



**KTO KARATAY
ÜNİVERSİTESİ**

T.C.
KTO Karatay Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

**ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİ TOPLULUKLARINDA KARİZMATİK
LİDERLİĞİN ÖĞRENCİ MOTİVASYONUNA ETKİSİ: ‘BİR
VAKIF ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ’**

Taner BOZKIR

Yüksek Lisans Tezi

KONYA
Eylül, 2018

**ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİ TOPLULUKLARINDA KARİZMATİK
LİDERLİĞİN ÖĞRENCİ MOTİVASYONUNA ETKİSİ: ‘BİR
VAKIF ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ’**

Taner BOZKIR

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

KONYA
Eylül, 2018

KABUL VE ONAY

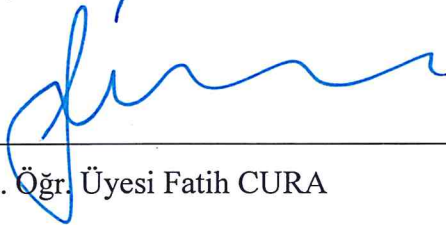
Taner BOZKIR tarafından hazırlanan "Üniversite Öğrenci Topluluklarında Karizmatik Liderliğin Öğrenci Motivasyonuna Etkisi: "Bir Vakıf Üniversitesi Örneği"" başlıklı bu çalışma, 17/09/2018 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.



Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN



Doç. Dr. Ceyhun Çağlar KILINÇ



Dr. Öğr. Üyesi Fatih CURA

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Enstitü Müdür Vekili

Dr. Öğr. Üyesi Fatma Didem TUNÇEZ

ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

17/09/2018

Taner BOZKIR



TEŞEKKÜR

Bu çalıőmanın yűrűtűlmesi sırasında desteęini esirgemeyen, deęerli bilgi ve deneyimleriyle bana yardımcı olan danıőmanım Prof. Dr. Çaęatay Ŭnűsan'a, yoęun çalıőmalarım sırasında sabır gűsterdięi ve desteęi için eőim Emine Bozkır'a, çalıőmamın tűm evrelerinde desteęini esirgemeyen ve ablam Yeőim Őzen'e, benim bu gűnlere gelmemi saęlayan ve bana her zaman destek olan anneme ve babama, Dr. Őęr. Ŭyesi Ahmet alık'a ve çalıőmam sırasında yardımını esirgemeyen herkese teőekkűr ederim.

Taner BOZKIR

ÖZET

ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİ TOPLULUKLARINDA KARİZMATİK LİDERLİĞİN ÖĞRENCİ MOTİVASYONUNA ETKİSİ: ‘‘BİR VAKIF ÜNİVERSİTESİ ÖRNEĞİ’’

BOZKIR, Taner
Yüksek Lisans, İşletme Bölümü
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN
Eylül, 2018

Lider, izleyenleri, asları ve üyelerini yer aldığı konumdan olması gereken konuma getirebilen, onlara cesaret ve güven sağlayabilen, sorumluluk duygusunu aşılayabilen ve onları harekete geçiren kişidir. Liderlik ise, kişileri belli bir gaye etrafında bir araya getirdiği ve bu gayeleri yapabilmek amacıyla kitlelerin sözlü veya davranışları yolu ile kontrol edebileceği, eğitim, bilgi ve becerilerinin tamamından meydana gelen bir süreçtir.

Kişiler, büyük ve farklı değişimlerin yaşandığı, kaos, kargaşa ve kriz gibi ortamların hüküm sürdüğü, belirsizliğin yaygın olduğu zamanlarda kendilerine yol-yöntem gösterebilecek lider arayışına girmişlerdir. Olumsuzlukların yaşandığı bu gibi dönemlerde aranan liderlik türünün de karizmatik liderlik olduğu söylenebilir.

Karizmatik liderler, kitlelerin başında ve toplumları etkileme gücüne sahip oldukları için örgütsel yapıdaki en önemli etkidirler. Günümüzde yaşanan hızlı değişimlerde, örgüt üyelerinin motivasyonunun sağlanmasında karizmatik liderlerin büyük etkisi bulunmaktadır. Karizmatik liderliğin bu çalışmada ele alınmasının nedeni de bu kavramın günümüzde oldukça popüler olması ve araştırmalara konu olmasıdır. Liderlik kavramının işletmelerde, özel kurumlarda ve okullarda kullanılıyor olması ve her geçen gün daha önemli bir kavram haline geldiğinin işaretidir.

Bu çalışmanın ilk bölümünde karizmatik liderlik ele alınırken; tanımı, ortaya çıkışı, özellikleri, olumlu ve olumsuz yönlerine yer verilmiştir. Ayrıca karizmatik liderlik teorileri ayrı ayrı işlenerek, değerlendirmeleri yapılmıştır.

Araştırmanın ikinci bölümünde ise motivasyon kavramı, tarihsel gelişimi ve motivasyonu etkileyen kişisel etkenlerden bahsedilmiştir. Bununla birlikte motivasyon teorileri irdelenerek bir sonraki bölüme geçilmiştir.

Son olarak, konu ile ilgili durum tespiti gerçekleştirmeye odaklı tanımlayıcı bir araştırmaya yer verilmiştir. Çalışmada üniversite öğrenci topluluklarında yer alan öğrenciler ve liderleri incelenmiştir. Üniversite ve öğrenci topluluklarının seçilmesinin nedeni daha önce bu alanda bir araştırma gerçekleştirilmemiş olmasıdır. Bu durum ise bu araştırmanın önemi açısından farkındalık yaratmaktadır. Araştırmaya yönelik hipotezler test edilerek çalışmanın sonuçlarına yer verilmiştir. Daha sonra araştırmacı ve uygulayıcılara öneriler sunularak araştırma tamamlanmıştır.

Anahtar Kelimeler: Karizmatik Liderlik, Vizyon Belirleme, Çevresel duyarlılık gösterme, Sıra dışı Davranışlar Sergileme, Kişisel Risk Üstlenme, Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme, Motivasyon.

ABSTRACT

THE IMPACT OF CHARISMATIC LEADERSHIP ON STUDENT MOTIVATION IN UNIVERSITY STUDENT COMMUNITIES: " A STUDY OF A FOUNDATION UNIVERSITY "

BOZKIR, Taner
Master Of Business Administration
Supervisor: Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN
September, 2018

The leader is the person who can bring the audience, subordinates and members into the necessary position from where they are, give them courage and confidence, pass on the sense of responsibility and act them on. Leadership is a process that brings people together around a particular purpose and controls masses by verbal or behavioural acts in order to accomplish this purpose, and compromises the whole of education, knowledge and skills.

People have searched for a leader who can lead them the ways and methods when great and different changes are experienced, chaos, turmoil, and crisis are prevailed, and vagueness is prevalent. It can be said that the leadership style that is sought in such periods when the negativities are experienced is the charismatic leadership.

Charismatic leaders are the most important influences on the organizational structure, as they have the power to influence societies. In today's rapid changes, there is a great influence of charismatic leaders in the motivation of the members of the organization. The reason why the charismatic leadership is dealt with in this study is that this concept is very popular nowadays and it is the subject of many researches. It is an indication that the concept of leadership is being used in businesses, private institutions and schools and has become a more important concept day by day.

In the first part of this study, while charismatic leadership is addressed; definition, emergence, characteristics, positive and negative aspects of it is mentioned. In addition, charismatic leadership theories are discussed separately and evaluated.

In the second part of the research, the concept of motivation, its historical development and personal factors affecting the concept of motivation are mentioned. In addition to this, motivation theories are examined.

Finally, a descriptive research focused on realizing the relevant case-finding was included. In the research, students and leaders in college student communities were studied. The reason for the selection of universities and student communities is that no research has been conducted in this area before. This creates awareness in terms of the importance of this research. Hypotheses of the research were tested, and the results were included. The research was completed by presenting suggestions to the researchers and practitioners.

Keywords: Charismatic Leadership, Expanding Vision, Showing Environmental Sensitivity, Exceptional Behaviour Display, Personal Risk-Taking, Sensitivity to Member Needs, Motivation.



İÇİNDEKİLER

	Sayfa
KABUL VE ONAY	i
ETİK BEYAN.....	ii
TEŞEKKÜR.....	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

1.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI.....	4
1.2. LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ	5
1.3. LİDERLİK MODELLERİ	7
1.3.1. Liberal Liderlik	7
1.3.2. Demokratik ve Katılımcı Liderlik.....	8
1.3.3. Otariter Liderlik	9
1.3.4. Hümanist Liderlik	10
1.3.5. Destekleyici Liderlik.....	10
1.3.6. Doğal Liderlik	11
1.5. LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI.....	12
1.5.1. Zorlayıcı Güç	12
1.5.2. Karizmatik Güç	12
1.5.3. Yasal Güç.....	13
1.6. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI.....	14
1.6.1. Özellikler Yaklaşımı	14
1.6.2. Davranışsal Yaklaşımı	16
1.6.3. Durumsallık Yaklaşımı	17

2. BÖLÜM

KARİZMATİK LİDERLİK

2.1. KARİZMATİK LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI	19
2.2. KARİZMATİK LİDERLİĞİN ORTAYA ÇIKIŞI	21
2.3. KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ	23
2.3.1. Vizyon Belirleme	24
2.3.2. Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	25
2.3.3. Çevresel duyarlılık gösterme.....	25
2.3.4. Sıra dışı Davranışlar Sergileme.....	26
2.3.5. Kişisel Risk Üstlenme	26
2.4. KARİZMATİK LİDERLİĞİN OLUMLU VE OLUMSUZ YANLARI	26
2.5. KARİZMATİK LİDERLİK TEORİLERİ	29
2.5.1. Max Weber ve Karizmatik Otorite.....	30
2.5.2. House ve Karizmatik Liderlik	31
2.5.3. Conger-Kanungo ve Karizmaya Atf Teorisi.....	32
2.5.4. Shamir'in Karizmatik Liderlik (Benlik) Teorisi	34

3. BÖLÜM

MOTİVASYON

3.1. MOTİVASYON KAVRAMI.....	37
3.1.1. GÜDÜ.....	39
3.1.2. İhtiyaç.....	40
3.1.3. Tutum	41
3.1.4. Kişilik.....	41
3.2. MOTİVASYONUN TARİHSEL GELİŞİMİ	41
3.2.1. Klasik (Geleneksel) Okulu	42
3.2.2. İnsan İlişkileri Okulu.....	42
3.2.3. Modern Aşama	43
3.3. MOTİVASYONU ETKİLEYEN KİŞİSEL ETKENLER	43
3.3.1. Uyarılma.....	43

3.3.2. İhtiyaçlar	44
3.3.3. İnançlar.....	44
3.3.4. Amaçlar	44
3.4. MOTİVASYONU TEORİLERİ	45
3.4.1. Kapsam Teorisi	46
3.4.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi	46
3.4.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.....	48
3.4.1.3. Clayton Alderfer'in ERG Teorisi	49
3.4.1.4. David McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi.....	50
3.4.2. Süreç Teorisi	52
3.4.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi.....	52
3.4.2.2. Lawler-Porter Teorisi	54
3.4.2.3. Eşitlik Teorisi.....	55
3.4.2.4. Amaç Teorisi.....	56

4. BÖLÜM

ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİ TOPLULUKLARINDA KARİZMATİK LİDERLİĞİN ÖĞRENCİ MOTİVASYONUNA ETKİSİ

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	58
4.2. ARAŞTIRMANIN KONUSU	58
4.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	58
4.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ	59
4.5. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ.....	59
4.6. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI.....	60

5. BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

5.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN FREKANS ANALİZİ	61
5.1.1. Yaşa Göre Frekans Analizi	61
5.1.2. Cinsiyete Göre Frekans Analizi	62
5.1.3. Eğitim Görülen Fakülteye Göre Frekans Analizi	63

5.1.4. Eğitim Görülen Sınıfa Göre Frekans Analizi.....	64
5.1.5. Gelir Durumuna Göre Frekans Analizi.....	65
5.2. KARİZMATİK LİDERLİK VE MOTİVASYON ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN İSTATİSTİKLER	67
5.2.1. Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	67
5.2.2. Motivasyon Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri.....	82
5.3. KARİZMATİK LİDERLİK VE MOTİVASYON ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN FAKTÖR ANALİZİ	92
5.4. KARİZMATİK LİDERLİK VE MOTİVASYON ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN GÜVENİRLİK ANALİZİ.....	94
5.5. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ VE BULGULAR.....	98
5.5.1. Cinsiyet Dağılımlarına Göre Farklılık	98
5.5.2. Yaş Gruplarına Göre Farklılık	100
5.5.3. Eğitim Gördükleri Fakülteye Göre Farklılık.....	103
5.5.4. Eğitim Gördükleri Sınıflara Göre Farklılık.....	108
5.5.5. Aylık Gelir Durumuna Göre Farklılık	112
5.6. KORELASYON ANALİZİ	118
5.7. REGRESYON ANALİZİ	121

6. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKÇA.....	130
EKLER.....	140
ANKET FORMU	140
ÖZGEÇMİŞ	142

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1. Yaş'a Göre Frekans Dağılım Tablosu.....	61
Tablo 2. Cinsiyete Göre Frekans Dağılım Tablosu.....	62
Tablo 3. Eğitim Görülen Fakülteye Göre Frekans Dağılım Tablosu.....	64
Tablo 4. Eğitim Görülen Sınıfa Göre Frekans Dağılım Tablosu	65
Tablo 5. Gelir Durumuna Göre Frekans Dağılım Tablosu	66
Tablo 6. Karizmatik Liderlik Değeri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikle	70
Tablo 7. Motivasyon Değeri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	85
Tablo 8. Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi.....	93
Tablo 9. Motivasyon Ölçeğinin Faktör Analizi	94
Tablo 10. Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Güvenirlik Sonuçları	96
Tablo 11. Motivasyon Ölçeğinin Güvenirlik Sonuçları.....	97
Tablo 12. Cinsiyet Dağılımlarına Göre Tek Değişkenli T-Testi (N: Katılımcı Sayısı, X: Ortalama, SS: Standart Sapma, t: Test İstatistik Değeri, Sig.: Ortalama Skorlar Arasındaki Fark.....	100
Tablo 13. Yaş Gruplarına Göre Varyansların Homojenliği Testi	101
Tablo 14. Yaş Gruplarına Göre Anova Testi	102
Tablo 15. Yaş Gruplarına Göre Kruskal Wallis H Testi.....	103
Tablo 16. Eğitim Gördükleri Fakülteleere Göre Varyansların Homojenliği Testi	104
Tablo 17. Eğitim Gördükleri Fakülteleere Göre Anova Testi	107
Tablo 18. Eğitim Gördükleri Sınıflara Göre Varyansların Homojenliği Testi	109
Tablo 19. Eğitim Gördükleri Sınıflara Göre Anova Testi.....	111
Tablo 20. Aylık Gelir Durularına Göre Varyansların Homojenliği Testi.....	113
Tablo 21. Aylık Gelir Durumlarına Göre Anova Testi	116
Tablo 22. Aylık Gelir Durumlarına Göre Kruskal Wallis H Testi.....	117
Tablo 23. Karizmatik Liderlik ile Motivasyon Arasındaki Korelasyon Analizi.....	120
Tablo 24. Karizmatik Liderlik ile Motivasyon Arasındaki Regresyon Analizi (Model Özeti).....	122
Tablo 25. Karizmatik Liderlik ile Motivasyon Arasındaki Anova Testi	123
Tablo 26. Karizmatik Liderlik ile Motivasyon Arasındaki Katsayılar	124

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yaş Grupları Dağılımı	61
Şekil 2. Cinsiyet Grupları Dağılımı	63
Şekil 3. Eğitim Görülen Fakültelerin Dağılımı	64
Şekil 4. Eğitim Görülen Sınıf Dağılımı	65
Şekil 5. Gelir Durumu Dağılımı.....	66
Şekil 6. Karizmatik Liderlik Ölçeği Sorularının Katılımcılara Göre Dağılım Grafikleri	72
Şekil 7. Motivasyon Ölçeği Sorularının Katılımcılara Göre Dağılım Grafikleri.....	86



SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

ANOVA: Varyans Analizi

GSTF: Güzel Sanatlar ve Tasarım Fakültesi

İİBF: İktisadi ve İdari Bilimler

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

N: Katılımcı Sayısı

SBBF: Sosyal Beşeri Bilimler Fakültesi

Sig.: Ortalama Skorlar Arasındaki Fark

SPSS: (Statistical Package for the Social Science)

SS: Standart Sapma

Std.: Standart

T: T Testi İstatistik Değeri

TL: Türk Lirası

Vb.: Ve benzeri

Vd.: Ve diğerleri

YY: Yüzyıl

%: Yüzde

X: Ortalama

GİRİŞ

Liderlik, insanlık tarihi boyunca her dönemde önemli bir kavram olmuştur. Toplumsal hayatın var olduğu her alanda liderlik yer almaktadır. İnsanlar, amaçlarını gerçekleştirmek ve bu amaçlar üzerinde etkili olabilmek için kendi aralarında iş bölümü gerçekleştirmek zorundadırlar. Siyasal, toplumsal ve ekonomik bunalım süreçlerinde radikal ve büyük değişim dönemlerinde insanlar, yönetecek ve kendileri adına kararlar alıp uygulayabilecek bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Bugüne kadar, liderlik ile ilgili birçok kitap, makale, seminer, kongre, dergi ve yayın araştırması yapılmıştır. Liderlik ile ilgili gerçekleştirilen bütün çalışmalarda çok farklı liderlik tanımları ortaya çıkarılmıştır. Ancak, yapılan tanımların ışığında en iyi ve tek bir liderlik stiline olmadığı gözlemlenmiştir.

