liderin temel görevi olmaktadır (Yılmaz, 2011: s. 61).

Yol Amaç Yaklaşımına göre kendine güvenen bireylere yollar açmaya çalışan lider, takipçilerini sürekli teşvik ve motive ederek daha iyi performans sergilemelerini sağlamaya çalışır. Lider takipçilerine hedefler belirler ve takipçilerinin bu hedefleri gerçekleştireceklerine inanır. Bu davranışları belirlerken; takipçilerin ve işin özelliklerini, zaman ve çevre faktörlerini dikkate alır. Ancak bu yaklaşım liderlik tarzların farklılığı gerekçesi ile eleştirilmiştir. Liderin davranışları ile durumsal değişkenler arasındaki bağlantı göz önüne alınması gerektiği ifade edilmiştir. Bununla birlikte, yol amaç yaklaşımı ile durumsal faktörlerin çeşitliliği araştırılmıştır (Yukl, 2010: p. 535).

2.2.3.2. Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Kuramı

Liderlik konusundaki son teori, en iyi liderin tarzını durum ve koşullara göre değiştirebileceğini belirten durumsal liderlik teorisi olmaktadır. Etkin liderlik kuramına göre liderin etkinliğini; lider ve ekip üyeleri arasındaki ilişki, işin niteliği, liderin statüsüne bağlı otoritesi olmak üzere üç temel durumsal değişken belirlemektedir. Fiedler'e göre bu üç temel değişkene bağlı olarak, kişiye veya işe yönelik liderlik

tarzının belirlenmesi, liderin etkinliğinin artması açısından fayda sağlayabilir (Güney, 2012: s. 118).

Durumsal liderlik konusunda, Fiedler'in etkin liderlik modeli en bilinen modellerden biri olmaktadır. Fiedler'e göre her durumda ve koşulda daimi geçerli olan tek bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. Etkin liderlik kuramına göre üç temel durumsal değişken doğrultusunda hareket edilmesi, liderin etkinlik derecesini belirlemektedir. Üç temel durumsal değişken şu şekilde sıralanabilir (Bakan ve Doğan, 2013: ss. 24-25):

1. Lider ve Üyeler Arasındaki İlişkiler: Lider ve kendisinin yönettiği, liderlik ettiği çalışanları, ekip üyeleri çalışanlar arasındaki ilişkinin özelliklerini ifade etmektedir. İlişkiler iyi, lider ekip üyeleri tarafından sevilip sayılıyorsa ve güveni sağlamışsa liderlik için uygun ortam bulunmakta ve lider iyi olarak tanımlanmaktadır. Liderin güveni, sevgi ve saygı ortamını sağlayamadığı olumsuz ortamlarda ise liderin zayıf olduğu düşünülmektedir.

2. İşin Yapısı: Yapılacak olan iş için gereken yöntem ve metotları ifade etmektedir. Bazı işlerde kesin yöntemler ve kurallar geçerli iken bazı işlerde ise işi yapacak olan kişinin kararı geçerli olmaktadır. Kesin yöntemler ve kuralların geçerli olduğu işler yapılmış ya da planlanmış işler olarak tanımlanabilir. Liderlik için bu durumda olumlu bir ortam yaratılabilir. İş yapacak olan kişinin kararı geçerli olduğu işler ise yapılmamış ya da planlanmamış nitelikteki işler olmakta ve bu durum liderlik için olumsuz bir ortam oluşturabilmektedir. Görev tanımının ve amacın belirsiz olduğu bir iş ortamında liderin ekibi etkileme şansı azalmakta olması bu duruma bir örnek olarak sunulabilir.

3. Liderin Pozisyonunun Sağladığı Güç: Lider yönetsel konumu sayesinde yasal bir güce sahip olmaktadır. İşe alma, işten çıkarma, cezalandırma, ödüllendirme, terfi, atama, tayin ve benzeri konularda yasal gücü fazla olan lider, liderlik için olumlu bir ortama sahip olduğu söylenebilir. Tersi durumda, liderin yetkisinin az olması halinde ise liderlik için olumsuz bir ortam bulunmaktadır.

Fred Fiedler'in etkin liderlik kuramına göre liderin etkinliğini; lider ve işin niteliği, ekip üyeleri arasındaki ilişki, liderin statüsüne bağlı otoritesi olmak üzere üç temel durumsal değişken belirlemektedir. Lider ve ekip üyeleri uyumlu, yapılacak olan işin niteliği belirli, liderin statüsü güçlü ve takipçileri tarafından liderliği onaylanmış ise liderlik için gerekli tüm koşulların mevcut olduğu söylenebilir. Liderin ekibi

yönlendirmesi ve iş odaklı olması ile ekibin en iyi performansını sergileyeceği düşünülmektedir (Çil, 2012: s. 205).

Fiedler'in yaptığı çalışmanın "lider doğulur" efsanesini ortadan kaldırarak liderliğin öğrenilebileceğini, durumsal faktörlere göre değişebileceği, bir yöneticinin liderlik tarzına uygun bir durumda bulunması halinde liderlik konusunda başarılı olabileceğini ortaya koymuştur. Fiedler yaptığı çalışmalar ile belirli tek bir liderlik tarzını uygulamak amacıyla çalışanların koşullarını değiştirmek yerine liderin davranışlarını koşullara adapte edebilmesi daha kolay ve verimli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Fiedler bu sonuçları ulaştırırken LPC sonuçlarını dikkate almıştır. İzleyen dönemlerde birçok bilim adamı tarafından yapılan testler ile Fiedler'in yapmış olduğu çalışma teyit edilmiş ve tek bir en iyi liderlik tarzının olmadığına geççerliliği kanıtlanmıştır. Liderin mevcut tarzını değiştirip farklı ama yine tek bir tarz kullanmasını yerine liderin duruma ve koşullara göre değişebilen farklı farklı tarzlar kullanmasını sağlamak daha kolay ve verimli olabilir (Yılmaz, 2011: s. 61).

2.2.3.3. Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık Yaklaşımı

Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen durumsal liderlik modeli, davranışsal modeldeki gibi görev ve ilişki davranışlarına odaklanmıştır. Liderin, ekibine işin yapılma zamanı, işin yapılma yeri, yapılma şekli ve yapacak kişilerin kim ya da kimler olduğu konusunda talimat vermesi gerekebilir (Paksoy, 1993: s. 19).

Hersey ve Blanchard modelinde, liderlerin bireylere verdiği talimatlar doğrultusunda takipçilerin olgunluk aşamalarına bağlı olarak değişen durumsal liderlik davranışları incelenmektedir. Bu modele göre astların özgüveni düşük, eğitimleri yetersiz, yetkinlik ve yetenekleri kısıtlı olmaktadır. Özgüvenli, eğitimleri yeterli, yetkinlik ve yetenekleri iyi olan astlar da bulunmakta ve bu durumdaki astların liderden farklı davranışlar görmeyi beklemektedir. Olgunluk aşamaları, psikolojik durumla ilgili olgunluk ve işlerle ilgili olgunluk olarak sınıflandırılabilir. Kendine güvenli, sorumluluk almak için hevesli, azimli ve çalışkan olmak gibi kişilik özellikleri psikolojik durumla ilgili olgunlukta ifade edilen kavramlar arasında yer almaktadır. İşlerle ilgili olgunlukta ise işinde gerekli olan teknik bilgi, yetenek ve yetkinlikler konusunda donanımlı olmayı ifade edilmektedir. Liderin performans geliştiren davranışları olduğu, çalışan ve iş odaklı olduğu teoride düşünülmektedir. Astların olgunlaşması ile bağlantılı olarak

liderin iş odaklı davranışlardan insan odaklı davranışa rahatlıkla geçebileceği öngörülmektedir. Astların olgunluk aşaması ile paralel liderlik davranışı sergilenmesinin önemli olduğu söylenebilir (Güney, 2012: s. 394).

Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmaları ve Blake-Mouton'un yönetsel ızgara modelinden faydalanılarak Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen durumsal liderlik modeli yaşam dönemi modeli olarak da adlandırılmaktadır. Bu model uygulamada çok kabul görmüş ve dünyanın birçok ülkesinde lider, yönetici eğitim ve gelişim aracı olarak kullanılmıştır. Hersey ve Blanchard bu modelde görev davranışları ve ilişki davranışları olmak üzere iki boyut üzerine odaklanılmıştır. Görev davranışları, liderin, yapılacak işi tanımlaması, yapacak kişileri belirlemesi ve organizasyonu yapması olarak ifade edilebilir. İlişki davranışları ise liderin ekip üyeleri ile daha yakın temasta olması, açık bir iletişim kurması olarak ifade edilebilir (Paksoy, 1993: s. 56).

BÖLÜM 3. KARİZMATİK LİDERLİK

3.1. KARİZMA VE KARİZMATİK LİDERLİK KAVRAMLARI

Karizmatik liderler, diğer tarzdaki liderlere kıyasla etki gücü çok yüksek olan, kriz anlarında kahraman kurtarıcı rolü oynayan liderler olmaktadır. Karizmatik liderin etkileme ve çekim gücü çok yüksek düzeyde bulunmaktadır. Liderlerin etkileme ve çekim gücünün etkisi, organizasyonel veya toplumsal köklü değişimin yaşandığı dönemlerde, ekonomik kriz, savaş ve buna benzer belirsizlik ortamlarının olduğu koşullarda çok yüksek olmaktadır. Karizmatik liderin hem kendisi hem de takipçileri onun vazgeçilmez, olağanüstü vizyon ve misyona sahip kahraman bir kurtarıcı olduğunu inanmaktadırlar. Bireyler, tutkulu, hırslı ve güçlü bir lider imajı çizen karizmatik lidere koşulsuz saygı, bağlılık ve güven duymaktadır. Bu nedenle bireyler, karizmatik liderin amacına ulaşması için adanmışlık içinde tutkulu ve hırslı bir şekilde hareket etmektedirler (Barutçugil, 2004: s. 560).

Dolayısıyla bu bölümde; liderin sahip olmuş olduğu özelliklerle diğer bireyleri etkilemesi olarak tanımlanan karizma kavramı ile yüksek özgüvene sahip ve vizyon oluşturabilen liderlerin sergilemiş olduğu liderlik tarzı olan karizmatik liderlik kavramı üzerinde durulacaktır.

3.1.1. Karizma Kavramı

Karizma, liderin özellikleri ile ekip üyelerini etkilemesi, ekibin kendisine karşı olumlu yaklaşımlar sergilemesini sağlaması olarak ifade edilmektedir. Özgüveni yüksek, üstün yeteneklere sahip, ekibini etkileyebilen, idealist, cesur ve girişimci olmak gibi özellikler, karizmatik liderlik göstergesi olarak sayılmaktadır. Geleneksel liderlik tarzlarının kriz dönemlerinde başarısız olduğu, karizmatik liderlerin ise kriz dönemlerinde etkin ve etkili olduğu söylenebilir (Yeşilyurt, 2007: s. 78).

Eski Yunancada karizma kelimesi, ilahi lütuf, ilahi yetenek anlamlarında kullanılmıştır. Kelimenin kökeni incelendiğinde, Yunan mitolojisinde neşe, güzellik, bereket, merhamet, zarafet ve üretkenlik tanrıçası olarak tanımlanan Kharis'ten adını ve anlamını aldığı söylenmektedir. Hristiyanların kutsal kitabında ise karizma, kendisine lütfedilen ilahi ve özel güçler sayesinde gaipten haber veren olarak tanımlanmaktadır. (Urgancı, 2009: s. 80).

Hristiyanların kutsal kitabında da bahsedilen karizma kavramı, Max Weber'in 1920'li yıllarda hazırlamış olduğu V. Virtscgaft und Gesellschaft adlı eserinde ilk defa sistematik bir biçimde ele almıştır. İzleyen yıllarda karizma kavramının anlamı ve uygulaması konusunda fikir birliği olmaması nedeniyle, yalnızca sosyal bilimler alanında kullanılmıştır. Geleneksel yapıya sahip işletme ve toplumlarda karizma kavramı büyük önem taşımaktadır. Karizmatik liderler, geleneksel yapıdan modern yapıya geçiş aşamasında başrolü oynamaktadır (Aşkun, 1988: ss. 201-202).

Modern yapının oluşturulmasında liderlik ile ilgili sıklıkla karşılaşılan kavramlardan biri olan karizma kavramı konusunda farklı tanımlamalar yapılmaktadır. Olağanüstü çekiciliğe sahip olma, sıra dışı kişisel özelliklere sahip olma göreceli bir kavram olsa dahi karizma tanımında etkisi olduğuna inanılmaktadır. Karizmanın doğuştan olduğunu savunanların yanı sıra karizmatik davranışların öğrenilebileceğini savunanlar da bulunmaktadır (Güney, 2012: ss. 105-106).

3.1.2. Karizmatik Liderlik Kavramı

Karizmatik liderler, kendinden oldukça emin, çevresine ve takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarına duyarlı bir yaklaşım sergileyen, geleceği gören, vizyonlarını net bir şekilde ifade eden ve bulunduğu ortamların aranılan, etki sahibi bireyler olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel hedeflere ulaşabilmek için karizmatik liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Karizmatik liderler değişime hızla ayak uydurmakta, değişim içinde hedeflere ulaşılması için örgütte kendi rollerinin önemini farkına varılmasını sağlamaktadırlar. Bu liderler diğer liderler ile kıyaslandığında değişime çok hızlı adapte olabilmeleri, doğru ve yerinde değerlendirme yapabilmeleri, öngörü ve vizyonu ile olaylara kolaylıkla hakim olabilmeleri ile öne çıkmaktadır. Karizmatik liderlerin inandıkları konularda diğerlerini rahatlıkla ikna etme ve keskin değişimler için insanları yönlendirme yetenekleri de diğer liderlik tarzları ile kıyaslandığında baskın özellikleri olarak adlandırılabilir. Bir değişim, bir geçiş veya bir kriz sürecinde yetki bir başkası tarafından verilmemekte, karizmatik lider bu yetkiyi kendisi kazanmaktadır. Kriz ve değişim ortamlarının karizmatik liderin tarzını daha etkin ortaya koymasına ve kendini göstermesine katkı sağladığı söylenebilir (Saruhan ve Yıldız, 2009: 249).

Karizma kavramını liderlik olgusu ile harmanlayan ilk Max Weber olmuştur. Karizmatik lider; yüksek özgüvenli, iletişimi güçlü, sağlam etik değerleri olan, vizyoner, belirlediği amaçlar için insanları kolaylıkla ikna ederek harekete

geçirmektedir. Karizmatik lider, sorumluluk bilinci yüksek, idealist, girişimci, cesur ve mücadeleci olarak tanımlanmaktadır. Karizmatik liderlerin çalışan motivasyonuna etkisi yüksek düzeyde olmaktadır. Karizmatik lidere sahip çalışanlar, işletmelerinin vizyon ve değerlerine gönül bağı ile bağlanarak, hedeflere ulaşmak için normalden daha fazla gayret göstermektedir (Kırel, 2001: s. 45).

Çalışanların kendisine bağlanmasını sağlayan karizmatik liderlerde, liderlik gücünün olumlu ve olumsuz olmak üzere iki farklı etkisi olabilir. Karizmatik liderliği olumsuz yönde kullananlar, insanların görüş ve önerilerini önemsemeyerek sadece kendine bağımlı insanlar yaratmayı hedeflemektedir. Kendini en üst noktada konumlandıran karizmatik liderler güç kazanmayı ve kişisel çıkarlarını her şeyin önünde tutmaktadırlar. Karizmatik liderliğin etkisini olumlu yönde kullananlar ise takipçilerinin görüş ve önerilerine önem vermektedir. Kişisel çıkarlarını göz ardı ederek ortak çıkarları ön planda tutmakta, takipçilerinin amaçlarına hizmet etmeyi ilke edinmektedir. Kendine kişisel bağlılık ve bağımlılıktan ziyade karizmatik liderler, takipçilerini toplumsal ideallere ve ortak amaçlara ulaşmak için birlik olmaya yöneltmektedirler (Barutçugil, 2004: s. 559).

3.2. KARİZMATİK LİDERLİĞİN ÖNEMİ, KAPSAMI VE ÖZELLİKLERİ

Karizmatik liderler, güven veren ve saygı duyulan kişilerdir. Bu tarz liderler, kendisini izleyenleri pozitif düşünmeye yönelten, yaşamları için anlamlı ve önemli olanı görmeye kolaylaştıran, geleceğe umutla bakmaya ve gelecek vizyonu ile motive bir şekilde çalışmaya teşvik eden liderlerdir. Karizmatik lider, ekip üyelerinin ihtiyaç duyduğu konuları, değerlerini, hayal ve isteklerini bireysellikten çıkararak ortak hayal edilen ve arzu edilen konular haline getirmektedir. Bu sayede, karizmatik lider ekip üyelerinin kendisine ve misyonuna gönülden bağlanmasını sağlamaktadır. Ekip üyeleri sadece liderlerini izlemekle kalmamakta, ona çok güvenmekte, değerlerine saygı duymakta ve onun için motivasyonu yüksek bir şekilde çalışmaktadırlar (Oktay ve Gül, 2003, s. 405).

Bu bölümde; karizmatik liderliğin kapsamı, önemi, özellikleri, ortaya çıkışı, çeşitleri, olumsuz yönleri ve karizmatik liderliğin ortaya çıkmasını kolaylaştıran şartlar üzerinde durulmuştur.

3.2.1. Karizmatik Liderliğin Kapsamı

Karizmatik liderlerin etkin çatışma yönetimi, özgüvenli duruşları, cesaretleri, vizyonları, değerleri, etkili konuşma ve ikna yetenekleri, karşı taraf üzerinde bıraktıkları etkilere bağlı olmaktadır. Karizmatik liderlerin sahip olduğu bu özellikler, kendini izleyen bireylerin onun liderliğine atıfta bulunmalarını sağlamaktadır. Bireyler üzerinde liderliğine dair yüksek etki bırakan karizmatik lider, bireylerin örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemeleri, yaptıkları işten tatmin olmaları, yüksek performans sergilemeleri, işe ve kuruma olan bağlılıkları artması gibi örgütsel davranışlara ulaşmayı kolay hale getirmektedir. Bütün bu örgütsel davranışlar, liderin kendini izleyen bireylerin duygularının farkında olması ve sosyal ortamlara uygun düzenlemeler ile gerçekleşebilmektedir. Örgütsel performans ve karizmatik lider arasında güçlü bir bağ bulunduğu dair çok sayıda kanıt bulunmaktadır (Aslan, 2009: s. 125).

3.2.2. Karizmatik Liderliğin Önemi

Karizmatik liderin önemi, sıkıntılı ve kriz dönemlerinde daha iyi anlaşılmaktadır. Sıkıntılı ve kriz dönemleri geçince karizmatik liderler, etkilerini uzun süre devam ettirmemektedirler. Kendi fikirlerinin, etkisinin devamlılığı için yeni bir düzen oluşturmalarında ve cemaat, vakıf, parti ve benzeri gibi bir şekilde örgütlenmelerinde karizmatik liderlere büyük katkılar sağlamaktadır. Örgütlenmek, liderin etkisi ve mirasını yaşatabilmek adına yapılanlar Max Weber tarafından karizmanın kurumsallaşması olarak adlandırılmıştır (Kaya, 1998: s. 35).

Karizmatik lider kendine özgü davranışları ve kişilik özellikleri ile çevresindeki tüm insanları farklı bir şekilde büyülemekte ve saygılarını kazanmaktadır. Karizmatik liderler özellikle köklü değişikliklerin yapılması gerekli olduğu durumlarda tıpkı bir kahraman, bir kurtarıcı gibi ortaya çıkmaktadır. Söz konusu liderler, işletmelerde yapısal değişimlerin olduğu, satın almalar ile birleşmelerin gerçekleştiği, küçülmelerin veya belirsizliklerin olduğu dönemler gibi durumlarda ortaya çıkabilirler. Krizler, savaşlar ve benzeri olağanüstü koşul ve olaylarda karizmatik liderler ortaya çıkmaktadır. Ancak, belirsizlik ve değişimlerin bittiği, işletmelerde her şeyin normale döndüğü zamanlarda karizmatik liderler etkisini ve çekiciliğini kaybetmekte ve zaman içinde güçleri yok olmaktadır. Liderlik tarzları arasında gücü en etkili olan ve bu sahip olunan gücün kaynağını ve etkileri tam olarak açıklamak mümkün olmayan liderlik tarzının karizmatik liderlik olduğu söylenebilir. Karizmatik liderlik tarzında liderin inanılmaz etkili bir çekim gücü, çevresindekileri olağan

dışı amacı gerçekleştirmek için gerekli tüm özelliklere sahip olduğuna inandırma gücü bulunmaktadır (Barutçugil, 2003: s. 87).

İnandırıcılık düzeyleri yüksek olan karizmatik lider sıradan bir insan gibi değerlendirilmemektedir. Söz konusu liderlerin doğuştan sahip olduğu çok özel insanüstü veya doğüstü adlandırılacak yetenekleri bulunmaktadır. Karizmatik lider gücünü, otoritesini karakter özelliklerine duyulan güven ile kazanmaktadır. Diğer bir ifade ile karizmatik lider gücünü hiçbir yasaya, geleneklere veya pozisyona gerek kalmadan kendi karakter gücüne duyulan güven sayesinde elde etmektedir. Sürekli gündemde olan yasal-akılcı otorite ile kurumsal yapılarda hızlı gelişmeler yaşanmış, karizma gücünü kaybetmeye başlamıştır (Conger, Kanungo, 1994: s. 411).

3.2.3. Karizmatik Liderlerin Özellikleri

Karizmatik liderliğin en önemli özelliklerinden biri, insanları etkileme güçleridir. Karizmatik liderlerin insanları etkileme güçlerinin yüksek olması takipçilerinin bağlılığını artırmaktadır. Karizmatik liderler çoğunlukla, kriz ve olağanüstü şartlar ile ortaya çıkmakta, mevcut kuralları yok sayarak çizgi dışı davranışlar sergilemektedir. Karizmatik liderler, yüksek özgüvene sahip olmakta, girişimci ve risk alabilmekten çekinmeyen bir duruş sergilemekte, insanları ikna etme, etkili konuşma konusunda çok başarılı olmakta ve takipçilerinin sözcüsü gibi davranış sergilemektedirler. Takipçilerin, lidere olan yüksek bağlılığı nedeniyle liderin kişilik özellikleri ile ilgili gerçekçi, objektif değerlendirme yapamadıkları da söylenebilir. Vizyon belirleme, sahip olduğu gücü dengeli ve adil konusunda, kurallara uyma, takipçileri ile olan iletişim konularında ise karizmatik liderler sorun yaşayabilmektedir. Karizmatik liderin bu nedenle, liderliğin getirdiği güce duyduğu ihtiyaç da giderek artmakta ve objektif değerlendirme yapmasına engel teşkil edebilmektedir (Bektaş, 2016: ss. 48-49).

Karizma, bir insanın sahip olduğu çekim gücü, çekicilik olarak ifade edilmektedir. Karizmatik liderin sahip olduğu özellikler ve çekim gücü ile diğerlerini kendi istediği, hedeflediği amaçlara yönlendiren ve bu amaçlar uğruna yüksek performans ile çalışmaya teşvik eden kişi olduğu söylenebilir. Bu yaklaşımın unsurları aşağıda sıralanmıştır (Danışman, 2013: s. 145);

1. Doğuştan kendisine lütfedilen bir yetenek sahibi
2. İnsanları psikolojik olarak etkisi altına alabilen, büyüleyebilen, cazibeli
3. Başarı ve çalışkanlık göstergesi,

4. Misyon sahibi ve vizyonu olan,

Karizmatik liderlik, yeniliklere açık ve statükoya karşı büyük bir cesaretle karşı çıkan liderlik tarzıdır. Karizmatik liderin takipçileri ile arasındaki bağın çok güçlü olduğu da ifade edilmektedir. Takipçiler karizmatik liderin özelliklerine duydukları hayranlık ile liderce verilen talimatları ve söylemleri koşulsuz kabullenmektedir. Esasında bu durum, lider ve onun özelliklerinden ziyade takipçilerin liderin karizmasına yükledikleri anlam, karizmatik lideri konumlandıkları yer ve lider ile olan gönül bağları ile çok yakından ilgili olmaktadır. Karizmatik liderlerin astları ve takipçileri üzerindeki etkisinin çok yüksek olduğu da bilinen bir gerçek olmaktadır (Güney, 2012: ss. 423-424).

3.2.4. Karizmatik Liderliğin Ortaya Çıkışı

İnsanlar bir arada yaşayarak oluşturdukları grupları, toplulukları yönetecek bir lidere ihtiyaç duymaktadır. Lidere duyulan ihtiyacın esasında, kişisel gereksinimler nedeniyle olduğu söylenebilir. Çünkü insanlar; kişisel istek ve ihtiyaçlarını tek başına gerçekleştiremeyebilir. İnsanlar ulaşmak istediği hedefleri, amaçları gerçekleştirmek için başka insanların desteğine ihtiyaç duymakta veya bir arada yaşadığı diğer insanlarla birlik içinde hareket etmesi gerekmektedir. Bu nedenle amaç ve hedeflere gider iken insanların bir arada, birlik içinde hareket etmesini sağlayacak, insanları ikna ederek ortak faydada buluşturup yön verecek bir kişiye ihtiyaç duyulmaktadır. Gelişen teknoloji, ortam ve çevresel koşullar itibarıyla liderin de değişimi takip etmesi, değişim ile birlikte gerekli tüm iletişim kanallarını kullanması gerekmektedir. İşletme düzeyinde durum incelendiğinde, karizmatik liderin bu değişime uyum ve organizasyonu daha ileriye götürme konusunda önemli bir rolü bulunmaktadır. Karizmatik liderin başarılı olabilmesi için iletişime açık olması, teknolojik, bilimsel tüm yenilik ve değişimlere uyum sağlaması beklenmektedir (Demircioğlu, 2015: s. 66).

Başarılı, bilimsel yenilikleri takip eden ve değişimlere ayak uydurabilen karizmatik liderler olarak tanımlanabilecek Atatürk, Gandhi, Hitler ve M. Luther King gibi isimler, ülkelerinde yaşanan kriz ve kaos gibi olumsuz koşullar sonucunda ortaya çıkmıştır. Kriz ve kaosun yaşandığı ülkeler, yeterince organize olamamış toplumlar olmaktadır. Söz konusu toplumlarda olumsuz koşulların artması ile düzene, refah ve feraha kavuşabilmek için bir kurtarıcıya duyulan ihtiyaç artmaktadır (Baltaş, 2000: s. 105).

3.2.5. Karizmatik Liderliğin Çeşitleri

Karizma, işletme içindeki kişiler tarafından lidere yapılan atıf olarak adlandırılabilir. 1989 yılında yaptığı çalışma ile Conger, bireylerin lidere ve liderin sahip olduğu vizyona da karizma olarak atıfta bulduklarını ifade etmektedir. Bu nedenle teorilerinde lider olarak adlandırılabilmek için hangi davranışları sergilemenin gerekli olduğu, hangi tarz yaklaşımların takipçilerin gözünde bir kişiyi lider olarak konumlandıracağını araştırmaya yönelmiştir. Karizmatik liderliği benimseyen bireylerin karizmaya yaptıkları atıf, eğer liderin tanımlanabilir davranışları ile ilgili ise davranışların tanımı ile karizmayı açıklamak da mümkün olabilir (Conger, 1989: p. 92).

3.2.5.1. Vizyon Belirleme

Vizyon, işletmelerin ve kişilerin değerleri, beklentileri, etik değerleri ile belirlenmekte ve onların aidiyet duygularını beslemektedir. Karizmatik liderler, diğer liderlik tarzları ile kıyaslandığında, vizyon belirleme, takipçilerine belirlenen vizyonun olağanüstü olduğu izlenimi verme ve sunma konusunda çok başarılı olmaktadır. Bir kişinin lider sayılabilmesi için en gerekli özelliklerden biri vizyon sahibi olabilmesi olmaktadır. Vizyonun, basit ama riskli, mevcut durumu değiştirmeye ve kişisel beklentilere hitap eden, ideal durum veya hedeflere yönelik olması gerekmektedir. Etkili bir liderlik için vizyon belirlemek ve bu vizyonu gerçekleştirmek büyük önem arz etmektedir (Conger et al., 2000: s. 748).

Vizyon belirleme konusuna gereken önemi veren işletmeler bu konuda zorlu, yoğun ve titiz çalışmalar yapmıştır. Yapılan çalışmalar ile vizyon belirlemenin sürecinin aşamaları oluşturulmuştur. İşletmeler tarafından belirlenen aşamalar şu şekilde sıralanabilir (Karaman, 2005: s. 98);

1. İşletmede yapılan işte önemli olanı belirlemek ve ona tutku ile bağlanmayı başarmak,
2. İsteklerin önündeki engelleri belirlemek,
3. Amaca ulaşmak için gerekli ve sahip olunan kaynakların belirlemektir.

3.2.5.1.1. Belirlenen Vizyonu Formüle Etme

Vizyonu formüle etmek için karizmatik liderlerin, güçlü ve gelişim gerektiren bütün yönler tam ve tarafsız bir şekilde ortaya konmalı ve bu farkındalık ile hareket etmesi gerekmektedir. Karizmatik liderin kendisi ile ilgili gelişime açık ve güçlü yönlerini tanıması, kendini objektif olarak değerlendirebilmesi büyük önem arz etmektedir. Bir

liderin hem kendini tanıması hem de liderlik yaptığı topluluğu tanıması vizyonunu, hedeflerini gerçekleştirme için gerekli olmaktadır (WEB_1).

Karizmatik liderlik, vizyon ile paralel olarak gelişmektedir. Geleceği öngörmek, gelecek için bir yön belirlemek, gidilecek bu yolda insanların coşku ve heyecanla hareket etmelerini sağlamak, geleceğe ve lidere güven duyulmasını sağlamak vb. gibi durumlara vizyon ile gelişen paralel en önemli liderlik görevleri sayılabilir. Liderler daha anlamlı ve daha iyi bir gelecek için insanları hayal kurmaya teşvik etmekte, kişiler ile kendisi arasında bir bağ yaratmaktadır. Söz konusu liderler, kendisine bağlanan kişilerle bir grup oluşturarak zamanla da bu grup için bir kimlik oluşturmakta ve insanları hayalleri için hareket etmeleri için tetiklemektedir. Karizmatik lider; bireylerin öz saygı, güven vb. gibi değerlerine dokunarak onların duygusal bağlılıklarını kazanmaktadır. Karizmatik lider, anlamlandırma ve yönetme konusunda çok emin ve güçlü olmaktadır. Bu tür liderler, vermek istedikleri mesajların doğru ve tam olarak anlaşılmasını sağlamak için gerekli tüm araçları kullanmaktadır. Lider; semboller, metaforlar, ritüeller, seromoniler, imajlar, yaratıcı drama uygulamaları, değerlere vurgu yapılması gibi araçları kullanarak insanların duygularına, düşüncelerine hitap etmektedir. Karizmatik liderler ise onların harekete geçmesini sağlayabilmektedir (Vries, 2007: s. 244).