20. yüzyılın son dönemlerinde yönetici ve çalışan bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda liderlik alanının da farklı yaklaşımlar ortaya çıkmıştır. Farklı ve yeni liderlik yaklaşımları içerisinde en sık ve en çok konuşulan kavramlar arasında karizmatik liderlik yer almaktadır (Khatri, Ng, & Lee, 2001, s. 373). Karizmatik liderlik, bireylere vizyon oluşturabilen; bağlılık geliştirmeleri açısından destek olan, yönetim altında yer alan ve öngörülemeyen sonuçlar elde edildiğinde çözüm önerileri sunabilen kişilerdir. Karizmatik liderlik ile ilgili bugüne kadar çok fazla sayıda çalışma gerçekleştirilmiştir. 1980 döneminden önce yapılan araştırmalarda; karizmatik liderlik kavramı, daha çok sosyal faaliyetleri, politik liderliği içine almaktadır. Ancak, daha sonraki yıllarda karizmatik liderlik; örgütsel davranış, siyaset bilimi, psikoloji, yönetim, sosyoloji, insan kaynakları ve tarih gibi çeşitli bilim dalları tarafından ele alınmıştır. Karizmatik liderlik bireyleri ortak hedef ve değerlerde fikir birliği elde etmelerine yardımcı olmaktadır. Bütün bunlar bireylerin motivasyonu elde edilerek gerçekleştirilen bir süreci kapsamaktadır. Dolayısıyla, yöneticilerin ve örgütlerin amaçlanan hedeflere ulaşabilmeleri açısından bireylerin motivasyonuna önem vermeleri gerekmektedir.

Literatürde, liderlik ve liderliği etkileyen faktörler araştırmacılar tarafından farklı şekillerde incelenmiştir. Bu bilgiler neticesinde, gerçekleştirilen bu tez çalışmasında karizmatik liderliğin alt boyutlarının motivasyon üzerindeki etkisi

incelenecektir. Bu amaç doğrultusunda; birinci bölümde, lider ve liderlik kavramı, liderlik özellikleri ve modelleri konu edilmektedir. Ayrıca liderliğin güç kaynağı, liderlik yaklaşımları ve teorilerinden bahsedilmektedir. İkinci bölümde, karizmatik liderlik kavramı ve tanımı ayrıntılı olarak incelenmiştir. Bununla birlikte; karizmatik liderliğin ortaya çıkışı ve özellikleri, karizmatik liderliğin olumlu ve olumsuz yanları ve karizmatik liderliğin teorilerine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde; motivasyon kavramı, tanımı, önemi ve yararları ele alınmış; motivasyonun tarihsel gelişimi, türleri, motivasyonu etkileyen kişisel etkenler ve motivasyon teorileri konu edilmiştir. Dördüncü bölümde, öncelikle araştırmanın metodolojisi, araştırmanın konusu amacı ve önemi incelenmiştir. Daha sonra araştırmanın evreni ve örneklem seçimi, araştırmanın veri toplama yöntemi, araştırmanın varsayımları ve sınırlılıklarından bahsedilmiştir. Beşinci bölümde araştırmanın bulguları ve yorumları incelenirken; son bölümde sonuç ve önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMININ TANIMI VE ÖNEMİ

Liderlik eski bir kavram olup, geçmişten günümüze, özellikle 1920’li yılların başından bugünlere kadar bilime konu olmuş, araştırmacılar ve kuramcılar tarafından farklı tanımları yapılmıştır. Bununla birlikte, 20. yy’ da liderlik konusunu ele alan 5000’den fazla araştırma gerçekleştirilmiş ve bunun 350’sinde lider ve liderlikle ilgili tanımlar açıklanmıştır (Erçetin, 2000, s. 3). Liderlik ile ilgili birçok tanım yapılmasına rağmen, bilim insanları tarafından fikir birliği ile ortaya çıkarılmış bir tanım da belirlenememiştir. Son 75 yıl içerisinde liderlik ile ilgili birçok makale ve kitap yazılmış ve liderlik üzerine teoriler sunulmuştur. (Bass & Avolio, 1990).

Liderlik, *“çalışanların amaç ve gereksinimlerini, maddi ve insani iş olanaklarını, karşı tarafa amaçları ışığında ve bu amaçları birlikte uygulayacak şekilde eyleme çağıran kişi”* olarak açıklanmaktadır (Korkut, 1992, s. 159). Liderlik, insanların topluluk halinde yaşamaları sonucu bu insanların yönetilmesi, bir arada olmaları ihtiyacından ortaya çıkmıştır. Bu hem insanların yönetilmesi hem de insanların topluluk oluşturduğunda topluluk içerisinde birisinin grubu yönlendirmek istemesinin bir sonucudur (Glueck, 1980, s. 459).

Liderlik, diğer insanları yönlendirmek ve onlara ilham kaynağı olabilmektir. Bu anlamda örgüt içerisinde herhangi bir problem ile karşılaşıldığında o problemin çözülebilmesidir. Örgüt ile ilgili normları, değerleri ve idealleri çalışan bireylerin kişiliklerinde toplayarak; yeterli, etkili ve dinamik bir örgüt oluşturmak adına liderlik kavramı ifade edilebilir. Bu süreç boyunca, lider hem kendisini izleyen kişileri yönetir hem de kendisini izleyen kişiler tarafından yönetilen bir bireydir (Şakar, 2016, s. 35-36; Bennis, 2010). Lider ve liderlik, farklı yönleriyle birlikte incelenen ve araştırma kapsamında dâhil edilen bir konudur. Lider ve liderlik ile ilgili çok farklı konular birleştirilmiştir. Dolayısıyla bu durumda belirsizlik yaratmaktadır (Muchinsky, 1993, s. 359).

1.1. LİDER VE LİDERLİK KAVRAMI

Türk Dil Kurumu Sözlüğünde lider ise, kuruluş ya da partinin üst düzey yönetiminde görevli bir birey olarak yer almaktadır (Türk Dil Kurumu, 2018). Lider, (Desborough & Ashikamasy, 2002, s. 634) tarafından izleyicilerin hareketlerini etkileyen, sosyal etkileşim sürecini yöneten kişilerin lider olduğu söylenebilir. Diğer bir tanımla lider, grubun başka üyelerinden zekâ, karizma ve yetenek gibi özellikler bakımından sahip olunan üstünlüktür (Fiedler & Joseph, 2005, s. 187). İnsanların belirlenen amaçlar çevresinde toparlanması ve bu amaçları uygulanabilmesi için insanları harekete geçirme yeteneklerinin toplamı şeklinde tanımlanmaktadır (Erol, 1996). (Firestone, 1996)'a göre liderlik, belirli yetkinliğe ulaşmış bireylerin, gerçekleştirdikleri faaliyetlerden öte, örgütün kendini geliştirmesi ve devam edebilmesi amacıyla yerine getirilecek görevlerin ve yöneticinin görevlerinin neler olduğu bakımından irdelenmesidir.

Liderlik kavramı ile yapılan tanımlar incelendiğinde çok sayıda olduğu gözlemlenmiştir. Bununla birlikte bu tanımların çoğunda ortak bir noktaya sahip oldukları belirlenmiştir. Bu da liderin yaptığı faaliyetlerin temelinde yönetsel iş olgusunun var olmasıdır. Bu sebeple liderlik kavramının tanımı yapılırken öncelik verilmesi gereken nokta yönetsel işin ne anlama geldiğinin açıklanmasıdır. Yönetsel işin yapısı hakkında çok fazla sayıda ifade ve bununla birlikte belirsizlikler ortaya çıkmaktadır. Yönetsel işi açıklamak gerekirse; zamanlarını ne şekilde planladığı, liderlerin ne yaptığı, kimlerle ilişki içerisinde oldukları ve buna benzer konulardan meydana gelmektedir (Torrington, 1987, s. 392).

Liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde, çok fazla tanımın yer aldığı görülmektedir. Liderlik kelimesi; Webster Amerikan sözlüğünde "*liderin durumu, koşulları*" ilk kez yer almıştır. Bunun yanı sıra eski Mısır Hiyerogliflerinde liderlik (seshmet) ile ilgili yazılar da tespit edilmiştir. Dolayısıyla geçmişten günümüze kadar liderlik konusuyla ilgili insanoğlunun ilgilendiği görülmektedir (Sökmen, 2010, s. 103). En kısa tanım ile liderlik; belirli amaçlara ulaşmak için başkalarını etkileme gücüdür (Gül, 2003, s. 5). Bir başka ifadeyle liderlik, liderin yaptığı faaliyetlerle ilgili bir süreçtir. (Koçel, 2001, s. 570).

Literatür incelendiğinde araştırmacılar tarafından liderlik kavramı, C. H. Cooley sosyal hareketlerin özeğinde olabilmek, F. W. Blackmar bütün grubun gücünün kendi gayelerini meydana çıkarabilmek, E. L. Munson çatışmanın en az olmasıyla birlikte güçlü bir işbirliği sağlanmasıyla insanları başarıya ulaştırma becerisi, N. Copeland insanları duygusal, fiziksel ve zihinsel biçimde etkileyebilme yeteneği, R. M. Stogdil amaçların oluşturulması ve aynı zamanda gerçekleştirilmesi gayesiyle grubu etkileme süreci, R. Dubin yetki kullanarak karar alabilmek ve K. Gallagher ise bütün isteklilik ve potansiyel ile amaçlara ulaşılabilme gayesiyle insanları etkileme süreci olarak tanımlamaktadır (Sökmen, 2010, s. 103; Koçel, 2005, s. 583; Zel, 2001, s. 109-110; Erçetin, 2000, s. 11). Liderlikle ilgili literatürde yer alan bu tanımlar ele alındığında tanımlarda yer alan ortak noktaların genellikle aynı olduğu görölmektedir. Bu sebeple; liderliğin oluşması için bazı unsurların bir araya gelmesi gerekmektedir. Birincisi sahip oldukları kişisel beceri, davranış, tavır, karar, kişisel özellik ve talimatlarıyla diğer kişileri harekete geçirebilen; ikincisi ortak hedef ve amaçların gerçekleştirilmesi için toplanan izleyiciler topluluğu; üçüncüsü ise lider ve liderliğin meşruluğunu ortaya koyan güçtür (Gül, 2003, s. 5; Zel, 2001, s. 91).

1.2. LİDERLİĞİN ÖZELLİKLERİ

İnsanoğlunu yönetmek ve yönlendirmek oldukça zor bir iştir. İnsanların isteklerini ve tercihlerini anlayabilmek ve birbirleri arasındaki ilişkileri düzenlemek için yetenek ve beceriler gerekmektedir. Bundan ötürü, lider insanların istek ve arzularını bilerek ekibini yönlendirmek zorundadır. Aynı zamanda lider, bazı tecrübelere sahip olmakla birlikte güçlü, hızlı, problemler karşısında etkili çözümler sunabilen, çözümler için gerekli koşul, kural ve ayrıntıları düşünebilen bir yeteneğe sahip olmalıdır (Geçikli, 2012).

Lider olayların özgül duruma uyarlayabileceği, en zorlayıcıdan en hoşgörölüye kadar değişen mümkün davranışların bir yelpazesini oluşturmak ve bunu uygulayabilmektedir. Bu tür olası davranışların geniş bir çalışma yelpazesine sahip olan yönetici, çalışma çevresindeki önemli değişkenlerin bilincinde olarak, dikkatli bir şekilde deneme yapabilir ve geri beslemesini geliştirir (Şakar, 2016, s. 43-44).

Özellikle iş hayatında gözlemlenen hızlı değişimler ile birlikte yönetici kesimin kuralları ortaya çıkarması ve uygulamasından öte lider olmalarını gerekli kılmaktadır. Yönetici kesimin kuralları ortaya koyan ve bu kuralları uygulayıp uygulamadığını kontrol eden kişiler olmamalıdır. Aksine, yöneticilerin liderlik özelliklerine sahip olmaları gerekmektedir (Buldu, 2016).

Amerika Birleşik Devletleri'nde doksana değişik işletme sektöründe çalışan üç yüzden fazla yönetici üzerinde, liderlik özellikleri ayrıntılı olarak araştırılmıştır. Bu araştırmalarda, liderliğin etkili olabilmesi adına altı farklı özellik ortaya çıkarılmıştır. Bu altı farklı özellik; zekâ, kendine güven, kararlılık, başarı gereksinimi, yönetsel yetenek ve üstünlük kullanmadır (Yılmaz H. , 2011, s. 17).

Diğer bir çalışmada ise, liderliğin üç özelliğinden bahsedilmiştir. Dinlemek ve algılamak, sorumluluk almak ve karar vermek, dürüstlük ve saygınlıktır. Modern liderliği; örnek davranışlarda bulunmak, değer ve kültürle yaratarak bunları birbirine harmanlamak, insanları gayretlendirip heveslendirmek, güvenli ve haysiyetli bir ortam ortaya çıkarmak ve iyi performanslı kişileri ödüllendirmek olarak açıklamaktadır. Depree'e göre ise, bir lidere ait olması gereken bazı özellikleri şu şekilde açıklamaktadır. Anlayış, ilişkiler arasında cesaret, dürüstlük, tutarlılık ve her an hazırda bulunmaktır (Doğan S. , 2007).

Liderlerin temel özellikleri arasında aşağıda sıralanan faktörler yer almalıdır (Demir Uslu, 2011, s. 424):

- ✓ Lider, yenilikler karşısında daima açıktır.
- ✓ Lider, çalışkandır ve atılım gücü bulunmaktadır.
- ✓ Lider, gerçekleştirilecek organizasyonları başarıyla birlikte devam ettiren kişiliğe sahiptir.
- ✓ Lider, örgüt çalışanlarını motive edici ortamlar hazırlayabilir.
- ✓ Lider, sorgulayıcı yapısı vardır ve yapılan hatalardan ders çıkarırlar.
- ✓ Liderlerin iletişim becerileri fazlasıyla gelişmiştir.
- ✓ Lider, zayıf ve güçlü yönlerini bilen kişilerdir.
- ✓ Lider, takım ruhuna inanır ve elde edilen başarıların tüm çalışanların sahip olduğu felsefesine sahiptir.

1.3. LİDERLİK MODELLERİ

1.3.1. Liberal Liderlik

Liberal lider, tam serbesti tanıyan lider olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik türünde lider yönetim yetkilerini kendisi kullanmaz. Grup üyeleri genellikle kendi hallerine bırakılmıştır. Aslında, liberal liderin sahip olduğu bir otoritesi bulunmaktadır. Liberal liderlikte bir karmaşıklık söz konusudur. Zira lider için çevresindeki insanları toparlayıp, belirli bir amaç çerçevesinde yönlendirmek zorlaşmaktadır. Bunun nedeni ise, çalışanların kendi mantıklarına göre hareket etmesi ve kendi düşüncelerine göre faaliyet göstermeleridir. Liberal liderlik türünde bireylerin kendi düşüncelerine göre hareket etmeleri bir karmaşanın oluşmasına ve özellikle kriz dönemlerinde grubun dağılmasına sebep olmaktadır (Buldu, 2016).

Liberal liderlik, elindeki sahip olduğu otoriteyi kullanmayan, astları kendi hallerine bırakan ve tanınmış kaynaklarla birlikte planların hazırlanmasına imkân sağlayan bir liderlik tarzıdır. Bu liderlikte; otorite kullanma, karar verme ve sorumluluk alma gibi faaliyetler bulunmamaktadır. Liberal lider, hedefine ulaşabilmek için yapılan eylemde ne kadar aktif olursa o derece etkili olabilmektedir. Bu liderlik, mesleki uzmanlık hallerinde ve bilim adamlarının çalışmalarında, işletmelerin araştırma geliştirme departmanlarında çalışma, yüksek bilgi, beceri ve uzmanlığa sahip kişilerin yenilikçi fikirlerini geliştirmelerinde uygulanmaktadır (Uysal, 2012).

(Çetin & Beceren, 2007) liberal liderlik özelliklerini, "*Liderin, grubu ortak bir gaye etrafında toplama ve belirli hedeflere odaklanmasında eksik kalması aşık bir durumdur. Bu durumda grup içerisinde anarşi bile çıkabilmektedir. Bunun dışında liberal liderin faydaları söz konusu olursa, her üyenin kişisel yaratıcılıklarını harekete geçirdiği, kararların alınmasında inisiyatif kullanma gibi bazı anlayışlara sahip olmaktadır. Bu liderlik tipine yakın olarak demokratik ve katılımcı lider, astlarına danışarak karar alsa da kriz dönemleri hariç, örgüt amaçları grubun kararlarına göre yönlenecektir. Astların öncelikle planlama yapmaları daha sonra karar almaları ve son olarak örgüt faaliyetlerine katılmalarına olanak sağlamaktadır. Prim veya ödül anlayışına sahip olan bu tip liderlikte, çalışanlara nazik davranışlarda bulunulur ve onlara değer verildiği hissettirir*" olarak ifade etmektedirler.

1.3.2. Demokratik ve Katılımcı Liderlik

Bu liderlik tarzında, lider yetki üstünlüklerini diğer kişiler ile paylaşma eğilimi gerçekleştirmektedir. Demokratik liderlik, belirlenen amaçların hem liderler hem de astların katılım gerçekleştirmesiyle tespit edilen bir yönetimdir. Amaçların ve politikaların seçilmesinde, iş bölümlerinin gerçekleştirilmesinde ve iş emirlerinin ortaya çıkarılmasında lider her zaman astlarda bulunan bireylerin fikir ve düşünceleri neticesinde yaklaşım göstermektedir. Demokratik liderlikte temelde üç unsur vardır; demokratik lider astlarını güçlendirir ve onları motive eder, astlarına sorumluluklarını ve ne yapacaklarını açıklar ve astlara düşüncelerini söyleyebilmeleri için tartışma ortamı oluşturur (Gastil, 1994).

Katılımcı liderlikte ise, merkezi otoritenin varlığından söz edilemez. Lider ve ona bağlı gruplar sosyal birim olacak şekilde birlikte hareket etmelidirler. Çalışan bireyler gerçekleştirdikleri işi etkileyebilecek olaylar hakkında bilgilendirilmeli ve aynı zamanda fikirlerini düşüncelerini ifade edebilmeleri ve yeni öneriler sunmaları için liderlerince cesaretlendirilmelidir (Cinel, 2008, s. 32).

Katılımcı liderlerin de başarılı olacakları ortam şartları olacaktır. İşin ilginç olduğu, mevcut şartlara göre modern bir yapı sergilediği durumlarda katılımcı lider başarılı olacaktır. Grup amaçlarına ulaşmanın üst düzeyde üyelerin iştirakine bağlı olduğu durumlarda da katılımcı liderin başarısı yüksek olacaktır. Katılımcı liderlik; lider ve gruplar arasındaki ilişkinin gelişip artmasına yol açar. Ayrıca, moral yükselir ve işten tatmin duyulmasına katkı sağlar. Bu gibi faktörlerin lider konumundaki kişiye daha az bağımlı olmaya neden olabilir. Bununla birlikte, üretkenlikte düşebilir (Erdoğan, 1997, s. 350-351).

1.3.3. Otoriter Liderlik

Otoriter liderlik, liderlik türleri arasında bilinen en eski liderlik türüdür. Otoriter liderlik, gücün ve otoritenin alttan değil üst taraftan alındığı liderlik tipidir. Bu yönetim tarzında liderler otoriteyi elinde tutmayı, geleneksel emirlerin ve hiyerarşik otoritenin uygulanmasını istemektedirler. Dahası, bu tip liderler,

diğerlerinin işlerini yönlendirmeye meyillidirler. Baskıcı kararlar alırlar ve takip edicilerin tam olarak itaat etmelerini beklerler (Örücü & Çoban, 2017, s. 4).

Otoriter liderlik davranışı, çoğunlukla bürokrasinin hâkim olduğu ve gelenekçi yönetim kültürünün sürdürüldüğü örgütlerde benimsenmektedir. Otoriter liderler, astlarından anında itaat talep ederler ve amaçların, planların, politikaların belirlenmesinde iş görenlere söz hakkı tanımazlar (Eren, 2001). Bu liderlik türünde, kendisine bağlı çalışanların kendisinin arzu ve emirlerine karşı uyum sağlamalarını ister ve problemlerin çözümünde kendisinin vereceği kararın, kendisine bağlı tecrübesiz ya da bilgisiz işçiler tarafından gelebilecek önerilerden üstün olduğuna inanırlar (Demirtaş, 1997, s. 39).

Otoriter liderlik davranışı üzerinde yapılmış bir araştırma sonucunda, bu liderlik davranışını benimseyen yöneticilerin birtakım özelliklere sahip olduğu görülmüştür (Şakar, 2016, s. 47):

- Topluma uyum sağlama konusuna önem ve değer verme.
- Değişmez kişiliğe sahip olma ve yapılan değişikliklerden hoşlanmama.
- Amir ve memur ilişkilerine değer ve önem verme.
- Gücü elinde bulunduran kişi ve gruplarına hoşgörüsüz olma.
- Azınlık ve yabancı gruplarına hoşgörüsüz olma.
- Geleneklere bağlı ve tutucu olma.

Bu özelliklerinin yanı sıra otoriter liderliğin en önemli sakıncası ise, lider konumundaki yöneticinin bencil davranması ve duygularını dikkate almamasıdır. Bu durum ise, çalışanların iş görme motivasyonunu azaltmakta ve psikolojik tatminsizliklerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Otoriter liderliğin bir başka sakıncası ise, grup içerisinde lider haricinde hiç kimsenin plan, amaç, çalışma metotları ve program konusunda söz sahibi olamamasıdır. Bu durumda, grup içerisinde yaratıcılığı azaltmaktadır (Eren, 2001, s. 383-384; Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

1.3.4. Hümanist Liderlik

Hümanist liderliğin, özellikle 19. yy sonrasında etkili olan ve hümanizm felsefesi etkisiyle geliştiği bilinmektedir. Hümanist liderlik, lider ve astları arasında sosyal ilişkilerin yer aldığı ve bunun üzerine odaklı bir liderlik türüdür. Bu ilişkiler daha çok duygusal açıdan gözlemlenmektedir. Hümanist liderler, örgüt içerisindeki görevlerden ve hedeflerden çok astların duygularına ve düşüncelerine değer vermektedirler. Çalışanlarını mutlu etmek ve onların aralarında bir uyum yaratmak için çalışmaktadırlar. Bunların yanı sıra bu liderlik davranışını benimseyen yöneticiler astlarıyla güçlü ve duygusal bir bağ kurar ve sadakat odaklı olarak yönetim gerçekleştirilir (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2002).

Hümanist liderlikte yönetici konumundaki lider babacan (paternalist) tavırlar sergilemektedir. Bu aşamada, lider çalışanlara veya çevresindeki diğer insanlara karşı aşırı koruyucu bir tutum sergilemektedir. Hümanist liderlikte duygular ve duygusallık çok fazla önem taşımaktadır. Sıklıkla orta kademelerin de fikirlerinin alındığı hümanist liderlikte, çalışanlar çoğunlukla duygusal olarak motive edilirler. Diğer ifadeyle hümanist liderliğin en önemli özelliği cezalara çok nadiren başvurulurken ödüllere sıklıkla başvurulmasıdır (Buldu, 2016, s. 16).

1.3.5. Destekleyici Liderlik

Belki de en eski liderlik türü olan otoriter liderlik son dönemlerde yerini farklı liderlik modellerine bırakmaktadır. Bu farklı liderlik modellerinden bir tanesi de destekleyici liderliktir. Destekleyici liderlikte otoriter liderlikten farklı olarak insanları korku yoluyla ve katı kurallarla yönetmekten ziyade çalışanların motivasyonunun yükseltilmesi ve onların işlerinin kolaylaştırılması esastır. Destekleyici liderlikte lider açık bir duruş göstermektedir. Destekleyici liderlikte değerler önemli bir yere sahiptir. Grup içindeki bütün üyelerin kendilerini geliştirmeleri ve öğrenmelerine destek olunur. Destekleyici liderliğin en önemli özelliklerinden bir tanesi de grup içerisindeki üyeleri olumlu bir şekilde motive etmesidir. Destekleyici liderlikte denetim hataları bulup, bu hatalar karşısında ceza vermek yerine bu hatalar hakkında düzeltici geri dönüşler vermektir. Destekleyici lider grup üyelerine karşı dürüstlüğünü ve kendisini olduğu gibi gösterir. Destekleyici lider kendisini grup üyelerinden üstün görmek yerine grup

üyeleriyle arasında olumlu ilişkilerin gelişmesini destekler. Ayrıca destekleyici lider yaptığı tüm faaliyetler de açıklama yapar ve neyi neden yaptığını çevresindeki insanlar bilir. Destekleyici liderliği benimseyen bir liderin grup üyelerine karşı bu şekilde olumlu tutumlar geliştirmesi sebebiyle üyelerle lider arasındaki duygusal bağlar güçlenmektedir. Özellikle eleştirilerin yapıcı ve olumlu bir yönde yapılması çalışanların motivasyonunu yükselten önemli etkenlerden bir tanesidir. Destekleyici liderlikte çalışanların motivasyonları yükselmesine sebep olan bir diğer önemli durum da onların duygu, düşünce ve beklentilerinin lider tarafından dikkate alınmasıdır (Okumuş, 2013; Buldu, 2016, s. 13-14).

1.3.6. Doğal Liderlik

Doğal liderlikte liderler yöneticiler tarafından seçilmez. Bu liderler doğrudan grup üyeleri tarafından belirlenirler. Lider olarak belirlenen kişinin başka bir kişi olmasına rağmen sahip olduğu özellikler sebebiyle hem grup içerisinde herhangi bir kişi hem bu grubun üyeleri hem de diğer grubun üyeleri tarafından bir lider olarak görülebilir. Doğal liderlerin resmi olarak herhangi bir yetkilerinin olmamasına rağmen resmi yetkilere sahip liderden daha fazla etkileri bulunmaktadır. Grup üyeleri bu liderlerin görüş ve önerilerini resmi liderlerden daha fazla benimsemektedir. Fakat bu noktada dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli nokta da doğal liderin ve resmi liderin kimi durumlarda çatışmaya girme olasılığının bulunmasıdır. Böyle durumlarda hiyerarşi ve yasalar atanmış liderin lehine iken çalışanlar doğal liderin görüş ve önerilerini benimsemektedirler (Okumuş, 2013). Özetlemek gerekirse doğal liderler seçilmezler. Doğal liderler atanmadıkları halde grup üyeleri tarafından lider olarak benimsenirler. Resmi olarak etkinliği bulunmayan doğal liderler grup içerisinde resmi liderlerden daha büyük bir etkiye sahiptirler. Bu liderlerin grupları etkilemeleri nedeniyle grup üyeleri üzerinde önemli bir etkileri bulunmaktadır (Yıldırım N. B., 2012).

1.5. LİDERLİĞİN GÜÇ KAYNAKLARI

Liderliğin güç yaklaşımları dört ayrı kategoride toplanmaktadır. Bu güç kaynakları; zorlayıcı güç, karizmatik güç ve yasal güçtür.

1.5.1. Zorlayıcı Güç

Zorlayıcı güç korkuya dayandırma, ödül gücünün tam zıttı olup, cezalandırmaya dayanmaktadır. Liderin verdiği emirlerin astlar tarafından doğru bir şekilde yerine getirilememesi sonucunda lider tarafından cezalar verilmesi ve kontrol edilmesini ifade eder. Zorlayıcı güç kaynağı, korkuya dayalıdır ve gruptaki bireyleri korkutan her şey güç kaynağı ile ortaya çıkmış olabilir (Bakan & Büyükbeşe, 2010, s. 77).

Liderin izleyicilerini cezalandırmada kullanacağı tüm materyalleri elinde bulundurması ile bir otorite sağlamak amaçlanır. Zorlayıcı gücün de diğer güç kaynakları gibi liderde bulunması özellikle rutin olmayan durumlarda kullanılması için önemli bir araçtır. Fakat modern örgütlerde bu yöntem çok sık başvurulduğu görülmemektedir. Liderler olası sorunlu hallerde daha çok etkileme güçlerini veya olan ikna yeteneklerini kullanmayı tercih ederler (Dikmen, 2012, s. 27).

1.5.2. Karizmatik Güç

Karizmatik güç kavramı ismi itibariyle de, grupta yer alan bireyleri etkileyebilen ve aynı zamanda büyüleyici bir yapıya sahiptir. Bu sebeple astlar üzerinde etkinliği ve yetkinliği daha yüksektir. Bu liderler kararları sadece kendiler vermektedir ve sözlerinin hepsi emir niteliğindedir, sorgulanamaz. Çalışan bireyler arasında mesafe olmasına karşın liderin emirleri kolay bir şekilde yerine getirilmektedir (Kılınç, 1997, s. 63).

Karizmatik güç kavramında, lider ve onu takip eden bireyler arasında oluşan özel bir bağ vardır ve tanımlı yapılırken özellikle bunun üzerinde durulmaktadır. Karizmanın göstergesi olarak bu bağın varlığından söz edilmektedir ve karizmanın özelliği olarak bir gösterge şeklinde algılanmaktadır. Bu bağ göz önünde bulundurularak, bireylerin özellikleri de şu şekilde sıralanmaktadır:

- ✓ Grupta yer alan bireyler liderlerinin fikir ve düşüncelerine inanırlar.
- ✓ Liderlerini sorgusuz ve sualsiz onaylarlar.
- ✓ Liderleriyle kendilerini özdeşleştirirler.
- ✓ Grup üyelerinin hedefleri yüksektir.
- ✓ Grup üyeleri başarı sağlayacakları konusunda hem fikirdirler.
- ✓ Grup üyeleri verilen emirlere karşı liderlerine sevgi beslerler.

Bahsedilen bu nitelikler, örgütte yerleşecek ve geliştirilecek, bu değişimleri örgüt içerisinde devamlılığını sağlayacak liderler o zaman karizmatik lider olma vasfına sahip olabileceklerdir. Bu ancak, köklü çözüm ve değişimler, kendini adamış, güçlü, enerji dolu ve tutkulu liderler olabilmeleri ile mümkün olacaktır (Koçel, 2003).

Karizmatik güç kaynağı diğer güç kaynaklarından farklı olmakla birlikte doğrudan liderin kişilik özelliklerini yansıtmaktadır. Karizmatik gücün ortaya çıkabilmesi için liderin çalışanların gözünde çekici bir hale gelmesi gerekmektedir. Liderin çalışanlarına karşı adaletli davranması ve onların istek ve duygularına karşılık verebilmesi liderin karizma sahibi olmasına sebep olacaktır. Karizmatik güç liderin etkili bir lider olmasına sebep olacaktır. Karizmatik gücün etkin bir biçimde kullanılması ile birlikte çalışanlar liderin peşinden gideceklerdir. Lider çalışanlar için iyi bir model olacaktır. Zira karizma çalışanları kendisine çekecektir (Meydan & Polat, 2010, s. 130).

1.5.3. Yasal Güç

Yönetici liderlerin yer aldıkları pozisyonlar sebebiyle çalışan bireylerin davranışlarını etkileme gücü, yasal bir güçtür. Astlar bu yöneticinin emirlerine uymaya kendilerini mecbur hissederler. Mecburiyetin nedeni ise, sosyal denge ve hiyerarşide bir bireyin güç ve kontrol kaybı yaşama korkusudur. Yasal güç aslında otoriteyi sembol haline getirmektedir. Burada söz konusu olan durum, çalışan bireylerin liderlerinin emirlerine uymayı mecbur hissetmeleridir (Deniz & Çolak, 2008, s. 308).

Yasal güçlü lider sahip olduğu pozisyon sayesinde çevresindeki insanlara emirler verebilmektedir. Yasal güç sayesinde liderde bir otorite gücü bulunmaktadır ve diğer insanlar bu güce boyun eğmek durumundadırlar. Ayrıca yasal güç

kullanıldığında sıklıkla ceza da kullanılmalıdır. Zira cezanın etkin bir şekilde kullanılmaması durumunda yasal güç etkisini kaybedecektir (Bakan & Büyükbeşe, 2010).

Yasal gücün avantaj ve dezavantajı bulunmaktadır. Yasal gücün önemli avantajları anlaşılır bir güç yapısına sahip olması ve çoğu zaman etkili olabilmesidir. Yasal gücün ciddi dezavantajları da çalışanların güç ve kontrol konularında kendilerini yetersiz hissetmeleri ve unvanın kaybedilmesi durumunda gücün de kaybedilmesidir (Koçmar, 2012).

1.6. LİDERLİK YAKLAŞIMLARI

1.6.1. Özellikler Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı liderlik konusunda ilk geliştirilen kuram olarak bilinmektedir. Liderlere ait cinsiyet, güç, görünüş ve yaş gibi fiziksel özellikleri; bilgi, sorumluluk ve beceri gibi düşünce özellikleri; sevme, güven, sevilme ve başarı gibi duygusal özellikleri; iş birliği yapabilme, dışa dönüklülük, başarılı iletişim kurabilme ve kendini kabul ettirme gibi sosyal özellikleri; açık sözlülük, samimiyet ve yaratıcılık gibi kişisel özelliklerdir (Sabuncuoğlu & Tüz, 2001).