3.2.5.1.2. Vizyonu Birleştirme

Vizyon; görüş, görme, uyanıklık anlamında kullanılmaktadır. Sürekli hayaller kuran kişilerin de vizyoncu olarak adlandırıldığı dönemler olmuştur. Vizyon, bir işletmenin misyonu, değerleri, hedef ve amaçlarının birleşiminden oluşmaktadır. Misyon bir işletmenin varoluşunun nedeni olup kuruluşun geleceğine yön vermek için belirlenmektedir. Vizyon birleştirmede amaç ise gelecekte varılmak istenen noktayı göstermek olmaktadır. Değerler ise amaca ve hedefe ulaşma sürecinde işletme için önemli olan unsurları göstermektedir (Çetin, 2009: s. 96).

3.2.5.1.3. Vizyona Güven Oluşturma

İşletmelerde vizyona güven oluşturma; adaletin, etik kuralların olacağına ve her koşulda, herkes için adil bir biçimde uygulanacağına ilişkin inanç, işletme ve işletmenin vizyonuna duyulan güven olarak adlandırılabilir. Karizmatik liderler, örgütün vizyonuna güvenen çalışanlar yaratmayı başarabilirlerse iş tatmini ve çalışan bağlılığını

da çok rahatlıkla sağlayabilirler. Karizmatik bir liderin, vizyona güven oluştururken yüksek özgüvenli bir duruş sergilemesi beklenmektedir (Niyazi vd., 2006: ss. 105-106).

3.2.5.1.4. Belirlenen Vizyona Ulaşma

Vizyon, geleceğin resminin bugünden çizilmesi, geleceğin hayal edilmesi ve bu hayale ulaşmak için şu an izlenmesi gereken yolun belirlenmesi olarak tanımlanabilir. Vizyon belirlemek; işletmenin gelecek ile ilgili hedeflerini, varmak istediği noktayı ve amacını netleştirmesi işletmenin yol haritasını oluşturmada ve başarıyı sağlamaktadır. Dünyanın tek bir pazar olmaya başlaması ile rekabet koşulları da giderek olumsuzlaşmaya ve ağırlaşmaya başlamıştır. Küreselleşme, hızlı ve sürekli değişim, çetin rekabet koşulları işletmelerin liderlerden beklentilerini de artırmıştır. Geçmişteki düzenli, tutarlı ve mevcudu korumak için uğraşan liderlerden ziyade değişimi sürükleyen ve değişim ajanı olarak adlandırılan, yenilikçi, vizyoner ve karizmatik liderler ön plana çıkmaktadır (Senge et al., 1994: s. 302).

Ekip üyelerinin gönülden bağlanacağı ve hedefleri başarmak için kendini adayacağı ortak bir vizyon yaratmak ve yaratılan bu vizyona ulaşmak, bir liderin temel sorumluluğu olmaktadır. Ortak vizyonu yaratmak ve bu vizyona ulaşabilmek için liderin yapması gerekenler şu şekilde sıralanabilir (Atlioğlu ve Şahin, 2002: s. 20);

1. Gerçekleşebilecek bir hayal, bir vizyon sahibi olmak,
2. Belirlenen vizyon için coşkulu davranmak, heyecanlanmak ve bu coşkulu enerjiyi diğerlerine aktarabilmek,
3. Belirlenen vizyon için diğerlerinin de aynı heyecanı ve coşkuyu duymalarını sağlamak,
4. Vizyonu rasyonel ve uygulanabilir hale getirmektir.

3.2.5.2. Sıra Dışı Davranışlar Ortaya Koyma

Sıra dışı yetenekli bir kişiliğe sahip olmak, kriz ortamlarında radikal kararlar alarak hızla sonuca ulaşmak gibi unsurların varlığı karizmatik liderleri, takipçilerinin gözünde daha da yükseltmektedir. Karizmatik liderlerin olağanüstü yetenekleri ile kazandığı başarılar, takipçilerin bağlılıklarını ve güvenini sürekli olarak artırmakta, dolayısıyla takipçilerin performansında da aynı şekilde olağanüstü bir artış sağlanmaktadır (Ray, 2011: s. 57).

Liderin sergilediği sıra dışı davranışlar, geleneksel yöntemlerden ne kadar farklı ve yenilikçi ise takipçiler üzerindeki etkisi de o oranda büyük ve şaşırtıcı olmaktadır. Sıra dışı davranış ve izlenen sıra dışı yöntemler ile alınan kararların sonucu doğru olmuş, başarıya ulaşırsa karizmatik liderin gücüne güç katmaktadır. Takipçiler bu davranışları gözlerinde daha da büyütürken, lideri olağanüstü olarak tanımlamakta ve duygusal bağlılıkları, motivasyonları daha da artmaktadır. Karizmatik liderliğin bu nedenle, statükoyu korumak yerine yenilikçi bir bakış açısına sahip olması gerekmektedir (Yukl, 1994: ss. 323-323).

Yenilikçi bakış açısına sahip karizmatik liderler çoğunluktan farklı olarak sıra dışı davranışlar sergilemektedir. Karizmatik liderin sergilediği sıra dışı davranışlardan kasıt; çizgi dışı, sürüden farklı düşünmeyi ve davranmayı içeren davranışlar olmaktadır. Karizmatik liderin, amaçlarına ulaşmak için alışmadıkları, farklı ve yeni yollar denemesi takipçilerini şaşırtmaktadır. Belirlenen bu yolların başarıya ulaşması ile lidere atfedilen karizma ve büyük usta kavramı daha da pekişmektedir (Baltaş, 2000: ss. 136-137).

3.2.5.3. Kişisel Riskleri Üstlenebilme

Karizmatik liderlerin en önemli özelliklerinden biri de çalışmakta olduğu işletmenin ya da liderlik yapmış olduğu bireylere fayda sağlayabilecek konularda risk alabilmeleridir. Karizmatik liderler, işletmenin ve çalışanların yararı için rahatlıkla kendilerini feda edebilmektedir. İnanırları değerler, işletme ve çalışanların geleceği için kendi hayatından yüksek bedeller ödeyecek dahi olsa kişisel öncelik ve çıkarlarından vazgeçip kişisel risk alabilmektedir. Karizmatik liderliğin yüksek performans, başarı, verimlilik gibi birçok sonucu bulunmaktadır. Karizmatik liderliğin en önemli sonucu, çevresinde oluşturduğu ortak vizyon, misyon ve amaçları sahiplenen takipçilerin olması olmaktadır. Gerçek başarı bu takipçilerin görevlerini içten ve bağlılıkla yapması ile elde edilebilir (Demircioğlu, 2015: ss. 64-65).

3.2.5.4. Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme

Ekip üyesi olan kişilerin ihtiyaçlarını, istek ve beklentilerini anlayarak saygı ile karşılması, üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermek olarak adlandırılabilir. Başarılı karizmatik liderler, ekip üyelerini iyi analiz ederek ihtiyaç ve beklentilerini tam ve doğru anlayarak onlara ilgi ve duyarlılık göstermektedirler. Ekip üyesi anlaşıldığını, kendisine ilgi ve duyarlılık gösterildiğini düşünürse karizmatik lidere ve ekibe olan

bağlılığı daha çok güçlenecektir. Karizmatik liderin ekip üyelerine göstermiş olduğu ilgi ve duyarlılık ile birlikte ekip üyeleri kendilerini daha fazla güvende hissedecektir. Karşı tarafı etkileme ve güven uyandırmanın en önemli yolunun, sosyal çevreye ve ihtiyaçlara gösterilen duyarlılıkla bağlantılı olduğu söylenebilir. Duyarlılık ise iletişim en önemli koşullardan biri olmaktadır (Maxwell, 2006: s. 33).

Karizmatik liderler üye ihtiyaçlarına duyarlılık ve ilgi göstermekte, bu özelliğiyle de liderlik yaptığı bireylerin ihtiyaçlarını rahatlıkla tespit edebilmektedir. Bireylerin ihtiyaçlarından bazıları ise kişiliklerine ve değer verdiklerine saygı duyulması olmaktadır. Takipçiler kendileri ile ilgilenilmesinden, istek ve ihtiyaçlarının anlaşılmasından, sorulmasından mutluluk duymaktadır. Bireyler kendi istek ve ihtiyaçlarına ilgi gösteren lidere daha fazla bağlanma eğilimi göstermektedirler (Gül ve Çöl, 2003: ss. 166-167).

Bireylerin istek ve ihtiyaçlarına önem veren karizmatik liderlerin, takipçilerinin ihtiyaçlarına daha az duyarlı olması veya hiç ilgi göstermemesi halinde takipçilerinin ondan rahatlıkla vazgeçebileceği veya daha az bağlılık gösterebileceği söylenebilir. Bir liderin başarılı olabilmesi için insan ilişkileri ve iletişimde başarılı ve etkin olması beklenir. Bu konularda başarılı olan bir lider, vizyonunu aktarır insanları rahatlıkla istediği yöne yönlendirebilecektir. Ancak bu durum karizmatik lider açısından daha fazla önem arz etmektedir. Çünkü takipçilerin karizmatik lideri takip etmelerinin en önemli sebebi, liderin kendi ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi olarak belirlenmiştir. (Tait, 1996: s. 28).

3.2.5.5. Statükoyu (Mevcut Durumu) Sürdürmeme

Statüko, mevcut veya önceden beri süregelen bir durumu göstermektedir. Statükoya karşı çıkma, değişimler yaratma, yenilikler yapma isteği karizmatik liderlerin en önemli ve onu en farklı kılan özelliklerinden birisi olmaktadır. Karizmatik liderler, kesinlikle statükoyu sürdürmeyi istememekle birlikte kendileri tam anlamıyla değişimin öncüsü olarak tanımlanabilir. Karizmatik lider amacına ulaşırken mevcudu sürdürmemeyi, yapılan işi farklılaştırmayı, daha önce düşünüldüğünden daha farklı bir şekilde düşünülmesini sağlayarak kökten değişim yapmayı hedeflemektedir. Karizmatik liderler, yaptıkları kökten değişim ile organizasyonlarda karar ve iş süreçlerinin yeniden düşünülmesi ve yeniden tasarlanmasını tercih etmektedirler. Karizmatik liderler çalışanlarına öncelikle yeniliklerin, değişimlerin gerekçesini açıklayarak onları ikna

etmekte ve güvenlerini kazanmaktadır. Güven kazanmada kullanılan en etkili yöntemlerden biri olarak, çalışanları da işin içine katmakta ve onların geri bildirimlerini istemektedir. Çalışanlar bu durumda eskinin savunucusu olmaksızın yeniye desteklemeye gönüllü olmaktadır. Söz konusu süreçte yaşanan kişisel risk alınması, çalışanların duygusal ihtiyaçlarına odaklanma ve duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki de bulunmadığı söylenebilir (İzğören, 2010: ss. 35-36).

3.2.6. Karizmatik Liderliğin Ortaya Çıkmasını Kolaylaştıran Şartlar

Karizmatik liderliğin oluşması için genellikle olumsuz koşulların gerekli olduğu söylenmektedir. İnsanların tatminsizlik ve değersizlik duygusu içinde olması, uğruna mücadele edecek bir yaşam amacının bulunmaması, bastırılmış olumsuz duygular, belirsizlik ortamları, değişime zorlayan kriz ve kaos ortamları karizmatik lider için bir fırsat olarak görülmektedir. Karizmatik lider bu tarz durumlarda, insanların güçlü ve erdemli hissetmelerini sağlayacak bir şekilde duygularına hitap ederek, güçlü bir vizyon ve misyon ile kendisine bağlayarak sadık bir takipçi kitlesi rahatlıkla yaratabilir (WEB_2).

Karizmatik liderliğin oluşması için genellikle olumsuz koşulların gerekli olduğu söylenmektedir. İnsanların tatminsizlik ve değersizlik duygusu içinde olması, uğruna mücadele edecek bir yaşam amacının bulunmaması, bastırılmış olumsuz duygular, belirsizlik ortamları, değişime zorlayan kriz ve kaos ortamları karizmatik lider için bir fırsat olarak görülmektedir. Bu tarz durumlarda karizmatik lider, insanların güçlü ve erdemli hissetmelerini sağlayacak bir şekilde duygularına hitap ederek, güçlü bir vizyon ve misyon ile kendisine çalışanları bağlayabilir (WEB_2)

3.2.7. Karizmatik Liderliğin Olumsuz Yönleri

Karizmatik liderliğin kriz ve kaos ortamlarından beslendiği, karizmatik lidere sahip olmanın aslında pek de övünülecek bir husus olmadığı ifade edilmektedir. Demokrasinin düzgün işlediği, düzenin ve adaletin bulunduğu toplumlarda karizmatik liderlere ihtiyaç duyulmaz ve bu ortamlarda karizmatik liderler de pek görülmemektedir. Savaş, ekonomik kriz gibi kriz ve kaos ortamlarında karizmatik lider sayısının fazlaştığı söylenebilir. Ekonomik, sosyal ve kültürel birçok anlamda sorun yaşayan ve kronik bir biçimde istikrarsız olan toplum veya işletmelerde karizmatik lidere duyulan ihtiyaç da artmaktadır. Geçmiş dönemlerdeki karizmatik liderler

incelendiğinde, hepsinin toplumlarını, organizasyonlarını ileri götürdükleri, ferah ve refaha kavuşturdukları söylenemeyebilir. Karizmatik liderlerin bazı toplumlar ve topluluklar üzerinden son derece yıkıcı ve olumsuz sonuçları olmuştur (Baltaş, 2000: ss. 138-139).

Dünyada çok sayıda devlet, hükümdarlık, ticari şirketler, dini örgütler gibi yapısal oluşumlar görülmüştür. Zaman zaman bu yapısal oluşumlar üzerinde tüm hayatı boyunca tek başına söz sahibi olan, yöneten, kontrol eden ve etkisi olumsuz yönde olan karizmatik lider örnekleri ile karşılaşmıştır. Karizmatik liderlerin zekası ve doğru karar almaları, güçlerinin devamlılığı konusunda kendilerine destek olan en önemli özelliğidir. Politik davranabilme yeteneği, olumsuz ve narsist olsa dahi karizmatik liderin gücünün devam etmesine destek olan diğer önemli özelliğidir. Bu tarz olumsuz karizmatik liderlerin olduğu yapılarda sorun liderin kendinden sonra gelecek kişiyi belirlemesinin gerekli olduğu zamanlarda ortaya çıkmaktadır. Bazen de karizmatik liderin yanlış bir kararı ile takipçilerin maddi ve manevi olarak ciddi bir şekilde zarar görmesi halinde sorunlar ortaya çıkmaktadır (Erçetin, 1998: s. 9).

3.3. KARİZMATİK LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

Bu bölümde; House'un karizmatik liderlik yaklaşımı, karizmaya sosyal sirayet yaklaşımı, Bass'ın karizmatik liderlik kuramı, Shamir'in karizmatik liderlik kuramı, Conger ve Konungo'nun karizmaya atıf kuramı, Max Weber ve karizmatik otorite anlayışı ile karizmaya psikoanalitik yaklaşım ele alınmıştır.

3.3.1. House'un Karizmatik Liderlik Kuramı

1977 yılında House tarafından geliştirilen karizmatik liderlik kuramı, kişisel özellikler ve davranışların durumlara göre uyarlanmasını gerektiğini savunmaktadır. Karizmatik lider, kendi kişisel özelliklerini belirli davranışlar sergileyerek insanları etkilemek için kullanabilir. Karizmatik liderler, insanların beklenti ve hayallerini çok iyi anlayarak, bu beklenti ve hayale ulaştırmayı vaat ederek güven kazanan kişiler olmaktadır. İnsanlar güçlü, yüksek özgüvenli gördükleri ve kendilerine umut veren kişilere karşı daha çok güven hissedebilmektedir. Üstelik kendilerine umut aşıl原因 bu kişi, kendi çıkarlarından ziyade takipçilerinin çıkarını savunan bir strateji izliyor ise takipçilerin güvenleri ve bağlılıkları gönülden sağlanmış olmaktadır (Kılınç, 1997: ss. 386-387).

House'a göre karizmatik liderler; takipçilerin bağlılığını sağlayan, yüksek özgüvenli, insanlar üzerine nüfuz etme ve baskın olma ihtiyacında olan, kendi fikir ve görüşlerinin ahlaki açıdan doğruluğuna karşı tarafı ikna eden kişiler olarak tanımlanabilir. Belirtilen bu özellikler karizmatik liderlerin en baskın ve en güçlü kişisel özellikleri olmaktadır. House, bu özelliklerin olmaması halinde liderin karizmatikliğinin etkisinin kalmayacağını, başarılı olmakta zorlanabileceğini ifade etmiştir. House, karizmatik liderin, olağanüstü etkili kişilik gücü ile takipçilerini üzerinde derin izler bıraktığını, takipçilerini istedikleri yönde etkileyebildiklerini ifade etmektedir. House karizmatik liderlerin hangi koşullarda ortaya çıktığını, diğer insanlara göre neleri farklı yaptığını, hangi kişilik özellikleri ile fark yarattığını incelemiştir (Schermerhorn et al., 1982: pp. 466-467).

House göre, karizmatik lider davranış ve sahip olunan kişisel özellikleri sayesinde insanları etkisi altına almaktadır. House'un çalışması, karizmanın durumsallığı, davranışlarla olan ilgisi ve kişilik özellikleri hakkında çeşitli teoriler öne sürmekte olup karizma kavramının işletmelerde ortaya çıkışına yönelik hazırlanan önemli çalışmalardan biri olma özelliği taşımaktadır. House karizmatik liderlerin hangi koşullarda ortaya çıktığını, diğer insanlara göre neleri farklı yaptığını, hangi kişilik özellikleri ile fark yarattığını incelemiştir. House karizmatik lider olabilmek için uygun kişisel özellikler ile davranışlar ile sergilemenin şart olduğunu savunmaktadır (House, 1977: s. 300).

3.3.2. Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı

Karizmaya sosyal sirayet yaklaşımında; lider yerine takipçilerin davranışlarına ve takipçilerin lidere karşı verdikleri karizmatik tepkilere odaklanılmaktadır. Karizmaya sosyal sirayet yaklaşımında bireyler arası ilişkilerdeki sosyal sirayet diğer bir deyişle sosyal bulaşıcılığın oluşum sürecine odaklanılmıştır. Sosyal sirayet yaklaşımında takipçilerin ihtiyaçlarının karşılanması büyük önem taşımaktadır. Çalışanların ihtiyacı ise baskı altında tutulan davranışları, duyguları, tepkileri ateşleyecek bir davanın olması ve bu davanın da bir lideri, savunucusu, öncüsü olabilecek bir kişinin varlığı olmaktadır. Bu yaklaşıma göre liderin izleyiciler üzerinde yarattığı bireysel etkiye kıyasla takipçilerin kendi aralarındaki sosyalleşme sonucundaki yarattıkları etkileşimin karizmatik liderliğin gücüne katkısı daha fazla olmaktadır. Sosyal sirayet, davranışsal bulaşma olarak da adlandırılabilir. Davranışsal bulaşma ise bir toplulukta taklit ve

topluluğun etkisi yoluyla fikirlerin, tutumların veya davranış kalıplarının eş zamanlı olarak kendiliğinden yayılması olarak tanımlanabilir. İnsanların bu süreçte çeşitli kaygıları, içsel ve dışsal engellemeler nedeniyle belirli bir davranış kalıbı sergiledikleri ancak yine de gizli eğilimlere sahip oldukları varsayılır. İnsanların gizli eğilimleri baskılamasının sebebinin, yasalara karşı çıkması halinde cezalandırılması veya sosyal normlar ile uyuşmaz ise toplumdaki dışlanma korkusu olduğu söylenebilir. İnsanlar bununla birlikte kendilerinin baskı altında tuttukları davranışları, başka birisi veya birileri tarafından açıkça sergilediğini görmesi halinde kendisini kısıtlayan zincirlerini kırarak kendisi de aynı şekilde tepki verebilir. Diğer karizma yaklaşımlarından farklı olarak bu yaklaşımda liderin kim olduğunun çok da önemi bulunmamaktadır. Esasında bu durumda çalışanlar, liderin kim olacağını belirlemede büyük önem taşımaktadır. Ancak aynı zamanda bu yaklaşıma göre çalışanlar, liderlerine pek sadık kalmayabilir (Yukl, 1994: ss. 329-330).

3.3.3. Bass'ın Karizmatik Liderlik Kuramı

Bass'ın karizmatik liderlik kuramına göre açıklık, destekleyici olmak ve takım oluşturmak karizmatik liderliğin önemli boyutlarından bazıları olmaktadır. İnsanların bilmedikleri, belirsizliğin olduğu ortam ve koşullarda, mutsuzluk, güvensizlik yaşamaları ve başarısız olmaları muhtemel bir durum olmaktadır. Karizmatik liderin bu nedenle en önemli görevlerinden birisi belirsizliği yok etmek, insanları bilgilendirmek ve ne yapacaklarını insanlara açık ve net bir şekilde aktarmak şeklinde ifade edilebilir. Karizmatik liderler ancak bu şekilde başarıya ulaşabilmektedir. Karizmatik liderin sadece sözleri ile değil aynı zamanda davranışları ile insanlara rol model olmasında fayda bulunmaktadır. İnsanlar rol model olarak aldıkları kişilerin davranışlarını, kişisel özelliklerini örnek almakta ve taklit etmektedir. İnsanlar böyle olduğu durumlarda daha çok etkilenmekte, kendilerine aktarılanları daha net anlayıp amaca ulaşmak için daha çok çaba göstermektedirler. Karizmatik liderliğin diğer önemli boyutu, destekleyici olmaktadır. Destekleyicilik, karizmatik liderin içten, sabırlı ve samimi bir şekilde insanlara ilgi göstermesi, dostane bir şekilde yardımcı olması olarak ifade edilebilir. Karizmatik liderin, birbirleriyle uyum içinde, etkin ve verimli bir şekilde çalışan iyi bir takımın oluşturulması, liderliğin başarısı için gerekli diğer bir şart olarak belirtilebilir (Kantos, 2011: s. 10).

Bass karizmatik liderlik kuramında, davranışsal yönelim ile ilgili aşağıdaki önerilerde bulunmuştur (Bass, 1985: s. 31);

i. Karizmatik liderler, takipçilerinin kendisine gösterdiği hayranlık dolu duygusal tepkileri harekete geçirerek onlarda oluşabilecek tutum ve davranış değişikliğini desteklemektedirler. Lider, insanları bu değişime yöneltirken heyecan, macera ve coşku gibi yoğun duyguları kullanmaktadır.

ii. Karizmatik liderler, liderlik ettiği bireylerin gözünde en üst seviyede yer almaktadır. Bu nedenle kendisi takipçileri için örnek, rol model olabilir ve takipçilerini hedefe daha rahat yönlendirebilir, takipçilerinin heyecan ve enerjilerini doğru yönlendirebilir.

iii. Ekip üyeleri tarafından uyulması gereken kurallar ve normların tartışılması, geleceğe yönelik hayallerin kurulması, karizmatik liderliğin doğuşunu ve gelişimini kolaylaştırmaktadır.

3.3.4. Shamir'in Karizmatik Liderlik Kuramı

Shamir'in karizmatik liderlik yaklaşımı, diğer bir ifade ile Shamir'in "Benlik" kuramı, takipçilerin kendi öz değerleri, duyguları ve kimlikleri ile uyumunu değerlendirdiklerini ve değerlendirme sonucu göre lider seçimi yapmaları gerektiğini savunmaktadır. Shamir'in yaklaşımına göre bir liderin vizyonu, takipçilerinin değer yargıları ve kimlikleri ile uyumlu ise ancak o zaman insanları harekete geçirebilir, motive edebilir. Karizmatik liderin astlarını diğer bir ifadeyle takipçilerini çok yakından tanıması, ihtiyaçlarını, değer yargılarını bilmesi ve değerlerini paylaşması, öz benliklerine uygun davranışlar göstermesi çok önemli olmakta ve liderliği için gerekmektedir. Liderler bu davranışları ile takipçilerin kendisi ile özdeşleşmesini, kendisini benimsemesini ve motive olmalarını sağlayabilir. Shamir'in kuramında da diğer kuramlarda olduğu gibi kriz ve kaos durumları karizmatik liderliğin ortaya çıkmasını kolaylaştıran faktörlerden biri olarak ifade edilmektedir. İşlerin belirsiz olduğu, tanımlanmadığı, başarı hedeflerinin konmadığı, strateji ve performansın ölçülmediği durumlarda karizmatik liderin ortaya çıkması daha kolay olmaktadır (Meehan, 2001: s. 328).

Shamir'in karizmatik liderlik kuramına göre karizmatik liderin davranışları ile liderlik yaptığı bireyler; bireysel, bencil, akılcı-ekonomik davranışlar sergilemek yerine birlik içinde, etik ve değer odaklı davranışlar sergilemeye başlamıştır. Ancak bu teori

kullanılmakta olan motivasyon teorileri ile tam olarak örtüşmediği için yazarlar destekleyici teoriler ortaya sunmak durumunda kalmıştır. Shamir'in teorisi (Shamir vd.,1993: 581):

- i. Lider davranışının etkisi,
- ii. Takipçilerinin kendi benliğine bakış açısının (self-concept) etkisi,
- iii. Takipçilerin artan etkileşimlerinin etkisi,

iv. Lider davranışları sonucu oluşan motivasyonel etkisi olmak üzere dört ana bölümden oluşmaktadır. Shamir bu süreçte oluşan lider davranışlarının takipçiler üzerindeki etkisi arasındaki bağlantıyı açıklamaktadır.

Shamir'in benlik algısı yaklaşımında, House yaklaşımından farklı olarak, takipçilerin grup içindeki etkileşimlerinin gruba etkisini ve ikili ilişkilerdeki iletişimin yarattığı etkiyi daha fazla incelenmiştir. Neo-karizmatik liderlik yaklaşımlarından biri olan House'un yaklaşımı, psikolojik temeller üzerine inşa edilmiş ve House'un yaklaşımına benzer yaklaşımlar da bulunmaktadır. House'un karizmatik liderlik kavramını esas alarak geliştirilen Shamir'in benlik algısı yaklaşımı da bunlardan birine örnek olarak verilebilir. Psiko-analitik yaklaşım ve Meindl'in sosyal sirayet yaklaşımı karizma ile ilgili diğer yaklaşımlar olmaktadır. Bu yaklaşımlarda lider yerine takipçilerin davranışları ve tepkileri esas alınmıştır (Aslan, 2009; 259).

3.3.5. Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı

1987 ve 1988 yıllarında Conger ve Kanungo, karizmanın atıfsal bir olgu olduğunu ileri süren bir süren bir kuram geliştirmişlerdir. Kuram, karizmaya atıf olarak adlandırılmış ve örgütlerde karizmatik liderlik tarzının nasıl ortaya çıktığını açıklamaya çalışmıştır. 1989 yılında Conger kuramı test etmiş ve daha net bir hale getirmiştir. Bu kurama göre işletmelerde karizmatik liderin, öncelikle çalışanlarca bireysel olarak kabul edilmesi gerekmektedir. Çalışanlar daha sonra ilgili kişiye atıfta bulunarak karizmatik liderin ortaya çıkmasını sağlayabilir. Liderler bu kurama göre gücünü esasında onu takip eden ve kendisine karizma sıfatını atfeden kişilerden almaktadır. Tıpkı kendinden önceki kuramlarda olduğu gibi karizmaya atıf kuramında da kriz ve kaos ortamları karizmatik liderliğin ortaya çıkmasını kolaylaştıran faktörlerden biri olarak sayılmıştır. Karizmaya atıf kuramı bir liderin sergilediği davranışlardan hangisinin karizmatik olarak tanımlandığını, bir liderin kendisine başkaları tarafından karizma sıfatının atfedilmesi için neler yapması gerektiğine odaklanmıştır (Podsakoff et al., 1990: s. 102).

Conger ve Kanungo tarafından ileri sürülen karizmatik liderlik kuramında ayrıca, bir liderin güven uyandırma yetkinlik ve yeteneği karizmanın en önemli unsuru olarak tanımlanmaktadır. Kendi bireysel çıkarları yerine takipçilerin çıkarını koruyan bir stratejiyi izleyen liderlerin daha fazla güven uyandıran kişiler olarak algılandıkları tespit edilmiştir. Sözüne güvenilmeyen, kuşku ile yaklaşılan bir liderdense önerilerine, davranışlarına güven duyulan bir kişinin daha karizmatik olarak adlandırılması çok doğal olmaktadır. Karizmatik liderler için insanlar daha keyifle, daha azimli ve daha motive bir şekilde çalışmaktadır. Gerektiği durumlarda kişisel çıkarlarından vazgeçerek kendini kurban edebilen ve kişisel risk almaktan asla kaçınmayan liderler de her zaman güven uyandırmaktadır (Kılınç, 1997: s. 83).

3.3.6. Max Weber ve Karizmatik Otorite Anlayışı

Weber karizmayı, bir insanın diğerlerinden farklı olarak sahip olduğu olağanüstü, insanüstü güç, kişisel özellik olarak tanımlamıştır. Weber'e göre bir toplumdaki değişim ancak bu üstün kişisel özelliklere sahip kişilerce yapılabilir. Weber toplumsal değişim kavramının kültürel ve toplumsal değişim olmak üzere iki başlık altında incelemiştir. Kültürel değişim doğrusal yönde ise toplumun bilimselliğe ve rasyonelliğe doğru ilerlediği söylenebilir. Toplumsal yapıların düzeni kaybettiği zamanlarda karizmatik lider hayat bulabilir. Karizmatik liderler takipçileri ile birlikte geçerliliğini yitirmiş eski düzen yerine kendi hedef ve amaçlarına uygun yeni bir düzen oluştur (Weber, 1985: s. 358).