Bu kurama göre, kişiler lider olarak doğarlar, sonradan lider haline gelemeyizler. Bazı kişiler doğuştan gelen kabiliyet özellikleri sonucunda diğer kişilerden ayrılırlar. Bu durumda, liderlik tarzını açıklarken bu tip kişilerin özelliklerini kullanmak yerinde olacaktır. Bu konu ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde bazı liderlik özellikleri ortaya çıkmaktadır. Kişisel özellikler yani üstün olma, uyum sağlama, özgüven gibi, yetenek zekâ, başkalarına karşı duyarlılık ve deneyim; fiziksel özellikler yani kilo, boy, görünüş olarak ifade edilmektedir (Zel, 2001, s. 75). Bir başka çalışmada (Bowditch & Buono, 1990) tarafından lider özellikleri birinci grup fiziki görünüm, ağırlık, boy, zekâ düzeyi, kilo, bireysel enerji; ikinci grup dış görünüş, eğitim düzeyi, kendine güven, hitabet yeteneği, bilgi ve karar-yargılama; üçüncü grupta ise inisiyatif kullanma, hakim olma, kararlı davranış, orijinal düşünme, istek, hırs ve uyum sağlama şeklinde sıralanmaktadır.

M.Ö 4. yy' da yaşayan Socrates Atina liderlerinde bulunması gereken nitelikleri tanımlayan ilk kişi olmuştur. Socrates'in öğrencilerinden Ksenofon tarihteki ilk yazılı eser hazırlayan ilk kişidir. Ksenofon Cyropaedia isimli eserinde ideal bir liderin özellikler şu şekilde listelenmektedir (Adair, 2005):

- ✓ Adalet,
- ✓ Akıllılık,
- ✓ İlmîlilik,
- ✓ Soğukkanlılık,
- ✓ Yumuşak başlılık,
- ✓ İnsanlık,
- ✓ Cesaret,
- ✓ Nezaket,
- ✓ Sempati,
- ✓ Yardımseverlik,
- ✓ Bonkörlük.

Sanayi Devrimi ile birlikte özellikler teorisi arasında bir bağ bulunmaktadır. Özellikler teorisi özellikle Sanayi Devrim'iyle birlikte ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda Sanayi Devrim'iyle beraber yönetim kavramı da ifade edilmeye başlanmıştır. Bu dönemde yönetim; uzmanlaşma, iş bölümü, hiyerarşi, standartlaşma, yöntem ve kuralların uygulanmaya geçmesidir (Gül, 2003, s. 7).

Özellikler yaklaşımı ile ilgili gerçekleştirilen araştırmalarda bazı bireylerin doğal liderler olabileceği ve bu liderlerin diğer insanlara göre farklı olan beceri ve fiziksel özelliklerinin bulunduğu ifade edilmektedir. Bu gaye ile birlikte 1920-1950 yılları arasında bazı psikolojik testlerle liderlerin sahip olabileceği özelliklerin ortaya çıkarılması için çalışmalar yapılmıştır (Aykanat, 2010, s. 7-8). 1948 yılında Stodgill tarafından yayınlanan çalışmada lider olacak kişinin taşıması gereken birtakım özellikler sıralanmış, ancak bu özelliklere sahip olan kişinin lider olması için uygun şartların ortaya çıkması gerekliliği ifade edilmektedir (Erdoğan, 1997).

1.6.2. Davranışsal Yaklaşım

Özellikler yaklaşımında liderlik ile ilgili sorulan sorulara tam olarak cevap verilmediğinden dolayı araştırmacılar davranışsal yaklaşım konusu üzerinde daha çok durmuşlardır. Bu araştırmalar arasında öneme sahip olanlar; liderlik araştırmaları ile Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi, yönetim tarzı ile Blake Mouton, X ve Y teorileri ile Douglas Mc Gregor ve sistem modeli ile Likert ön plana çıkmaktadır (Gül, 2003, s. 9).

Lider, kurumsal amaçların gözetilmesiyle birlikte grupta yer alan üyelerin çaba ve emeklerine destek vermeli, onların kişisel değerlerine yönelik davranışlar göstermelidir. Davranışsal yaklaşım lider ile astlar arasında karşılıklı davranışlarına odaklanmak amacıyla, bireyler arasındaki ilişkilerin ilerlemesine ve kişilerin sosyalleşmesine imkân sağlamaktadır (Yılmaz & Ceylan, 2011, s. 283).

Davranışsal yaklaşım teorisinde üç önemli fayda bulunmaktadır (Zel, 2001, s. 101):

- ✓ Özellikler yerine davranışların araştırılması hem biçimsel hem de biçimsel olmayan liderleri ortaya çıkarmaktadır.
- ✓ Lideri ifade edebilecek etkili ve önemli davranış şekilleri ortaya çıkarılır ise, eğitim ile birlikte liderlik davranışları bireylere kazandırılır.
- ✓ Liderin davranış şekillerine karşılık, grupta yer alan diğer bireylerin davranışları, lider ile kişiler arasındaki ilişkileri yakından inceleme olanağı sağlar.

Davranışsal liderlik teorisi ile ilgili iki önemli eleştiri üzerine durulmaktadır (Dilek, 2005, s. 14). Birincisi, bireyin davranışlarının çeşitli yöntem ve yollarla, diğer bireyler tarafından ölçülmesiyle, bunlar arasındaki uygunluğun daha sınırlı olduğu bilinmektedir. Bu sebeple, liderlere özel faaliyetler ve davranışları belirlemek oldukça güç bir hal alacaktır. İkincisi ise liderlik tipleri incelendiğinde hangisinin daha etkili olduğuna ilişkin bir fikir birliği oluşmamıştır. Bazı çalışma sonuçlarında, kişiler arasındaki ilişkilere odaklanmış lider tipinin daha fazla etkin olduğu ifade edilirken, bazı çalışma sonuçlarına ise göreve odaklanmış liderliğin daha da fazla etkin olacağı araştırmacılar tarafından tespit edilmiştir. Diğer çalışmalarda saptanan sonuçlarda ise,

bu iki boyut açısından irdelendiğinde yüksek puan alan liderin iyi bir lider olacağını ifade edilmektedir.

1.6.3. Durumsallık Yaklaşımı

Özellikler ve davranışsal yaklaşımlar liderlik ile ilgili yazına önemli katkılar sağlamıştır. Fakat gerçekleştirilen çalışmalar liderlik ile ilgili sadece zihinsel, kişisel ve fiziksel özellikleri ortaya koymaktadır. Bu nedenle daha sonra durumsallık teorisi geliştirilmiştir. Bu liderlik yaklaşımı bir liderin en iyi davranış ya da özelliklerini seçilmesiyle bu davranış ve özelliklerin nasıl ve hangi durumlar karşısında başarılı olacağı üzerine incelenmektedir. Bu yaklaşımın temel felsefesi, bir liderin hangi koşullarda başarılı olma ihtimali ve uygulanacağı durumlara göre şartlara uyum sağlayabilmesi ile ilgilidir. Bu noktada yönetimde en iyi yönetim tarzı ve tek olduğu için gelecekte devam eden davranışsal liderlik yaklaşımlarından farklı yönünü gösterdiği bilinmektedir (Gül, 2003, s. 10-11).

Durumsallık yaklaşımları (Bakan & Büyükbeşe, 2010, s. 78; Kurtuluş, 2004, s. 25-28):

- ✓ Fiedler durumsallık teorisini açıklarken her durumda kabul edilebilir bir liderlik tarzının olmadığını ifade etmektedir. Liderlik tarzı içerisinde yer alan durum için değişiklik göstereceği kabul edilmektedir.
- ✓ Robert House ve Martin Evans'ın amaç-yol yaklaşımını irdelemesinde, liderin sergilediği davranışların etkisinin çalışan bireylerin tatmini, motivasyonu ve performansları açısından açıklanmasıdır.
- ✓ Vroom ve Yetton'un normatif yaklaşımı, lider ve çalışan bireyler arasındaki ilişki ya da ortak katılımlarından meydana gelen lider davranışları üzerinde durulmasıdır.

Liderliği ifade etmeye çalışan bu yaklaşıma göre, liderin başarı şansını ve etkinliğini belirleyen faktörler şu şekilde sıralanmaktadır (Anadolu, 2009):

- ✓ Gerçekleştirilecek amaçların niteliği,
- ✓ Grupta yer alan bireylerin beklenti ve becerileri,
- ✓ Organizasyon özelliklerinin niteliği,
- ✓ Lider ve grupta yer alan bireylerin daha önceki deneyimleridir.

İKİNCİ BÖLÜM

KARİZMATİK LİDERLİK

Karizmatik liderlik; örgütsel davranış, sosyoloji, tarih, psikoloji, insan kaynakları, siyaset bilimi ve yönetim gibi sosyal bilimlerin farklı dalları ile birlikte araştırılmıştır. Karizmatik liderlik kavramı çeşitli bilim dalları tarafından araştırılması nedeniyle, her bir araştırmacıların üzerinde ortak fikir birliği yapabileceği bir tanım oluşturmak zorlaşmıştır. Karizmatik liderler bir üyenin değer, ihtiyaç, özlem ve kaynaklarını kendi ilgilerinden ortak ilgilere dönüştürürler. Bu sebeple grup üyeleri liderlerinin var olan misyonlarına kendi istekleriyle bağlı olmaktadır. Grup üyeleri liderlerine güven duyarlar, değerlere fazlasıyla önem verirler ve böylece motivasyon artışı gerçekleşir. Ayrıca bu liderlik özelliklerine sahip kişiler, grup üyelerine ilham verir, güven sağlar, yol gösterir, geleceğe yönelik pozitif düşünmeye ikna eder, bu üyelerin hayatlarında önemli olan durumları görmelerini kolaylaştırır ve görev duygusu aşılayabilmektedirler (Oktay & Gül, s. 405).

2.1. KARİZMATİK LİDERLİK KAVRAMI VE TANIMI

Karizmatik liderlik kavramını açıklamadan önce, karizma kavramının liderlik açısından ne anlama geldiğinin incelenmesi daha uygun olacaktır. Liderlik açısından incelendiğinde karizma kavramı liderin sahip olduğu özelliklerin grubun üyelerini etkilemesi anlamını ifade etmektedir. Karizma liderin sahip olduğu özellikler sebebiyle diğer insanların bu özelliklerden etkilenmesi ve olumlu bir tavır takınmasıdır. Karizma bu yönüyle çalışanları etkileyen itici bir güçtür. Liderin üstün yeteneklere sahip olması, özgüvenin yüksek olması, insanları etkileyen bir yeteneğe sahip olması, inandığımız gerçekler uğruna kendini feda edebilmesi, risk almaktan korkmaması ve astın ihtiyaçlarına önem vermesi onun karizmatik bir lider olduğunu göstermektedir. Zira karizmatik liderlik özellikle kriz anlarında faydalı olmaktadır. Kriz dönemlerinde geleneksel liderlik ve yönetim tarzlarının başarısız olması durumunda ortaya çıkan ve çevresini etkileyebilen bir lider karizmatik lider olarak görülmektedir. Lider sahip olduğu yetenekler sayesinde kriz dönemlerinde insanları etkileyerek olağanüstü bir biçimde çalışmalarını ve çaba göstermelerini sağlamaktadır. Tarihsel olarak

bakıldığında da karizmatik olarak bilinen liderlerin genellikle kriz dönemlerinde ortaya çıktıkları görülmüştür (Yeşilyurt, 2007).

Karizmatik liderlik teorisine göre liderin doğuştan gelen olağanüstü özelliklere sahip olduğuna inanılarak toplumun en zor anlarında ortaya çıkan bu liderlik türüne göre liderde bulunan eşsiz güç ve etkileme yeteneği, grupları peşinden sürükleyerek gücüne güç katar (Işık, 2016). Karizmatik liderliğin olağanüstü bir çekim kuvvetinin bulunduğu inanarak söz konusu liderliği Allah vergisi bir güç ve psikolojik bir çekim olarak ifade eder. Böylece karizmatik liderin, takipçilerini güçlü bir şekilde etkileme yeteneğine sahip olduğu, toplum üzerinde etkileri olan, bir zorlamada bulunmaktan ziyade ikna uyandırdığı, güven duygusuna, kişilerle kurduğu ilişkiye bağlı olarak şekillenen bir kişi olduğu söylenilebilir (Doğan S. , 2001)

Karizmatik liderliğin temelini meydana getiren karizma kavramı, tarihsel olarak incelendiğinde Antik Yunan'da ilk defa hediye anlamında kullanılmıştır. Daha sonra, Tanrı'nın seçmiş olduğu insanlara atfedilen, şifa verme ve gelecek zamanın tahmini gibi olağanüstü özellikleri ifade eden "hediyeler" yani "karizmata" kelimesine adapte edilmiştir. Ayrıca bu kavram, sıradan kişiler yerine olağanüstü ya da ayrıcalıklı nitelik ve güce sahip olan insanlar için kullanılmıştır. Bu nitelik ve gücü ilahi bir başlangıca sahip olduğu belirtilmektedir. Max Weber ve kılavuz niteliğindeki araştırmaları ile liderlik alanına girmiştir. 1980 yılları içinde sistem teorisinin kabul edilmesiyle beraber örgütsel alanda da değerlendirilmeye başlanmıştır (Conger & Kanungo, 1994, s. 440; Aslan, 2009, s. 258).

Karizma kavramının Antik Yunan medeniyetine kadar uzandığı incelenmiştir ve Antik Yunanca dilinde "ilahi ilham yeteneği (divinely inspired gift)" anlamı taşımaktadır. Hıristiyan dinine mensup kişilerin kutsal kitabı İncil içerisinde birilerine verilmiş bir takım güçleri (gaipden haber verme, üfürükçülük, kehanet vb.) ifade etmektedir. Bununla beraber, karizmatik kavramını işletme ve yönetim yazınına ilk defa girdiren kişinin de Max Weber olduğu belirtilmektedir (Gül, 2003, s. 18). Karizma ifadesinin öncelikli olarak işletme ve yönetim yazın alanında incelenmesi, Bürokrasi Modelini kuran Max Weber tarafından uygulandığı kabul edilen bir fikirdir (Arklan, 2006, s. 50). Karizma kuramı, kelime anlamı ve uygulamasının zorluğu ve

ortaya çıkan anlaşmazlıkların olması nedeniyle 1920’li yılında ilk kez sistematik bir biçimde Weber Wirtschaft ve Gesellschaft adlı çalışmasında ele almıştır. Bu süreden sonra sosyal bilimler alanında sınırlı bir şekilde kullanılmıştır ve kelime anlamı açısından netliği ortaya çıkmıştır (Aşkun, 1971, s. 57).

Max Weber, karizma kavramını “karizmatik yetki” anlamında değerlendirmiştir. Weber yetkiyi, “belli bir grubun, belli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme ihtimali” biçiminde ifade etmektedir ve geleneksel yetki, karizmatik yetki ve ussal-yasal yetki olmak üzere üçe ayırmaktadır. Bürokratik yapıların ussal-yasal türünde otorite yapısına ve fonksiyonel bir statü özelleştirmesinin ortaya çıkarıldığı belirtilmektedir. Weber, bu otoritenin geleneksel statüye tanındığı önderin karizmatik otoritesine ve derebeylik sistemlerine, olağanüstü ya da tanrısal özellikleri nedeniyle kendisine saygı gösterilmesine dayalı sistemlere zıt görüşlü olduğunu söylemektedir (Kaya, 1998, s. 32). Karizma terimi, ilk defa Max Weber ile birlikte kullanıldığı ve ortaya çıktığı bilinmektedir. Fakat 1980’li yıllara kadar gerçekleştirilen araştırmalarda karizma kavramı sosyal, politik ya da dini liderlik için incelenmiştir (Yukl G. , 1994). Bununla birlikte 1980’li yıllarının sonlarına doğru esrarlı ve mistik ifade olarak görülen karizma kavramının örgütsel liderlik açısından incelenmesine yönelik araştırmaların daha da arttığı görülmektedir. Karizmanın örgütsel liderlik ile birlikte ele alınmasının nedeni ise, 1960’lı yıllar sonrasında işletme yönetim esasına dayanan sistem yaklaşımının olduğu belirtilmektedir (Cinel, 2008).

2.2. KARİZMATİK LİDERLİĞİN ORTAYA ÇIKIŞI

Karizmatik liderlik ile ilgili farklı topluluklarda çeşitli biçimlerde özellikle kriz ve kaos dönemlerinin büyük etkisiyle birlikte ortaya çıktığı söylenmektedir. Karizmatik liderler askeri bir deha, dini bir lider ya da bir şirket yöneticisi statülerinde görülmektedir. Dünya üzerinde Hz. Muhammed, Rahibe Terasa, Atatürk, Hitler, Gandhi, Castro, Martin Luther King, Lee Iacocco, B. Franklin ve Anita Roddick gibi dini, sivil hak ve özgürlüğü savunan, politik ve yöneticiler ve liderler yer almaktadır. Sıralanan bu liderlerin hepsi, çeşitli örgüt yapılarında çeşitli yollarla ortaya çıkmışlardır. Fakat hepsi çalışanları, izleyenleri, vatandaşları veya inananları üzerinde kendi düşünce ve fikirlerini benimsetip kabul ettirmelerinde ortak başarıyı

sağlamışlardır (Gül, 2003, s. 27). İnsanlık tarihi incelendiğinde karizmatik lider olarak değerlendirilen kişilerin genellikle ülkelerinde zorlu şartlar varken ortaya çıktıkları görülmüştür. Savaşlar, siyasi istikrarsızlıklar ve ekonomik koşullar karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırmaktadır. Özellikle de karmaşık bir yapıya sahip olan toplumlar düzenli bir hayata geçebilmek için bir kurtarıcı arayışına girmektedirler. Bu tür durumlarda ortaya çıkan ve ümit vadeden bir lider toplumda birçok şeyi değiştirebilmektedir. Bu değişikliklerin başında da söz konusu karizmatik liderin topluma ümit vaat edebilmesi gerekmektedir. Kendilerini zayıf ve güçsüz hisseden toplumlar ve insanlar bağlanabilecek liderler bulduklarında bunlara karşı üstün bir sadakat duygusu geliştirirler ve alınan kararlara karşı koymazlar (Aykanat, 2010; Baltaş, 2000).

Max Weber, karizmatik liderlerin nasıl ortaya çıktığı ile ilgili düşüncelerini şu şekilde ifade etmektedir. Çoğunlukla en buhranlı süreçlerin karizmatik liderlerin oluşması için olanak sağlamaktadır. Bunun nedeni ise, toplumda kriz dönemlerinde yasalar ve gelenekler hükmünü kaybetmekte ve buhran ve kaos oluşmaktadır. Bu noktada insanlar problemlerin kökünden çözümlenmesi için niteliklere sahip liderlere ihtiyaç duyarlar (Kaya, 1998, s. 34).

Karizmatik liderliğin ortaya çıkmasına sebep olan bazı koşullar ve unsurlar yer almaktadır. Bu koşullar ve unsurlar şu şekilde sıralanmaktadır (Gül, 2003, s. 28):

- ❖ Değişimin zorunlu hale gelmesi veya mevcut durum içerisinde buhran, kaos, kriz ve belirsizlik gibi koşulların bulunmasıdır. Weber ve Bayer'in karizmanın sık görülmeyen bir durum olduğunu ifade etmektedirler ve ortaya çıkmasındaki asıl sebebin olağanüstü ya da kriz liderlere ihtiyaç duyulduğunu ifade etmektedirler. Bunun aksine; House, Bass, Shamir ve Howell'in kaosun karizma liderinin ortaya çıkmasını daha da kolaylaştıran bir faktör olduğunu, bununla birlikte bu faktörün olmazsa olmaz nitelikte olmadığını da belirtmişlerdir.
- ❖ Grup üyelerinin rol ve görevlerinin düşüncüsel ile bağdaştırılmış olması.
- ❖ Mevcut şartlar içerisinde tatminsizlik duygusunun daha fazla yaşanması.
- ❖ Mevcut olmayan bir problemin yapmacık olarak meydana çıkmış olması.
- ❖ Geleneksel yöntem ve yolların değerini kaybetmiş veya gözden düşmesi.

- ❖ Grup üyelerinin değer ve kimliklerinin karizmatik lider vizyonu ve misyonu ile uyum sağlaması.
- ❖ Örgütte daha fazla kişinin pişmanlık, yetersizlik, suçluluk, korku, düşmanlık ve duygularını yaşaması.

Buna göre bir toplum, birtakım kaoslar yaşaması ve bu bunalımlı süreçten kurtulmak için güçlü ve sürükleyici bir lidere ihtiyaç duymasıyla karizmatik liderin ortaya çıkmasına zemin hazırlamış olur. Karizmatik lider, toplumun içinde bulunmuş olduğu korkuyu, özgüven eksikliğini ve birçok yapısal sorunlarını artık işe yaramayan norm ve kurallarını bir kenara bırakarak risk almaya başlar. Böylece takipçilerine ideolojik bir görev yükleyerek onları kendi çevresinde birleşmesini ve kendi vizyonuna uyumlu olmasını sağlar (Işık, 2016, s. 33).

2.3. KARİZMATİK LİDERLİK ÖZELLİKLERİ

Karizmatik bir liderin özellikleri genel olarak çevresindeki insanların ona bakış açılarına göre şekillenebilmektedir. Genellikle karizmatik liderin diğer insanlardan farklı olduğu ve değişik durumlarda diğer insanlardan farklı davrandığı düşünülmektedir. Karizmatik liderlikte kişilik özelliklerinin, davranışsal özelliklerine etkisi bulunmaktadır. Aynı zamanda ortaya çıktığı dönemin şartların etkisi de vardır. Karizmatik liderin en bilinen özellikleri arasında çevresini etkileyebilmek ve motive edebilmektir. Sahip olduğu idealler çevresindeki insanların ona bağlanmasını ve onu takip etmesini sağlamaktadır.

Karizmatik lider büyük çoğunlukla kahraman olarak görülmektedir. Zira kahraman olarak görülmesi özellikle kriz dönemlerinde ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. İnsanlar kriz dönemlerinde ve kaos dönemlerinde kahramanların kendilerini kurtaracaklarını inanırlar. Karmaşanın hâkim olduğu dönemlerde ortaya çıkan karizmatik bir lider insanları tetikleyerek içinde bulunan ümitsizlik duygusundan kurtulmalarını sağlar. Zaten karizmatik liderler normalden farklı düşünürler. Olaylar ve süreçler üzerinde odaklanırlar. Karizmatik liderin bir diğer önemli özelliği de iyi bir öğrenci olmasıdır. Karizmatik lider her zaman diğer insanlarla iyi bir iletişim içerisinde olmalı ve onlardan yeni bir şeyi öğrenebilmektedir. Karizmatik lider duygu ve düşüncelerini çevresindeki insanlara aktarırken başarılı olabilmek için onları iyi bir

şekilde tanınmalı ve ne istediklerini bilerek duygu ve düşüncelerini onlara aktarabilmelidir. Karizmatik liderin sahip olması gereken en önemli özelliklerden bir diğeri de iyi bir bilgi birikimine sahip olması gerekliliğidir (Kantos, 2011).

Karizmatik liderler sorunları çözmek için enerji ve heyecana sahiptirler. Sahip oldukları enerji ve heyecanı diğer insanlara da aktararak herkesin kendileri gibi azimli bir şekilde çalışmasını sağlamaktadırlar. Bu tür durumlarda çalışan bireyler başarılarını kendilerine değil kendilerini motive eden lidere bağlarlar. Karizmatik liderler birlikte çalıştıkları kişiler için iyi bir örnektirler. Bu tür kişiler onlarda güven duygularını oluştururlar (Keklik, 2010).

Dahl'a göre karizmatik liderin sahip olduğu özellikler mağrur olmak, ilham verici olmak, cesur olmak, buyurucu olmak, muzaffer olmak, neşeli olmak, mutlu olmak ve sorumlu olmaktır. Bu özelliklerin yanı sıra karizmatik liderlerin başka bir belirgin özellikleri sayesinde ilerde meydana gelebilecek değişimleri ve gelişimleri tahmin edebilirler ve bunlara hazırlıklı olmak için gerekli tedbirleri alabilirler (Seymen, 2005).

Allan ve Bryman ise karizmatik liderin özelliklerini şu şekilde sıralamışlardır (Yılmaz H. , 2011):

- Olağanüstü yeteneklere sahip bir kişidir.
- Yeteneklerinde süreklilik ve etkileyicilik vardır.
- Kriz durumlarında kolayca radikal çözümler üretebilirler.
- Takipçiler, lideri olağanüstü özellikleri olan kişi olarak görürler.

2.3.1. Vizyon Belirleme

Vizyon ifadesi karizmatik liderlik açısından irdelendiğinde çeşitli şekillerde tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. İlk kez vizyon kavramını Conger ve Kanungo kullanmışlardır. Karizmatik liderlik yaklaşımında vizyon ifadesi merkezi konumda görülmektedir ve neredeyse çalışmalarda vizyoner teorileri olarak algılanmaktadır. Conger ve Kanungo'a göre vizyon, öncelikle gelecekle alakalı emirler sunma, tavsiyelerde bulunma ve riskleri alabilme şeklinde ifade edilmektedir. Bununla birlikte

grup üyelerinin motivasyonlarını artırıcı ve gelecekle alakalı amaçlar seti olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca özdeşleşme duygusunun belirlenmesi için vizyonun önemli olduğu belirtilmektedir. Son olarak vizyon, grup üyelerinin faaliyet ve amaçlarının ortak hedef odaklanmalarına ve koordineli bir biçimde örgüt planı olarak ifade edilmiştir. Conger özellikle vizyonun basit olması mevcut olayla mücadelesi, ideal amaçları tanımlaması, grup üyelerinin kişisel beklentilerine odaklanması ve risk ögesini içermesi gerektiğini belirtmiştir (Gül & Çöl, 2003, s. 166).

2.3.2. Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme

İletişim becerisi ve insan ilişkileri karizmatik liderlik için çok önemli iki özelliği oluşturmaktadır. Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösteren liderin vizyonunu grup üyelerine zorlayıcı ve çok açık bir biçimde sunarak motivasyonlarını artırması gerekmektedir. Bu özellik liderler için önem arz etmektedir. Bu liderlerin grup üyelerinin ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri grup üyelerinin de bu liderleri takip etme olasılığını artırmaktadır. Liderlerin bu özelliği de izleyenlerin hedef, ihtiyaç, duygularına duyarlılık, değer, kişilik ve tercihlerine saygı duymayı kapsamaktadır. Aynı zamanda liderlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri ile örgütsel bağlılık arasında açık bir ilişkinin varlığından söz edilebilir. Bu durum liderliğin bir boyutu şeklinde irdelenmiştir. Çalışan bireyler kendi ihtiyaç ve isteklerine liderinin ilgi duyduğu, duyarlılık gösterdiğini görür veya hisseder ise liderine karşı daha fazla bağlılık gösterecektir. Bunlar dışında liderler üyelerinin ihtiyaçlarına duyarlılık gösterirken aynı zamanda grup üyelerinin sosyal yeteneklerinin de geliştirilmesini destekler (Gül & Çöl, 2003, s. 166-167).

2.3.3. Çevresel duyarlılık gösterme

Karizmatik liderlerin çoğu sosyal çevre içinde duyarlılık göstermektedirler. Liderlik çelişkiler ve çevresel akımlardaki değişimlerin anlaşılması için ihtiyaç duyulmaktadır. Bu gelecekle alakalı krizlerin çözümlenmesini sağlamaktadır.

Karizmatik liderlik iç ve dış çevresel şartların sebep olacağı fırsat ve tehditleri daha önceden tespit edilmesi bir diğer ifadeyle, SWOT analizinin yapılabilmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Gül & Çöl, 2003, s. 112).

2.3.4. Sıra dışı Davranışlar Sergileme

Karizmatik liderlerin niteliklerinden bir diğeri, sıra dışı davranışlar sergilemektir. Sıra dışı davranışların ahlaka, yasalara ve kurallara aykırı davranışlar olduğu anlamını taşımamaktadır. Fakat teamül olarak ifade edilecek, o güne kadar kabul edilmiş olan kalıpların dışında davranışlar sergilemeyi tanımlamaktadır. Bu özellik, örgüt amacına ulaşabilmesi için alışlagelmiş davranışlardan farklı davranışlar sergileme, farklı yollar deneme ve grup üyelerini şaşkırtan kendine özgü davranışlar gösterme şeklinde meydana gelmektedir (Baltaş, 2000, s. 136-137). Conger ve Kanungo'ya göre karizma, vizyona geleneksel olmayan yollar ile ulaşmaya gayret gösteren liderlere yönelmiştir. Farklı bir ifade ile liderin hedef ve amaçlara ulaşmasında kullandığı yöntem ve yolların, kendisinin grup üyeleri gözünde olağanüstü görülmesini sağlayacak şekilde geleneksel yollardan farklı olması gerekmektedir (Gül & Çöl, 2003, s. 167).

2.3.5. Kişisel Risk Üstlenebilme

Karizmatik liderlerin diğeri bir özelliği, bağlı olduğu örgütün ya da liderlik ettiği grup üyeleri için aldıkları kişisel risklerdir. Kişisel risk üstlenebilme özelliği, örgütün istediği amaçlara ulaşabilmesinde önemli derecede kişisel fedakârlıklarda bulunmak, kişisel risk içeren davranışlar göstermek ve örgütün iyiliği için yüksek hedeflere razı olmak ve maliyetlere katlanılabilmeyi göze almak olarak ifade edilmektedir (Baltaş, 2000, s. 137).

2.4. KARİZMATİK LİDERLİĞİN OLUMLU VE OLUMSUZ YANLARI

Karizmatik liderliğin çoğunlukla kaos, bunalım ve kriz gibi şartlar sonucunda oluşmasıyla, karizmatik lidere ihtiyaç duymanın bir olumsuzluk simgesi olduğu fikrine iletmektedir. Bu nokta üzerine düşünüldüğünde, tarih içerisinde yer almış karizmatik liderler irdelendiğinde önemli iki noktanın yer aldığı bilinmektedir. İlki Mustafa Kemal, Hitler, Gandhi ve M. Luther gibi büyük ve karizmatik liderlerinin liderlik yaptıkları ülkelerde olumsuz şartların varlığından söz edilebilir. İkinci olarak karizma ve demokrasi arasındaki ilişki incelendiğinde genellikle zıt yönlü bir ilişkinin olduğu ifade edilebilir. Diğeri bir ifade ile demokrasinin yer aldığı, düzen ve istikrarın

bulunduğu kurum ve ülkelerde karizmatik liderlerin çok fazla olmamasına rağmen, demokrasinin gelenek ve anlayış olarak bulunmadığı, karmaşa ve düzensizliğin yer aldığı toplum ve ülkelerde karizmatik liderlerin daha çok sayıda ortaya çıktıkları görülmüştür. Karizmatik lider olarak ifade edilen liderlere bakıldığında kiminin kurum ve toplumlarına karşı refah ve gelişimi getirirken, kiminin de kurum ve toplumlarını negatif sonuçlara yol açabilecek durumlara getirmektedir. Bu durumda karizmatik liderliğin olumlu ve olumsuz olmak üzere iki farklı şekilde ifade etmek mümkündür (Cinel, 2008, s. 40-41; Kılınç, 1997, s. 101-102).

Geçmiş incelendiğinde karizmatik liderlerin olumlu olmasına karşın olumsuz karizmatik liderlere örnek vermenin de bir o kadar kolay olduğu bilinmektedir. Karizmatik lider kavramını olumlu ve olumsuz nitelikleri almalarında bu karizma kavramına sahip olduktan sonraki tavır ve yaklaşımlarıdır. Topluluk üzerinde karizmanın sağlanmasıyla birlikte itaat ve bağlılık elde edilmektedir. Daha sonra sağlanan davranış ve eğilimler karizmatik lidere olumlu ve olumsuz sıfatlar verilmesinde önemli kriterler ortaya çıkmaktadır (Cinel, 2008, s. 42).

Grup üyeleri tarafından olumlu ve olumsuz farkının neye ve kime göre yapılacağı önemli bir kıstastır. Bu farkın belirlenmesinde öncelikli kriter liderin grup üyelerini, karizmatik liderin yönlendirmesi ve etkilemesiyle birlikte bir kazanç sağlanıyor mu yoksa kaybediliyor mu? Bu yaklaşıma göre sınıflandırılma yapılmasının en önemli kısıtı, değerlendirmeyi gerçekleştirecek olan bireyin değer ve inançlarına fazlasıyla bağlı olarak değişebilmesidir. Bu liderlerin izleyiciler üzerinde yarar mı zarar mı sağlayacakları konusunda ortak fikir sağlanamamaktadır (Saddam Hüseyin, Ayetullah Humeyni, Gorbaçov ve Mao Tse-Tung gibi liderlerin bazıları olumlu bazıları da olumsuz kişiler olarak örnek verilebilir). Liderlerin olumlu ve olumsuz sıfatları alabilmelerindeki diğer bir öncül ise, birinci görevlerinin öncelikle kendi ihtiyaçlarını göz önüne almak mı aksine izleyicilerin ihtiyaçlarını dikkate almak mı sorusudur (Kılınç, 1997).

Olumlu ve olumsuz karizmatik liderler arasındaki en önemli fark, bireysel güce odaklanmak yerine, sosyalleştirilmiş güce odaklanılmasıdır. Olumlu karizmatik liderliğin özellikleri şu şekilde sınıflandırılmaktadır:

- Liderler kendilerine sadakatten öte, örgüt için sadakati kişilere işlemeye çalışmaktadırlar.
- Grup üyelerini etkilemek için kişisel özdeşleşmeden öte, sosyal içselleştirme ve toplu öz fayda vermeye önem verirler.
- Liderler otoriteyi önemli derecede delege etmektedirler. Grup üyelerinin düşünce ve fikirlerinden faydalanmaya özen gösterirler.
- Olumlu özelliğe sahip karizmatik liderler amaç ve hedeflere ulaşılacak yol ve yöntemler için gerekli bilgileri üyelerine açıklayarak, onlarla birlikte ortak bir şekilde hareket etmektedirler.
- Bu liderler, üyelerini karar ve fikirlere katılması için cesaretlendirirler ve teşvik ederler (Buldu, 2016; Kılınç, 1997).