Karizmatik otorite anlayışına göre klasik otorite sistemlerinde, yazılı olmamakla birlikte geçmişten beri uygulanan geleneksel kanunların otoriteye hakim kişiler tarafından toplumlara zorla kabul ettirilmesi söz konusu olmaktadır. Bu tip otorite sistemlerinde güç, babadan oğula geçecek şekilde aktarılmaktadır. Bu tarz güç ve yetki devri varlığını hala devam ettirmektedir. Rasyonel-yasal otorite sisteminde ise kişiler, bir hakka sahip olarak doğmamışlarsa otoriteye sahip olamamaktadırlar. Bu sistemde gerekli pozisyon için atama ve ilgili yerin doldurulması kanunlarla yapılmaktadır. Geleneksel ve rasyonel-yasal otorite sistemlerinde herhangi bir kişi sahip olduğu kişisel özellikler, kişisel güç ile otoriteyi kazanmaktadır. Karizmatik liderlikte ise bu durum tam tersi olup kişi, kişisel gücü ile liderlik vasfını kazanabilmektedir. Karizmatik liderlerin etkileyici olağanüstü bir güç ile insanlar üzerinde çarpıcı bir etki bıraktığı ifade edilmektedir (Hughes vd., 2002: s. 7).

3.3.7. Karizmaya Psikoanalitik Yaklaşım

Karizmaya psikoanalitik yaklaşım kuramı, liderin davranışı yerine takipçilerin davranışına odaklanmıştır. Psikoanalitik kuram, takipçilerin kendisini lider ile özdeşleştirme, liderin üstün özellikleri ile kişinin kendisini üstünleştirmesine sürecine odaklanmıştır. Sosyal sirayet kuramında ise bir dava veya bir amaç için bastırılmış duygularını açığa çıkarabilmek adına bir liderin seçildiği ifade edilmektedir. Psikoanalitik yaklaşımda, sosyal sirayet kuramındakinin, tersine takipçilerin liderlerine daha bağlı ve itaatkar oldukları söylenebilir. Bunun temel sebebi ise insanların bir lider tarafından korunmaya olan ihtiyacı olarak açıklanabilir (Kılınç, 1997: ss. 98-99).

Freud hiç bir çalışmasında doğrudan “karizma” ifadesini kullanmamıştır. Bununla birlikte bir çok yorumcu, Freud’un çalışmalarında karizma kavramın adını geçirmese dahi lider ve takipçi ilişkine vurgu yaptığını iddia etmektedir. Dolayısıyla karizmanın psikoanalitik etkilerini açıklarken ve değerlendirirken Freudyen bir yaklaşım sergilenmiştir. Psikoanalitik açıdan, karizmatik lidere bağlılık, takipçilerin kişiliğindeki gerilimden kaynaklanmaktadır. Karizmatik lider takipçilerin kişiliğinde bulunan gerilimi psikolojik açıdan kullanarak istediği yöne empoze edebilmektedir. Örneğin bir insanın kişiliğindeki kendine olan güvensizliğini, korkularını, kaygı bozukluklarını, suçluluk ve aşağılık duygularını, içsel çatışmalarını karizmatik bir lider etkin bir şekilde kullanarak kendisine olan bağlılığı rahatlıkla güçlendirebilir. Bağlılık arttıkça kişi kendini lider ile özdeşleştirecek, lider ne söylerse söylesin kabul eder hale gelecektir. Bu durumda kişinin kendisini özdeşleştirdiği lider, kendisine üstün olma duygunu yaşatacak, esasında olmak istediği kişiliktir. Karizmatik lider insanların içindeki karanlık duygu ve yönleri, bir gruba veya kişiye yöneltebilir. Kendisini olmak istediği üstün insan ile özdeşleştiren insan, bir gruba veya kişiye kötülük yapmayı bile kahramanlık olarak adlandırabilecektir. Bazen de insanlar geçmişi çok temiz olmasa, ahlaki davranışlar sergilememiş olsa dahi liderin üstün özellikleri sanki kendinde varmış gibi üstünlük taslayarak suçluluk duygusunu yenecektir. Bütün bu durumlar yansıtmaya birer örnek olarak sunulabilir (Kılınç, 1997: ss. 93-94).

BÖLÜM 4. İŞLETME PERFORMANSI

4.1. PERFORMANS KAVRAMI VE İLGİLİ KAVRAMLAR

Performans, çalışanın kendine özel olarak belirlenen, kişisel özelliklerine ve yetkinliklerine uygun olan bir işi, herkes tarafından makul düzeyde kabul gören bir sınır içinde gerçekleştirmesi olarak tanımlanabilir. Performans, amaçlı ve planlı bir etkinlik sonucunda ulaşılan durumu nitelik veya nicelik olarak tanımlayan bir kavram olmaktadır. İşletmelerde başarılı çalışanlar için veya bir çalışanın başarılı olarak adlandırılabilmesi için tanımlanmış bir iş olması ve bu işin çalışanın özellik ve yetkinlikleri ile uyumlu bulunması gerekmektedir. Bu koşulların varlığı halinde çalışana verilen işin başarıma derecesi ölçülmektedir. Çalışana verilecek iş veya görevin niceliği ve niteliği konusunda ise belirlenmiş bir standart bulunması gerekmektedir (Barutçugil, 2002: s. 31). Dolayısıyla bu bölümde; performans kavramı ve işletme performansı kavramı tanımlandıktan sonra performansla ilgili kavramlardan; verimlilik, kalite, yaratıcılık ve etkinlik kavramları açıklanmıştır.

4.1.1. Performans Kavramı

Performans, belirlenen amaçlara ulaşmak için planlı olarak yapılan tüm çalışmaların ve bu çalışmalar karşılığında ortaya çıkan sonuçların, niteliksel veya niceliksel olarak değerlendirilmesi olarak tanımlanabilir. Performans, belirli hedeflere yönelik ve belirlenmiş süre sınırı içerisinde tanımlanmış çalışmaları gerçekleştirmek olarak da ifade edilebilir. Giderek artan rekabet koşulları nedeniyle tüm sektörler faaliyetlerini etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmek mecburiyetinde olmaktadır. Rekabetin böylesine yoğun olduğu ortamlarda hayatta kalabilmek ve rekabette avantaj yaratabilmek için işletmeler tarafından performans hedeflerinin tanımlanması şarttır. İşletmeler tarafından tanımlanan performans hedeflerinin mutlaka takip edilmesi, performansın ölçülmesi ve artırılması için çalışmalar yapılması da önem arz etmektedir (Akman vd., 2008: s. 94).

Performans, başarımlık olarak ifade edilmekle birlikte herhangi bir eseri, oyunu, işi vb.ni ortaya koyarken gösterilen başarı olarak tanımlanmaktadır. Performans bir işletmede veya bir ekipte yer alan kişilerin daha önceden belirlenen hedeflere ulaşmak

için gösterdikleri çabayı, katkı payını ve sonucunu değerlendirmek üzere kullanılmaktadır (WEB_3).

İşletmelerin hedeflerine ulaşabilmek için gösterdikleri performans, kişinin gerçekleştirdiği faaliyetler sonucunda kendisine verilen hedefe göre hangi noktada olduğunu ortaya koymaktadır. Gösterdikleri performans ile hedefe ulaşmaktan uzak bir noktada olan kişilerin, mevcut pozisyonundan daha üst görevlere terfi etme veya ödüllendirilme şansı oldukça düşük olmaktadır. Çalışanların bu kapsamda kendisinden beklenen performans hedef ve beklentiler hakkında bilgi sahibi olması önem arz etmektedir. Çalışanlar; ödüllendirilmek, terfi etmek, işletmenin ona sağlayacağı eğitim ve gelişim fırsatlarından faydalanmak istemektedirler. Amaçlarına ulaşabilmek için çalışanlar, kendisinden beklenenleri yapma, performanslarını iyileştirme ve geliştirme konusunda istekli davranmaktadırlar (Bingöl, 2016: s. 343).

Bireyler ya da işletmeler tarafından ortaya konan performansın birden fazla boyutu bulunmakla birlikte performans, bir işletmenin faaliyetleri sonucunda ne oranda başarılı olduğunu ve belirlemiş olduğu amaçlarına ulaşip ulaşmadığını göstermektedir. İşletmelerin başarılı olabilmesi ve varlığını devamlılığını sağlayabilmesi için öncelikle kendini etkin bir şekilde değerlendirebilmesi, performansını ölçmesi gerekmektedir (Karaman, 2009: s. 411).

4.1.2. İşletme Performansı Kavramı

Belirlenmiş hedefler ve amaçlara ulaşmak için yapılan tüm faaliyetler ve bu faaliyetlerin sonuçlarını değerlendirilmesi, işletme performansı olarak tanımlanmaktadır. İşletme performansı, belirlenmiş süre içinde belirlenmiş işin yapılma oranını, belirlenmiş hedefe yaklaşma oranını ortaya koymaktadır. İşletme performansı takibinin rekabet açısından da çok önemli olduğu söylenebilir. İşletmenin kendine koymuş olduğu hedefleri ile başarmış olduğu hedeflerini kıyaslaması, arada fark var ise bunun gerekçelerine ve gelişimine odaklanması tek başına yeterli görülmemektedir. Başarılı bir işletme aynı zamanda rakipleri arasında ne konumda olduğunu takip ederek kendi işletme kaynaklarını ne derece etkin kullandığına dair yorum ve çıkarımlarda bulunabilmektedir. Rakip ve sektör değerlendirmeleri ile kendi performansını gözden geçirerek potansiyelini ve gelişim fırsatlarını ortaya koyabilir. İşletmeler bunun sayesinde kendine en uygun performans yönetim sistemini kurabilir (Demir ve Okan, 2009: s. 60).

İşletme performansı, birimsel ve bireysel performanslarda dahil olmak tüm çalışanların ortak çalışmaların ve çabaların bütünü olarak değerlendirilebilir. İşletme performansı, belirlenen hedeflerin ve standartların dönemler itibarıyla karşılaştırılarak kıyaslanmasını kapsamaktadır. Performans ölçümü, işletmenin faaliyetleri sonucunda hangi düzeyde olduğunu ve yapılan çalışmaların hedeflenen sonuca yansıma oranını ortaya koymaktadır. İşletme faaliyetlerinin etkinliği ve başarısının nasıl ölçümleneceği konusunda performans ölçüm kriterleri etkin rol oynamaktadır. Çoğu işletmede performans kriterlerinin belirlenmesi konusunda yeterli özenin gösterilmediği ve kriterlerin belirlenmesi işinin yöneticilerin bireysel yaklaşımlarına bırakıldığı söylenebilir. İşletmeler tarafından performans değerlendirmesine bütünsel bakılması gerekmektedir. Sistemik çalışan ve kurumsallaşmayı başarmış işletmelerde performans değerlendirmesinin bireylerin ya da yöneticilerin inisiyatifine bırakılmadığı, bu konuda sistemik ve özenli çalışmalar yapıldığı söylenebilir (Uyargil, 1994: s. 128).

Değerlendirmesi kişilerin veya yöneticilerin inisiyatifine bırakılmayan işletme performansı kavramı ile insan kaynakları uygulamaları, yönetsel yaklaşımlar sürekli değişmekte ve gelişmektedir. İşletme performansı çok boyutlu bir kavram olup işletmelerin başarısını, amaçlarına ulaşma seviyelerini göstermekte olduğu söylenebilir. İşletmenin varlığının sürdürülebilir olması, başarılı olması ancak performansının sürekli ve düzenli bir şekilde ölçülmesi ve değerlendirilmesi ile sağlanabilmektedir. İşletmeler çalışanlarından aldıkları faydayı en üst seviyeye çıkarmak ve bu sayede işletmenin verimliliğini ve etkisine olumlu katkı sağlamak istemektedirler. Küresel rekabetin de etkisiyle her geçen gün, performansın kapsamı ve kavramı ile ilgili yenilikler karşımıza çıkmaktadır (Karaman, 2009: s. 411).

4.1.3. Verimlilik Kavramı

Verimlilik çok genel bir ifade ile bir sistemdeki girdi ve çıktı arasındaki ilişki olarak tanımlanabilir. Bu nedenle performansın en önemli unsurlarından birisi verimliliğidir. Sistemin hedeflediği çıktıyı elde edebilmek için harcanan girdiler arasındaki uyum, verimliliğin temel göstergesi olarak tanımlanabilir. Verimlilikte, mevcut girdiler ile en yüksek çıktılar elde edilmesi hedeflenmektedir. Bazı durumlarda kullanılan girdi azaltılıp elde edilen çıktı artırılabilir ise verimlilik artışı olduğu söylenebilir. Esasında verimlilik belirli bir zaman diliminde, az girdi ile çok çıktı elde edebilme yeteneği olmaktadır (Hacıtahtiroğlu, 2012: s. 59).

Az girdi ile çok çıktı elde edilmesi olarak tanımlanan verimlilik, her açıdan ve her zaman işletmelerin göz önünde bulundurması, asla ihmal etmemesi gereken bir kavram olmaktadır. Esasında verimliliğin tanımı sosyolojik, ekonomik, politik olarak farklılaşsa dahi anlatılmak istenen anlamı tüm sistemlerde aynıdır. Verimlilik kavramı her zaman, üretilen mal ve hizmetin sayısı, kalitesi ile üretim için kullanılan kaynağın miktarı olarak akıllarda yer etmektedir (Yücesan ve Özdemir, 2008: s. 163).

İşletme bilimi sayesinde verimlilik kavramı insan hayatında yer almaya başlamış ve kamu yönetiminde de sıklıkla gündeme gelmeye, tartışılmaya başlanmıştır. Verimlilik; etkin, etkili ve iyi bir şekilde kaynak kullanımını göstermektedir. Verimsizlik ise kaynakların kötü yönetilmesi veya kullanılması şeklinde tanımlanabilir. Verimsizliğin birçok gerekçesi olabilir. Yönetişim açısından verimlilik, çok önemli bir ilke olup karar verilmesi aşamasında yetkililer sorumlu olmaktadır. Performansa ilişkin kararlar alınırken de verimliliğe önem verilmesi gerekmektedir. Bu aşamada yetkililerin karar verirken kararlara çalışanları da dahil etmesi ile verimlilik artırılabilir (Aydın, 2016: s. 236).

4.1.4. Kalite Kavramı

Ürün veya hizmet sunumu ile müşteri beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayabilme kapasitesi, kalite olarak tanımlanabilir. Belirlenmiş standartlara veya işlemlere uygunluk da kalite olarak tanımlanabilir. Kalite, ürün veya hizmetin daha önceden tanımlanmış veya ileride olması muhtemel ihtiyaçları gidermek için yapılan tüm işlemleri göstermektedir. Bazı durumlarda kalitenin, müşterinin kendisinin dahi farkında olmadığı ihtiyaçlarını belirleyerek ve öngörerek, müşteri beklentilerinin üstünde deneyim yaşatmak olduğu söylenebilir. Bu açıardan değerlendirildiğinde, kalite kavramının çok boyutlu ve farklı değerlendirilebilecek bir kavram olduğu söylenebilir. Kalite kavramında; ürün veya hizmetin müşteri ihtiyaçlarını karşılaması ve memnuniyet sağlamanın yanı sıra güvenilir ve sağlam olması, amaca yönelik işlevsel olması, itibar göstergesi sayılması ve estetik görünmesi gibi boyutlar bulunmaktadır. Sonuç olarak her açıdan kusursuz olma derecesi aynı zamanda kalitenin derecesini ortaya koymaktadır (Öztürk, 1993: ss. 75-76).

Her açıdan kusursuz olma derecesini ortaya koyan kalite kavramı; duruma ve koşula göre, verimli, etkili ve etkin, esnek, hızlı, hatasız olmak ve bunun sürekliliğini sağlamak olarak yorumlanabilmektedir. Kaliteli kavramı daha geniş olarak değerlendirildiğinde

herhangi bir ihtiyaç veya sorun oluşmadan önce gerekli tüm önlemleri almak, tüm olasılıkları hesaba katarak en doğru çözümü üretmek memnuniyet sağlamak olarak tanımlanabilir. Örneğin, değişen müşteri ihtiyaçları ve isteklerine göre kendini adapte edebilmek için hız, esneklik gerekmektedir. Bu esnekliği sağlayabilen işletmeler de kalite konusunda başarılı olarak tanımlanabilir. Kaliteli olmak için mükemmel olunması gerekmemekte, ürünün ya da faaliyetin ihtiyaçlara uygun olması, kaliteli olmak için yeterli olarak tanımlanabilmektedir (WEB_4).

Mal ve hizmetin müşteri beklentilerini karşılama derecesi, aynı zamanda kalitenin derecesinin bir göstergesi olarak ifade edilebilir. ISO tarafından belirlenen standartlara uygun olma, müşteri ihtiyaçlarını karşılama yeteneği kaliteyi tanımlamak için kullanılabilir. Klasik performans değerlendirme kriterlerinde kullanılan verimlilik tanımında ise kalite kavramına pek yer verilmemiştir. Ancak, kalite standartlarına uymayan veya girdi-çıkış kalitesi olmayan bir verimliliğin hiçbir anlam taşımadığı, işletmelere fayda sağlamayacağı rahatlıkla söylenebilir (Şahin, 1999: s. 16).

4.1.5. Yaratıcılık Kavramı

Yaratıcılık kavramı; bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bütün etkinliklerde, her türlü çalışma ve sürecin içinde kendini gösteren bir olgu olarak tanımlanabilir. Farklı disiplinlerde yaratıcılık, farklı açılardan değerlendirilmekte, tanımlanmakta ve sınıflandırılmaktadır. Yaratıcılık, durum ve koşullardan etkilenmekte, süreç ve ürünün döngüsünden beslenmekte olan bir olgu gibi hareket etmektedir. Yaratıcılık, içinde bulunan durum ve koşullara göre daha az veya daha çok ortaya konulabilen, esasında tüm insanların sahip olduğu bir özellik olarak yer almaktadır. Yaratıcılığın insanların düşünsel ve zihinsel yetilerinin arasındaki bağı, duyguları ve farkındalıkları da kapsayan bir bütünsel olarak değerlendirilmesi gerekmektedir (Onur ve Zorlu, 2017: s. 1535).

Yaratıcılığın önemi ve etkisi her alanda kendini göstermekte, sağladığı katma değer sayesinde gerekliliğine olan ihtiyaç ve talep de aynı hızda artmaktadır. Yaratıcılığı değerli yapan ise yaratıcılığın çıktısının yeni ve kullanışlı olmasından kaynaklanmaktadır. İnsan zihninde gerçekleşen ve belirli aşamalardan geçen karmaşık bilişsel faaliyetler sonucunda yaratıcılık ortaya çıkmaktadır. Yaratıcılık aşamasında insan sınırlı kaynakları tüketme, sorunlara çözüm bulma konusunda bilinçli bir seçim yapmaktadır. Yeni bir ürün ortaya çıkarmak yaratıcı düşünebilme yeteneği ile mümkün

olabilmektedir. Ancak ortaya çıkarılan ürünün kullanılabilirliği, ihtiyaçları ve gerekleri karşılayıp karşılamadığını anlamak ve bu doğrultuda çözümler geliştirmek için deneyim ve tecrübeye gerek duyulmaktadır. Yaratıcılık için bilgi birikimi ve bu birikimin etkin kullanılabilirliği, yetenekli olunması gerekmektedir (Eysenck, 1972: p. 303).

İnsanlar için yaratıcılık, var olan ancak henüz insanlar tarafından farkına varılmamış, keşfedilmeyi bekleyen kavramsal konuların ortaya çıkarılması anlamında kullanılmaktadır. Modern işletmelerde yaratıcılık konusuna gün geçtikçe önem verilmektedir. Yaratıcılığı tetikleyen ve engelleyen faktörleri bulmak çalışanların yaratıcılıklarının geliştirilmesi ve işletme performansına olan katkısı üzerine çalışmalar şekillenmektedir (Tierney, 1999: p. 610).

4.1.6. Etkinlik Kavramı

Etkinlik, işletmenin üretim faaliyetlerinin veya uygulamalarının, daha önceden planlan veya gerçekleşmiş olan durumlara kıyasla gerçekleştirilme ölçüsü olarak tanımlanabilir. Etkinlik aynı zamanda, geçmiş uygulamalar ile gerçekleşen uygulamaların karşılaştırılarak ölçülmesi, hedeflere yaklaşılma derecesi olarak ifade edilebilir. Ölçüm yapılması sayesinde çalışan, hammadde ve benzeri girdilerin hedefler için ne oranda faydalı kullanıldığını ortaya koymaktadır. Etkinlik kavramı zaman zaman verimlilik kavramı olarak da kullanılmaktadır. Ancak her iki kavram birbirinden farklı anlamlar da barındırmaktadır. Etkinlik kısa vadeli, bilgi teknolojilerine dayalı bir durumu anlatırken, verimlilik daha uzun vadeli teknolojik bir durumu ifade etmektedir (Gürak, 2001: s. 11).

Etkinlik kavramı; hareketi, canlılığı, faal olmayı ve çalışmayı içermekte olup esasında etken ve etkenlik kavramlarını da içinde barındırmaktadır. Etken, etki eden güç ve bir olayın meydana gelmesine neden olan etmenler olarak kullanılmaktadır. Etkinlik veya etkenlik ise ekonomik değeri olan bir duruma ulaşma derecesini göstermektedir. Etkinliğin bir diğer tanımı ise doğru zamanda, doğru kalitede, doğru hedef ve amaçların belirlenmesi ve yapılması olmaktadır (Çatak, 1996: ss. 217-218).

Belirlenmiş politikalara, hedeflere, amaçlara yaklaşma ve bunları gerçekleştirme derecesi için de etkinlik kavramı kullanılmaktadır. Etkinlik ölçümü belirlenmiş hedeflere, politikalara, amaçlara ulaşma derecesi ile ölçülmektedir. Performans ölçümlerinde kısa vadede verimliliğin belirlenmesinde yaşanan zorluklar nedeniyle

etkinlik ölçümü baz alınmaktadır. Etkinliğin ölçümünde tekrarlanan işler, gereğinden fazla yapılan işler belirlenebilmektedir. Etkinliğin doğru ölçümü ile işletmeler rekabetçi piyasadaki konumlarını görüp ve gelecekte istedikleri noktada olabilmek için neler yapılması gerektiğini net olarak belirlemektedir (Bilgin, 2007: s. 74).

4.2. İŞLETME PERFORMANSINA YÖNELİK GELİŞTİRİLEN KURAMLAR

İşletmelerin kendilerine uygun olan performans ölçme değerlendirme yöntemleri aracılığıyla işletmenin göstermiş olduğu performansın bütünsel olarak ölçülmesi ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Performans ölçüm ve değerlendirme yöntemleri ile ilgili yapılan çalışmalarda çeşitli modeller kullanılmaktadır. Performans ölçme ve değerlendirme sistemlerinde kullanılan modellerde tek bir doğru bulunmamaktadır. Her bir modelin kendine göre avantajı ve dezavantajı bulunmaktadır. Bu nedenle farklı modeller üzerine çalışmalar devam etmektedir. Performans ölçüm matrisi, performans prizması modeli, dengeli skor kart modeli, performans piramit sistem, belirleyiciler ve göstergeler modeli ile entegre performans ölçüm modeli başlıca kullanılan performans ölçme ve değerlendirme modelleri arasında yer almaktadır (Demir ve Taşkın, 2008: s. 1696).

Dolayısıyla bu bölümde işletme performansına yönelik geliştirilen; performans ölçüm matrisi, performans prizması modeli, dengeli skor kart modeli, performans piramit sistem, belirleyiciler ve göstergeler modeli ile entegre performans ölçüm modeli üzerinde durulmuştur.

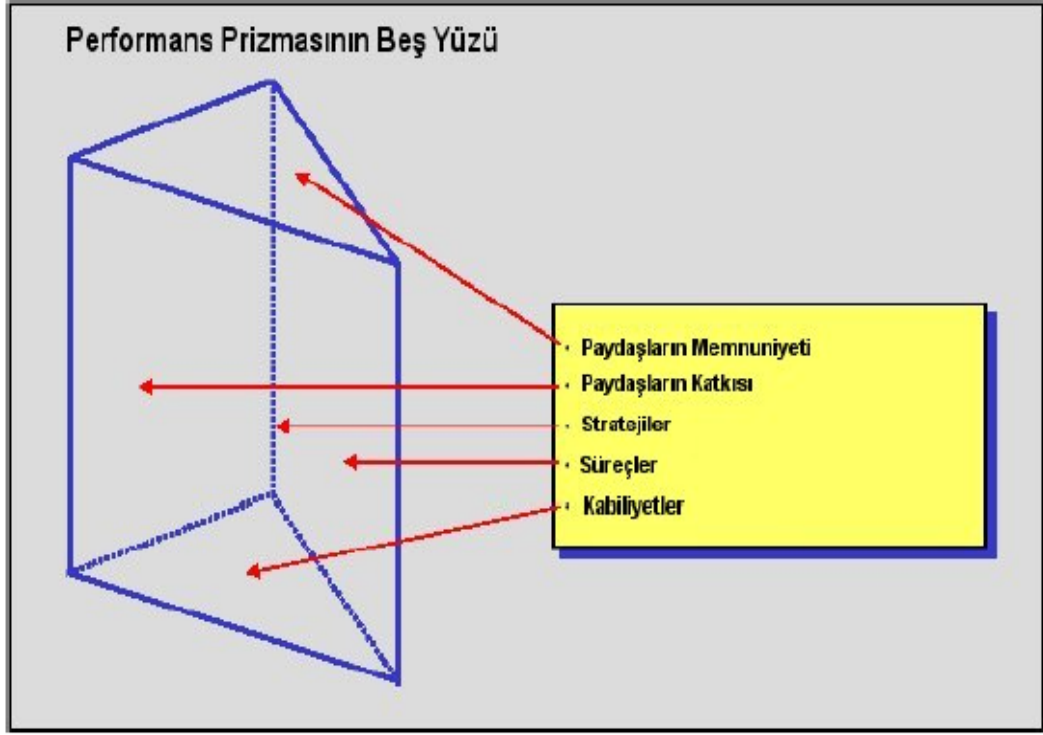
4.2.1. Performans Ölçüm Matrisi

Performans ölçüm matrisi, çok boyutlu organizasyonel performans ölçüm modelidir. Bu model; öncelikle işletmenin hiyerarşik, bütünsel ve uyumlu bir yaklaşım ile stratejik amaçlarını belirlenmesine, daha sonra belirlenen stratejik amaçlar için ölçümü sağlayacak performans göstergeleri oluşturulmasına destek olmak amacıyla tasarlanmıştır. Performans ölçüm matrisi, örgütsel performansta önemi olan; mali ve mali olmayan, iç dış faktörleri kapsayan iki satır ile iki sütundan ibaret basit, dengeli bir matris olarak tasarlanmıştır (Garengo et al., 2005: p. 36).

Performans ölçüm matrisi modelinde performans kriterleri; iç-dış, mali-mali olmayan olmak üzere dört ana grupta toplanmış ve bu kriterler arasında denge kurulması esas alınmıştır. Yapılan bu sınıflandırma ile kurumsal karneye kıyasla daha esnek bir yapının oluşturulması ve gerekli durumlarda modelin gerektiği şekilde genişletilebilmesi hedeflenmiştir. Stratejik miyopluk olarak adlandırılan kısa vadeye odaklanma, performans ölçümünde yaşanan en büyük zorluklardan biri olmaktadır. Bu durum, kişilerin uzun vadeli ve yaratıcılık, yenilik getirecek işler yerine kısa vadeli finansal işlere veya hata riski düşük işlere odaklanmasına yol açmaktadır (Keegan et al., 1989: pp. 47-48).

4.2.2. Performans Prizması Modeli

Neely ve Adams, işletme performans ölçüm modellerini eksiklikleri ve geliştirilmesi gereken yönleriyle incelemiş ve bu modellerin dezavantajlarının olmadığı, yeni bir model olarak performans prizması modelini geliştirmişlerdir. Performans prizması modelinde en önem verilen konu, hissedarlar diğer bir ifade ile paydaşlar olmaktadır. Performans prizması, bütün hissedarları içine alan bir özelliğe sahip olmaktadır. Hissedar diğer bir ifade ile ortak, işletmenin çalışmalarından, başarılarından veya başarısızlıklarından etkilenen veya bu faktörler üzerinde etkisi olan kişi, grup veya işletmeler olmaktadır. Hissedarlar, iç ve dış paydaş olmak üzere iki grupta sınıflandırılmaktadır. İç paydaşa çalışanlar, dış paydaşlara ise tedarikçiler örnek olarak gösterilebilir. Performans prizması modeli; kilit hissedarlar ile ilişkiler, hissedarların katkısı, stratejiler, süreçler ve sahip olduğu yetenekler ile işletmenin bağlantısına odaklanmaktadır. Şekil 1'de performans prizmasının beş yüzünün gösterimi yer almaktadır (Shone, 2006: pp. 1696-1697).



Şekil 4.1.Performans Prizması Çatısının Şematik Gösterimi

Kaynak: Adams, C., Nelly, A., 2000, The Performance Prism To Boost M&A Success, Measuring Business Excellence, s.197

Performans prizması modeli; paydaş memnuniyeti ve katkısı, stratejiler, süreçler ve kabiliyetler olmak üzere beş temel yüzden oluşur. Paydaşların memnuniyeti ve katkısı bu modelde en önemli ve ilk yeri tutmaktadır. Paydaşlara örnek olarak çalışanlar, organizasyona yatırım yapanlar, müşteriler, tedarikçiler, aracılar, devlet verilebilir. Paydaşların memnuniyeti ve katkısı; organizasyonun paydaşlar ile ihtiyaç ve beklentilerini karşılıklı olarak belirlemesi ve bunun sonucunda karşılığın verilmesi olarak ifade edilebilir. Paydaşların katkısını ve memnuniyetini sağlayabilmek için organizasyonca stratejiler belirlenmesi gerekmektedir. Stratejileri gerçekleştirebilmek için ise süreçlerinin gözden geçirilmesi ve sahip olduğu kabiliyetleri yeterliliğin analizi gerekmektedir.