Bu noktada karizmatik liderliğin bazı olumsuz yönlerinin bulunduğunu da kabul etmek gerekmektedir. Karizmatik liderlerin olumsuz yanlarının en önemli dayanağı çevresindeki insanların karizmatik olarak gördükleri lidere koşulsuz bir şekilde boyun eğmeleridir. Bu durum karizmatik liderlerin bazı yanlış davranışlar sergilemelerine neden olacaktır. Örneğin karizmatik liderler sorgulanmadıkları için bazen çok yanlış kararlar alabilmekte ya da kişisel çıkarlar edinebilmektedirler. Yakın tarih incelendiğinde Adolf Hitler gibi karizmatik olarak görülen liderlerin yanlış davranışlarının yıkıcı sonuçları olduğu görülmektedir. Bu ve benzeri örnekler karizmatik liderliğin bir noktada sorgulanması gerektiğini göstermektedir. Zira karizmatik liderler yakın çevrelerini çok ciddi biçimde etkiledikleri için yanlış kararları çevrelerine doğru bir karar gibi benimsetebilmektedirler. Diğer bir ifade ile karizmatik liderler kriz dönemlerinde ortaya çıkıp ciddi başarılar elde ederken ciddi yıkımlara da sebep olabilmektedirler. Özellikle beklenmeyen sonuçlar ortaya çıktığında bütün ümitler sönmektedir (İpek, 2012).

Kılınç'ın ifade ettiği olumsuz sıfatlara sahip karizmatik liderler şu şekildedir (Kılınç, 1997):

- ✓ Olumsuz karizmatik liderler istenilen hedef ve ideallerden çok, kendileri için sadakat göstermeye daha fazla önem gösterirler.
- ✓ Olumsuz karizmatik liderler, üyelerini etkilemek için değer ve vizyonlar için bireysel özdeşleşmeye yoğunluk gösterirler.

- ✓ Olumsuz karizmatik liderler, ideolojik çekiciliği kendi güçleri için kullanırlar ve bunun ötesinde ideoloji göz ardı edilir veya liderin kişisel amaçlarına hizmet edecek biçimde kullanılmaya başlanır.
- ✓ Olumsuz karizmatik liderler, kişisel güçlerine dayalı olarak, izleyicilerini kendilerine bağımlı olmasını ve aynı zamanda zayıf olmalarını, onları baskı, hüküm ve emirlerinin altında olmalarını isterler.
- ✓ Olumsuz karizmatik liderler, önem arz eden kararların tamamını kendileri alırlar ve bu kararlar da genellikle üyelerinin mutluluk ve refahından öte, kendilerini yüceltmek ve korumaktır.
- ✓ Olumsuz karizmatik liderler, bilgileri üyelerine kısıtlı ve sınırlı bir şekilde aktarırlar.
- ✓ Olumsuz karizmatik liderler, üyelerini kontrol altında tutmak ya da eyleme geçirmek için ceza ve ödül gibi araçları kullanırlar.
- ✓ Olumsuz karizmatik liderlerin hemen hemen hepsi fazlasıyla narsis olurlar ve kendilerinin üyeleri için bir lütuf olduğuna inanırlar.

2.5. KARİZMATİK LİDERLİK TEORİLERİ

Son zamanlarda liderlik ile ilgili gerçekleştirilen çalışmalar incelendiğinde karizmatik liderlik üzerinde durulduğu görülmektedir. Karizmatik liderlik yaklaşımına göre, karizmatik liderlik özelliklerine sahip kişisel becerileri neticesinde bireyleri etkilemektedir. Bu özelliklere sahip kişilerin iktidar güduları yüksek oldukları için lider olma güduları de daha fazla olmaktadır. Bireylere örnek olma, imaj sağlama, bireylerin motivasyonlarını artırma ve güven sağlama gibi özelliklere sahiptirler.

Karizma Weber tarafından bugüne kadar liderlik kavramı ile alakalı çok fazla çalışma gerçekleştirilmiştir. Fakat 1980’li dönem içerisinde gerçekleştirilen araştırmaların genelinde karizma olgusu; dini liderlik, sosyal ve politik etkilemelerini açıklamaktadır. Bununla beraber 1980’li yıllar sonrasında esrarlı ve mistik bir kavram olarak ele alınmaktadır (Demir, Yılmaz, & Çevirgen, 2010).

Psikoloji, tarih, sosyoloji ve yönetim gibi birçok bilim dalı tarafından işlenen karizmatik liderlik kavramı için tek bir tanım yapılabilmesi mümkün olmadığı daha önceki kısımlarda açıklanmıştır. Max Weber ile birlikte farklı şekillerde tarif

edilmesiyle birlikte bu kavram hakkında araştırmanın bu bölümünde karizmatik liderlik ile ilgili yaklaşımlar incelenecektir.

2.5.1. Max Weber ve Karizmatik Otorite

Karizma, liderin davranış ve özelliklerini astlar tarafından algılanma süreciyle birlikte meydana gelir. Karizmanın modern kullanımı 20. yy başlarında Alman sosyolog Max Weber'e kadar uzanmaktadır. Weber, farklı toplumlarda otoritenin nasıl meşrulaştırıldığı ile ilgilenmektedir. Weber, karizmayı astların algılamalarına dayanan ve birtakım istisnai durumların bulunduğu etkileme şekli olarak ifade etmektedir (Yukl G. A., 1989). Weber'e göre karizma, sosyal bir kriz esnasında lider krize bir çözümler ortaya çıktığında ve insanları da kendi fikrine ortak ettiğinde meydana gelmektedir (Doğan M. , 2014).

Weber'e göre karizmatik otorite ise, meşruluğunu herhangi bir pozisyonlardan değil, liderin öykünölen karakterinden alır. Karizma, normal bireyler görölmeyen bir özellik olup ilahi köklerden gelen olağanüstü insanlarda görölen bir unsurdur (Çelik, 2011). Dolayısıyla Weber karizmayı, güven sıfatının var olduğu, en iyi yeteneklere sahip ve diğer insanları etkileyebilme gücüne sahip kişilik özelliklerinin yanı sıra topluma kendini adayarak, akılcı, coşkulu, psikolojik anlamda iyi olabilen, takipçilerine hissettiği heyecanı aktarabilen kişilerdir (Çapçioğlu, şahin, & Erdoğruca, 2010).

Weber'e göre karizmatik liderlik, sosyal bir kriz esnasında ortaya çıkmakta ve liderin krizi çözümler insanları etrafında birleştirmesiyle gerçer amacını gerçerleştirmektedir. Gerçerleştirilebilir birkaç hedef deneyiminden sonra liderin sıra dışı olduğunu düşönen takipçileri, bu liderin olağanüstü özelliklerine hayran olurlar. İşte "karizma" terimini bu tip liderler için kullanan Weber'e göre peygamberler, askeri ve siyasi önderler karizmatik liderlerin ilk örneklerindedir (Işık, 2016, s. 35).

Karizmatik kavramının işletme ve yönetim yazınsal alana 1947 yılında ilk defa girdiren kişi olarak Weber, karizma kavramına farklı bir anlam katarak karizmatik yetki, geleneksel yetki ve ussal-yasal yetki olmak üzere üç farklı yetki türünden söz etmektedir. Weber'a göre bu üç yetki aşağıdaki gibi açıklanmaktadır (Işık, 2016, s. 34-35).

- Karizmatik Yetki: Olağanüstü kişiliğin meydana getirdiği güçlü bir yetki gücünü ifade etmektedir. Bir bireye duyulan mutlak bağlılık, o kişinin kutsal statüsüne güvence ve inanç, başka niteliklerine ya da kahramanlığına dayanan kabullenme olarak belirtilmektedir.
- Geleneksel Yetki: Geçmiş otoriteyi temsil etmektedir, eski gelenek-görenekleri korumanın sürdürülmesi neticesinde bu eylemin kutsallaştırılmasıdır. Aynı zamanda eski krallıklar ve feodalitelerde görülmektedir.
- Ussal-Yasal Yetki: Rasyonel kurallara veya yasaların geçerliliğine dayanan, görevsel bir yetkiye inanmaya bağlı bir güçtür. Fransa devriminden sonra ortaya çıkan bu güç, hukuk esasına bağlı devletlerde görülmektedir.

2.5.2. House ve Karizmatik Liderlik

Weber'in karizmatik liderlik yaklaşımını psikolojik açıdan geliştirip inceleyen House, bu teoride karizmatik liderlik özelliklerini, durumsal etkenleri ve davranışsal yönelimleri incelemiştir. Bu teoriyi Amerika Birleşik Devletleri başkanları üzerinde test etmiştir (Gül, 2003). Karizmayı örgüt açısından inceleyen ve önemli araştırmaları bulunan House 1977'de Karizmatik Liderlik Kuramını geliştirmiştir. House araştırmasında karizmatik liderliği mistik veya folklorik olarak işlemeden öte, bu liderlerin tipleri (karakteristik) ile ilgili, davranışsal durumları hakkında ve durumsal etkenler hakkında test edilebilecek hipotezlerden meydana gelmektedir. Bu kuram bir çalışma ile desteklenmemiş olsa bile, bazı hipotezlerin değerli karizmatik liderler olarak algılanan Churchill, Martin Luther, Mahatma Gandhi ve Winston gibi kişiler bakımından incelenmesi karizmatik liderliğin daha iyi bir ifade ile açıklanması ve ışık tutmasına katkı sağlamıştır (Miner, 1988).

House'a göre karizmatik liderliğin üç temel kişisel tip (karakteristik) ile açıklanabilmesinin mümkün olduğunu belirtmektedir (Kılınç, 1997):

- Yüksek ve iyi bir özgüveni bulunması,
- Yüksek etkileme gücü ve baskın olma ihtiyacı,
- Kendine ait inançların ahlaki açıdan doğru olduğunu hissettirmesidir.

Karizmatik lider olan bir kişinin diğer kişileri etkileme sürecinde daha ileri seviyede güce sahip olduğunu ve gücü kullanarak iyi bir ikna kabiliyetleri bulunduğunu ifade eden House, teorisinin beklenenlerin ötesinde performans varsayımı yaparak takipçilerin bu alanda harekete geçirilmesi üzerine konsantrasyon sağlamaktadır. Karizmatik liderin ne şekilde davranış sergilediği, diğer insanlardan farklılıkları ve bundan ziyade hangi bağlamda meydana çıktığı gibi sorulara cevap arayan House'un teorisine göre karizmatik bir liderde üç tür özellik bulunmaktadır. Bunlar güven, hâkimiyet ve kendi inançlarına bağlılıktır (Zel, 2001, s. 150-152).

2.5.3. Conger-Kanungo ve Karizmaya Atıf Teorisi

Karizma konusunda en ayrıntılı analizlerden birisi de McGill Üniversitesi'nden Jay Conger ve Rabindra Kanungo tarafından gerçekleştirilmiştir. Bu teoriyi açıklamadan önce Conger ve Kanungo'nun teori içerisinde sıkça bahsettiği vizyon kavramının anlamını belirtmek gerekir. Çünkü vizyon kavramı, aşağıda görüleceği şekilde liderlik boyutunun büyük bir kısmını içermektedir (Doğan M. , 2014, s. 51).

Batı'dan (Fransa) dilimize giren vizyon (vision) sözü, Latince visio (görme işi, görüş, görme) köküne dayanmaktadır. Önceleri sinema terimi olarak kullanılan vizyon için gösterim şeklinde güzel bir karşılık bulunmuştur. Aynı söz son zamanlarda ise uzak görüşlülük, geniş görüşlülük anlamlarında da yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Türkçe Bilgi, 2018). Conger ve Kanungo, 1987 ve 1988 yılında yayınladıkları eserlerinde karizmanın atıfsal bir fenomen olduğu varsayımına dayanan ve özellikle de bu liderlik tarzının işletmelerde ve diğer karmaşık örgütlerde nasıl ortaya çıktığını açıklamaya yönelik bir karizmatik liderlik kuramı önermişlerdir. Conger 1989 yılında kuramı test ederek, daha rafine bir versiyonunu geliştirmiştir (Kılınç, 1996).

Conger ve Kanungo'ya göre karizma, örgütte çalışan bireyler tarafından belirli bir lidere yapılan bir atıftır. Aynı şekilde Conger 1989 yılında yaptığı çalışmasında izleyicilerin lidere ve onun vizyonuna karizma atfettiklerini belirtmektedir. Bu nedenle de ortaya koymuş oldukları teori karizmatik liderliğe atıfta bulunulmasını sağlayacak muhtemel davranış tarzlarının ortaya konulmasına diğer bir ifadeyle, liderlerin ilgilendiği hangi tür davranışların, izleyenlerce karizmatik olarak görülmelerini

sağlayacağına yönelmektedir. Conger ve Kanungo'ya göre karizma atfını sağlayan lider özellikleri şunlardır:

a) **Vizyon Belirleme:** Bir insanın lider olarak adlandırılmaya layık olup olmadığını belirleyen kritik etmenlerden biri, liderin yeterli sayıda azınlık kararı alma yeteneğinde yani vizyon sahibi olabilmesinde ortaya çıkmaktadır. Vizyon kavramı, genellikle araştırmacılar tarafından karizmanın bir parçası olarak görüldüğünden uzun yıllar ihmal edilmiştir. Conger, bir vizyonun basit olması, ideal hedefleri ifade etmesi, mevcut durumla mücadele etmesi, üyelerin kişisel beklentilerine yönelmesi ve genel olarak bir risk ögesi içermesi gerektiğini vurgulamıştır (Aykanat, 2010).

b) **Üye ihtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme:** İnsan ilişkileri ve iletişim yeteneği liderlik için çok gerekli iki özelliktir. Üye ihtiyaçlarına ilgi duyan bir liderin vizyonunu izleyicilerine çok açık ve zorlayıcı bir şekilde ileterek motive edebilmesi gerekmektedir. Özellikle karizmatik liderler için bu özellik daha da önemlidir. Karizmatik liderlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri, izleyicileri peşlerinden sürüklemelerinin nedenlerinin başında gelmektedir. Çalışan kendi istek ve ihtiyaçlarına liderinin duyarlılık gösterdiğini, ilgi duyduğunu hisseder ve görürse daha fazla bağlılık göstermektedir (Aykanat, 2010).

c) **Çevresel duyarlılık gösterme:** Liderlik çevresel akım ve çelişkilerdeki değişimleri anlamaya ihtiyaç göstermektedir. Bu gelecekle ilgili kaosları çözmeyi sağlamaktadır (Aykanat, 2010).

d) **Sıra Dışı Davranış Sergileme:** Karizmatik liderlerin özelliklerinden birisi de sıra dışı davranışlar sergilemektir. Bu davranışlar yasalara ve ahlaka aykırı davranışlar anlamına gelmemektedir. Ancak teamül diye ifade edilebilecek, o güne kadar yaygın olarak kabul görmüş olan kalıpların dışında davranışlar göstermeyi ifade etmektedir. Karizmatik liderlerin bu özelliği, örgütün amaçlarına ulaşmak için alışılmamış davranışlar gösterme, alışılmamış yollar deneme ve izleyenleri şaşırtan kendine özgü davranışlar sergileme biçiminde ortaya çıkmaktadır (Aykanat, 2010).

e) **Kişisel Risk Üstlenebilme:** Karizmatik liderlerin bir diğer önemli özelliği de bağlı bulunduğu örgütün ve liderlik ettiği izleyicilerinin yararına kişisel risk almalarıdır. Bu özellik, örgütün amaçlarına ulaşmak için ciddi boyutlarda kişisel risk içeren davranışlar sergilemek, kişisel fedakârlıklarda bulunmak ve örgütün iyiliği için

kendi hayatından yüksek bedeller ödemek ve maliyetlere katlanmak şeklinde ortaya çıkmaktadır (Aykanat, 2010).

f) Mevcut Durumu Sürdürmeme: Karizmatik liderler değişimi başlatan liderlerdir. Bu liderlerin en önemli özelliklerinden bir tanesi mevcut durumu korumaktan çok yenilikler peşinde koşarak bir değişim atmosferi yaratmalarıdır. Karizmatik liderlerin ayırıcı özelliklerinden biri de statükoyu sürdürmeme eğilimleridir. Örgütsel amaçlara ulaşmada işleri kendilerinden önce yapıldığı gibi yapmak yerine farklı bir yoldan yapmayı ve kökten değiştirmeyi tercih etmektedirler (Aykanat, 2010).

Karizmaya Atıf Kuramını diğer karizmatik liderlik kuramlarından farklı kılan en önemli husus, Conger ve Kanungo'nun karizmayı sadece çok özgün kişiler tarafından sergilenebilecek mistik bir nitelik olarak ele almayı, pek çok lider ve yönetici tarafından öğrenilme potansiyeline sahip bir kavram olarak görmeleri ve belirli davranışsal kalıplara ağırlık vermeleridir. Kuşkusuz liderler ve elde ettikleri karizmanın gücü, vizyonun izleyicilere transfer edilebilme yeteneği açısından farklılıklar gösterebilecektir. Ancak atıf kuramındaki davranışsal yönelimlere ve özelliklere ağırlık vermenin karizmatik olarak algılanma olasılığını arttıracığı da bir gerçektir (Aykanat, 2010).