4.2.3. Dengeli Skor Kart Modeli

Kaplan ve Norton tarafından 1990'lı yıllarda geliştirilen dengeli skor kart (DSK), bir işletme veya kurumun faaliyetlerinin ölçülmesinde, dokümente edilmesinde ve kontrolünde kullanılan stratejik bir yönetim aracı olmaktadır. İşletmenin iç ve dış ayrımının olmaksızın tüm hedeflerinin uyum içinde olması büyük önem taşımaktadır.

DSK bu uyumu sağlayarak hedeflere ulaşılmasını, farklı bakış açılarından hedeflerin açık ve net anlaşılmasını sağlayan stratejik bir yaklaşımdır (Kaplan ve Norton, 2009: p. 1).

Dengeli skor kart, birbiriyle bağlantılı ve çok boyutlu performans göstergeleri sayesinde, örgüt tarafından belirlenen stratejilerin uygulanması, stratejilere göre performansın düzenli ölçülmesi ve değerlendirilmesinde kullanılan bir ölçüm yöntemidir. Dengeli skor kart, işletmenin mevcuttaki durumunu görmek isteyen yöneticiler tarafından tercih edilen bir araç olmaktadır. Performans ölçümü için geliştirilen DSK, mali ve mali olmayan verileri ve performans göstergelerini birleştirerek bütünsel olarak göstermesi ile işletmelerce önem verilen araçlardan biri olarak değerlendirilmiştir. DSK'nın ana fikri, işletme tarafından belirlenen stratejilerin uygulanabilmesi için hedefler belirlenmesi, belirlenen hedeflerin ulaşıp ulaşılmadığının ölçümü için belirlenen göstergelerin takip edilmesi ve nihai olarak stratejilerin işletme açısından beklenen sonuçlara ulaştırıp ulaştırmadığının kontrol edilmesi esasına dayanmaktadır (Koçel, 2003: s. 320).

DSK; sadece işletmelerin sahip oldukları fiziksel ve finansal varlıklarına odaklanmamaktadır. Müşteri memnuniyetini sağlamak için müşteri odaklı olmaya, hissedar ve müşteri beklentileri karşılayabilmek için işletme içi faaliyet ve süreçlerin geliştirilmesine, iş mükemmelleştirilmesine de odaklanmaktadır. DSK'da insan faktörü göz ardı edilmemiş, insan stratejiye ulaşmayı sağlayan ve değişimi kolaylaştıran, öğrenme ve gelişme ihtiyacı ile birlikte işletmenin fiziksel olmayan boyutlarını ölçmede ve boyutlar arasındaki dengeyi sağlayan en önemli faktör olarak tanımlanmıştır. Geleneksel finansal ölçüler DSK'da da kullanılmaya devam edilmekle birlikte işletme performansı dört ana başlık altında farklı boyutları ile değerlendirilmektedir. Bu boyutlar; finansman, müşteri, büyüme ve öğrenme şeklinde sıralanabilir (Örnek, 2000: s. 255).

4.2.4. Performans Piramit Sistem

Performans piramidi modeli, performansı ve memnuniyeti esas alması, farklı performans göstergelerinin, yönetsel yetkinliklerin birbiri ile olan ilişkilerini kurması açısından dolayı kabul gören bir model olmaktadır. Performans piramidi; işletme stratejisi, stratejik işletme birimleri ve operasyonları arasındaki bağlantıları gösteren bir model olup dört aşamalı hiyerarşik bir yapıdan oluşmaktadır. Piramitsel bu yapıda,

işletmedeki operasyonel bakış açısı ile performans odaklı bakış açısının bir arada bağlantılı olarak gözden geçirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır. Piramidin en üstünde işletmenin gelecek ile vizyonu açısından değerlendirilmesi ve belirlenmiş stratejik amaçları yer almaktadır. Piramidin üstünden aşağıya doğru inildikçe işletmenin fonksiyonlara göre etkin yapılması için gerekli faaliyetlere yer verilmiştir. Pazarlama ve satış faaliyetleri sonucunda müşteriden alınan siparişin üretiminden teslimine kadar tüm aşamaların birbirleri olan ilişkisi, müşteri ve hissedar memnuniyetinin sağlanması, operasyonların hızlı, hatasız ve kusursuz olarak işlemesi gibi adımlar performans piramidin basamakları arasında yer almaktadır. (Purpey vd., 2005: p. 243).

Performans piramidinde işletmenin stratejisi ile operasyonel işleri, müşteri öncelikleri ve performans kriterleri arasında dikey bağların etkin kurulması hedeflenmektedir. İşletmelerdeki farklı hiyerarşik seviyelerdeki performans kriterleri arasında bir bağ kurulabilmesi ve bu bağın açıkça tanımlanabilir olması, performans ölçüm sistemlerinde olması gerekli en önemli özelliklerden biridir. Bu açık bağın olması ile her bölüm ve fonksiyon işletmede kendine düşen görevi net olarak anlamış bir şekilde, aynı amaç etrafında birleşebilecektir. Bu bağın kurulmasında performans piramidi etkin bir araç olup gündelik operasyonel işleri işletmenin vizyonuna bağlayacak amaçlar ve kriterleri içermektedir (Tangen, 2004: s. 730).

4.2.5 Belirleyiciler ve Göstergeler Modeli

Belirleyiciler ve göstergeler modeli, 1990'lı yılların başında Fitzgerald ve arkadaşları tarafından geliştirilmiştir. Bu model ile hizmet endüstrilerinde yer alan işletmelerin performanslarının ölçülmesi ve değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Modelde; özellikle sonuç göstergeleri olarak adlandırılan rekabet ve finansal performans göstergelerine önem verilmektedir. Bu modelde performans değerlendirme sonuçları, performans göstergeleri ve performans belirleyicileri arasındaki ilişkiye odaklanılmaktadır (Ağca, 2009, 26).

4.2.6. Entegre Performans Ölçüm Modeli

Entegre performans ölçüm modeli; işletme, işletme birimleri, iş süreçleri ve işletme faaliyetleri temelinde yapılmıştır. Bu kademelerin her bir aşamasında ise paydaşlar, denetim kriterleri, içsel ve dışsal göstergeler, gelişim hedefleri kilit faktörler olarak incelenmektedir. İşletme birimleri, iş süreçleri ve işletmenin faaliyetleri çoğunlukla

işletmenin yaşadığı, dahil olduğu ortama göre belirlenmektedir. Entegre performans ölçüm modeline göre bu ortamda belirsizlik ve karmaşıklık mevcutsa bu durumlar gözetilerek sınıflandırma yapılmalıdır. Sınıflandırmanın bu şekilde yapılması en uygun içsel ve dışsal faktörlerin ortaya çıkarılmasına ve örgütsel gelişime destek olmaktadır (Garengo et al., 2005: s. 38).

Entegre performans ölçüm modeli, performans değerlendirmesinin bütünsel ve yaygın olarak uygulanmasının bu sürecinin etkili ve verimli çalışmasını sağlamak açısından önemli olduğunu vurgulamaktadır. Bütünsellik boyutu ile farklı iş ve faaliyet alanlarındaki bütünleşmeyi sağlamayı; yaygınlık boyutu ile işletmenin amaç ve hedeflerinin işletme genelinde tüm kademelere yayılması ifade edilmektedir (Bititçi et al., 1997: p. 533).

4.3. İŞLETME PERFORMANSI TÜRLERİ

İşletme performansı, bir işletmenin sahip olduğu aktif değerleri ile kendisine ne kadar kaynak ve gelir elde edebildiğinin bir ölçüsüdür. İşletme performansını, finansal performans, yenilik yaratma ve bu alandaki performansı, müşteri memnuniyeti ile sağladığı performans gibi birçok alanlarda sınıflandırmak mümkündür. Ancak finansal performans ile işletme faaliyetlerinin bir bütün olarak değerlendirmesi daha kapsayıcıdır. İşletme faaliyetleri içerisinde bireysel veya takım olarak performansın değerlendirilmesi ve bütün olarak işletmeye katkısının incelenmesi de önem taşımaktadır. Esasında tüm işletmelerde başarı için; hedeflenen amaçlar sonucunda elde edilecek değerlerin ve bu değerlere ulaşılması için izlenmesi gereken aşamaların, süreçlerin belirlenmesi gerekmektedir. Bundan dolayı işletme performansının yenilik performansı, finansal performans, müşteri performansı ve firma içi performansı olmak üzere türlerinin incelenmesi gerekmektedir (Gürkan ve Gürkan, 2017: s. 220).

Bu kapsamda bu bölümde; yenilik performansı, finansal performans, müşteri performansı ve firma içi performansı gibi işletme performansını çeşitleri üzerinde durulmuştur.

4.3.1. Yenilik Performansı

Dünyanın çok hızlı değiştiği ve hızla yayılan bu değişimin etkisinin rekabet ortamına anında yansdığı küresel rekabet ortamında yenilik performans kriterinin belirlenmesi ve

yenilikçi olmanın teşvik edilmesi işletmelere katkı sağlamakta, işletmelerin genel performanslarını ve rekabet güçlerini artırıcı etki yaratmaktadır. Yenilikçi olmanın katkısı sadece nitel değerler ile sınırlı değildir. Yenilikçi olmak işletmelere karlılık, verimlilik gibi konularda katkılar sağlarken aynı zamanda çalışan ve örgüt kültürü açısından ciddi faydalar sağlamaktadır. Yenilikçi olmanın işletmelere nicel katkıları aşağıda sıralanmıştır (Naktiyok, 2007: s. 215):

- i. Yeni ve yaratıcı bir sürecin parçası olmak insanları heyecanlandırmakta ve motive etmektedir. Dolayısıyla yenilikçi olmanın çalışan memnuniyeti ve bağlılığına katkıda bulunduğu söylenebilir.
- ii. Yüksek performanslı örgütlerin dinamik ve yeniliğe açık bir yapıya sahip oldukları bilinmektedir.
- iii. Yenilikçi olmak için farklı düşünmek, çeşitliliğe ve farklılığa saygı duymak, farklı deneyim ve fikirler ile fikir alışverişinde bulunmayı gerektirmektedir. Bu durum ise farklı kişilerin ve ekiplerin birbirlerini anlamalarına yardımcı olmakta, hoşgörülü ve işbirlikçi takımlar oluşturmak için fırsat yaratmaktadır.
- iv. Yenilikçi olmak; sürekli öğrenmeye, bilgi paylaşımına ve gelişime teşvik eder.
- v. Yenilikçi olmak, rutinden çıkmayı ve dinamik olmayı sağlar. Özellikle çalışan bu sürece dahil ise kendini daha dinamik ve üretken hissedecektir.
- vi. Yenilik için sürekli farklı şeyler denemek, araştırma yapmak gerekmektedir. Denemelerde bazen başarısız olursa dahi başarı elde etmenin hazzı çalışanları daha çok üretken ve yaratıcı hale getirecektir.

Yenilikçi olmak, önemi gittikçe artan bir performans kriteri olarak değerlendirilmektedir. Yenilikçilik ile pazarın oryantasyonu ve etkileşimi hakkında bilgi sahibi olmak da önemli bir çalışma alanıdır. İşletme fonksiyonları arasında sayılan pazarlama ve yenilikçi olmanın karlılık, sürdürülebilir büyüme ve yeni müşteriler yaratmak için çok gerekli olduğu uzun zamandan beri ileri sürülmektedir. Bu kapsamda yenilikçiliğin pazar oryantasyonuna etkisinin araştırılması, yenilik performansına daha fazla önem verilmesinin işletmelere büyük yarar sağlayacağı düşünülmektedir (Bulut vd., 2009: s. 516).

İşletmelerin yenilikçi olması, yenilikçi bakış açısına ve yeteneklerine sahip olması her zaman çok kolay olmamaktadır. Yenilikçi olmak, bazen uzun çabalar ve çalışmalar gerektirmektedir. Bazı durumlarda ise bazı işletmeler ne yaparlarsa yapsınlar

yenilikçilik yeteneğine ve kapasitesine sahip olmaları asla mümkün olmamaktadır. Bu nedenle, çok sayıda araştırmacı, işletmelerin yenilikçilik yeteneklerini geliştirme konusu üzerine çalışmakta ve bu konuda işletmelere çeşitli öneriler sunmaktadırlar. Yenilikçi bakış açısına sahip olmak isteyen bir işletmenin; yenilik yaratacak fikirleri takip etmesi, farklı görüş ve önerilere açık olması, düzenli ve sürekli olarak çevresini ve değişimleri takip etmesi, geleceğe yönelik bilgilere ve tahminlere göre kendini değişim için, yenilik için geliştirmesi tavsiye edilmektedir (Weerawardena et al., 2006: p. 39).

İşletmeler için yenilikçi olmak; yaratıcı olmak, yeni ürünler ve hizmetler geliştirip sunabilmek hem imaj hem de rekabet açısından önemlidir. Yenilikçiliğe ve yaratıcılığa önem vermek yatırım gerektirmektedir. Yatırım döneminde oluşan maliyetler ve bu dönemde sürekli olarak iç kaynakların tüketilmesi nedeniyle kısa vadeli dönemde yenilikçi olmanın işletme için getirisi yokmuş gibi bir algı yaratabilmektedir. Ancak yenilikçi olarak işletmeler, uzun vadede satışlarda, pazar paylarında artış yaratabilecek, özellikle rekabette rakiplerinin önüne rahatlıkla geçebileceklerdir. Bu nedenle, işletmeler yenilikçi olmaya giderek artan önemi vermeye ve yenilikçi olmayı bir zorunluluk olarak görmeye başlamışlardır. Yenilikçilik kavramının işletmeler için önemli gündem maddesi haline gelmesi ile yenilikçilik ve işletme performansı bağlantısı üzerine araştırmalar yapılmıştır (Gürkan ve Gürkan, 2017: s. 215).

4.3.2. Finansal Performans

Finansal performans işletmenin elde ettiği çıktılar, sonuçlar ve daha önceden belirlemiş olduğu hedef ve amaçları yerine getirme düzeyinin derecesi olarak ifade edilebilir. Performans ölçümü ise daha önceden belirlenmiş standartlar çerçevesinde kıyaslama yolu ile yapılmakta olup işletmenin amacına ulaşma seviyesini, güçlü ve gelişim gerektiren yönlerinin belirlenmesini sağlar. Bir işletmenin performansı işletme açısından belirli bir döneme ait sonuçları göstermektedir. Performans ölçümü işletmenin mevcut durumunu değerlendirmekle kalmaz, geleceğe yönelik hedeflerini belirlemesine yardımcı olur. İşletmelerde performans satış, karlılık ve benzeri rakamlardaki büyüme gibi objektif veriler ile ölçülmektedir. Bunun yanı sıra çalışan mutluluğu ve bağlılığı, müşteri memnuniyeti gibi subjektif ölçüler ile de performans ölçümü yapılmaktadır. İşletmenin yenilikçi olması ve yenilik yapabilme kapasitesi işletme performansının en önemli parçalarından biri olarak literatürde kabul görmektedir. Bu görüşe göre işletmenin yenilik yapabilme kapasitesi ile işletmenin finansal performansı arasında

doğrusal yönde bir ilişki olduğu ileri sürülebilir. Daha önceden amaçlanan ve planlanan bir etkinlik, bir çalışma sonucunda elde edilen değerlerin niteliksel ve niceliksel olarak tanımlanması performans olarak ifade edilebilir (Öncü vd., 2015: s. 150).

Finansal performansı ölçmek için muhasebe verilerinden faydalanılmaktadır. Finansal performans ölçümü ile işletmenin mali durumuna ilişkin hissedarlara, işletmeye yatırım yapmayı planlayanlara, karar vericilere bilgi sağlanması amaçlanmaktadır. Finansal analiz sadece işletmenin mevcut durumunu göstermek için değil aynı zamanda geleceğe yönelik olasılıkları tahmin etmek için de kullanılmaktadır. Finansal analiz sonuçları işletmeye ortak olmayı düşünenler, işletmeye ticari mal veya hizmet satmayı planlayanlar, işletmeye kredi vermeyi planlayan kredi kuruluşları ve bankalar tarafından da önem arz eden verilerden biri olarak değerlendirilmektedir. Rekabetin çok yoğun yaşandığı iş dünyasında işletmeler için performanslarını ölçmek ve değerlendirmek çok önemli olup finansal performans ölçümü en geleneksel ve objektif verilere dayanan yöntemlerden biri olarak nitelendirilmektedir (Yükçü ve Atağan, 2010: s. 28).

4.3.3. Müşteri Performansı

Müşteri performansı işletmenin yeni müşterileri kendine çekme, müşteri memnuniyeti ile müşteri bağlılığı ve sadakati sağlamadaki başarısını ölçmektedir. İşletmeler yeniliklere, piyasadaki değişim ve gelişimlere açık oldukları sürece ve müşterinin ihtiyaçlarına, beklentilerine uygun ürün ve hizmetleri sağlayabilmektedirler. İşletmelerin değişimi yakından takip etmesi, yoğun rekabet ortamına ayak uydurması gerekmektedir. Bunun için işletmelerin iş yapış şeklinde ve ürün gamında değişiklikler yapılması gerekebilmektedir. Bununla birlikte bu değişim işletmelerin ile mevcut müşterileri koruduğu, yeni müşterileri kendilerine çekebildiği, müşteri memnuniyeti sağladığı ve müşteri bağlılığını artırdığı söylenebilir (Kasım ve Minai, 2009: p. 297).

Müşterinin işletme için öneminin ve kıymetinin anlaşılması ile müşteri performansına daha fazla özen gösterilmeye, müşterinin istek ve beklentilerini karşılamaya yönelik kriterleri yerine getirmek için yoğun çaba göstermeye başlanmıştır. Dengeli Karne Uygulamasında (Balanced Scorecard - BSC) müşteri performansı açısından müşterileri tanımlayarak işletmenin rekabet içinde olduğu pazarı belirlemeyi amaçlar. Hedef pazar ve müşteriler ile işletmenin finansal gelirlerini ilgilendiren kaynakları içine alır. Ayrıca Dengeli Karne Uygulamasında müşteri memnuniyeti,

müşteri bağlılığı, süreklilik ve kar gibi kriterler ile işletmelerin hedefledikleri müşteri ve pazara uygun bir hale dönüşmelerine yardımcı olunması amaçlanmıştır. Uzun vadeli başarı isteyen bir işletmenin öncelikle rakiplerini iyi analiz etmesi gerekmektedir. Daha sonra rakiplerinin hangi ürün ve hizmette kendisinden neden daha önde olduğunu inceleyerek kendini geliştirmesi ve müşteri odaklı olması, müşterinin istediği mal ve hizmeti üretmesi gerekmektedir (Kaplan ve Norton, 2015: p. 81).

4.3.4. Firma İçi Performansı

Firma içi performans işletmenin iş süreçlerinde ve iş akışlarındaki kalite uygulamalarının performansı ifade etmektedir. Bu performans ile iç metotların çalışması, verimliliği gözlemlenmekte ve denetlenmektedir. Planlamalarda kullanılan standartlar ile süreçler sonucunda ortaya çıkması muhtemel hataları, riskleri ortaya çıkmaktadır. Firma içi performans uygulamasında öncelikle yöneticilerin, işletmenin müşterileri ve işin tüm paydaşları ile ilgili hedeflere ulaşmak için en gerekli metotları ve uygulamaları belirlemesi gerekmektedir. Uygulamada işletmelerde genelde finansal ve müşteri bağlantılı hedef ve kriterler öncelikli olarak belirlenmektedir. Daha sonrasında ise firma içi performans hedef ve kriterleri belirlenmektedir. Firma içi performans kriterleri genellikle, iş sürelerini kısaltmak, verimlilikte artış ve maliyetlerde azalış sağlayan işlemler olarak sınıflandırılabilir (Karaman, 2008: s. 421).

Firma içi performansın ölçülmesinde kullanılan geleneksel sistemler ile Dengeli Karne Uygulaması (BSC) kıyaslandığında farklı olduğu noktaların bulunduğu söylenebilir. Geleneksel yöntemlerde mevcut durum maliyet, kalite ve zaman açısından hedeflerle boyutsal olarak iyileştirmeye çalışılmaktadır. BSC uygulaması ile şirketin finansal açıdan ve müşterileri için hedeflediklerine ulaşabilmesi için yeni amaçlar ve işlemler belirlenmesine önem verilmektedir. Geleneksel uygulamalar mevcut durum üzerine çalışmakta iken BSC uygulamasında gelecekte muhtemel durumlar için, yenilikler için araştırmalar ve çalışmalar yapılmaktadır. BSC uygulamasında müşterilerin yeni gelişmekte olan, henüz meydana gelmemiş istek ve taleplerini araştırıp bunları karşılayacak ürün veya hizmet geliştirmesi konusuna yer verilmektedir (Güner, 2008: s. 255).

Firma içi performans, müşteri performansı, çalışan performansı gibi kavramlar ile süreçlerin başarısını belirlemekte önem kazanmakta ve işletmenin performansını belirlemektedir. Firma içi performans boyutu; iş yapış süreçleri, iş akışları ve kalite

konularındaki uygulamaların etkisini, performansını gösterir. İşletmeler sahip oldukları tüm imkanları, kaynaklarını ve faaliyetlerini piyasalarda geçerli olan performansa ulaşmak için kullanmaktadırlar. Ancak finansal performansın yüksek olması işletmenin başarılı sayılması için tek başına yeterli değildir. İşletmeler kurum içi performans boyutunu uygulama aşamasında, müşterilerine ve paydaşlarına yönelik amaçlarına ulaşabilmek için gerekli ve önem arz eden yöntemleri belirlemek durumundadır. Ancak finansal ve müşteri performans kriterlerinin belirlenmesi ile kurum içi performans kriterleri belirlenebilir. Yöneticiler, dengeli karne uygulaması veya diğer bir deyişle dengeli başarı göstergesi ile müşteri isteklerini belirleyebilir ve faaliyetlerine değer katacak işler ekleyebilirler (Özer ve Karabulut, 2017: s. 334).

4.4. İŞLETME PERFORMANSININ GÖSTERGELERİ

İş performansı ile hangi hedefin ne ölçüde başarıldığı ve gelişim gereken alanlar belirlenebilmektedir. Yapılan performans sözleşmeleri sadece istenen iş sonuçlarını içermemeli, bu sözleşmelerde performans için gerekli olan yetkinlikler ve davranışlar da mutlaka belirtilmelidir. Bir işletmenin tek amacının karı maximize etmek olması bazı durumlarda işletme için zararlı olabilir. Karı maximize etmenin yolu hisse senedi ihracı veya hazine bonusu yatırımları ile elbette mümkün olabilir. Hisse gelirlerini en üst düzeye çıkarmak işletmenin amaçlarından biridir. Ancak hisse geliri beklentisi ile beklenen bu gelirin gerçekleşme süresinin uyumlu olmamasından dolayı yetersiz kalmaktadır. İşletmelerin, aynı anda karı maximize etmeyi, büyümeyi ve verimli olmayı ortak olarak planlanması ve hedeflemesi gerekmektedir. Pazarlama, üretim veya benzeri alanlarda faaliyet gösteren işletmeler, bekledikleri verimlilik seviyesine ulaşabilmek amacıyla iş performanslarına ulaşp ulaşmadıklarını gözden geçirmektedirler. İş performansı gözden geçirmenin amacı işletmenin gelişime açık zayıf ve güçlü yönlerini tespit edebilmektir. Bir işletmenin zayıf yönleri güçlendirilir, iyileştirilir ise performansı artırılarak stratejik hedeflerine ulaşması sağlanabilir. Performans ölçümünde geçerli bazı teknikler kullanılarak müşteri memnuniyeti sağlanabilmekte, maliyetler düşürülebilmekte ve kalite artırılmaktadır. Yetkinlik bazlı sistemlerin kullanılması yöneticilere, sergilenmesi beklenen davranışlar için gereken yetkinliklerin belirlenmesi için kılavuz olmaktadır. Performans göstergesi olarak belirlenen ölçütler, yönetimin vizyon ve misyonu, işletmenin amaç ve hedefleri ile doğrudan bağlantılı olması

gerekmektedir (Bayyurt, 2007: ss. 580-581). Bu bölümde işletme performansı göstergeleri olan; ekonomik karlılık oranı, aktif karlılık oranı, öz sermaye karlılık oranı ve satışlardaki karlılık oranları ele alınmıştır.

4.4.1. Ekonomik Karlılık Oranı

İşletmenin bir dönemde göstermiş oldukları faaliyetleri sonucunda yarattıkları net katma değer, işletmenin varlıklar toplamına oranı da ekonomik karlılık olarak adlandırılabilir. Ekonomik karlılık, işletmenin yaratmış olduğu iç ve dış kaynakları sayesinde sahip olduğu varlıkları ve bunların karşılığında ekonomiyeye sağlamış olduğu net katkıyı, net katma değeri göstermektedir. Ekonomik karlılık, işletmenin sahip olduğu varlıkların verimli kullanılması, aktif değerlerin karlılığı olarak da adlandırılmaktadır. Kuruluşlarının yarattıkları net katma değeri, aktif toplamına oranı da ekonomik karlılık denilmektedir (Zerenler, 2005: ss. 3-4).

Ekonomik karlılık bir işletmede kullanılan kaynakların karlılığını göstermekte olan bir orandır. Öz sermaye karlılığı ekonomik karlılık oranından küçükse ise işletmenin borçlanma maliyetinin yüksek olduğu söylenebilir (Çabuk ve Lazol, 2011: s. 234).

Ekonomik Karlılık Oranı = (Vergi Öncesi Kar + Faiz Giderleri) / (Öz kaynaklar + Borçlar)

4.4.2. Aktif Karlılık Oranı

Bir işletmede aktif karlılığın artması için satışlarındaki net kar marjını arttırması veya aktif devir hızını yükseltmesi ya da bu iki unsuru birlikte olumlu yönde değiştirmesi gerekmektedir. Net kar marjının artması için maliyet ve giderleri satışlara kıyasla mümkün olduğunca en düşük düzeyde tutmak böylelikle satışlarla satılan mal ve hizmetin maliyeti arasındaki olumlu marjı yüksek tutmak gerekmektedir. Net satışların artması, ürün ve hizmet satışında iade ve satış iskontosunun çok düşük olmasına ve brüt satışların doğru ürün karması ve doğru fiyatlama ile artırılmasına bağlıdır. Net satışlar aktif toplamından daha fazla oranda artarsa veya daha düşük oranda azalırsa aktif devir hızı artabilecektir. Aktif devir hızı, yapılan aktif yatırımının dönen ve duran varlıklar açısından dengesini ve atıl kapasite olup olmadığını da göstermektedir (Çabuk ve Lazol, 2011: s. 234).

Aktif karlılığı, karlılıkla ilgili tüm ölçüleri kapsadığı için ve ayrıca karlılık, maliyet ve yatırımları tek bir orana indirgediği için işletmelerde performans ölçümünde

kullanılan en yaygın ölçütlerden biri olmuştur. Bu oran ile işletmenin yaptığı tüm yatırımların, aktif karlılığı ile karşılaştırılabilmesine olanak sağlanmaktadır. Aktif karlılığı oranı, işletmelerin sahip olduğu varlıklarını, ne kadar etkin kullanabildiklerini göstermektedir (Yükçü, 2007: s. 621):

Aktif karlılığı oranı hesaplama ve ifade şekilleri aşağıda sıralanmıştır:

Aktif Karlılık Oranı = Kar/Aktif Toplamı

Aktif Karlılık Oranı = Kar / Satışlar × Satışlar / Aktif

Aktif Karlılık Oranı = Satışların Karlılığı Oranı × Yatırım Devir Hızı

Aktif karlılığı oranı hesaplanırken, oranın pay ve paydasında yer alan kalemler işletmelere göre değişiklik gösterebilir. Örneğin; bazı işletmeler faaliyet karını esas alırken bazı işletmeler ise net kar tutarını dikkate almaktadır. Bu durum aynı şekilde oranın paydasında yer alan aktif toplamı için de söz konusudur. Aktif toplamı, işletmenin toplam varlıklarını olabildiği gibi aynı zamanda toplam varlıklardan kısa vadeli borçların çıkarılması ile elde edilen tutar şeklinde de ifade edilebilir.

4.4.3. Öz Sermaye Karlılık Oranı

Kar ve kaynak rakamları arasında ilişki kurularak; öz kaynakların ve dışarıdan sağlanan uzun vadeli yabancı kaynakların verimliliği hakkında bilgi edinilmektedir. İşletmenin sermaye yapısı analiz edilirken uzun vadeli risk ve beklenen getirileri değerlemek gerekmektedir. Dönem net karının öz kaynakların ortalamasına bölünmesi ile elde edilen bu oran, öz sermayenin karlılık seviyesini gösterir. Diğer bir ifadeyle, öz kaynakların, yüzde kaç oranında, dönem net karının gerçekleşmiş olduğunu gösterir. İşletmeye ortak olanlarca sağlanan sermaye karşılığında elde edilen kar rakamını göstermektedir. Eğer işletme sürekli büyüyen bir yapı sergilemekteyse; dönem başı ve dönem sonu öz kaynak büyüklüğünün ortalamasının alınması, daha doğru bir sonuca ulaştıracaktır (Önce, 2004: ss. 243-244).

Öz sermaye karlılık oranı, işletmeye ortak olan kişiler tarafından konulan sermayenin ne kadar etkin ve verimli kullanıldığını ölçmek amacıyla kullanılmakta olan bir hesaplama aracıdır. Öz sermaye karlılık oranı, bir birim öz sermaye karşılığında elde edilen kar rakamını göstermektedir. İşletmenin en çok yararlanan, temel performans göstergelerinden biri sayılabilir. Bu oran ne kadar yüksek ise o kadar olumlu olarak değerlendirilebilir. Sektör bazında bu oranın ortalaması farklılaşsa da sanayi

işletmelerinde genellikle %13 ile %15 arasında olması uygun bulunmaktadır. Bu durumda işletmenin iyi bir yatırım yaptığı, giderlerini etkin kontrol ettiği söylenebilir (Jacobson, 1987: p. 470).

$$\text{Öz Sermaye Karlılığı} = \frac{\text{Net kar}}{\text{Öz Sermaye}}$$

Öz sermaye kârlılık oranı hesaplamasında net kâr, nominal veya ödenmiş sermaye ile karşılaştırılabilmektedir. Nominal sermaye bir şirketin kuruluşu sırasında ortakların koymayı taahhüt ettikleri sermaye olup tamamı ödenmiş olmayabilir. Ayrıca yedek akçelerin bulunması veya mevcut dönem ve geçmiş dönemlerden gelen zararların varlığı da ödenmiş sermaye ile öz kaynaklar arasında farka yol açabilir. Bu nedenle öz sermaye karlılık oranı hesaplanırken ödenmiş veya nominal sermaye kullanımı hatalı sonuçlara ulaşılmasına yol açabilir. Oran hesaplanırken işletmenin dönem sonu öz kaynakları veya ilgili hesap dönemindeki ortalama öz kaynaklar tutarı dikkate alınabilir. Dönem başı ve dönem sonu öz kaynakları arasında çok düşük bir farklılık bulunması halinde dönem başı, dönem sonu veya öz kaynakların ortalaması kullanılabilir. Ancak büyüme hızı yüksek olan işletmelerde ortalama tutarı kullanmak daha uygun olacaktır. Net kâr marjı ve öz kaynakların devir hızının çarpılması yöntemiyle de öz sermaye karlılık oranı hesaplanabilir. Diğer bütün koşulların aynı kalması şartıyla, net kâr marjı artarsa, öz kaynaklar devir hızı artarsa veya her iki oran da birlikte artarsa öz sermaye karlılık oranı üzerinde olumlu yönde etki göstermektedir (Akgüç, 1998: s. 63).