2.5.4. Shamir'in Karizmatik Liderlik (Benlik) Teorisi

Karizmatik liderlik kuramlarının çoğunun, karizmatik liderlerin izleyicilerini nasıl derinden etkileyebildiği ve onları örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün kılmaya nasıl motive edebildiği gibi süreçlere tatminkâr bir açıklama getiremediğini vurgulayan Shamir, House ve Arthur'la beraber ifade edilen boşluğu doldurmaya odaklı yeni bir karizmatik liderlik teorisi inşa edilmiştir.

Shamir'in benlik teorisi, House'un karizmatik liderlik yaklaşımının üzerinden geliştirilmiştir. Bu sebeple, House'un yaklaşımında yer alan çoğu karizma ögesi, benlik teorisinde de bulunmaktadır. Benlik teorisinde yer alan karizmatik lider davranışları diğer kuramların birçoğunda bulunmaktadır. Shamir, House ve Arthur bu davranışların (çoğunlukla üyelerin olağanüstü başarılarının ortaya çıkmasını sağlayan) süreçleri nasıl ve ne şekilde faaliyet haline gelmesini açıklamaktadır. Bu kurama göre,

karizmatik liderler özel değerlere önem verirler ve üyelerinin kendi tecrübelerini tefsir etmesine yardımcı olacak vizyonu açık seçik ifade ederler. Diğer bir ifade ile karizmatik liderler, üyelerine ulaşabilecekleri başarı için hedefleri ile alakalı beklentilerini bildirerek ve üyelerine karşı duyduğu güveni söyleyerek, onların kendilerine saygısını, öz faydasını ve değerlerini artırmalarında motivasyon sağlarlar (Doğan M. , 2014, s. 53).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

MOTİVASYON

Motivasyon kavramı laboratuvar ortamında incelenen niteliklere sahip bir kavram değildir. Bizler motivasyonu ancak bireylerin davranışları bazında inceleyebilir ve o bilgiler ışığında yorumlayabiliriz (Akbulut Kayısı, 2016). Motivasyon tamamıyla bireysel bir süreçtir. Ancak birey bazında gerçekleştirilen faaliyetler motive olmayı ya da olmamayı ifade eder, başkasının motivasyonu kişi kendi izin vermedikçe kişiye etki edemez. Bu nedenle bireylerin beklenti ve gereksinimleri, hedefleri, hedefe yönelimleri ve bu yöndeki çabaları bize motivasyonlarına dair çeşitli bilgiler vermektedir (Koçel, 2005).

Bireyi harekete geçmeye iten istek olarak tanımlanabilir. İnsanoğlu yaşamı boyunca çeşitli hayal, istek ve arzulara sahip olur. Bunlardan bazıları insanın hayatını devam ettirmesi için bilinçaltı düzeyinde oluşan dürtüsel isteklerken bazıları ise insanın kişiliğinden, hayalleri ve hedeflerinden etkilenen seçim niteliğindeki isteklerdir. Motivasyon kelimesinin Türkçe anlamsal karşılığının ifade edilmesi pek mümkün değildir. Bu kavram, İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden oluşturulmuştur (Eren, 2000). Bireylerdeki iç hareketliliğinin istenilen amaçlar doğrultusunda harekete geçirilmesine motivasyon adı verilmektedir (Düren, 2000).

İnsanı motive eden güç iç kaynaklı (içsel) veya dış kaynaklı (dışsal motivasyon) olabilir. Çalışanların motivasyonunu arttırmak için örgüt tarafından bir takım önlemler alınıp, çalışana uygun isteklendirme aracının seçilmesi gerekir. Her motivasyon aracı her çalışana uygun değildir. Burada yöneticiye düşen çalışana ve beklentilerini iyi analiz edip, onu motive edecek en uygun yöntemi seçmek ve sonra da uygulamaktır. Sadece araç seçimi ile iş bitmez, bu sadece başlangıçtır. Motivasyon için uygun zaman ve şartlarda bu aracın işe koşulması da önemlidir. Motivasyon aracı, kullanıldıktan ve amaca ulaşıldıktan bir süre sonra motive edici özelliğini kaybeder. Bu süreç fark edilip, yeni yöntem ve motive edicilerin seçilmesi yerinde bir davranış olacaktır (Dündar, Özutku, & Taşpınar, 2007).

Çalışanların motivasyonları sadece çalışma ortamındaki faktörlerden etkilenmez. Yaşam kalitesi de motivasyonu etkiler. Yaşam kalitesi dediğimizde, aile ortamı, yaşadığı ev, gelir düzeyi, iş, aile bireyleri ile kurduğu psikolojik ve sosyal ilişki veya yalnız yaşama, evde sahip olduğu konfor, aile bireylerinin sahip olduğu maddi imkânlar ve çalışana verdiği destek, sağlıklı olmak, ulaşım, yaşadığı yerleşim biriminin çevresel özellikleri, yaşadığı mahallenin sosyal statüsü, ulaşım aracına sahip olmak, sosyal aktivite ve eğlencelere katılım yaşam kalitesini oluşturan faktörlerden bazılarıdır. Yaşam kalitesi sübjektif bir olgudur. Önemli olan kişinin yaşamını değerlendirerek vardığı sonuçtur. Bu sonuç onun mutlu olmasına veya hayattan memnuniyetsizlik duymasına neden olur. Standart ölçütlere göre gelir düzeyi ve yaşam şartları çok iyi olan birisi kendi hayatını değerlendirerek olumsuz bir sonuca ulaşmış, yaşam kalitesini düşük görebilir ya da zor şartlarda yaşayan birisi bu durumdan etkilenmeyerek mutlu olmayı başarabilir (Tekeli, 2010).

3.1. MOTİVASYON KAVRAMI

Motivasyon kavramı genel olarak itici güç, bireyi bir eyleme sevk etme olarak ifade edilebilir. Kişide itici güç oluşturma ve kişiyi, belli bir amaç yönünde eyleme geçmeyi isteklendirme ve bu davranışı devam ettirmesini sağlama yönünde heveslendirmektir. Motivasyon, bir kişinin belirlediği hedefler için atağa geçiren kuvvettir. Aynı zamanda harekete yöneltici, bu atağın devam ettirilmesinde ve olumlu tarafa yönlendiren, üç farklı özelliğe sahiptir. Motivasyon insanı belirli bir davranışa yönelten ve insanı hareketlendiren bir süreci kapsamaktadır. Bu kavram bizim dilimizde güdülenme ya da güdülenmeyi ifade etmektedir (Eren, 2001; Peker & Aytürk, 2000).

Motivasyon, bireyin ihtiyaçlarını doyumak amacıyla öğrenmek eyleme geçmek isteği içinde bulunmasıdır. Bu isteğin, bireyi harekete geçirebilecek yoğunlukta olması gerekir. Diğer yandan, bireyin çok yoğun motivasyon içinde olmasının da öğrenme yönünden bazı sakıncaları vardır. Çok yoğun motivasyon süreci içindeki bireyin öğrenmesi gerilim ya da bunalım içinde olması nedeniyle kısıtlanabilmektedir. Motivasyon, bir bireyin kişisel ihtiyaçlarının doyurulması ve aynı zamanda kendini yükseltmesine kadar birçok süreci kapsamaktadır. Motivasyon;

özendirme, güdülenme, etki altına alma, teşvik etme, harekete geçirme ve isteklendirme gibi kavramları da ifade etmektedir. Motivasyonun kişiyi harekete geçirmesinden dolayı bu kavram davranış, amaç, irade, istek, hırs, başarı, korku, moral ve seçme gibi bir takım kavramları da içine almaktadır (İncir, 1984).

İnsanların motive olmasını sağlayan gereksinimler kişiden kişiye değişir ve bir ihtiyaç oluştuğunda kişide onu karşılama isteği belirginleşir. Kişi böylece belli güçle hedefe itilmeye başlar. Daha sonra hedefine ulaşmak için farklı yön ve biçimde davranışlar sergiler. Kişi amaca veya doyuma ulaşamadığı zaman büyük bir boşluğun varlığını hissetmektedir. İhtiyaca cevap verildiğinde ise hedefe ulaşmanın mutluluğunu yaşamaktadır. Ayrıca motivasyon kişilere enerji sağlayan, onu belli bir amaca yönlendiren ve belirli davranışlarının devamını temin eden bir güçtür. Motivasyon kişinin iç dünyası ve dış etkilerden etkilenir. Kişi ya istenen davranışa yönelir ya da istenmeyenden kaçma yönünde davranış gösterir. İnsanların ihtiyaçları meydana geldiğinde insan motive olmaya ilk adımı atmıştır. Kişi gereksinimini gidermek için motive olmasından sonra davranışa geçerler. Bu davranış ile birlikte gereksinim karşılanmaktadır. Motive olmuş birey mutlaka harekete geçer. Yani sınavı kazanmak istiyorum deyip eğer kişi sınava hazırlanmıyorsa o kişi gerçekten motive olmamıştır. Çünkü hareket yoktur (Tufan Tuğcu, 2009).

Motive kavramının Türkçe karşılığı harekete geçirici, saik ve güdü şeklinde tanımlanmaktadır. Güdüleme ise bir insanı belirli amaç için harekete geçiren güç demektir (www.tdk.org, 2018). O halde, motive; sürdürücü, harekete geçirici, olumlu yöne yöneltici ve hareketi devam ettirici gibi özelliklere sahip bir güçtür. Motive bu kavramlardan türetilmektedir, güdülenme ise bir veya daha fazla kişiyi, belirli bir tarafa, amaç için sürekli harekete yönlendirmek için yapılan çabaları ifade etmektedir (Eren, 1996).

Bazı işletme ve kuruluşların başarılı, bazılarının da başarısız olma sebeplerinin incelenmesi neticesinde ortaya atılan ve üzerinde çeşitli araştırmalar yapılan motivasyon kavramının temelini, bireyi açık bir davranışa götüren süreçte bir güdü veya hareket olarak bilinen bir ihtiyacın oluşturduğu ifade edilebilir. Bu ihtiyaçların karşılanamaması neticesinde tatminsizlik durumu ortaya çıkmakta ve bireyin

beklenenden farklı davranışlar sergilemesine neden olabilmektedir. Bu durumun engellenmesi ve ortadan kaldırılması bağlamında hayati bir öneme sahip olan motivasyonun etkisel alanındaki söz konusu ihtiyaçlar ise fizyolojik, psikolojik ve toplumsal olarak sınıflandırılabilir. İnsanın doğumundan ölümüne dek yaşamını devam ettirebilmesi için gerekli olan fizyolojik ihtiyaçların karşılanması sonucunda, sosyal yaşamda sevgi, bağlılık, kabul görme ve statü gibi toplumsal ihtiyaçları gün yüzüne çıkarmakta ve bu ihtiyaçların da giderilmesi için psikolojik ihtiyaçların ortaya çıktığı söylenebilir (Işık, 2016).

3.1.1. GÜDÜ

Güdüler insanı bilinçaltı düzeyde harekete geçiren unsurlardır. Güdüler temel olarak bireyin hayatta kalması ve dünyada yaşamsal döngünün sürmesi odaklı olarak bireyi harekete geçiren arzulardır. Kişinin davranışlarını tetikleme ve kişi içerisinde farklı şekillerde davranmasını sağlayan güdüler, bu güdüleri harekete geçirmesini sağlayan çevresel etmenlerle ilgilidir. İkinci etmen, belirli bir amaca yönelme ile alakalı durumdur. Üçüncü etmen ise, diğer iki etmene bağlı olarak, kişinin davranışını devam ettirmesi veya devam ettirmemesi ile ilgilidir. Bu üç etmen de, çalışan bir bireyin anlaşılması ve analiz edilmesi bakımından büyük bir önem arz etmektedir. Motivasyon teorileri, bu üç etmen üzerinde durmaktadır. McClelland bu üç güdü ve ihtiyaç içerisinden daha fazla başarı güdüsünün kişi ve toplumu etkisi altına aldığını ifade etmektedir. Kişi faaliyetlerinde başarılı olmayı hedeflediği halde başarısız olmaktan da büyük ölçüde çekingenlik ve korku hissetmektedir. Bu çekingenlik ve korku kişiyi başarılı olmaktan alıkoyacaktır. Bu nedenle bu çekingenlik ve korkunun yenilmesi durumunda kişinin başarılı olma isteği faaliyetlere yönlendirecektir (Eren, 1996).

Güdü yönetim psikolojisinin önemli unsurlarından birisidir. Çalışan kesimin işlerinin sıkıcı olması, karar verme özgürlüğünün olmaması, çalışan tarafından inatçılığa kayma ve tembelliğe, inatçılığa kayma gibi tehlikeli durumlar bulunmaktadır. Böyle durumlarla karşılaşmamak amacıyla çalışanları güdüleyen nedenlerin neler oldukları araştırılmalıdır. Daha sonra istekleri yerine getirilmeye çalışılmalıdır. Davranışların içsel etkenlerin yanı sıra dışsal olarak etkileyen ve

davranışlara yön veren çeşitli uyarıcılar (stimulus) vardır. Bu uyarıcılar; tutumlar, kişisel izlenimler, çevresel koşullar ve sosyal alışkanlıklardan meydana gelmektedir (Eren, 2010).

3.1.2. İhtiyaç

Motivasyona geçmenin birincil adımı bireyin içinde duyduğu ihtiyaç hissidir. Birey ihtiyacın karşılanması için karşı konulmaz bir istek duyduğunda ihtiyacı karşılamaya motive olacaktır. İhtiyaçlar maddesel olabildiği kadar duygusal ihtiyaçlar olarak da belirebilir. Kişinin özel hayatında sevme-sevilme ihtiyacı gibi kendisini harekete geçiren faktörler varken, iş hayatında başarılı olma ve takdir edilme gibi duygusal ihtiyaçları motivasyon süreçlerine etki eder (Akbulut Kayısı, 2016).

Eksikliği hissedilen ihtiyaç tatmin edilememiş ise gerilim ve dengesizliklere sebep olabilir. Dengenin oluşturulabilmesi için ihtiyacı tatmin edecek hedef kitle belirlenir ve bu amaca ulaşmada yön verecek davranışların belirlenmesi gerekir. Bütün davranışların temeli tatmin edilemeyen ihtiyaçlara bağlanır. İhtiyaçların önceliği ülkeden ülkeye, kişiden kişiye ve hatta zamana göre de değişiklik gösterebilir. İhtiyaç insan yaşamının ve sağlığının devamlılığı için gerekli koşullardır. İnsan sağlığının ve yaşamının devam ettirilebilmesi için koşulların oluşması şeklinde tanımlayabileceğimiz ihtiyaçları iki temel sınıfa ayırabiliriz. Bunlar fizyolojik ve sosyo psikolojik ihtiyaçlardır. Birinci ihtiyaçlar insan vücudunun sağlıklı bir biçimde sürdürülebilmesi için gerekli koşulları ifade ederken, ikinci ihtiyaçlar ise ruhsal ve zihinsel sağlık için gerekli koşulları ifade eder (Akbulut Kayısı, 2016).

İnsanlar istek ve ihtiyaçlarını tatmin etmedikçe bir iç dengesizlik ve gerilim hali ortaya çıkmaktadır. Tatmin edilmeye muhtaç olan gereksinimler, bireyi bu yönde harekete geçirici özelliğe sahiptirler. Tatmin edilmemiş bir ihtiyaç motivasyonun çıkış noktasını oluşturmaktadır. Tatmin edilmiş bir ihtiyacın bu tatminin etkisi bitinceye dek davranışlar üzerinde etkisi olmamaktadır (Erdoğan, 1996).

3.1.3. Tutum

Tutum ve inançlarımız, bir olay veya durum karşısında bireysel tecrübelerimiz ve sosyal çevrenin etkisi ile belirlenmiş olur. Tutum geniş bir şekilde ifade edilecek olursa, bir kişinin belli bir kimseye ya da nesneye karşı zihinsel açıdan kendini hazırlama durumu ya da vaziyet alma durumudur. Bir başka deyişle, kişilerin nesnelere karşı geçirdiği farklı tecrübeler neticesinde düzenli tavır sergileme biçimleridir. Tutumlar bireyin yaşamışlıkları sonucu belirli durumlarda benzer tepkilere yönelimine neden olan bireyin yaşamı boyunca gelişen duygu ve davranış şekilleridir (Akbulut Kayısı, 2016).

3.1.4. Kişilik

Kişilik, insanı diğer insanlardan farkı kılan ruhsal, bedensel ve zihinsel özelliklerinin tamamıdır. Kişilik bir insanın kendi içinde oluşan durumlara karşı değerlendirmeleri gerçekleştirmesi ve kendisine çıkar ve tatmin elde edecek bir duruma geçme istekliliğidir. Bireyin diğer insanlar açısından kişiliği, kendisinin toplum içerisinde bir takım rol (görev) ve özelliklere sahip olmasını ifade etmektedir (Eren, 2010). Bireyin kişilik gelişimi içsel ihtiyaçları, evrenin özellikleri vb. etkenlerden etkilenecek şekilde şekillenir (Akbulut Kayısı, 2016).