4.4.4. Satışlardaki Karlılık Oranı

Kar, belirli bir sürede veya bir dönemde elde edilen gelir ile gider arasındaki gelir lehine oluşan olumlu farktır. Gider lehine fark olması halinde ise zarar durumundan bahsedilecektir. Kârlılık ise ilgili dönemde elde edilen kârın, satışlara bölünmesiyle bulunan orandır. Kârlılık toplam gelirler ve toplam giderler arasında kurulan bir sonuç ilişkisi olarak da adlandırılabilir. Karı bir performans ölçütü olarak kullanırken; sürdürülebilir, kısa vadeli veya uzun vadeli olmasına göre değerlendirmek gerektiği açıktır. Bazen kısa vadeli kâr elde etmek uğruna uzun vadeli kazançlardan vazgeçilmekte, mevcut kaynaklar bu uğurda hızla tüketilmekte ve işletme açısından uzun vadede istenmeyen sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Bir işletmenin amacı uzun vadeli olmak, varlığını sürdürebilmek ise uzun vadeli karlılıkları ön planda tutmasında ve buna yönelik planlamalar yapmasında fayda bulunmaktadır (Tamer, 2000: s. 210).

İşletmenin satışları ve bu satışların maliyetleri arasındaki ilişki satış karlılığın bir ölçüsü olarak değerlendirilebilir. İşletmenin maliyetlerini etkin yönetebilmesi, karlılığı için önemli katkı sağlayan bir unsurdur. İşletmenin belirli döneme ait satış hasılatı, işletme faaliyetleri ve satışlar için yaptığı giderleri, kar veya zararı gelir tablosunda yer alır. Faaliyet sonuçları ise brüt satış karı, faaliyet karı, olağan kar, dönem karı ve dönem net karı olarak gelir tablosunda raporlanır. Genellikle bu karlılık rakamları satışlar ile karşılaştırılmakta ve analizler ile yorumlanmaktadır. Gelir tablosundaki verilerden faydalanılarak üretilen oranlardan, brüt kar marjı, faaliyet kar marjı ve net kar marjı oranları en sıklıkla kullanılmaktadır (Önce, 2004: s. 242).

$$\text{Net Kar Marjı} = \frac{\text{Dönem Net Karı}}{\text{Net Satışlar}}$$

Satışlardaki karlılık oranı, işletmenin satışlardaki başarısını ve karlılığını gösterir. Bütün karlılık oranlarında olduğu gibi satış karlılık oranının yüksek olması işletmelerde istenmektedir. Oranın yeterliliği sektördeki ortalamalara göre belirlenmekte olup işletmenin geçmiş yıl oranları ile karşılaştırılmasında fayda bulunmaktadır. Brüt satış karı, net satışlardan satılan mal veya hizmetin maliyetlerin düşülmesi sonucunda hesaplanır. Brüt kar marjı ise brüt satış karının net satışlara bölünmesi ile bulunur. Brüt kar marjının düşmesinin gerekçesi; satış fiyatının düşmesi veya üretim maliyetlerinin artmasından kaynaklanabilir. Satış fiyatının düşmesi ise rekabet nedeniyle gerekli bir politika sonucu olabilir. Maliyet artışı ise hammadde tedarik maliyetlerin yükselmesi, işletmedeki teknolojinin eskimesi ve bunun maliyetleri yükseltmesi gibi sebeplerden kaynaklanabilmektedir. İşletmelerin satış karlılığının başka bir göstergesi net kar marjı oranıdır. Net dönem karı, işletmenin belirli bir dönemde gerçekleştirmiş olduğu tüm faaliyetlerinin sonucunda elde etmiş olduğu net değerleri yansıtan nihai bir sonuçtur (Yurdakul ve Tanel, 2003: s. 2).

BÖLÜM 5. KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİNİN İŞLETME PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİLERİNİN ANALİZİ (OTEL İŞLETMELERİNDE BİR ARAŞTIRMA)

5.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

5.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı; liderlerin sergilemiş oldukları karizmatik liderlik özelliklerinin işletme performansı üzerinde ne gibi etkileri olduğunun belirlenmesi amaçlanmıştır. Bu amaçla çalışmada, karizmatik liderlik özelliklerine sahip olan yöneticilerin, işletmede çalışan bireyler üzerindeki etkilerinin işletme performansına nasıl katkı sağlayacağı belirlenmeye çalışılacaktır.

Çalışmada; İstanbul'da Faaliyetini Sürdüren ve 50 Kişiden Fazla Personel Çalıştıran Beş Yıldızlı Oteller araştırma kapsamına alınmış; performansın artmasını sağlayabilecek olan girişimlerin neler olabileceği, karizmatik liderlik özelliklerinin çalışanlar tarafından nasıl algılandığı, karizmatik liderlik özelliklerinin işletme performansına nasıl katkı sağlayacağı incelenmiştir. Dolayısıyla katılımcıların uygulanacak olan ölçekler ışığında sorulara vermiş oldukları cevaplardan elde edilen bilgiler, istatistik analiz programları ile analiz edilmiştir. Elde edilen verilerle de karizmatik liderlik özelliklerinin işletme performansını nasıl etkilediği ortaya konulacaktır.

5.1.2. Araştırmanın Önemi

Liderlik ile işletme performansı kavramları, işletmeler açısından önem arz eden iki kavram olmaktadır. İşletmeler, çalışanların yönlendirilmesini ve onların işleri konusunda motive etmeyi amaçlayan liderlere gereksinim duymaktadırlar. Karizmatik lider, hem vizyon belirleyebilen hem de belirlenen vizyona bağlanma konusunda çalışanlarına destek verebilen kişiler olmaktadır. Karizmatik lider aynı zamanda, çalışanların istenilen başarıları elde ettiğinde ve çalışanlar işbirliği içinde gelişme

gösterdiklerinde iyi bir motivasyonla işletme performansına olumlu katkılar sağlayan kişiler olmaktadır.

Karizmatik liderler, çalışanların güvenini tam olarak sağlayabilen kişiler olmaktadır. İşletmenin vizyonuna ulaşabilmesi için köklü kararların alınmasında, çalışanların liderlere karşı hissettikleri güven ve lidere inanmalarının büyük bir etkisi bulunmaktadır. Performans ise, belirlenmiş olan bir süreç içinde grup ya da bireylerin iş yaptığı sırada göstermiş olduğu çabaların ya da faaliyetlerin sayılabilen ya da sayılamayan sonuçları olarak tanımlanmaktadır. Karizmatik liderlerle çalışanların işletmeye duydukları güven de fazla olmakta ve bu da işletme performansına olumlu katkı sağlamaktadır.

İşletmelerin, her geçen gün artan rekabet sebebiyle uyguladıkları stratejileri tarafsız bir şekilde değerlendirerek bu stratejileri diğer rakip işletmeler ile karşılaştırmak zorundadırlar. İşletmeler, sözü edilen değerlendirme aşamalarında işletme performanslarını ifade eden kalite, maliyet, teslim hızı gibi temel göstergelerin takibini yapıp diğer işletmeler ile bu alanlardaki toplam performanslarını kıyaslayarak, elde edilen verilerin toplam işletme performansını artıracak şekilde hedeflenen seviyede olması için çaba göstermektedirler.

5.1.3. Araştırmanın Kapsamı, Evreni ve Örneklem Büyüklüğü

Araştırmada; “Karizmatik Liderlik Özelliklerinin İşletme Performansına Etkilerinin Analizi” başlığı hakkında; yapılan uygulamalardaki mevcut durum, ortaya çıkan gelişmeler, ortaya çıkabilecek sorunlara karşı alınabilecek önlemlerin belirlenmesine yönelik araştırmanın yapılması ve örneklemin belirlenmesine ihtiyaç duyulmuştur. Bu amaçla evren olarak İstanbul’da faaliyetini sürdüren 50 kişiden fazla personel çalıştıran beş yıldızlı oteller kapsama alınmıştır (Tablo5.1). Tablodaki liste oluşturulurken, internetten ve otel derneklerinden rakamlar teyit edilmiştir. Ayrıca çalışmada anket sorularının içerisinde karlılıkla ilgili rakamsal veriler sorulmadığından, ankette sorulan sorular ile (otelimizin doluluk oranı yüksektir, otelimizin satışları yüksektir, otelimizin pazar payı yüksektir, otelimizin maliyetleri düşüktür ve otelimizin karı yüksektir kavramları ile ilgili) katılımcılardan alınan veriler ışığında açıklamalar yapılmıştır.

Tablo 5.1. İstanbul'da Faaliyetini Sürdüren ve 50 Kişiden Fazla Personel Çalıştıran Beş Yıldızlı Oteller

SIRA	TESİSİN ADI	PERSONEL
1	AJWA OTELİ	
Oda Sayısı	61	
Yatak Sayısı	124	57
2	AKGÜN İSTANBUL OTEL	
Oda Sayısı	276	
Yatak Sayısı	552	254
3	ARTEMİS MARİN PRİNCESS HOTEL	
Oda Sayısı	357	
Yatak Sayısı	714	328
4	ATİK PAŞA FOUR SEASONS OTEL	
Oda Sayısı	170	
Yatak Sayısı	342	157
5	BARCELO ERESİN TOPKAPI OTELİ	
Oda Sayısı	249	
Yatak Sayısı	508	234
6	BİZ CEVAHİR OTEL	
Oda Sayısı	104	
Yatak Sayısı	212	98
7	BYOTELL	
Oda Sayısı	134	
Yatak Sayısı	298	137
8	CEVAHİR HOTEL İSTANBUL ASİA	
Oda Sayısı	198	
Yatak Sayısı	396	182
9	CEYLAN İNTER-CONTİNENTAL	
Oda Sayısı	390	
Yatak Sayısı	780	359
10	CLARİON HOTEL İSTANBUL	
Oda Sayısı	245	
Yatak Sayısı	490	225
11	11 CONRAD OTEL	
Oda Sayısı	120	
Yatak Sayısı	240	110
12	12 CROWNE PLAZA İSTANBUL-	
Oda Sayısı	197	
Yatak Sayısı	394	181
13	13 CROWNE PLAZA İSTANBUL ASİA	
Oda Sayısı	336	
Yatak Sayısı	672	309
14	14 CROWNE PLAZA İSTANBUL	
Oda Sayısı	306	
Yatak Sayısı	614	282
15	15 CROWNE PLAZA İSTANBUL	
Oda Sayısı	285	
Yatak Sayısı	570	262
16	CVK HOTELS & RESORT -PARK	
Oda Sayısı	378	
Yatak Sayısı	758	349
17	ÇINAR OTELİ	
Oda Sayısı	220	
Yatak Sayısı	440	202
18	18 ÇIRAĞAN SARAYI ORELİ-	
Oda Sayısı	312	
Yatak Sayısı	641	295
19	DEDEMAN BOSTANCI OTEL	
Oda Sayısı	362	
Yatak Sayısı	724	333
20	DEDEMAN İSTANBUL OTELİ	
Oda Sayısı	325	
Yatak Sayısı	650	299
21	21 DİVAN İSTANBUL ASİA OTEL	
Oda Sayısı	231	
Yatak Sayısı	400	184
22	22 DİVAN İSTANBUL OTEL	
Oda Sayısı	191	
Yatak Sayısı	382	176
23	DOUBLETREE BY HİLTON	
Oda Sayısı	231	
Yatak Sayısı	462	213
24	DOUBLE TREE BY HİLTON	
Oda Sayısı	203	
Yatak Sayısı	406	187
25	DOUBLETREE BY HİLTON	

Oda Sayısı	247	
Yatak Sayısı	496	228
26	DOUBLETREE BY HILTON	
Oda Sayısı	171	
Yatak Sayısı	342	157
27	ELİTE WORLD BUSINESS	
Oda Sayısı	181	
Yatak Sayısı	362	167
28	ESER DIAMOND HOTEL	
Oda Sayısı	220	
Yatak Sayısı	440	202
29	ESER OTEL PREMIUM&SPA	
Oda Sayısı	172	
Yatak Sayısı	344	158
30	EURO PARK OTEL	
Oda Sayısı	184	
Yatak Sayısı	368	169
31	31 GORRION HOTEL İSTANBUL	
Oda Sayısı	252	
Yatak Sayısı	504	232
32	GRAND CEVAHİR HOTEL	
Oda Sayısı	323	
Yatak Sayısı	748	344
33	GRAND HYATT İSTANBUL	
Oda Sayısı	367	
Yatak Sayısı	750	345
34	HILTON İSTANBUL BOMONTI	
Oda Sayısı	840	
Yatak Sayısı	1764	811
35	HILTON İSTANBUL KOZYATAĞI	
Oda Sayısı	320	
Yatak Sayısı	642	295
36	HILTON OTELİ	
Oda Sayısı	498	
Yatak Sayısı	1012	466
37	HOLIDAY IN İSTANBUL CITY	
Oda Sayısı	203	
Yatak Sayısı	420	193
38	HOLIDAY INN İSTANBUL AIRPORT	
Oda Sayısı	330	
Yatak Sayısı	660	304
39	HOLIDAY INN İSTANBUL ŞİŞLİ	
Oda Sayısı	168	
Yatak Sayısı	338	155
40	HURRY-INN HOTEL	
Oda Sayısı	148	
Yatak Sayısı	296	136
41	HYATT REGENCY İSTANBUL	
Oda Sayısı	284	
Yatak Sayısı	568	261
42	İSTANBUL MARRIOTT HOTEL ŞİŞLİ	
Oda Sayısı	259	
Yatak Sayısı	520	239
43	İSTANBUL GÖNEN OTEL	
Oda Sayısı	297	
Yatak Sayısı	594	273
44	İSTANBUL MARRIOTT HOTEL ASIA	
Oda Sayısı	238	
Yatak Sayısı	478	220
45	İSTANBUL POLAT RENAISSANCE	
Oda Sayısı	414	
Yatak Sayısı	828	381
46	KAYA RAMADA PLAZA HOTEL	
Oda Sayısı	316	
Yatak Sayısı	632	291
47	LASAGRADA HOTEL	
Oda Sayısı	84	
Yatak Sayısı	168	77
48	LAZZONI OTEL	
Oda Sayısı	132	
Yatak Sayısı	264	121
49	LE MERIDIEN İSTANBUL ETİLER	
Oda Sayısı	277	
Yatak Sayısı	554	255
50	LEGACY OTTOMAN HOTEL	
Oda Sayısı	157	
Yatak Sayısı	332	153
51	LİMAK EURASIA LUXURİ	
Oda Sayısı	197	

Yatak Sayısı	396	182
52	MARMA OTEL	
Oda Sayısı	124	
Yatak Sayısı	254	117
53	MERCURE İSTANBUL BOMONTI	
Oda Sayısı	203	
Yatak Sayısı	386	178
54	MIRACLE İSTANBUL ASIA	
Oda Sayısı	219	
Yatak Sayısı	440	202
55	MÖVENPICK HOTEL İSTANBUL	
Oda Sayısı	248	
Yatak Sayısı	525	242
56	MÖVENPICK HOTELİ İSTANBUL	
Oda Sayısı	136	
Yatak Sayısı	272	125
57	ORTAKÖY PRINCESS OTEL	
Oda Sayısı	100	
Yatak Sayısı	200	92
58	POİNT OTEL	
Oda Sayısı	194	
Yatak Sayısı	388	178
59	POİNT HOTEL BARBAROS	
Oda Sayısı	204	
Yatak Sayısı	408	188
60	RADISSON BLU HOTEL&SPA	
Oda Sayısı	254	
Yatak Sayısı	514	236
61	RADISSON BLU	
Oda Sayısı	326	
Yatak Sayısı	652	300
62	RADISSON BLU HOTEL İSTANBUL	
Oda Sayısı	134	
Yatak Sayısı	266	122
63	RADISSON BLU HOTEL İSTANBUL	
Oda Sayısı	195	
Yatak Sayısı	390	179
64	RADISSON BLU HOTEL İSTANBUL-	
Oda Sayısı	291	
Yatak Sayısı	590	271
65	RADISSON SAS BOSPHORUS	
Oda Sayısı	120	
Yatak Sayısı	242	111
66	RAFFLES İSTANBUL-ZORLU	
Oda Sayısı	252	
Yatak Sayısı	512	236
67	RAMADA PLAZA İSTANBUL	
Oda Sayısı	176	
Yatak Sayısı	368	169
68	RAMADA PLAZA İSTANBUL	
Oda Sayısı	322	
Yatak Sayısı	644	296
69	RENAISSANCE İSTANBUL POLAT	
Oda Sayısı	212	
Yatak Sayısı	424	195
70	RETAJ ROYAL İSTANBUL	
Oda Sayısı	187	
Yatak Sayısı	374	172
71	SHANGRI-LA BOSPHORUS	
Oda Sayısı	186	
Yatak Sayısı	372	171
72	SHERATON GRAND İSTANBUL	
Oda Sayısı	115	
Yatak Sayısı	330	152
73	SHERATON İSTANBUL ATAKÖY	
Oda Sayısı	285	
Yatak Sayısı	582	268
74	SILENCE İSTANBUL HOTEL	
Oda Sayısı	618	
Yatak Sayısı	1236	569
75	SÜRMEİ İSTANBUL OTEL	
Oda Sayısı	222	
Yatak Sayısı	444	204
76	STEIGENBERGER HOTEL THE	
Oda Sayısı	302	
Yatak Sayısı	612	282
77	SWISS OTEL THE BOSPHORUS	
Oda Sayısı	564	
Yatak Sayısı	1202	553

78	THE GREEN PARK-MERTER		
Oda Sayısı	141		
Yatak Sayısı	282		130
79	THE GREEN PARK OTELİ		
Oda Sayısı	196		
Yatak Sayısı	392		180
80	THE GREEN PARK PENDİK		
Oda Sayısı	540		
Yatak Sayısı	1088		500
81	THE MARMARA TAKSİM		
Oda Sayısı	376		
Yatak Sayısı	752		346
82	THE PLAZA HOTEL		
Oda Sayısı	241		
Yatak Sayısı	484		223
83	THE RİTZ CARLTON OTEL		
Oda Sayısı	244		
Yatak Sayısı	488		224
84	THE ST.REGİS İSTANBUL		
Oda Sayısı	120		
Yatak Sayısı	240		110
85	TİTANİC BUSINESS EUROPE		
Oda Sayısı	331		
Yatak Sayısı	662		305
86	TİTANİC PORT OTEL		
Oda Sayısı	181		
Yatak Sayısı	362		167
87	TÜYAP PALAS		
Oda Sayısı	259		
Yatak Sayısı	518		238
88	WOW İSTANBUL HOTEL		
Oda Sayısı	278		
Yatak Sayısı	558		257
89	WYNDHAM GRAND İSTANBUL		
Oda Sayısı	307		
Yatak Sayısı	614		282
90	WYNDHAM GRAND İSTANBUL		
Oda Sayısı	210		
Yatak Sayısı	420		193
91	WYNDHAM GRAND İSTANBUL		
Oda Sayısı	389		
Yatak Sayısı	790		363
92	WYNDHAM İSTANBUL OLD CITY		
Oda Sayısı	265		
Yatak Sayısı	522		240
	TOPLAM		21.794

Örneklem sayısının, oluşturulması planlanan evrenin büyüklüğüne göre belirlenebilmesi için tablolardan yararlanılmaktadır. Ana kütle büyüklüğüne ve güvenilirlik düzeylerine göre örneklem miktarları aşağıdaki 5.2 nolu tabloda evren büyüklüğüne göre örnekleme sayıları verilmektedir (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004: s. 50);

Tablo 5.2. Evrenin Büyüklüğüne Göre Örneklem Miktarı

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

Bu araştırmada İstanbul’da faaliyet gösteren beş yıldızlı, 50 kişiden fazla personeli olan, 92 otelde çalışan yaklaşık 21.794 personel olduğu tespit edilmiştir. Anket katılımcılarını; müdür, müdür yrd., ofis memuru, güvenlik ve danışma memuru gibi evreni oluşturan otellerde çalışan personel oluşturmaktadır. Dolayısıyla örneklem büyüklüğü tespit edebilmek için tablo 5.2 dikkate alındığında; 21.794 kişi için **evren büyüklüğü** tablodan “**25000**” kişinin karşısında “**+0.05 hata**” ile **378** kişinin **örneklem** olarak alınması diğer bir ifade ile ankete katılması yeterli olmaktadır. Ancak geçersiz anketler, hatalı işaretlemeler dolayısıyla anket sayısının eksik olmaması ve ayrıca güvenilirliğin sağlanması için anketler 540 kişiye elden dağıtılmış, ancak 18 adet anket hatalı olduğundan iptal edilmiş ve geriye kalan 522 anketten elde edilen veriler excel tablosuna aktarılarak SPSS istatistik programı ile analizler yapılmıştır.

5.1.4. Araştırmanın Problemi

Araştırmanın ana problemini, “Karizmatik liderlik özellikleri işletme performansını etkiler mi?” sorusu oluşturmaktadır. Çalışmada, araştırmanın ana probleminin çözümüne yönelik olarak yapılması gereken şeyleri belirlemek, olası durumlar karşısında nelerin yapılabileceğine yönelik öneriler geliştirilecektir.

Tezin alt problemlerini ise; “Demografik değişkenler, karizmatik liderlik ve işletme performansını etkiler mi?” sorusu oluşturmaktadır.

5.1.5. Araştırmanın Varsayımları

1. Yapılan araştırmanın örnekleminin, çalışmanın evrenini temsil ettiği varsayılmaktadır.

2. Araştırma kapsamında kullanılacak ölçme araçlarının geçerli ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.

3. Araştırmada kullanılması planlanan anketlere, araştırmaya konu katılan katılımcıların doğru ve samimi bir şekilde cevaplandıracakları varsayılmıştır.

4. Veri toplama araçlarının bütün yetkileri içerdiği ve bütün görüşleri ortaya çıkarılacak nitelikte olduğu varsayılmıştır.

5.1.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

1. Çalışma, “Karizmatik Liderlik Özelliklerinin İşletme Performansına Etkilerinin Analizi” başlığı ile sınırlıdır.

2. Yapılacak çalışma, problem soruları ile sınırlıdır.

3. Çalışmanın literatür bölümü; tez, makale, kitap vb. gibi kaynaklardan elde edilecek bilgilerle kapsamında yapılacaktır ve çalışma bu taramalarla sınırlı olmaktadır.

4. İstanbul’da faaliyet gösteren beş yıldızlı, 50 kişiden fazla personel çalıştıran oteller çalışma kapsamına alınmıştır.

5.1.7. Araştırmanın Modeli



Şekil 5.2. Karizmatik Liderlik ve Performans İlişkisi

5.1.8. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma çerçevesinde ele alınmış olan değişkenlere yönelik geliştirilmiş olan araştırma hipotezleri şu şekilde sıralanabilir;

H0: Cinsiyete göre vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans farklılık göstermemektedir.

H1: Cinsiyete göre vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans farklılık göstermektedir.

H0: Yaşa göre vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans farklılık göstermemektedir.

H2: Yaşa göre vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans farklılık göstermektedir.

H0: Eğitim durumuna göre vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans farklılık göstermemektedir.

H3: Eğitim durumuna göre vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans farklılık göstermektedir.

H0: Medeni hale göre vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans farklılık göstermemektedir.

H4: Medeni hale göre vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans farklılık göstermektedir.

H0: Mesleğe göre vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans farklılık göstermemektedir.

H5: Mesleğe göre vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans farklılık göstermektedir.

H0: Hizmet yılına göre vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans farklılık göstermemektedir.

H6: Hizmet yılına göre vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans farklılık göstermektedir.

H0: Finansal olmayan performans ile vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve mevcut durumu sürdürmeme arasında ilişki yoktur.

H7: Finansal olmayan performans ile vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve mevcut durumu sürdürmeme arasında ilişki vardır.

H0: Finansal performans ile vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve mevcut durumu sürdürmeme arasında ilişki yoktur.

H8: Finansal performans ile vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve mevcut durumu sürdürmeme arasında ilişki vardır.

5.1.9. Veri Toplama Aracı ve Yöntemi

Çalışmanın uygulama verilerinin elde edilebilmesi ve analizlerinin yapılabilmesi amacıyla belirlenen demografik sorular ve belirlenen ölçekler ile İstanbul'da faaliyet gösteren beş yıldızlı, 50 kişiden fazla personeli olan, 92 otelde çalışan 11.240 personelden (müdür, müdür yrd., ofis memuru, güvenlik ve danışma memuru) 522 kişiye anket uygulanmış ve anketten elde edilen veriler excel tablosuna aktarılarak SPSS istatistik programı ile analizler yapılmıştır.

Karizmatik Liderlik Ölçeği

Çalışmada, Cinel'in (2008: s. 98) yılında çalışmasında kullanmış olduğu Karizmatik Liderlik ölçeğinden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek; vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme (10 madde), sıra dışı davranışlar sergileme (4 madde), kişisel risk üstlenme (4 madde) ve mevcut durumu sürdürmeme (2 madde) olmak üzere toplam 4 boyut ve 20 maddeden oluşmaktadır. Ölçek sorularına katılımcıların; 1= kesinlikle katılmıyorum, 2=katılmıyorum, 3=fikrim yok, 4= katılıyorum ve 5=kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermeleri istenmiştir. Çalışmada boyutlara ait güvenilirlik katsayıları sırası ile; 0,948, 0,906, 0,782, 0,827 olarak hesaplanmıştır.

İşletme Performansı Ölçeği;

Çalışmada, Haktanir ve Haris'in (2005: s. 41) makalesinden yararlanarak Özer'in (2011: s. 105) hazırlamış olduğu işletme performansı ölçeğinden yararlanılmıştır. Söz konusu ölçek; finansal olmayan performans (5 madde) ve finansal performans (5 madde) olmak üzere toplam 10 maddeden ve 2 alt boyuttan oluşmaktadır. Ölçekte katılımcıların soruları; 1=kesinlikle katılıyorum, 2=katılıyorum, 3=kısmen katılıyorum, 4=ne katılıyorum ne katılmıyorum, 5=kısmen katılmıyorum, 6=katılmıyorum, 7=kesinlikle katılmıyorum şeklinde cevaplandırmaları istenmiştir. İşletme performansına ait güvenilirlik katsayısı ise 0,86 olarak hesaplanmıştır.

5.1.10. Anketin Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan Karizmatik Liderlik Ölçeği ve İşletme Performansı Ölçeği, literatür bölümünde yapılan taramalarla elde edilmiş olan çalışmalardan uyarlanmış ve ölçekte yer alan sorular oluşturulmuştur.

Güvenilirlik analizi yapılan araştırmalarda kullanılan soruların tutarlılığını ölçmek için kullanılır. Güvenilirlik analizi ile tutarlılığın ölçülmesi işlemi “Cronbach Alfa” olarak adlandırılan güvenilirlik katsayısı yardımıyla yapılır. Güven katsayısı olarak adlandırılan bu katsayının değer aralığı (0,1) aralığındadır. Güvenilirlik katsayısının sıfır ile bir arasında aldığı değerlere göre güven düzeyi de değişmektedir. Bu değer ne kadar büyük olursa güven düzeyi de o kadar yüksek olacaktır. Cronbach Alfa katsayısının aldığı değere göre güven düzeyi aşağıdaki Tablo-5.3 Güvenilirlik Katsayısı Tablosundaki gibidir.

Tablo 5.3. Güvenilirlik Katsayısı Tablosu

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

Güvenilirlik analizine en uygun ölçekler türlerinden biri likert ölçeklerdir. Cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik veriler güvenilirlik analizine dahil edilmez.

Yapılan güvenilirlik analizi sonucunda güven düzeyinin güvenilir olmadığı tespit edilen çalışmalarda soru ekleme çıkarma yöntemi yeterliyse çalışma soruları üzerinde düzenleme yapılmalıdır. Yapılan soru ekleme çıkarma yöntemi güvenilirlik düzeyini istenilen seviyeye getiremediyse araştırma soruları baştan tasarlanmalıdır.

Tablo 5.4. Güvenilirlik Analizi

Kapsam	Cronbach Alfa Katsayısı
Çalışmanın Tamamı	0,866
Liderlik Ölçeği	0,713
Performans Ölçeği	0,799

Araştırma için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda çalışmanın tamamı için hesaplanan güven katsayısı 0,866. Bu değere göre araştırmaya ait soruların yüksek güvenilirlikte olduğu görülmektedir. Ayrıca liderlik ve motivasyon ölçekleri için hesaplanan güven katsayıları sırası ile 0,713 ve 0,799'dur. Bu değerlere bakarak çalışmanın ölçeklerine ait güven düzeyinin de güvenilir olduğu görülmektedir.

5.1.11. Demografik Bulgular

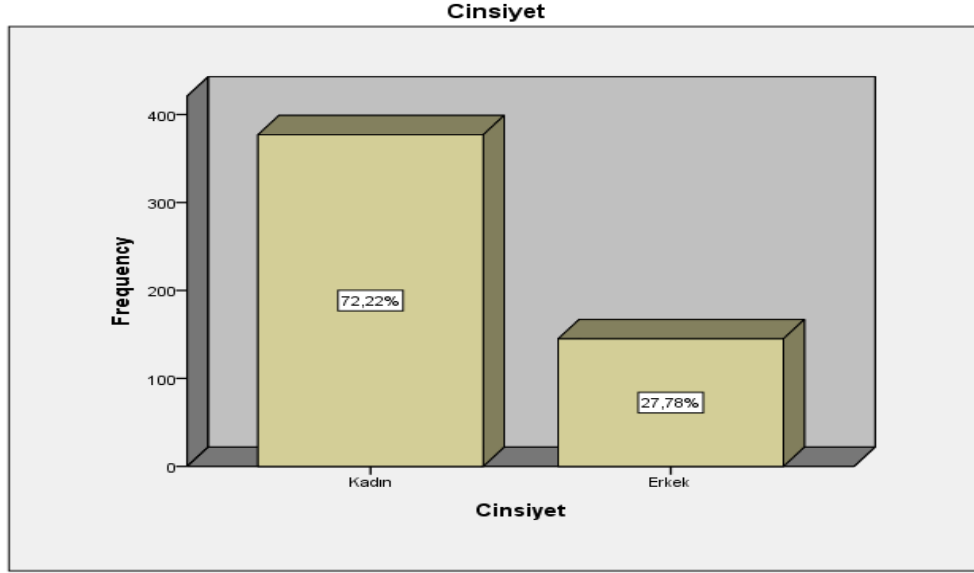
Yapılan araştırmada anket sorularına cevap veren bireylerin genel görünüş ve demografik yapılarının dağılımını incelemek için frekans analizinden yararlanılmıştır. Genel katılımcılar ile ilgili demografik bulgular cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni hal, meslek, hizmet yılı olmak üzere 6 başlık altında ele alınmıştır.

5.1.11.1. Cinsiyet Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 5.5. Cinsiyet Değişkeni Frekans Tablosu

	Düzeleler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Cinsiyet	Kadın	377	72,2	72,2	72,2

Erkek	145	27,8	27,8	100,0
Toplam	522	100,0	100,0	



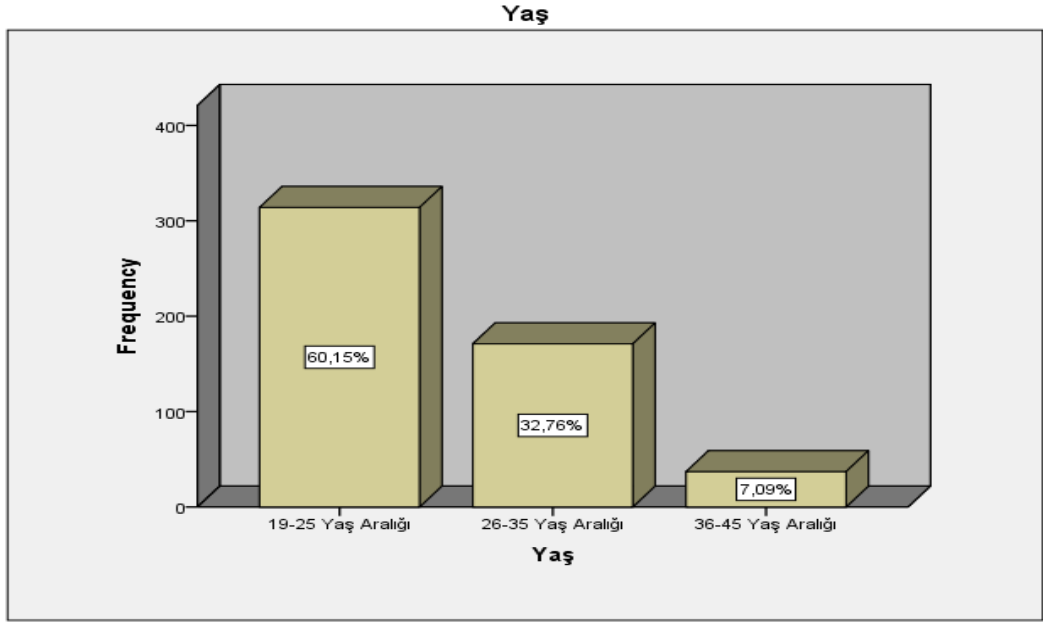
Grafik 5.1. Cinsiyet Değişkeni Grafiği

Cinsiyet için frekans dağılımı incelendiğinde 377 kişinin kadın (%72,2), 145 kişinin erkek (%27,8) olduğu görülmektedir. Anketi cevaplayan bireyler arasında kadın katılımcıların daha fazla olduğu tespit edilmiştir.

5.1.11.2. Yaş Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 5.6. Yaş Değişkeni Frekans Tablosu

	Düzyerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Yaş	19-25 Yaş Aralığı	314	60,2	60,2	60,2
	26-35 Yaş Aralığı	171	32,8	32,8	92,9
	36-45 Yaş Aralığı	37	7,1	7,1	100,0
	Toplam	522	100,0	100,0	



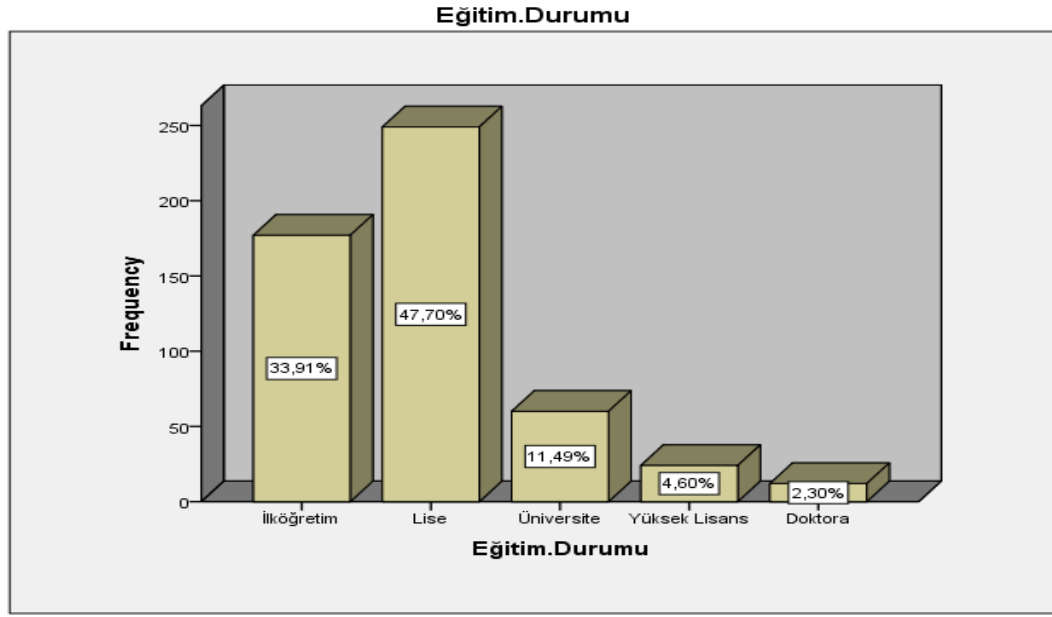
Grafik 5.2. Yaş Değişkeni Grafiği

Anket sorularına cevap veren bireylerin 314'ü 19-25 yaş aralığında (%60,15), 171'i 26-35 yaş aralığında (%32,76), 37'i 36-45 yaş aralığında (%7,09) olduğu görülmektedir. Yaş dağılımına genel olarak bakıldığında katılımcıların büyük çoğunluğunun genç olduğu tespit edilmiştir.

5.1.11.3. Eğitim Durumu Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 5.7. Eğitim Durumu Değişkeni Frekans Tablosu

	Düzeyley	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Eğitim Durumu	İlköğretim	177	33,9	33,9	33,9
	Lise	249	47,7	47,7	81,6
	Üniversite	60	11,5	11,5	93,1
	Yüksek Lisans	24	4,6	4,6	97,7
	Doktora	12	2,3	2,3	100,0
	Toplam	522	100,0	100,0	



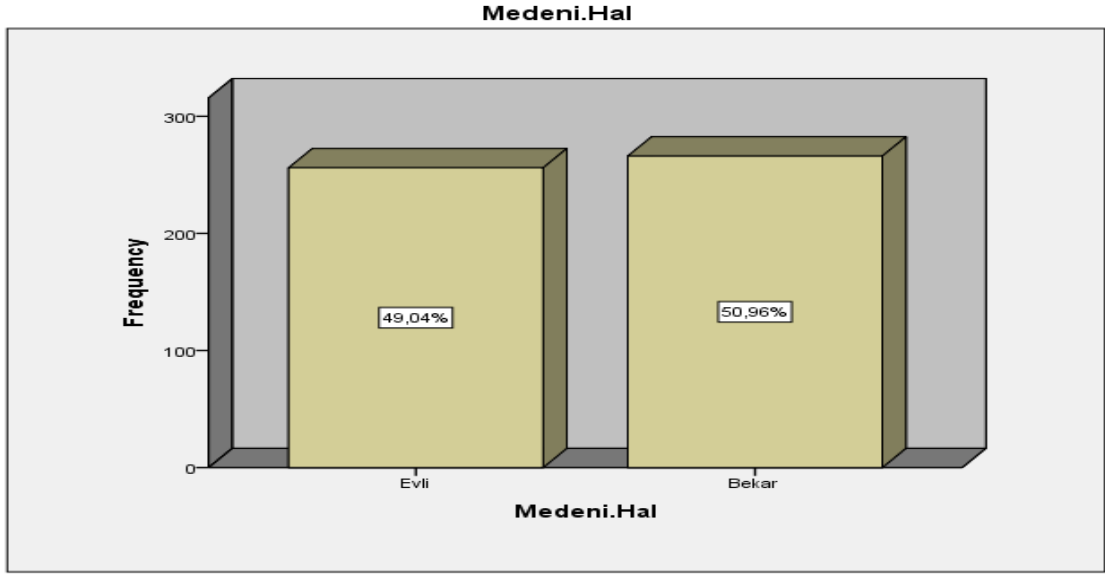
Grafik 5.3. Eğitim Durumu Değişkeni Grafığı

Eğitim durumu için frekans dağılımı incelendiğinde 522 katılımcıdan 177 kişi ilköğretim (%33,9), 249 kişi lise (%47,7), 60 kişi üniversite (%11,5), 24 kişi yüksek lisans (%4,6), 12 kişi ise doktora (%2,3) düzeyinde eğitim almıştır.

5.1.11.4. Medeni Hal Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 5.8. Medeni Hal Değişkeni Frekans Tablosu

	Düzeyler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Medeni Hal	Evli	256	49,0	49,0	49,0
	Bekar	266	51,0	51,0	100,0
	Toplam	522	100,0	100,0	



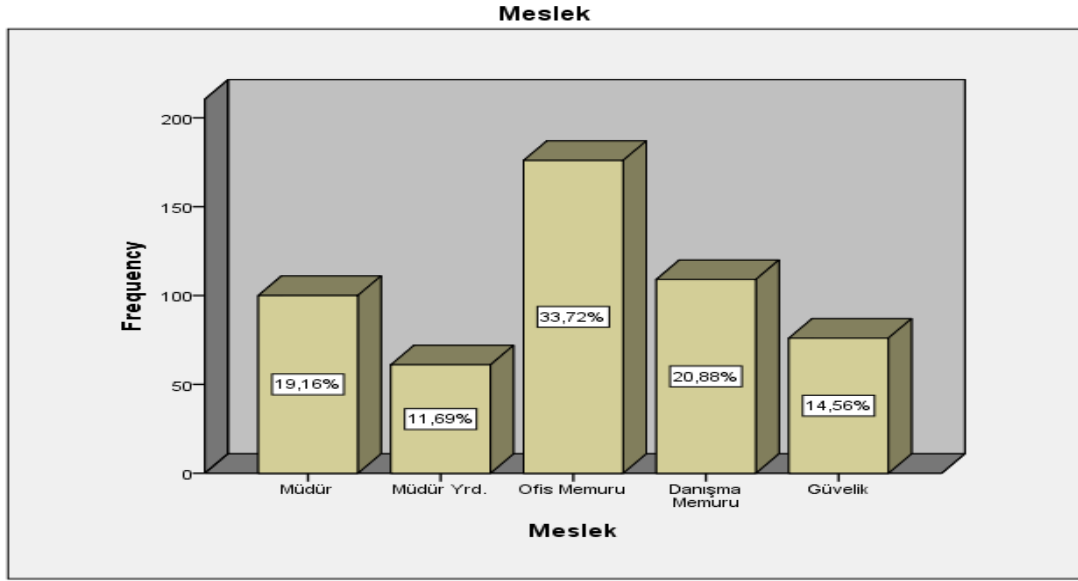
Grafik 5.4. Medeni Hal Değişkeni Grafiği

Medeni hal dağılımı incelendiğinde bireylerin 256'sının evli (%49,0), 266'sının bekar (%51,0) olduğu görülmektedir. Medeni hal dağılımına bakıldığında evli ve bekarların oranlarının neredeyse eşit olduğu tespit edilmiştir.

5.1.11.5. Meslek Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 5.9. Meslek Değişkeni Frekans Tablosu

	Düzyerler	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Meslek	Müdür	100	19,2	19,2	19,2
	Müdür Yrd.	61	11,7	11,7	30,8
	Ofis Memuru	176	33,7	33,7	64,6
	Danışma Memuru	109	20,9	20,9	85,4
	Güvenlik	76	14,6	14,6	100,0
	Toplam	522	100,0	100,0	



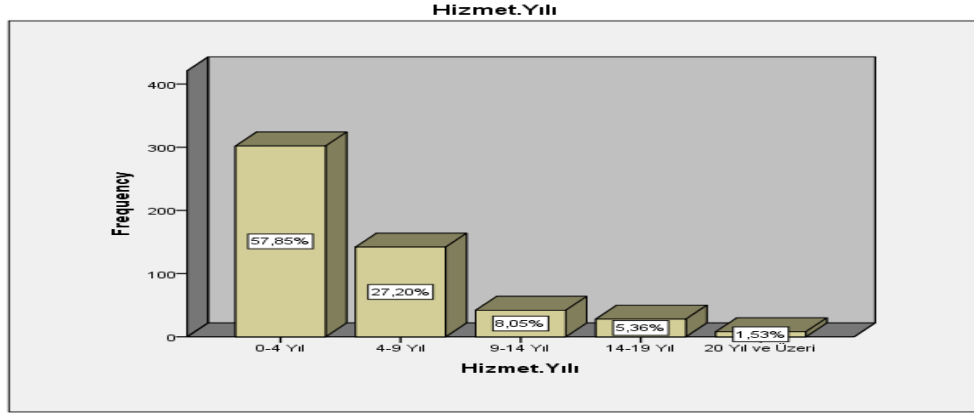
Grafik 5.5. Meslek Değişkeni Grafiği

Anket sorularına cevap veren bireylerden 100 kişinin müdür (%19,2), 61 kişinin müdür yardımcısı (%11,7), 176 kişinin ofis memuru (%33,7), 109 kişinin danışma memuru (%20,9) ve 76 kişinin güvenlik memuru (%14,6) olduğu görülmektedir.

5.1.11.6. Hizmet Yılı Değişkenine Ait Bulgular

Tablo 5.10. Hizmet Yılı Değişkeni Frekans Tablosu

	Düzeyley	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Toplam Yüzde
Hizmet Yılı	0-4 Yıl	302	57,9	57,9	57,9
	4-9 Yıl	142	27,2	27,2	85,1
	9-14 Yıl	42	8,0	8,0	93,1
	14-19 Yıl	28	5,4	5,4	98,5
	20 Yıl ve Üzeri	8	1,5	1,5	100,0
	Toplam	522	100,0	100,0	



Grafik 5.6. Hizmet Yılı Değişkeni Grafiği

Katılımcıların hizmet yılına ait dağılımı incelendiğinde 302 kişinin 0-4 yıl aralığında (%57,9), 142 kişinin 4-9 yıl aralığında (%27,2), 42 kişinin 9-14 yıl aralığında (%8,0), 28 kişinin 14-19 yıl aralığında (%5,4) ve 8 kişinin de 20 yıl ve üzerinde (%1,5) hizmet yılı olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun 0-4 yıl arasında hizmet yılı olan kişiler tarafından olduğu tespit edilmiştir. İlgili araştırmada tecrübeli elemanın az sayıda olduğu tespit edilmiştir.

5.1.12. Anova Analizleri

Anova (Analysis of Variance) testleri grup ortalamaları arasındaki farkın anlamlı olup olmadığını test etmek için kullanılan istatistiksel bir yöntemdir. İki grup arasındaki farkın test edilmesi için t-testi kullanılırken, 2'den fazla grubun ortalaması arasındaki farkın anlamlılığı one way anova ile test edilir. One way anova testi F testi veya varyans analizi olarak da adlandırılır.

Ortalamalar arasındaki farkın anlamlılığını test etmek için tercih edilecek yöntem karar verirken değişkenlerin yapısına bakılarak karar verilir. Örneğin cinsiyet (kadın, erkek), yüzme biliyor musunuz? (evet, hayır) gibi soruları 2 gruptan oluştuğu için T-Testi tercih edilir. Ancak eğitim durumu (İlköğretim, Lise, Üniversite), hafta kaç gün spor yapıyorsunuz? (0,1,2,3) gibi 2'den fazla grup ortalaması olan değişkenler için One Way Anova testi tercih edilir.

Gruplar arasındaki farklılığın anlamlı olup olmadığına karar verebilmek için T ve F tablo değerlerinden yararlanır. Veriler üzerinden hesaplanan T veya F değerlerinin tablo değerleri ile karşılaştırılması sonucunda bir karara varılır. Ancak günümüzde kullandığımız birçok istatistiksel program araştırmacıları tek tek tablo değeri

karşılaştırma yükünden kurtarmaktadır. İstatistiksel programlar ile yapılan hesaplamalar tablo değerlerini karşılaştırmak yerine p değeri incelenir. Hesaplanan p değeri, alfa (0,05) değerinden daha küçük olursa ortalamalar arasındaki farkın anlamlı olduğu tespit edilir.

5.1.12.1. Cinsiyet ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme, Mevcut Durumu Sürdürmeme, Finansal Olmayan Performans, Finansal Performans Arasındaki İlişki

Cinsiyet ile vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemek için t-testi kullanılmıştır.

Tablo 5.11. Cinsiyet ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme, Mevcut Durumu Sürdürmeme, Finansal Olmayan Performans, Finansal Performans İçin One-Way Anova Tablosu

Ölçek	Düzyeler	Cinsiyet	N	Ort	S.S.	T Değeri	p Değeri
Karizmatik Liderlik Ölçeği	Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme	Kadın	377	3,6432	1,09051	-2,657	,008
		Erkek	145	3,9121	1,01359		
	Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	Kadın	377	4,2208	,90735	-1,504	,134
		Erkek	145	4,3328	,69787		
	Kişisel Risk Üstlenme	Kadın	377	3,6320	1,08621	-2,743	,006
		Erkek	145	3,9086	1,01071		
	Mevcut Durumu Sürdürmeme	Kadın	377	3,4960	,94636	-2,185	,030
		Erkek	145	3,6828	,84536		
Performans Ölçeği	Finansal Olmayan Performans	Kadın	377	4,1867	,80539	-1,080	,281
		Erkek	145	4,2731	,82355		
	Finansal Performans	Kadın	377	3,6690	,93406	-1,916	,056
		Erkek	145	3,8414	,91588		

H0: Cinsiyete göre vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans farklılık göstermemektedir.

H1: Cinsiyete göre vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans farklılık göstermektedir.

Finansal olmayan performans ($p=0,281$), finansal performans ($p=0,056$), sıra dışı davranışlar sergileme ($p=0,134$) için hesaplanan p değerleri alfa değerinden daha büyüktür. Bu yüzden ilgili değişkenler için H0 hipotezi red edilemez. Diğer bir ifadeyle finansal olmayan performans, finansal performans, sıra dışı davranışlar sergileme cinsiyete göre farklılık göstermediği tespit edilir.

Yapılan test sonucunda vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme ($p=0,008$), kişisel risk üstlenme ($p =0,006$) ve mevcut durumu sürdürmeme ($p =0,031$) için hesaplanan p değerleri alfa ($0,05$) değerinden daha küçüktür ($p <0,05$). Bu yüzden ilgili değişkenler için H1 hipotezi red edilemez. Diğer bir ifadeyle vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, kişisel risk üstlenme ve mevcut durumu sürdürmeme cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılıkların tespiti için ortalamalar incelenmelidir.

Vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıradışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme ortalamaları incelendiğinde erkeklerin ortalamalarının kadınlara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

5.1.12.2. Yaş ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme, Mevcut Durumu Sürdürmeme, Finansal Olmayan Performans, Finansal Performans Arasındaki İlişki

Yaş ile vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemek için one way anova testi kullanılmıştır.

Tablo 5.12. Yaş ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme, Mevcut Durumu Sürdürmeme, Finansal Olmayan Performans, Finansal Performans için One-Way Anova Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Yaş	N	Ort	S.S.	F Değeri	p Değeri
Karizmatik Liderlik Ölçeği	Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme	19-25 Yaş Aralığı	314	3,8089	1,08251	4,517	,011
		26-35 Yaş Aralığı	171	3,6433	1,02717		
		36-45 Yaş Aralığı	37	3,2905	1,13271		
	Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	19-25 Yaş Aralığı	314	4,2643	,84277	,464	,629
		26-35 Yaş Aralığı	171	4,2091	,89677		
		36-45 Yaş Aralığı	37	4,3446	,76909		
	Kişisel Risk Üstlenme	19-25 Yaş Aralığı	314	3,7938	1,07797	4,173	,016
		26-35 Yaş Aralığı	171	3,6433	1,02717		
		36-45 Yaş Aralığı	37	3,2905	1,13271		
	Mevcut Durumu Sürdürmeme	19-25 Yaş Aralığı	314	3,5064	,93646	,868	,420
		26-35 Yaş Aralığı	171	3,5994	,89872		
		36-45 Yaş Aralığı	37	3,6622	,91328		
Performans Ölçeği	Finansal Olmayan Performans	19-25 Yaş Aralığı	314	4,2070	,81446	,176	,838
		26-35 Yaş Aralığı	171	4,2012	,85667		
		36-45 Yaş Aralığı	37	4,2865	,51970		
	Finansal Performans	19-25 Yaş Aralığı	314	3,7815	,95029	3,436	,033
		26-35 Yaş Aralığı	171	3,6713	,86816		
		36-45 Yaş Aralığı	37	3,3784	,98971		

H0: Yaşa göre vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans farklılık göstermemektedir.

H2: Yaşa göre vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans farklılık göstermektedir.

Sıra dışı davranışlar sergileme ($p = 0,629$), ve mevcut durumu sürdürmeme ($p = 0,420$) ve finansal olmayan performans ($p = 0,838$) için hesaplanan p değerleri alfa değerinden daha büyüktür. Bu yüzden ilgili değişkenler için H_0 hipotezi red edilemez. Diğer bir ifadeyle sıra dışı davranışlar sergileme ve mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans yaşa göre farklılık göstermediği tespit edilir.

Yapılan test sonucunda vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme ($p = 0,069$), kişisel risk üstlenme ($p = 0,105$), finansal performans ($p = 0,076$) için hesaplanan p değerleri alfa ($0,05$) değerinden daha küçüktür ($p < 0,05$). Bu yüzden ilgili değişkenler için H_2 hipotezi kabul edilir. Diğer bir ifadeyle vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, kişisel risk üstlenme, finansal performans yaşa göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılıkların tespiti için ortalamalar incelenmelidir.

Vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme ortalamaları incelendiğinde 19-25 yaş aralığında olan kişilerin vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme ortalamalarının 36-45 yaş aralığında kişilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kişisel risk üstlenme ortalamaları incelendiğinde 19-25 yaş aralığında olan kişilerin kişisel risk üstlenme ortalamalarının 36-45 yaş aralığında kişilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Finansal performans ortalamaları incelendiğinde 19-25 yaş aralığında olan kişilerin finansal performans ortalamalarının 36-45 yaş aralığında kişilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak bakıldığında liderlik ve performans özellikleri yaş arttıkça azalmakta olduğu görülmektedir.

5.1.12.3. Eğitim Durumu ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme, Mevcut Durumu Sürdürmeme, Finansal Olmayan Performans, Finansal Performans Arasındaki İlişki

Eğitim durumu ile vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemek için one way anova testi kullanılmıştır.

Tablo 5.13. Eğitim Durumu ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme, Mevcut Durumu Sürdürmeme, Finansal Olmayan Performans, Finansal Performans İçin One-Way Anova Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Eğitim Durumu	N	Ort	S.S.	F Değeri	P Değeri
Karizmatik Liderlik Ölçeği	Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme	İlköğretim	177	3,5381	1,12861	3,849	,004
		Lise	249	3,7249	1,06924		
		Üniversite	60	4,1458	,85778		
		Yüksek Lisans	24	3,7917	,96026		
		Doktora	12	3,9375	1,08253		
	Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	İlköğretim	177	4,1328	,91120	2,169	,071
		Lise	249	4,3564	,75650		
		Üniversite	60	4,1792	1,03446		
		Yüksek Lisans	24	4,1354	,95831		
		Doktora	12	4,4375	,46619		
	Kişisel Risk Üstlenme	İlköğretim	177	3,5268	1,12389	3,808	,005
		Lise	249	3,7249	1,06924		
		Üniversite	60	4,1375	,85175		
		Yüksek Lisans	24	3,7917	,96026		
		Doktora	12	3,7500	1,03353		
	Mevcut Durumu Sürdürmeme	İlköğretim	177	3,5819	,96107	,392	,815
		Lise	249	3,5020	,87586		
		Üniversite	60	3,6167	,99305		
		Yüksek Lisans	24	3,6458	1,04756		
		Doktora	12	3,4583	,72169		
Performans Ölçeği	Finansal Olmayan Performans	İlköğretim	177	4,2136	,84277	,183	,947
		Lise	249	4,2080	,80157		
		Üniversite	60	4,1633	,86160		
		Yüksek Lisans	24	4,2583	,69151		

		Doktora	12	4,3667	,49604		
	Finansal Performans	İlköğretim	177	3,5921	,95830	4,556	,001
		Lise	249	3,7590	,92288		
		Üniversite	60	4,0433	,78898		
		Yüksek Lisans	24	3,2583	,85563		
		Doktora	12	3,9667	,96043		

H0: Eğitim durumuna göre vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans farklılık göstermemektedir.

H3: Eğitim durumuna göre vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans farklılık göstermektedir.

Sıra dışı davranışlar sergileme ($p = 0,71$), ve mevcut durumu sürdürmeme ($p = 0,815$) ve finansal olmayan performans ($p = 0,947$) için hesaplanan p değerleri alfa değerinden daha büyüktür. Bu yüzden ilgili değişkenler için H0 hipotezi red edilemez. Diğer bir ifadeyle sıra dışı davranışlar sergileme ve mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans eğitim durumuna göre farklılık göstermediği tespit edilir.

Yapılan test sonucunda vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme ($p = 0,004$), kişisel risk üstlenme ($p = 0,005$), finansal performans ($p = 0,001$) için hesaplanan p değerleri alfa ($0,05$) değerinden daha küçüktür ($p < 0,05$). Bu yüzden ilgili değişkenler için H0 hipotezi red edilir. Diğer bir ifadeyle vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, kişisel risk üstlenme, finansal performans eğitim durumuna göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılıkların tespiti için ortalamalar incelenmelidir.

Vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme ortalamaları incelendiğinde ilköğretim ve lise düzeyinde eğitim almış kişilerin vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme ortalamalarının üniversite düzeyinde eğitim almış kişilere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Kişisel risk üstlenme ortalamaları incelendiğinde ilköğretim düzeyinde eğitim almış kişilerin kişisel risk üstlenme ortalamalarının üniversite düzeyinde eğitim almış kişilere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Finansal performans

ortalamları incelendiğinde ilköğretim düzeyinde eğitim almış kişilerin finansal performans ortalamalarının üniversite düzeyinde eğitim almış kişilere göre daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

5.1.12.4. Medeni Hal ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme, Mevcut Durumu Sürdürmeme, Finansal Olmayan Performans, Finansal Performans Arasındaki İlişki

Medeni hal ile vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemek için t-testi kullanılmıştır.

Tablo 5.14. Medeni Hal ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme, Mevcut Durumu Sürdürmeme, Finansal Olmayan Performans, Finansal Performans İçin One-Way Anova Tablosu

Ölçek	Düzeyler	Medeni Hal	N	Ort	S.S.	T Değeri	p Değeri	
Karizmatik Liderlik Ölçeği	Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme	Evli	256	3,8867	1,02726	3,557	,000	
		Bekar	266	3,5555	1,09759			
	Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	Evli	256	4,2725	,79412	,538	,591	
		Bekar	266	4,2321	,91110			
	Kişisel Risk Üstlenme	Evli	256	3,8770	1,02469	3,555	,000	
		Bekar	266	3,5470	1,09335			
	Mevcut Durumu Sürdürmeme	Evli	256	3,5313	,96049	-,404	,686	
		Bekar	266	3,5639	,88576			
	Performans Ölçeği	Finansal Olmayan Performans	Evli	256	4,1992	,82709	-,318	,751
			Bekar	266	4,2218	,79582		
Finansal Performans		Evli	256	3,8484	,91686	3,194	,001	
		Bekar	266	3,5902	,92938			

H₀: Medeni hale göre vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans farklılık göstermemektedir.

H4: Medeni hale göre vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans farklılık göstermektedir.

Sıra dışı davranışlar sergileme ($p = 0,591$), ve mevcut durumu sürdürmeme ($p = 0,686$) ve finansal olmayan performans ($p = 0,751$) için hesaplanan p değerleri alfa değerinden daha büyüktür. Bu yüzden ilgili değişkenler için H_0 hipotezi red edilemez. Diğer bir ifadeyle sıra dışı davranışlar sergileme ve mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans medeni hale göre farklılık göstermediği tespit edilir.

Yapılan test sonucunda vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme ($p = 0,00$), kişisel risk üstlenme ($p = 0,010$), finansal performans ($p = 0,001$) için hesaplanan p değerleri alfa ($0,05$) değerinden daha küçüktür ($p < 0,05$). Bu yüzden ilgili değişkenler için H_0 hipotezi red edilir. Diğer bir ifadeyle vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, kişisel risk üstlenme, finansal performans medeni hale göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Farklılıkların tespiti için ortalamalar incelenmelidir.

Vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme ortalamaları incelendiğinde evli olan kişilerin vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme ortalamalarının bekar olan kişilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Kişisel risk üstlenme ortalamaları incelendiğinde evli olan kişilerin kişisel risk üstlenme ortalamalarının bekar olan kişilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Finansal performans ortalamaları incelendiğinde evli olan kişilerin finansal performans ortalamalarının bekar olan kişilere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

5.1.12.5. Meslek ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme, Mevcut Durumu Sürdürmeme, Finansal Olmayan Performans, Finansal Performans Arasındaki İlişki

Meslek ile vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemek için one way anova testi kullanılmıştır.

Tablo 5.15. Meslek ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme, Mevcut Durumu Sürdürmeme, Finansal Olmayan Performans, Finansal Performans İçin One-Way Anova Tablosu

Ölçek	Düzeyleyler	Meslek	N	Ort	S.S.	F Değeri	P Değeri
Karizmatik Liderlik Ölçeği	Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme	Müdür	100	3,6475	1,10902	1,482	,206
		Müdür Yrd.	61	3,5861	1,15189		
		Ofis Memuru	176	3,8707	1,02573		
		Danışma Memuru	109	3,6147	1,12089		
		Güvenlik	76	3,7105	,99754		
	Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	Müdür	100	4,2225	,82946	,130	,972
		Müdür Yrd.	61	4,2418	,94535		
		Ofis Memuru	176	4,2741	,78225		
		Danışma Memuru	109	4,2775	,85143		
		Güvenlik	76	4,2105	,98999		
	Kişisel Risk Üstlenme	Müdür	100	3,6275	1,10239	1,522	,194
		Müdür Yrd.	61	3,5861	1,15189		
		Ofis Memuru	176	3,8665	1,02187		
		Danışma Memuru	109	3,6147	1,12089		
		Güvenlik	76	3,6842	,98942		
	Mevcut durumu sürdürmem e	Müdür	100	3,5050	1,01627	,423	,792
		Müdür Yrd.	61	3,4426	,95786		
		Ofis Memuru	176	3,6051	,79930		
		Danışma Memuru	109	3,5459	,96834		
		Güvenlik	76	3,5592	,97628		
Performans Ölçeği	Finansal Olmayan Performans	Müdür	100	4,2860	,72321	2,080	,082
		Müdür Yrd.	61	4,0459	1,01350		
		Ofis Memuru	176	4,2432	,72155		
		Danışma Memuru	109	4,2991	,64499		

		Güvenlik	76	4,0421	1,07991		
	Finansal Performans	Müdür	100	3,6700	,93781	,493	,741
		Müdür Yrd.	61	3,6328	1,01402		
		Ofis Memuru	176	3,7841	,92692		
		Danışma Memuru	109	3,6752	,92648		
		Güvenlik	76	3,7500	,88250		

H0: Mesleğe göre vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans farklılık göstermemektedir.

H5: Mesleğe göre vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans farklılık göstermektedir.

Vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme ($p=0,206$), sıra dışı davranışlar sergileme ($p=0,972$), kişisel risk üstlenme ($p=0,194$), mevcut durumu sürdürmeme ($p=0,792$), finansal olmayan performans ($p=0,082$) ve finansal performans ($p=0,741$) için hesaplanan p değerleri alfa değerinden daha büyüktür. Bu yüzden ilgili değişkenler için H0 hipotezi red edilmez. Diğer bir ifadeyle vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans mesleğe göre farklılık göstermediği tespit edilir.

5.1.12.6. Hizmet Yılı ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme, Mevcut Durumu Sürdürmeme, Finansal Olmayan Performans, Finansal Performans Arasındaki İlişki

Hizmet yılı ile vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans arasındaki ilişkiyi incelemek için one way anova testi kullanılmıştır.

Tablo 5.16. Hizmet Yılı ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme, Mevcut Durumu Sürdürmeme, Finansal Olmayan Performans, Finansal Performans İçin One-Way Anova Tablosu

Ölçek	Düzeyleyler	Hizmet Yılı	N	Ort	S.S.	F Değeri	P Değeri
Karizmatik Liderlik Ölçeği	Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme	0-4 Yıl	302	3,7061	1,06863	1,387	,237
		4-9 Yıl	142	3,7095	1,02437		
		9-14 Yıl	42	3,6071	1,20737		
		14-19 Yıl	28	4,1429	1,08745		
		20 Yıl ve Üzeri	8	3,4063	1,35579		
	Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	0-4 Yıl	302	4,2318	,82858	1,201	,309
		4-9 Yıl	142	4,3063	,83177		
		9-14 Yıl	42	4,3929	1,02728		
		14-19 Yıl	28	4,1071	,79765		
		20 Yıl ve Üzeri	8	3,8125	1,35456		
	Kişisel Risk Üstlenme	0-4 Yıl	302	3,6987	1,06586	1,421	,226
		4-9 Yıl	142	3,6919	1,01656		
		9-14 Yıl	42	3,6071	1,20737		
		14-19 Yıl	28	4,1429	1,08745		
		20 Yıl ve Üzeri	8	3,4063	1,35579		
	Mevcut durumu sürdürmeme	0-4 Yıl	302	3,5679	,91110	,191	,943
		4-9 Yıl	142	3,4965	,89818		
		9-14 Yıl	42	3,5476	,99884		
		14-19 Yıl	28	3,5536	1,04827		
		20 Yıl ve Üzeri	8	3,6875	1,09992		
Performans Ölçeği	Finansal Olmayan Performans	0-4 Yıl	302	4,2351	,81918	,461	,764
		4-9 Yıl	142	4,1479	,85276		
		9-14 Yıl	42	4,1762	,74205		
		14-19 Yıl	28	4,2571	,68607		
		20 Yıl ve Üzeri	8	4,4250	,43342		

Finansal Performans	0-4 Yıl	302	3,7099	,93544	1,654	,159
	4-9 Yıl	14 2	3,6845	,88785		
	9-14 Yıl	42	3,6381	,94248		
	14-19 Yıl	28	4,1357	,99785		
	20 Yıl ve Üzeri	8	3,5000	1,09545		

H0: Hizmet yılına göre vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans farklılık göstermemektedir.

H6: Hizmet yılına göre vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans farklılık göstermektedir.

Vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme ($p=0,237$), sıra dışı davranışlar sergileme ($p=0,309$), kişisel risk üstlenme ($p=0,226$), mevcut durumu sürdürmeme ($p=0,943$), finansal olmayan performans ($p=0,764$) ve finansal performans ($p=0,159$) için hesaplanan p değerleri alfa değerinden daha büyüktür. Bu yüzden ilgili değişkenler için H0 hipotezi red edilemez. Diğer bir ifadeyle vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve mevcut durumu sürdürmeme, finansal olmayan performans, finansal performans hizmet yılına göre farklılık göstermediği tespit edilir.

5.1.13. Regresyon Analizi

Regresyon analizi değişkenler arasındaki lineer ilişkileri test etmekte kullanılan çok değişkenli istatistiksel bir analiz yöntemidir. Regresyon analizi ilişkinin varlığının yanı sıra ilişkinin yönünü ve büyüklüğünü de saptayabilen bir yöntemdir. Regresyon analizi sonucunda aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğu tespit edilen değişkenler ile bir matematiksel denklem kurulur. Bu denkleme regresyon denklemi denir ve regresyon sonuçları bu denkleme göre yorumlanır. Regresyon denkleminin teorik gösterimi $Y = \alpha + \beta X + \varepsilon$ şeklindedir. Regresyon denkleminin teorik gösteriminde Y bağımlı değişkeni, α sabit katsayıyı, β değişken katsayısını, X bağımsız değişkeni ve ε hata terimini temsil etmektedir.

Regresyon analizinin kullanılabilmesi için öncelikle regresyon modelinin anlamlılığının test edilmesi gerekir. Model için hesaplanan p değeri alfa (0,05) değerinden küçük olursa veri veya değişkenler için regresyon analizi yapmanın anlamlı olduğu tespit edilir ($p < 0,05$). Modelin anlamlılığı tespit edildikten sonra regresyon denkleminde girecek olan değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlılığı incelenmelidir. Regresyon analizi sonucunda değişkenler arasındaki ilişkiler için hesaplanan p değerleri alfa değerinden (0,05) küçük olursa değişkenler arasındaki ilişki anlamlı bulunur ($p < 0,05$) ve değişkenler regresyon denkleminde alınır.

5.1.13.1. Performans ve Karizmatik Liderlik Arasındaki İlişki

Performans ve karizmatik liderlik arasında ilişki olup olmadığı regresyon analizi ile test edilmiştir. Test edilen ilişkinin varlığı finansal olmayan performans ile vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve mevcut durumu sürdürmeme arasındaki ilişki ve finansal performans ile vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve mevcut durumu sürdürmeme arasındaki ilişki olmak üzere 2 başlık altında incelenecektir.

5.1.13.1.1. Finansal Olmayan Performans ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme ve Mevcut Durumu Sürdürmeme Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi

Finansal olmayan performans ile vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve mevcut durumu sürdürmeme arasındaki ilişki için yapılan regresyon analizinde model anlamlılığı için hesaplanan p değeri 0,000'dır. Bu değer 0,05 olan alfa değerinden daha küçüktür. Bu yüzden model kurmanın anlamlı olduğu tespit edilir.

Tablo 5.17. Finansal Olmayan Performans ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme ve Mevcut Durumu Sürdürmeme

Olma yan Perfo man	Düzeyler	B	Standart Hata	T Değeri	p Değeri
-----------------------------	----------	---	------------------	-------------	-------------

Sabit Katsayı	2,722	,237	11,473	,000
Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme	,222	,269	,824	,410
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	,280	,040	7,058	,000
Kişisel Risk Üstlenme	-,235	,270	-,870	,385
Mevcut durumu sürdürmeme	,097	,037	2,641	,009

H0: Finansal olmayan performans ile vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve mevcut durumu sürdürmeme arasında ilişki yoktur.

H7: Finansal olmayan performans ile vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve mevcut durumu sürdürmeme arasında ilişki vardır.

Finansal olmayan performans ile vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve mevcut durumu sürdürmeme arasındaki ilişki regresyon analizi ile test edilmiştir ve değişkenlerin tamamı için p değerleri hesaplanmıştır.

Vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme ($p=0,410$) ve kişisel risk üstlenme ($p=0,385$) için hesaplanan p değerleri alfa değerinden daha büyüktür. Bu yüzden bu değişkenler için katsayı anlamsızdır. Diğer bir ifadeyle finansal olmayan performansın belirleyicilerinden değildir.

Sabit katsayı ($p=0,000$), sıra dışı davranışlar sergileme ($p=0,000$), mevcut durumu sürdürmeme ($p=0,009$) için hesaplanan p değeri alfa değerinden daha küçüktür. Bu yüzden katsayıları anlamlıdır. Diğer bir ifadeyle finansal olmayan performans ile sabit katsayı, sıra dışı davranışlar sergileme, mevcut durumu sürdürmeme aralarındaki ilişki anlamlıdır ve regresyon denkleminde dahil edilirler.

Elde edilen anlamlı ilişkiler ile regresyon denklemi teorik olarak $Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2$ şeklinde kurulacaktır. Elde edilen değerler teorik modelde anlamlı katsayılar yerine konulduğu zaman regresyon denklemi aşağıdaki gibi olacaktır.

$$\text{Finansal Olmayan Performans} = 2,722 + 0,280 \text{ Sıra Dışı Davranışlar Sergileme} + 0,097 \text{ Mevcut durumu sürdürmeme}$$

Elde edilen regresyon denklemine göre içsel finansal olmayan performans ile; sıra dışı davranışlar sergileme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Sıra dışı davranışlar sergileme 1 birim arttığı zaman finansal olmayan performans da 0,280 birim artacaktır. Mevcut durumu sürdürmeme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Mevcut durumu sürdürmeme 1 birim arttığı zaman finansal olmayan performans da 0,097 birim artacaktır.

5.1.13.1.2. Finansal Performans ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme ve Mevcut Durumu Sürdürmeme Arasındaki İlişki İçin Regresyon Analizi

Finansal performans ile vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve mevcut durumu sürdürme arasındaki ilişki için yapılan regresyon analizinde model anlamlılığı için hesaplanan p değeri 0,000'dır. Bu değer 0,05 olan alfa değerinden daha küçüktür. Bu yüzden model kurmanın anlamlı olduğu tespit edilir.

Tablo 5.18. Finansal Performans ile Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme, Sıra Dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme ve Mevcut Durumu Sürdürmeme

	Düzeyler	B	Standart Hata	T Değeri	p Değeri
Finansal Performans	Sabit Katsayı	,435	,108	4,025	,000
	Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme	,289	,122	2,362	,019
	Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	,049	,018	2,694	,007
	Kişisel Risk Üstlenme	,512	,123	4,174	,000

Mevcut Durumu Sürdürme	,028	,017	1,679	,094
---------------------------	------	------	-------	------

H0: Finansal performans ile vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve mevcut durumu sürdürmeme arasında ilişki yoktur.

H8: Finansal performans ile vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve mevcut durumu sürdürmeme arasında ilişki vardır.

Finansal performans ile vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve mevcut durumu sürdürmeme arasındaki ilişki regresyon analizi ile test edilmiştir ve değişkenlerin tamamı için p değerleri hesaplanmıştır. Mevcut durumu sürdürmeme (p=0,094) için hesaplanan p değerleri alfa değerinden daha büyüktür. Bu yüzden katsayısı anlamsızdır. Diğer bir ifadeyle finansal performans ile aralarındaki ilişki anlamsızdır.

Sabit katsayı (p=0,000), sıra dışı davranışlar sergileme (p=0,007), vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme (p=0,019) ve kişisel risk üstlenme (p=0,000) için hesaplanan p değeri alfa değerinden daha küçüktür. Bu yüzden H8 hipotezi kabul edilir. Diğer bir ifadeyle finansal performans ile sabit katsayı, sıra dışı davranışlar sergileme, vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme ve kişisel risk üstlenme aralarındaki ilişki anlamlıdır ve bu yüzden regresyon denkleminde dahil edilirler.

Elde edilen anlamlı ilişkiler ile regresyon denklemi teorik olarak $Y = \beta_0 + \beta_1 x_1 + \beta_2 x_2 + \beta_3 x_3$ şeklinde kurulacaktır. Elde edilen değerlerden anlamlılar teorik modelde yerine konulduğu zaman regresyon denklemi aşağıdaki gibi olacaktır.

$$\text{Finansal Performans} = 0,435 + 0,289 \text{ Vizyon Belirleme ve Duyarlılık Gösterme} + 0,049 \text{ Sıra Dışı Davranışlar Sergileme} + 0,512 \text{ Kişisel Risk Üstlenme}$$

Elde edilen regresyon denkleminde göre içsel finansal performans ile; vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme 1 birim arttığı zaman finansal performans da 0,289 birim artacaktır. Sıra dışı davranışlar sergileme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Sıra dışı davranışlar sergileme 1 birim arttığı zaman finansal performans da 0,049 birim

artacaktır. Kişisel risk üstlenme arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır. Kişisel risk üstlenme 1 birim arttığı zaman finansal performans da 0,512 birim artacaktır.



BÖLÜM 6. TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

6.1. TARTIŞMA

Oktay ve Gül'ün (2003: 403) yapmış olduğu makalede, karizmatik liderliğin ve örgütsel bağlılığın, sosyoloji, yönetim bilimi ve psikoloji gibi farklı disiplinler tarafından yıllardır incelendiği belirtilmiştir. Yapılan çalışmada, karizmatik liderlik, duygusal bağlılık Conger ve Kanungo'nun yapmış olduğu karizmatik liderlik kuramı, duygusal bağlılığa etki eden faktörler, karizmatik liderlerin sahip olduğu özellikler ile duygusal bağlılık ve karizmatik lider özellikleri arasında bulunan ilişki incelenmiştir. Dolayısıyla Oktay ve Gül'ün yapmış oldukları çalışmada, duygusal bağlılık ile karizmatik liderlik arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Araştırmanın amacına yönelik olarak çalışmada Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile Karizmatik Liderlik ölçeği kullanılmıştır. Araştırma sonucunda karizmatik liderlerin vizyon belirleyebilmeleriyle duygusal bağlılık düzeyi arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Ortaya çıkan bu pozitif ilişkinin sebebi ise, çalışan bireylerin liderleri tarafından ortaya koyulmuş olan vizyona inanmaları ve kabullenmeleri olarak gösterilebileceği ifade edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada; karizmatik liderlik özellikleri ile işletme performansı arasındaki ilişkiyi incelemek üzere anket yöntemi kullanılmıştır. Araştırmalar sonucunda; finansal olmayan performans ile sıra dışı davranışlar sergileme ve mevcut durumu sürdürmeme arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bundan dolayı konaklama işletmelerinde iyi birer lider olan yöneticilerin çalışanların performanslarını ve işletmenin performansını en iyi derecede ölçebilmesi için, finansal olmayan performans göstergelerini de kullanması yararlı olabilir.

Gül'ün (2003: 2) hazırlamış olduğu doktora tezinde, karizmatik liderlik özellikleriyle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmaktadır. Yapılan çalışmada, karizma kavramı ile karizmatik liderliğin belirleyici unsurları ve söz konusu kavramların örgütsel bağlılık ile ilişkisi araştırılmıştır. Dolayısıyla söz konusu çalışmada, karizmatik liderlerin sahip olmuş olduğu sıra dışı davranışlar sergileme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, statükoyu sürdürmeme, vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme ile devamlılık, normatif ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin incelenmiştir. Gün'ün yapmış olduğu çalışma sonucunda karizmatik liderlik özellikleri

ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu ifade edilmiştir. Karizmatik liderliğin özellikleriyle normatif bağlılık düzeyi arasında en güçlü ilişkinin olduğu belirtilmiştir. İşletmeye ve lidere gösterilen bağlılığın aslında bir zorunluluk ve ahlaki bir davranış şekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla bu çalışmada uygulanan anketler sonucunda, finansal performans ile vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme ve kişisel risk üstlenme arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla işletmelerin, faaliyetlerine devam ederken finansal performanslarını artırması ve işletme yöneticilerine ya da hissedarlara ekonomik yararlar sağlayabilecek girişimlerde bulunması yararlı olabilir.

Yıldızbaş'ın (2015: 2) hazırlamış olduğu doktora tezi ile; karizmatik liderliğin sahip olduğu özelliklerin çalışan performansını etkilemesinde iş tatmininin yüklenmiş olduğu aracı rolü ortaya çıkarmak amaçlanmıştır. Bu amaç kapsamında; karizmatik liderlik özelliklerinin iş tatminine, performansa etkisi ile iş tatminin performans üzerindeki aracı rolünün ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu kapsamda araştırmanın amacına yönelik olarak eğitim kurumlarında yer alan yöneticiler ve öğretmenlerle yapılmış olan görüşmeler ile yazından yararlanıldığı ifade edilmiştir. Dolayısıyla Yıldızbaş'ın çalışmasında: “Karizmatik Liderlik Ölçeği”, “İş Tatmini Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” kullanıldığı belirtilmiştir. Söz konusu araştırma sonucunda; karizmatik liderlik özellikleri ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla bu çalışmada; vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, kişisel risk üstlenme, mevcut durumu sürdürmeme boyutlarının cinsiyete göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Konaklama işletmelerinde yer alan karizmatik liderlerin çalışanlarına böyle bir ayrımcılığa uğrayan ve ayrımcılık yaşayan çalışanlar, çalışmakta oldukları otel işletmelerinde kendilerini mutsuz hissederek işletmeye zarar verdikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle konaklama işletmelerinde yapılacak olan hizmetin kalitesini arttırmak amacıyla yapılacak olan faaliyetlerde karizmatik liderlerin çalışanların cinsiyetlerini göz önünde bulundurması yararlı olabilir.

6.2. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma ile “Karizmatik Liderlik Özelliklerinin İşletme Performansına Etkilerinin İncelenmesi (Otel İşletmelerinde Bir Araştırma)” yapılmış ve bu kapsamda SPSS programı aracılığıyla demografik (frekans) analizi, anova analizi, korelasyon

analizi ve regresyon analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler, elde edilen sonuçlar ile ilgili öneriler aşağıdaki şekilde sıralanmıştır;

Yapılan anketler sonrası katılımcıların verdikleri cevaplar doğrultusunda tespit edilen demografik özelliklerin sonuçları özet olarak aşağıda belirtilmiştir;

Analizler sonucunda, anket katılımcılarının 377'sinin (%72,2) kadın ve 145'inin (%27,8) erkek olduğu tespit edilmiştir. Cinsiyet bazında anket katılımcıları incelendiğinde; insanlar karşılaştıkları olaylara yönelik cinsiyetlerine göre pek çok farklı duygu yaşamakta ve bu duygulara yönelik tepki göstermektedir. Çalışanlar aynı zamanda bu tepkilere yönelik olarak farklı beyin hücrelerini kullanmaktadır. Erkeklerin ve kadınların biyolojik olarak farklı olmaları, davranış ve düşünme sistemi ile yeteneklerinin de farklı olmasına neden olmaktadır. Erkekler işe odaklı iken kadınlar insan odaklı ve daha anaç olmaktadır. Çalışma hayatında kadınların da yer alması ile birlikte; terfi, işe alma gibi alanlarda erkeklerle rekabet içine girmelerine ve işletme içerisinde rekabet nedeniyle verimliliğin artmasına neden olmaktadır. Karizmatik liderlerin çalışanlarla birlikte hareket ederek cinsiyet ayrımı yapmadan faaliyetlerini sürdürmesi çalışanların ve dolayısıyla işletmenin performansını artırabilir.

Otel işletmelerinde çalışanların cinsiyetlerine yönelik öneriler; işletme yöneticilerinin daha iyi birer lider olabilmeleri, kadın ve erkek çalışanların biyolojik ve genetik özelliklerini dikkate alarak çalışanları yapabilecekleri işlere yönlendirmeleri, işletme performansının sağlanması açısından yararlı olabilir.

Bu çalışmada 522 katılımcıyla gerçekleştirilen analizler sonucunda, 314'ünün (%60,2) 19-25 yaş aralığında, 171'inin (%32,8) 26-35 yaş aralığında ve 37'sinin (%7,09) 36-45 yaş aralığında olduğu tespit edilmiştir.

Konaklama işletmelerinde çalışanların; yaşlarının artması, onların hem performanslarını hem de çalışma tempolarını olumsuz etkileyebilmektedir. Yaş olgusu, bireylerin hem fiziksel durumlarını hem de işlevsel kapasitelerini etkilemektedir. Çünkü, her bireyin vücut yapısı birbirinden farklı olmaktadır. Otel işletmeleri de dahil olmak üzere tüm işletmelerde, yaşlı bireylerde görülecek olan işlev kayıplarına yönelik önlemler alması gerekmektedir.

Otel işletmelerinde çalışanların yaşları için öneri olarak; yaşlı çalışanlardan daha fazla verim alabilmek, deneyimlerinden yararlanmak ve motive olmalarını sağlamak amacıyla yaşlı ilerlemiş olan çalışanların aktif olarak katılmaya gerek duyulmayan

danışmanlık, yöneticilik vb. alanlarda değerlendirilmesi, işletme performansının olumsuz etkilenmesinin önlenmesi açısından fayda sağlayabilir.

Yapılan analizler sonucunda, 522 katılımcıdan 177 kişi ilköğretim (%33,9), 249 kişi lise (%47,7), 60 kişi üniversite (%11,5), 24 kişi yüksek lisans (%4,6), 12 kişi ise doktora (%2,3) düzeyinde eğitim almıştır. Konaklama işletmelerinde çalışanların iş hayatına bakış açıları ve eğitim düzeyleri, iş hayatından belediklerini etkilemektedir. Eğitim düzeyi yükseldikçe iş yaşamında ve yapılan işe yüklenen anlamda farklılaşmakta ve beklentiler artmaktadır. Ekonomik ve sosyal şartların elverdiği kadar çalışanlar eğitimlerini sürdürmekte ve eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlar düşük olan çalışanlara göre daha başarılı olmaktadır. Herhangi bir eğitim almadan işe başlamak yerine uzun zamanda alınacak eğitimler ile işe başlayan çalışanların çalışma yaşamına birer vasıflı eleman olarak girdikleri görülmektedir. Dolayısıyla çalışanların daha çok eğitimlerine harcamış oldukları zaman ve yatırımlar hem ücret konusunda hem de çalışma şartları konusunda daha çok beklenti içine girmelerine neden olmaktadır.

Konaklama işletmelerinde çalışanların eğitimleri için öneri olarak; otel yönetimin en önemli misyonunun; hem işletmenin görevlerini hem de amaçlarını mümkün olduğunca ve en iyi şekilde gerçekleştirmesi olduğu söylenebilir. Dolayısıyla, konaklama işletmelerinde çalışan bireylerin eğitim seviyelerini artırmak için yapacakları işlere yönelik eğitim verilmesi işletme performansının artırılması, işletmenin verimliliğinin ve sürekliliğinin sağlanması açısından yararlı olabilir.

Anket katılımcıları üzerinde yapılan analizler sonucunda, katılımcıların 266'sının (%51) bekar ve 256'sının da (%49) evli olduğu tespit edilmiştir. Evlilik hayatında maddi unsurlar büyük bir önem taşımaktadır. Bireyler bu süreçte pek çok harcama yapmakta, evlilik hayatının getirmiş olduğu sorumluluklar ve ihtiyaçlar zaman içinde artış göstermektedir. Bu nedenle, otel işletmelerinde evli çalışanlar daha çok işletmeye bağlamakta ve yüksek performans sergileyerek daha yüksek kazanç elde etmeyi hedefleyebilmektedir. Bekar bireylerin de aynı zamanda, hayatlarını düzene sokabilmeleri ve günlük ihtiyaçlarını giderebilmeleri için daha etkin çalışmaya devam etmeleri gerekmektedir.

Otel çalışanlarının performansını artırabilecek ve beklentilerini gidermeye yönelik öneri olarak, yapılacak olan plan, program ve etkinliklerin düzenlenmesi önemlidir. Konaklama işletmelerinde çalışma koşullarının iyileştirilmesi ile birlikte kurumda

çalışanların fikir ve önerilerinin önemsenmesi, çalışanların ücretlerinde iyileştirme yapılması ve çalışanlara kariyer imkanları verilmesi, çalışan verimliliğini artırarak işletme performansının artmasına katkı sağlayabilir. Dolayısıyla, evli çalışanların ayrıca bekar çalışanların motive edilerek mesleki alandaki eğitimlerini geliştirmeleri aile ve iş yaşantılarına olumlu etki yapabilir ve olumlu katkıların da çalışanların motivasyonunu artırması sağlanabilir.

Bu çalışmada yapılan analizler sonucunda, anket sorularına cevap veren bireylerden 100 kişinin müdür (%19,2), 61 kişinin müdür yardımcısı (%11,7), 176 kişinin ofis memuru (%33,7), 109 kişinin danışma memuru (%20,9) ve 76 kişinin güvenlik memuru (%14,6) olduğu tespit edilmiştir. Bütün sektörlerde olduğu gibi konaklama sektöründe de çalışanların mesleklerine göre ihtiyaçları farklılık gösterebilir. Ayrıca değişmekte ve gelişmekte olan teknoloji ile beraber insanların gereksinimlerinin de arttığı söylenebilir. Otel işletmelerinde uygulanan performans teşviklerinin yeterli düzeyde olması; çalışanların performansının artmasına, işletme kapasitesinin tam kullanılmasına ve işletmenin amaçlarının gerçekleştirilmesine neden olmaktadır.

Otel işletmelerinde çalışarlarda farklı meslekler için öneri olarak; farklı kademelerde çalışan bireylerin işletme performansına yönelik kriterleri doğru bir şekilde anlaması ve bu kriterleri yerine getirebilecek şekilde motive edilmesi önem taşımaktadır. Dolayısıyla otel yönetiminde görev alan karizmatik liderlerin, çalışanların verimliliğini sağlamak ve işletme performansını artırabilmek için çalışanların meslek türüne göre işleriyle uyumunun sağlanması ve çalışanların yeteneklerine göre görev vermesi halinde; çalışanların motivasyonunu, işletmenin verimliliğini artırabileceği düşünülebilir.

Yapılan çalışmalar sonucunda, 302 kişinin (%57,9) 0-4 yıl, 142 kişinin (%27,2) 4-9 yıl, 42 kişinin (%8) 9-14 yıl, 28 kişinin (%5,4) 14-19 yıl ve 8 kişinin de (%1,5) 20 yıl ve üzerinde hizmet yılı olduğu tespit edilmiştir. Otel işletmelerinde hizmet yılı bakımından daha kıdemli olan çalışanlar, işletmelerin işleyiş tarzları, işlevleri ve işletme ortamları arasında bulunan ilişkilerin seviyesini daha iyi algılayabildiği için diğer çalışanlara göre daha iyi pozisyona ulaşabilmektedirler. Konaklama işletmelerinde hem yöneticilere hem de çalışanlara hizmet yılına göre sağlanan; tatil, sigorta, hastane ve emekli maaşı gibi olanaklar, yapılacak olan işlere adapte olmakta zorluk çeken çalışanların motive olmasını sağlamakta, böylece işletmenin performansını artırmaktadır. Otel

işletmelerinde iyi bir şekilde liderlik sergileyen yöneticilerin çalışanlarına sunmuş olduğu imkanlarla birlikte çalışanlar memnuniyet duymakta ve işletmenin daha çok verim elde etmesine katkı sağlamaktadır.

Konaklama işletmelerinde çalışanların hizmet yılı için öneri olarak; çalışanların çalışma yıllarının fazla olması, işin kaliteli yapılabilmesi açısından da önemlidir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinde çalışanların aynı mekanda ve aynı bölümde çalışmalarından kaynaklı sıkıntılar yaşanabilir. Bu nedenle kıdem yılı fazla olan çalışanların çalıştıkları alanlara yönelik önemli güncellemelerin yapılması fayda sağlayabilir.

Yapılan regresyon analizleri sonucunda finansal olmayan ve finansal performans sonuçları özet olarak aşağıda belirtilmiştir.

“Finansal olmayan performans ile vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve mevcut durumu sürdürmeme arasında ilişki vardır.” hipotezi ile ilgili yapılan araştırmalar sonucunda, finansal olmayan performans ile sıra dışı davranışlar sergileme ve mevcut durumu sürdürmeme arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Finansal olmayan performans ile sıra dışı davranışlar sergileme ve mevcut durumu sürdürmeme arasındaki ilişki incelendiğinde; konaklama işletmelerinde geleneksel üretim ölçümlerinin hesaplanması, elverişsiz ortamlarda çok fazla zorlaşmaktadır. Konaklama alanına yönelik hizmet sistemleri insan yaşamının her alanında yer almakta ve yaşam kalitesini de doğrudan etkilemektedir. Dolayısıyla konaklama işletmelerinin çalışanların performansını finansal ve finansal olmayan performans değerleriyle ölçmesi büyük önem taşımaktadır.

Finansal olmayan performans ile sıra dışı davranışlar sergileme ve mevcut durumu sürdürmeme arasında bir ilişkiye öneri olarak; konaklama işletmelerinde iyi birer lider olan yöneticilerin çalışanların performanslarını ve işletmenin performansını en iyi derecede ölçebilmesi için, finansal olmayan performans göstergelerini de kullanması yararlı olabilir.

“Finansal performans ile vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve mevcut durumu sürdürmeme arasında ilişki vardır.” hipotezi ile ilgili, yapılan araştırmalar sonucunda, finansal performans ile vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme ve kişisel risk üstlenme arasında bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Finansal performans ile vizyon

belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme ve kişisel risk üstlenme arasındaki ilişki incelendiğinde; otel işletmelerinin uzun süre ayakta durabilmeleri için finansal performans gibi pek çok faktörden yararlanması gerekmektedir. Finansal açıdan kaldıraç görevi gören unsurları yüksek olan büyük ölçekli konaklama işletmelerinin daha iyi bir finansal performans gösterip göstermediğinin belirlenmesi de önem arz etmektedir. Dolayısıyla işletmelerin, faaliyetlerine devam ederken finansal performanslarını artırması ve işletme yöneticilerine ya da hissedarlara ekonomik yararlar sağlayabilecek girişimlerde bulunması gerekmektedir.

Finansal performans ile vizyon belirleme ve duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme ve kişisel risk üstlenme arasındaki ilişkiye öneri olarak; konaklama işletmelerinde finansal performans göstergeleri ve işletmelerin büyüklüğü, finansal performanslarını büyük oranda etkilemektedir. Bundan dolayı işletmelerin finansal performanslarını artıracak girişimlerde bulunması ve liderlerin performans artırıcı yöntemler geliştirmesi yararlı olabilir.

Ayrıca bundan sonraki araştırmacılara öneriler aşağıda belirtilmiştir:

- “Karizmatik Liderlik Özelliklerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri (Otel İşletmelerinde Bir Araştırma)” başlığı altında yapılan bu çalışmanın konusu farklı kurumlarda ve sektörlerde de yapılabilir.

- Bundan sonra yapılacak olan araştırmalarda evren ve örneklem sayıları genişletilebilir.

- Yeni yapılacak olan çalışmalarda, karizmatik liderlikle işletme performansı yerine, iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti gibi konularla ilişkilendirilmesi yararlı olabilir.

KAYNAKLAR

- Adams, C., Nelly, A, (2000), *The Performance Prism to Boost M & A Success*, Measuring Business Excellence.
- Ağca, V. ve Kandemir, T. (2008), *Aile İşletmelerinde İç Girişimcilik Finansal Performans İlişkisi: Afyonkarahisar'da Bir Araştırma*, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, X(3).
- Ağca, Veysel (2009). *Türk İmalat İşletmelerinde Çok Boyutlu Performans Değerleme (PD) Modellerine Dayalı Performans Göstergelerinin Kullanılabilirliği*. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:23.
- Akgüç, Ö, (1998), *Finansal Yönetim*, Muhasebe Enstitüsü, İstanbul.
- Akman, G., Coşkun Ö., Eriş, H., (2008), *Strateji Odaklılık ve Firma Stratejilerinin Firma Performansına Etkisinin Analizi*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi, 7(13), 93-116.
- Akpınar, Ö, (2017), *Bireysel kalite*, (Editör: Hatice Bahtiyar), 1. Baskı, Eğitim İletişim Yayını, İstanbul.
- Aslan, Ş, (2009), *Duygusal Zekâ ve Dönüştürücü, Etkileşimci Liderlik*, (1. Basım), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Aşkun, İ. C, (1988), *Karizma ve Atatürk Ün Önderliğindeki Gelişimi*, Ankara Üniversitesi Türk İnkılap Tarihi Enstitüsü Atatürk Yolu Dergisi, 1(02).
- Atlıoğlu, Y., Şahin, A, (2002), *Liderlik Anlayışımız*, Milli Eğitim Dergisi, 155, 16-22.
- Avcı, Ö. Yaşar, Y, (2016), *Bir Kamu Kuruluşunda Çalışanların Liderlik Alguları: Olgu bilimsel Bir Yaklaşım*, Akademik İncelemeler Dergisi, 11(1), 187-205.
- Aydın, A.H, (2016), *Kamu Yönetimine Giriş*, (3. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Bakan İ., Bulut, Y, (2004), *Yöneticilerin Uyguladıkları Liderlik Yaklaşımlarına Yönelik Algılamaları: Likert'in Yönetim Sistemleri Yaklaşımı'na Dayalı Bir Alan Çalışması*, I.Ü. Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, 31, 151-176.
- Bakan İ., Doğan, İ. F, (2013), *Liderlik Güncel Konular ve Yaklaşımlar*, Gazi Kitabevi, Ankara.
- Baltaş, A, (2000), *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*, İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Barutçugil, İ, (2002), *Performans Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Barutçugil, İ, (2003), *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayınları, İstanbul.
- Barutçugil, İ, (2004), *Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi*, Kariyer Yayınları.
- Barutçugil, İ, (2014), *Liderlik*, Kariyer Yayınları, İstanbul, 2014.
- Bass, B. M, (1985), *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York.

- Bayyurt, N, (2007), *İşletmelerde Performans Değerlendirmenin Önemi ve Performans Göstergeleri Arasındaki İlişkiler*, Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi, (53), 577-592.
- Bektaş, Ç, (2016), *Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler*, Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi, 2(7), 43-53.
- Bilgin, K.U, (2007), *Kamuda Ölçerebilir Denetime Hazırlık Performans Yönetimi*, Sayıştay Dergisi, 65, 53-87.
- Bingöl, D., (2016), *İnsan Kaynakları Yönetimi*, (10. Baskı), Beta Yayınları, İstanbul.
- Bititci, U.S., Carrie, A.S. Mcdevitt, L, (1997), *Integrated Performance Measurement Systems: a Development Guide*, International Journal of Operations and Production Management, 17, 522-534.
- Bulut, Ç., Yılmaz, C., Alpkan, L, (2009), *Pazar Oryantasyonu Boyutlarının Firma Performansına Etkileri*, Ege Akademik Bakış, 9 (2), 513-538.
- Bulut, Y. B., Uygun, S. V, (2010), *Etkin Bir Yönetim İçin Vizyoner Liderliğin Önemi: Hatay'daki Kamu Kurumları Üzerinde Bir Uygulama*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(13), 29-47.
- Cinel, M. O. (2008), *Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli, (Yüksek Lisans Tezi).
- Conger, J. A, (1989), *Leadership: The Art of Empowering Others*, Academy of Management Perspectives, 1989, 3(1), 17-24.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N, (1994), *Charismatic Leadership In Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement*, Journal of Organizational Behavior, (15).
- Conger, J.A., Kanungo, R.N. Menon, S.T, (2000), *Charismatic Leadership and Follower Effects*, Journal of Organizational Behavior, 21, 747-767.
- Çabuk, A., Lazol, İ, (2011), *Mali Tablolar Analizi*, Ekin Basım Yayın, Bursa.
- Çatak, S, (1996), *Konaklama İşletmelerinde Etkin Bir Hizmet Kalitesi İçin Etkin Bir İş Analizi ve Toplam Kalite Yönetimi İlişkileri*, Erciyes Üniversitesi, Nevşehir Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu, Turizm İşletmelerinde Hizmet Kalitesi, Hafta Sonu Semineri 3, 13-15 Aralık Nevşehir.
- Çetin, N, (2008), *Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri*, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 23(1), 74-84.
- Çetin, S, (2009), *Vizyon Yönetimi*, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22.
- Çil, H, (2012), *liderlik Teorilerine Göre Hz. Ömer'in liderliği*, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 1(4), 198-215.
- Danışman, S. A, (2013), *Bir Doğu Liderliğinin Batı Liderlik Yaklaşımları Perspektifinden Değerlendirilmesi: Konosuke Matsushita*, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi 3(5), 139-150.

- Demir, A. S., Taşkın, H, (2008), *İşletme Performansı Ölçme Modellerinin Karşılaştırılması: Kuantum Performansı, Maddi Olmayan Varlıkların İzlenmesi, Performans Prizması ve Skandia Kılavuzu Modelleri*, Journal of Yasar University, 3(11), 1695 – 1709.
- Demir, H., Okan, T, (2009), *Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma*, Doğuş Üniversitesi Dergisi, 10(1), 57-72.
- Demircioğlu, E. C, (2015), *Karizmatik Liderliğin Yönetimsel Açısından Değerlendirilmesi*, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(1), 52-69.
- Erçetin, Ş, (1998), *Lider Sarmalında Vizyon*, Önder Matbaacılık, Ankara, 5-84.
- Eren, E, (2000), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 13. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.
- Eren, E. (2001), *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım, 7. Baskı.
- Ertan-Kantos, Z, (2011), *Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme*, Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 1(1), 135-158.
- Eysenck, H. J (1972), *Encyclopedia of Psychology*, Fontana/Collins, London.
- Fındıkcı, İ, (2009), *Bir Gönül Yolculuğu Hizmetkâr Liderlik*, İstanbul: Alfa Yayınları.
- Fippo, E. B., (1980), *Personel Managament*, McGraw-Hill Book Company, New York.
- Garengo. P., Biazzo, S. Bititci, U. S, (2005), *Performance Measurement Systems in Smes: A Review And A Research Agenda*, International Journal of Management, 7(1), 25-47.
- Güçlü, N, (2016), *Eğitim Yönetiminde Liderlik: Teori, Araştırma ve Uygulama*, Pegem Akademi Yayınları, Ankara.
- Gül, H. ve Aykanat, Z, (2012), *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1).
- Gül, H., Çöl, G, (2003), *Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma*, Atatürk Ü.İ.İ.B.F. Dergisi, 3-4(17), 163-184.
- Gümüş, A., Korkutata, A., Göktaş, V, (2015), *Üst Düzey Yöneticilerin Demografik Özellikleri ile Liderlik Tarzı Arasında İlişki: Sakarya ve Kocaeli İlindeki Turizm İşletmelerinde Bir Araştırma*, Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi, 3(1), 53-70.
- Gümüş, S., Beşir, S, (2012), *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*, Eğitim İletim Yayınları, 51.
- Güner, M, (2008), *Stratejik Yönetim Modeli Olarak Balanced Scorecard*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 10(1), 247-265, s. 255.
- Güney, S, (2012), *Liderlik*, Nobel Akademik Yayıncılık, İstanbul.
- Gürak, H, (2001), *MPM Verimli mi? Milli Prodüktivite Merkezi ve Makro Verimlilik*, Verimlilik Dergisi, MPM Yayını, 2.

- Gürkan, N., Gürkan, S (2017), *Yenilikçilik Kavramının İşletmelerin Finansal Performansı Üzerindeki Etkisi*, Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi, 13(5), 213-226.
- Hacıtahiroğlu, K, (2012), *Verimlilikte Liderin Rolü*, Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi, 9(1).
- Haktanır, M. ve Haris, P. J. (2005), *Performance Management Practice in an Independent Hotel Context. A Case Study Approach*, International Journal of Contemporary Hospitality Management, 17(1).
- House, R, (1977), *A 1976 Theory of Charismatic Leadership*, Southern Illinois University, Carbondale.
- Hughes, R. L., Ginnet, B. C., Curphy, G. J, (2002), *Leadership: Enhancing The Lessons of Experience*, McGraw-Hill Irwin Companies, Boston, 7, 400-401.
- İbicioğlu, H., Özmen, H. İ., Taş, S, (2009), *Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Çalışma*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 14(2), 1-23.
- İzğören, A. Ş, (2010), *Başarıya Giden Yol*, (7. Baskı), Elma Yayınevi, İstanbul.
- Jacobson, R, (1987), *The Validity of ROI as a Measure of Business Performance*, The American Economic Review, 77(3), 470-478.
- John, P., Schermerhorn, Jr., Hunt, J. G., Osborn, R.N. (1982), *Managing Organizational Behavior*, (4th Ed.), John Wiley and Sons Inc., Nevv York.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P, (2009), *Dereffektive Strategie-Prozess: Erfolgreich Mit Dem 6-Phasen-System*, Campus Verlag, Bielefeld.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P, (2015), *Balanced Scorecard Şirket Stratejisini Eyleme Dönüştürmek*, Aura Kitapları, İstanbul.
- Karabay, M. E, (2015), *İşletmelerde Etik ve Etik Liderlik*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Karaman, A, (2005), *Vizyon Yönetimi Nasıl ve Niçin?*, IQ Yayıncılık, İstanbul.
- Karaman, R, (2009), *İşletmelerde Performans Ölçümünün Önemi ve Modern Bir Performans Ölçme Aracı Olarak Balanced Scorecard*, Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 8(16), 410-427.
- Kasım, N.A.A., Minai, B, (2009), *Linking CRM Strategy, Customer Performance Measures and Performance in the Hotel Industry*, Int. Journal of Economics and Management, 3(2), 297-316.
- Kaya, A.V, (1998), *Toplumsal Değişme Açısından Karizmanın Şiddeti Atatürk, Hitler, Humeyni*, Sis Yayınları, Ankara.
- Keegan, D. P., Eiler, R. G., Jones, C. R, (1989), *Are Your Performance Measures Obsolete?*, Management Accounting, June, 45-50.
- Kılınç T, (1997), *Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı*, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Deniz Harp Okulu, 2, İstanbul.

- Kırel, Ç, (2001), *Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlik Dönüşümsel Liderliğe*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 01(1), 43-59.
- Koçel, T, (2003), *İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik-Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, (9. Baskı), Beta Basım Yayım Dağıtım A.S., İstanbul.
- Kulatunga, U, Amaratunga, D. ve Haigh, R, (2006), *Performance Measurement of Construction Research and Development*, Evaluation of Performance Measurement Frameworks Proceedings of The Annual Research Conference of The Royal Institution of Chartered Surveyors, September 2006 at University College London.
- Küçüközkan, Y, (2015), *Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve*, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, 1(2), 86-115.
- Maxwell, J. C, (2006), *Liderlik Nitelikleri*, (3. Baskı), İbrahim Şener (Çev.), Beyaz Yayınları, İstanbul.
- Meehan, M. J., (2001), *Decision-Making And Organizational Commitment: A Comparison of Faculty Perceptions at Unionized and Non-Unionized Private Colleges and Universities*, Seton Hall University Dissertations and Theses (ETDs) 356.
- Mirze, S. K, (2016), *İşletmelerde Organizasyon Tasarımı ve Yapılandırma Sosyal, İnsanı ve Fiziki Yapılandırma*, Beta Basım Yayın, İstanbul.
- Naktiyok, A. (2007), *Yenilik Yönetimi ve Örgütsel Faktörler*, Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi, 21(2), 211-230.
- Oktay, E. ve Gül, H., (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(3), 403-428.
- Onur, D., Zorlu, T, (2017), *Yaratıcılık Kavramı ile İlişkili Kuramsal Yaklaşımlar*, İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi, 6(3), 1535-1552.
- Önce, S, (2004), *Muhasebe Denetimi ve Mali Analiz*, (1. Baskı), Ferrub Çömlekçi (Ed.), Anadolu Üniversitesi, Eskişehir, ss. 243-244.
- Öncü, M. A., Bayat, M., Kethüda, Ö., Zengin, E, (2015), *Yenilik ve Müşteri Performansının Finansal Performans Üzerindeki Etkisi: Orta Ölçekli Sanayi İşletmelerinde Bir Araştırma*, Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, XXXVII(I), 149-164.
- Önen, S. M., Kanayran, H. G, (2015), *Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme*, Birey ve Toplum Dergisi, 5(10), 44-63.
- Örnek, A. Ş, (2000), *Balanced Scorecard: Bilgiden Stratejiye Ulaşmada Kullanılabilecek Yeni Bir Araç*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 2(3), 255-276.

- Özer, E., Karabulut, T, (2017), *Kalite Uygulamalarının İşletme Performansı Üzerindeki Etkisi, İnşaat Sektöründe Bir Uygulama*, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 1(31): 329-346.
- Özer, N., Üstüner, M., Demirtaş, H., Cömert, M, (2006), *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Alguları*, Ege Eğitim Dergisi, 7(1), 103-124.
- Özer, Ö. (2011), *Kurumsal Girişimcilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Dört ve Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Uygulama*, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir, (Yayımlanmamış Doktora Tezi).
- Özkazanç, M. vd, (2013), *Türkiye'nin 500 Büyük Sanayi Kuruluşu*, İstanbul Sanayi Odası Dergisi, 48(5), 69, 14-199.
- Öztürk, N, (1993), *Toplam Kalite Yönetiminde Motivasyon, Eğitim ve Katılımın Önemi*, Verimlilik Dergisi, Milli Produktivite Merkezi Yayını (Özel Sayı), Çağın Ofset, Ankara.
- Öztürk, Z., Arslan, Ü, (2016), *Hastane Personelinin Durumsallık Yaklaşımına Göre Organizasyonel Konumlandırma Algısı (Bir Devlet Hastanesi Örneği)*, Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(1), 128-152.
- Paksoy, M, (1993), *Liderlikte Her Şey-Blanchard Modeli*, Yönetim Dergisi, 19-22.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., 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.
- Polat, M. İ., Arabacı, B, (2015), *Liderliğin Kısa Tarihi ve Açık Liderlik*, Route Educational and Social Science Journal, 2(1), ss 207-232.
- Purbey, S., Mukherje, K. Bhar, C, (2007), *Performance Measurement System for Healthcare Processes*, International Journal of Productivity and Performance Management, 56 (3): 241-251.
- Ray, S, (2011), *An Insight into the Vision of Charismatic Leadership: Evidence from Recent Administrative Change in West Bengal Province of India*, European Journal of Business and Management, 3(9).
- Saruhan, S. C., Yıldız, M. L, (2009), *Çağdaş Yönetim Bilimi*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.
- Senge, P. M., Kleiner, A., Roberts, C., Ross, R.B., Smith, B.J, (1994), *The Fifth Discipline Fieldbook*, Strategies and Tools for Building a Learning Organization.
- Shamir, B., House, R., Arthur, M. B, (1993), *The Motivational Effects of Charismatic Leadership: a Self-concept Based Theory*, Organizational Science, 4(4), 577-594.
- Shea, H. and Christine, M., (1999), *Charismatic Leadership and Task Feedback: A Laboratory Study of Their Effects on Self-Efficacy*, Leadership Quarterly, 10(3).
- Shone, L, (2006), *Performance Measurement Frameworks: You Get What You Measure Whether It is Really What You Want or Not*, Sapics 28th Annual Conference and Exhibition.

- Şahin, Ü, (1999), *Hastane işletmeciliğinde Kalite*, Nurullah Uçkun (Ed.), Hastane Yönetimi, Kalite, TKY, ISO, Eskişehir.
- Tait, R, (1996), *The Attributes of Leadership*, Leadership and Organization Development Journal, 17(1), 27–31.
- Tamer, B, (2000), *Toplam Kalite Yönetimi (Konaklama İşletmelerinde Uygulanması)*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul.
- Tangen, S, (2004), *Performance Measurement: From Philosophy to Practice*, International Journal of Productivity and Performance Management, 53(8), 726-737.
- Teyfur, M., Beytekin, O. F., Yalçınkaya, M, (2013), *İlköğretim Okul Yöneticilerinin Etik Liderlik Özellikleri İle Okullardaki Örgütsel Güven Düzeyinin İncelenmesi (İzmir İl Örneği)*, Dicle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi, 21, 84-106.
- Tierney, P., Farmer, S. M., Graen, G.B, (1999), *An Examination of Leadership and Employee Creativity: The Relevance of Traits and Relationships*, Personnel Psychology, 52, 591–620.
- Tükenmez, M., Türker, S., Serdar, Ö, (1999), *Finansal Yönetim*, Vizyon Yayınları.
- Urgancı, H, (2009), *Ben Sen'im Herkes İçin Karizma*, Dharma Yayınları, İstanbul.
- Uyargil, C, (1994), *İşletmelerde Performans Yönetimi Sistemi*, İÜ İşletme Fakültesi Yayınları, 262, 1-215.
- Vries, M. K. D, (2007), *İşletmelerde Liderlik Davranışı- Liderliğin Gizemi*, Zülfü Dicleli (çev.), Mess Yayınları, İstanbul.
- Vroom V. H. Jago, A. G, (2007), *The Role of the Situation in Leadership*, American Psychological Association Journal, 62(1), 17-24.
- WEB_1, Altınkesen, M, *Vizyon Geliştirme ve Liderlik*, <http://www.ikademi.com>, 23/10/2018.
- WEB_2, Kılınç, T, (2009), *Karizmatik Liderlik*, Tanımları ve Olumlu-Olumsuz Yönleri. internet Adresi: <http://www.merih.net/m2/lid/karizmatik.htm>, 25/10/2018.
- WEB_3, TDK, (2015), *Performans*, Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük, http://tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.565f4809b59105.30644333, 23/10/2018.
- WEB_4, Turan, B, *Kalite Kavramı*, http://web.bilecik.edu.tr/bulent-turan/files/2015/03/kalite_kavrami.pdf, 02/04/2018.
- Weber, M, (1985), *Protestan Ahlakı ve Kapitalizm Ruhu*, Z. Aruoba (çev:) Hill Yayınevi, İstanbul.
- Weerawardena, J., O’Cass, A., Craig, J, (2006), *Does Industry Matter? Examining the Role of Industry Structure and Organizational Learning in Innovation and Brand Performance*, Journal of Business Research, 59(1), 37-45.
- Yazıcıoğlu Y. ve Erdoğan, S. (2004), *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Detay Yayıncılık, Ankara.

- Yeşilyurt, E, (2007), *Akademik ve Yönetimsel Liderlik*, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları, 5(3), 76-80.
- Yılmaz, H, (2011), *Güçlendirici Liderlik Kuramsal Bir İnceleme*, 1. Baskı. Beta Yayınları, İstanbul.
- Yukl, G, (1994), *Leadership in Organizations*, (3rd Ed.), Prentice Hall Inc., Englewood Cliffs, NJ.
- Yukl, G. A, (2010), *Leadership in Organizations*, (7nd ed.), Englewood Cliffs, Prentice Hall, New Jersey.
- Yurdakul, M. Y., Tanel, İ, (2003), *Türk Otomotiv Firmalarının Performans Ölçümü ve Analizine Yönelik Topsis Yönetimini Kullanan Bir Örnek Çalışma*, Gazi Üniv. Müh. Mim. Fak. Der., 18(1), 1-8.
- Yücesan, Ö. G., Özdemir, A. M, (2008), *Sermayenin Adaleti Türkiye’de Emek ve Sosyal Politika*, Dipnot Yayınları, Ankara.
- Yükçü, S, (2007), *Yöneticiler İçin Muhasebe: Yönetim Muhasebesi*, Birleşik Matbaacılık, İzmir.
- Yükçü, S., Atağan, G, (2010), *TOPSIS Yöntemine Göre Performans Değerleme*, Muhasebe ve Finansman Dergisi, 45, 28-35.
- Zel, U, (2001), *Kişilik ve Liderlik*, (1. Baskı), Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Zel, U., (2001), *Kişilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetimsel Açıdan Araştırmalar Teoriler ve Yorumlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 94-113.

EKLER

EK A DEMOGRAFİK BİLGİLER

Değerli Katılımcı,

Aşağıdaki hazırlanan sorular tezin tamamlanabilmesi amacıyla düzenlenmiştir. Araştırmanın bilimsel geçerlik ve güvenilirliğinin sağlanabilmesi için sorulara içinde bulunduğunuz durumu en iyi yansıtacak cevapların samimiyeti çalışmaya önemli katkılar sağlayacaktır.

Vakit ayırdığınız için teşekkür ederiz.

1. BÖLÜM

Bu bölümde çoktan seçmeli sorular yer almaktadır. Sorular özel bilgileri içermemektedir. Size uygun olan seçeneğin yanındaki () içine “X” işareti koyarak işaretleyiniz. Lütfen hiçbir soruyu boş bırakmayın veya birden fazla işaret bırakmayınız.

1. Cinsiyetiniz.

a. Kadın b. Erkek

2. Yaşınız.

a. 19-25 () b. 26-35 () c. 36-45 () d. 46 ve üstü ()

3. Eğitim Durumunuz.

a. İlköğretim () b. Lise () c. Üniversite () d. Yüksek Lisans () e. Doktora ()

4. Medeni Haliniz.

a. Evli b. Bekar c. Boşanmış ()

5. Mesleğiniz

a. Müdür () b. Müdür Yrd. () c. Ofis Memuru () d. Danışma Memuru ()

e. Güvenlik ()

6. Kurumdaki Hizmet Yılıınız.

a. 0-4 yıl () b. 4-9 yıl () c. 9-14 yıl () d. 14-19 yıl () e. 20 yıl ve üstü ()

Lütfen diğer sayfaya geçiniz.

EK B KARİZMATİK LİDERLİK

Lütfen her ifadenin karşısına ifadeye katılma derecenizi belirten ve sizin için en uygun olan seçeneği “X” işareti koyarak belirtiniz. Aşağıda cevaplayacağınız ölçeklerde; 1- kesinlikle katılmıyorum, 2- katılmıyorum, 3- fikrim yok, 4- katılıyorum, 5- kesinlikle katılıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

Lütfen, aşağıdaki ifadelerden işletmenize uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Fikrim Yok	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum	
VİZYON BELİRLEME VE DUYARLILIK GÖSTERME					
7. Yöneticim topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.	1	2	3	4	5
8. Yöneticim bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.	1	2	3	4	5
9. Yöneticim ilham vericidir ve otel çalışanlarının yaptıklarının önemini açıkça belirterek motive edebilmektedir.	1	2	3	4	5
10. Yöneticim vizyona sahiptir ve gelecek ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilir.	1	2	3	4	5
11. Yöneticim otelin geleceği hakkında sürekli olarak yeni fikirler üretir.	1	2	3	4	5
12. Yöneticim, otelin amaçlarını gerçekleştirirken karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir.	1	2	3	4	5
13. Yöneticim, otelin amaçlarını gerçekleştirirken karşısına çıkabilecek olan fiziksel çevredeki engelleri önceden görebilir.	1	2	3	4	5
14. Yöneticim, oteldeki diğer üyelerin sınırlarını görebilir.	1	2	3	4	5
15. Otelin amaçlarını gerçekleştirirken destek olacak yeni çevredeki fırsatları yaratır.	1	2	3	4	5
16. Yöneticim oteldeki diğer üyelerin ihtiyaç ve duygularına karşı oldukça hassasiyet gösterir.	1	2	3	4	5
SIRA DIŞI DAVRANIŞLAR SERGİLEME					
17. Yöneticim yatırımcıdır ve amaçlara ulaşmak için yeni fırsatları yaratır.	1	2	3	4	5
18. Yöneticim kurumsal amaçlara ulaşmada alışılmadık dışında davranışlar gösterir.	1	2	3	4	5
19. Yöneticim kurumsal amaçlara ulaşmada, geleneksel olmayan yöntemler kullanır.	1	2	3	4	5
20. Yöneticim sık sık, otelin diğer üyelerini de şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.	1	2	3	4	5

KİŞİSEL RİSK ÜSTLENME

21. Yöneticim kurumsal amaçlara ulaşabilmek için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.	1	2	3	4	5
22. Yöneticim kurumsal amaçlara ulaşmak için, önemli derecede kişisel fedakarlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.	1	2	3	4	5
23. Yöneticim otel uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.	1	2	3	4	5
24. Yöneticim sık sık, otel uğruna yüksek kişisel zararlara katlanır.	1	2	3	4	5

MEVCUT DURUMU SÜRDÜRME

25. Yöneticim mevcut durumu veya işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır.	1	2	3	4	5
26. Yöneticim kurumsal amaçlara ulaşabilmek için, riskli olmayan ve iyi tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur.	1	2	3	4	5

EK C PERFORMANS ÖLÇEĞİ

Lütfen Her ifadenin karşısına ifadeye katılma derecenizi belirten ve sizin için en uygun olan seçeneği “X” işareti koyarak belirtiniz. Aşağıda cevaplayacağınız ölçeklerde; (1) Kesinlikle katılıyorum, (2) katılıyorum, (3) Kısmen katılıyorum, (4) Ne katılıyorum, ne katılmıyorum, (5) Kısmen katılmıyorum, (6) Katılmıyorum (7) Kesinlikle katılmıyorum seçeneğini temsil etmektedir.

Lütfen, aşağıdaki ifadelerden işletmenize uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
FİNANSAL OLMAYAN PERFORMANS							
27. Otelimizde müşteri memnuniyeti yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
28. Otelimizde müşteri sadakati yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
29. Otelimizde işgücü memnuniyeti yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
30. Otelimizde iş gören devir hızı düşüktür.	1	2	3	4	5	6	7
31. Otelimizin kurumsal imajı güçlenmiştir.	1	2	3	4	5	6	7
FİNANSAL PERFORMANS							
32. Otelimizin doluluk oranı yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
33. Otelimizin satışları yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
34. Otelimizin pazar payı yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7
35. Otelimizin maliyetleri düşüktür.	1	2	3	4	5	6	7
36. Otelimizin karı yüksektir.	1	2	3	4	5	6	7

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Fatma Kırkayak
Sürekli Adresi : İstanbul
Doğum Yeri ve Yılı : Ankara, 1976
Yabancı Dili : İngilizce, Almanca
İlköğretim : Selçuklu
Ortaöğretim/Lise : Yükseliş Koleji/Mimar Kemal Lisesi
Ön Lisans : -
Lisans : Gazi Üniversitesi-İİBF-Maliye
Yüksek Lisans : İstanbul Okan Üniversitesi
Enstitü Adı : Sosyal Bilimler
Program Adı : İşletme
Çalışma Hayatı : Türkiye İş Bankası