3.2. MOTİVASYONUN TARİHSEL GELİŞİMİ

Motivasyon (güdüleme) kelimesinin dilimizde tam karşılığını bulmak zordur. Bu kavram İngilizce ve Fransızca “motive” kelimesinden türetilmiştir (Eren, 2000, s. 474). Temelde kişinin davranışlarıyla ilgili bir kavram olan motivasyon, Latince Movere, kelimesinden gelmektedir. Teşvik etmek, etki altına almak, harekete geçirmek vs. gibi anlamlara sahiptir. İnsanların belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere motivasyon tanımlanabilir (Bingöl, 1997, s. 258).

18. yy’ının başlangıcından bu yana bilim adamları bilimsel yönetim hareketi çıkarken teşvikler hakkındaki çalışma ve araştırmalarıyla ilgilenmeye başlamışlar. Teşvik konusunda yönetim fikrinin gelişiminde üç aşama şeklinde incelenmektedir:

3.2.1. Klasik (Geleneksel) Okulu

Bu ilk aşama yönetimdeki geleneksel teoriyi temsil eder. Kurumu dış çevreyle ilgisi olmayan ideal bir birim saymaktadır. Bürokrasi teorisinin öncüsü Max Weber'a göre tembellik ve hırsızlık bireyin huyundadır. Bu birey sürekli maddi ihtiyaçlarını karşılamaya çalışmaktadır ve böylece bu aşama sadece maddi teşviklere konsantre olmuştur (Almachı, 2015, s. 4).

Ayrıca Fredrick Taylor, çalışmanın bilimsel organizasyonu hareketinin kurucusu olarak bir fikre konsantre olmuştur: “İşçiye ödül ya da bağış verip veya ücretine zam yaparak daha lüks bir hayat gerçekleştirmeye çalışmaktır”. Taylor'un fikrinin temeli ise işçileri ve iş sahiplerini her iki tarafın fayda gördüğü kurumun lükslüğüne ikna etmektir. Ayrıca Taylor sürekli bireyin maddi ekonomik yönüne konsantre olmuştur. Bunu da hipotezlerinde özetlemiş bulunmaktadır (Ekonomik hipotez) (Almachı, 2015, s. 4).

3.2.2. İnsan İlişkileri Okulu

İnsan ilişkileri okulu 1930'da kurulan ve Amerika'da olan bir okuldur. İltan Mayo ve Ho Mans sosyal ve psikoloji alanlarının başındadır. Bu okul değişik yöntemler kullanmıştır. Özellikle sosyal ve psikoloji bilimlerinde gelişim göstermişlerdir. İnsanoğlu sadece ekonomi ve para için çalışan biri değildir, ayrıca psikolojik, sosyal, zihinsel ve diğer ihtiyaçları vardır (Almachı, 2015, s. 5). Bu teoriye göre organizasyon büyük ve karmaşık bir sistemdir. Bu sistem farklı kısımlardan oluşur ve en önemlisi hümanisttir. Bu okula göre iş, teknik aşamanın aksine hümanist yanına büyük bir önem verir. İnsanın duyguları ve hissiyatı vardır ve onlar ihmal edilmemelidir. Manevi motivasyon ile duygu ve hissiyat onarılmalıdır. Bu amaçla maddi ve manevi motivasyonun verilmesi farklılık gösterir. Bu okul, bilimsel yönetim okulunda Taylor'un analitik bilimsel yöntemini takip etmekte ama konsantrasyon noktasında farkı bulunmaktadır. İnsan ilişkileri okulu ise hümanisttir.

İltan Mayo ve arkadaşları, otuz bin işçisi bulunan Amerika Chicago'daki Haysorun Fabrikasında aydınlatma, havalandırma, dinlenme araları, nem, temizlik ve gürültü gibi iş şartları etkisi üzerine bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Maddi iş şartları

ile verimlilik arasındaki ilişkiyi araştırırken, bu ilişkinin etkisinin faktör olmadığını gösterdi. Sonra çalışma, organizasyon hedeflerini gerçekleştirmek için bireyin davranışını uyarması ve insan ilişkileri esasına dayanarak iş motivasyonuna temel uyarıcı bulmak için psikoloji ve sosyal bilimlere yöneldikleri bilinmektedir. Havsorun tecrübelerinin sonuçları şu şekilde özetlenebilir (Almachı, 2015, s. 5-6):

- ✓ İşçinin memnuniyeti varsa verimliliği artar.
- ✓ Yönetimin, işçinin ihtiyaçlarına ve duygularına önem vermesi, gruplarını desteklemesi, iş şartları ve yöntemleri hakkında önerilerine ve görüşlerine fırsat vermesi iş memnuniyetini gerçekleştirir.

3.2.3. Modern Aşama

Bu aşama, tecrübelerden yararlanarak geçen teorilerin ve aşamaların hatalarından kaçınılmıştır. Bu aşamada sistem, geleneksel okulları gördüğü gibi (kapalı) değil, açık olduğunu görür. Modern okullar, motivasyonu gerçekleştirilen sonuçlarla bağlamaya çalışmıştır. Çalışanlara verilecek maddi veya manevi motivasyonların performansa göre farklı olması önemlidir. Ayrıca motivasyon planlamasında yönetime çalışanların da katılmasını sağlanmalıdır. Ayrıca işçilere işi sevdirmek ve onlara üretimi geliştirmek için uygun yöntemleri aramak gerekir (Almachı, 2015, s. 5-6).

3.3. MOTİVASYONU ETKİLEYEN KİŞİSEL ETKENLER

Motivasyonu etkileyen kişisel etkenler uyarılma, ihtiyaçlar, inançlar ve amaçlar olmak üzere 4 farklı gruplandırma yaparak sınıflandırılmaktadır.

3.3.1. Uyarılma

Genelde uyarılmışlık hali, organizmanın verimli bir öğrenme elde edebilmesi amacıyla tetikte ve hazır halde olmasıdır. “Canım ders çalışmak istemiyor” diyen öğrenciler aslında yeterli uyarılmışlık seviyesine ulaşamamıştır. Kantinde ya da yatakta ders çalışmak, genel uyarılmışlık haline getirmesini, dolayısıyla öğrenmesini güçleştirmektedir. Uyarılma belirli bir noktaya geldiğinde optimalleşmektedir.

Optimal seviye öğrenme için ideal olandır. Kaygı içinde aynı şeyleri söylemek mümkündür (Soykenar, 2008, s. 6).

3.3.2. İhtiyaçlar

İhtiyaç arzulanan ya da gerekli olan bazı şeylerin eksikliğidir. Eksiklik algılanan ya da gerçek olabilir. İhtiyaçlar basit ve somut olabileceği gibi karmaşık ve soyutta olabilir (Soykenar, 2008, s. 6). İhtiyaçlar, motivasyonun ilk aşamasını oluşturur. Bunlar, her ne kadar insanın temel ihtiyaçlarını içeriyor olsa da ya zaman içinde kılık değiştirmiş ya da öğrenilmiş olarak yeni bir kimlikle karsımıza çıkabilir. İnsanları motive etmek üzere yapılacak düzenlemeler, ihtiyaçlarla doğrudan ya da dolaylı olarak ilintili kılınmalıdır. Çünkü organizmanın herhangi bir ihtiyaç olmadan belirli bir amaç yönünde enerji üretip harekete geçmesi mümkün değildir (Önen & Tüzün, 2005, s. 25-26).

3.3.3. İnançlar

Kişilerin güdülenmesini etkileyen üçüncü kişisel faktör, onların inançlarıdır. Yükleme kuramı ve bazı araştırma bulguları, yeteneklerin kararı ve denetlenemez olduğunu ifade ederken, bazı görüşler de yeteneklerin çabayla geliştirilebileceğini ifade etmektedir. Diğer yandan yetenekle ilgili inançlarda gelişimsel farklılıklar vardır (Soykenar, 2008, s. 7).

Bir işletmeci veya yönetici işletmenin plan ve programlarına, işyerinin düzenine, amirin davranışlarına ve ücretlendirme yöntemlerine karşı işçilerin inanç ve tutumlarını bilirse, işletmenin daha iyi bir sosyal ortamda ve daha verimli bir şekilde çalıştırılması için gerekli önlemleri alabilir. Böylece herkes tarafından beğenilecek bir program geliştirme şansı artabilmektedir (Erol, 1993, s. 93).

3.3.4. Amaçlar

Hedef, insanın beyninde ulaşılmasının gerekliliği algılanarak organizmada enerjinin oluşmasını sağlayan ve davranışlarını yönlendirmek üzere oluşan itici gücün nedenidir. İnsanın her davranışının arkasında bir neden ve önünde de hedefi vardır.

İnsan hedefsiz, rastgele hareket etmez. Hedefe ulaşamayabilir ama davranışlarını hedefe ulaşmak için düzenler (Önen & Tüzün, 2005, s. 28).

3.4. MOTİVASYON TEORİLERİ

Motivasyon teorilerine temel teşkil edecek kavram çalışmaya karşı isteksizliktir. 18. yy'ının ortalarından sonra artan makineleşme, insan gücünün kullanımını azaltmıştır. Makineleşme insanları işinden olma tehlikesi ile karşı karşıya getirmiştir. Bu olay da insanlarda çalışmaya karşı isteksizliği meydana getirmiştir. İnsanlardaki isteksizlik üretimi verimsiz hale getirmiştir. Klasik yönetim teorisinde ekonomik varlık kavramı geliştirilmiş en önemli motivasyon aracının para olduğu düşünülmüştür. Neo klasik yönetim teorisi ile çalışanların bireysel arzu, istek ve ihtiyaçlarının bilinmesini, bir insana yakışacak şekilde davranılmasını bekledikleri araştırmalarla anlaşılmıştır. Modern yönetim kuramı insanı sınırlanamayacak kaynakları olan yetenekli varlıklar olarak görmüştür. “Ekonomik insan” olgusu “sosyal insan” ve “psikolojik varlık olarak insan” sentezi içinde değerlendirilmeye başlanmıştır (Tufan Tuğcu, 2009).

Tarihi süreç içerisinde çalışma isteksizliğini, alışkanlıklardaki ve ruhsal yapılarıdaki olumsuzlukları ortadan kaldırmak ve insanları yönlendirmek konularında araştırmacılarca çeşitli motivasyon teorileri önerilmiştir. Bu teoriler, insanları motive eden faktörleri belirlemek ve motivasyonu sürdürülebilir kılmak üzerinde yoğunlaşırlar. Bazıları insanın ihtiyaçlarına ağırlık verirken bazıları insana dışardan verilen teşviklere önem vermişlerdir (Koçel, 2005). Motivasyonun niteliğini açıklamak için geliştirilen teoriler iki grupta incelenmektedir. Birinci grupta, motivasyon teorileri insanın motivasyonunun nedenlerini yani içeriğini ortaya koyan teorilerdir ve insanın ihtiyaçlarını bulmaya çalışır. Bu teorilere Kapsam teorileri denilmektedir. İkinci gruptaki motivasyon teorileri ise, motivasyonun oluşumuyla ilgilidir. Bu teoriler ihtiyacın doğuşundan doyumuna kadar bütün gözlenebilen süreçleri ifade etmektedir ve bu teoriler Süreç teorisi olarak adlandırılmaktadır (Kıngır, 2006).

3.4.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri insanın içinde bulunan ve onu davranışa yönlendiren faktörleri açıklamaya çalışırlar. İnsanı harekete geçiren etmenler tespit edilip, anlaşıldığında onu harekete geçirmek daha kolay olacaktır. Yönetici çalışanı örgüt amaçları doğrultusunda hareket ettirmede daha başarılı olacaktır (Gümüş & Sezgin, 2012).

Kapsam kuramları bireyleri motive eden her ne varsa onları tek tek değerlendirerek bir takım sorulara cevap aramaktadır. Kapsam teorilerinin cevap bulmaya çalıştığı sorulardan bir kısmı bunlardır. Bireyleri aktive eden enerji tam olarak nedir? Bireyler hangi tür gereksinimlerini önemserler ve onları gidermeye çalışırlar? Bireyleri harekete geçiren güdüsel faktörler nelerdir (Akbulut Kayısı, 2016, s. 30).

Literatür de en fazla kullanılan kapsam teorilerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.
- Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi.
- Clayton Alderfer'in ERG Teorisi.
- David McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi.

3.4.1.1. Abraham Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

Abraham H. Maslow, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'nı geliştirerek bu kuramla bütünleşmiştir. Maslow en önemli etkenin ihtiyaçlar olduğunu belirtmiş ve motivasyon olgusuna bir yenilik getirmiştir. Maslow, insan ihtiyaçlarının fizyolojik ihtiyaçlardan kendini geliştirmeye doğru gelişme göstererek hiyerarşik bir düzen gösterdiğini savunmuştur (Fındıkçı, 2000).

Maslow'a göre kişi ihtiyacını karşılamadan bir üst basamağa geçmeyecektir. Bu basamaklar, Abraham H. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi motivasyon konusunda en çok tanınan yaklaşımlardan biridir. Bu teori sağlıklı bir kişiliğin zamanla nasıl geliştiği, büyüdüğü ve motive edilmiş davranışlarda kendini ne şekilde açığa vurduğunu göstermeye çalışır. Maslow insanları ihtiyaçlarının davranışlarına yön

verdiği, sürekli isteyen varlıklar olarak tanımlar. Maslow'a göre bir ihtiyaç tatmin edilinceye kadar insan davranışlarını etkilemeyi sürdürecektir ve ihtiyaçları en temelden en ileri kademeye kadar hiyerarşik bir düzende gruplandırmak mümkündür. Bu hiyerarşiye göre, alt kademede bulunan ihtiyaçlar karşılanmadan, üst kademede ihtiyaçların bireyin davranışını yönlendirmesi söz konusu olamaz. Tatmin edilmiş ihtiyaçların ise bireyin davranışı üzerinde etkisi kalmaz (Çolak Alsat, 2016, s. 12).

Maslow ihtiyaçları beş temel seviyede sınıflandırarak incelemiştir. Bu sınıflandırmada alttan üste doğru fizyolojik ihtiyaçlar, güvenlik ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, kendini gösterme ihtiyacı ve kendini geliştirme ihtiyacıdır. Bunlardan ilk iki grup "Fizyolojik İhtiyaçlar" grubunu, diğer üç grup ise "Üst düzeydeki İhtiyaçlar" grubunu oluşturmaktadır. Genel olarak bir ihtiyacın ortaya çıkması bunun altındaki ihtiyacın belirli düzeyde tatmin edilmesine bağlıdır. Bir alt düzeydeki ihtiyaç belirli düzeyde tatmin edilmedikçe üst düzeydeki ihtiyaçlar kendilerini gösteremez, organizmayı harekete geçirecek motivasyon ortamını yaratamazlar (Önen & Tüzün, 2005, s. 32).

a. Fizyolojik veya Temel İhtiyaçlar: Fizyolojik dürtü kavramı her zaman motivasyon teorilerinin başlangıcında ele alınmıştır. Maslow vücudun normal bir kan akışı sağlamak için sağladığı tabii çabayı temel alarak ihtiyaç kelimesini dürtü kelimesine alternatif olarak kullanmıştır (Adair, 2003, s. 32). Bu ihtiyaçlar açlık, susuzluk, cinsellik, uyku, giyecek, barınma gibi ihtiyaçlardır ve hayatımız boyunca devam eder (Aytaç, 2005).

b. Güvenlik İhtiyacı: Sıcaktan, soğuktan korunmak, sığınmak, geleceğe yönelik yasal güvence aramak bu ihtiyaç içerisinde yer almaktadır. Güvenlik isteği, işten çıkarılmamaya ilgili uygulamalar ve sendikacılık iş ortamındaki bu ihtiyaca yönelik uygulamalardır (Develi, 1995).

c. Sosyal İhtiyaçlar: Kişi günlük yaşamda zamanının büyük bir kısmını işyerinde geçirir ve bu süre içinde çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler kurar. Bu ihtiyaç düzeyindeki kişi kendine sosyal çevre oluşturma, bir gruba ait olma, başkalarıyla sosyal ilişkiler geliştirme, sevme ve sevilme ihtiyaçlarının güdümünde davranışlarını düzenler. İşyerinde çalışma arkadaşlarıyla olan ilişkiler büyük önem taşır. Bu tür

ilişkiler onu sosyal yönden belirli bir doyuma sürükler ve çalışma güdüsünü artırır. Kişi iş arkadaşları tarafından beğenilmek, kabul görmek amacıyla davranışlarına yön verir. Bu ihtiyaç işyerlerinde mesai saatleri içinde verilen küçük molalarla, çalışanların birlikte olacakları sosyal, kültürel ve sportif etkinliklerle tatmin edilmeye çalışılmalıdır (Önen & Tüzün, 2005, s. 34-35).

d. Kendini Gösterme İhtiyacı: Benlik veya saygınlık ihtiyacı yüksek düzeyli bir ihtiyaç olup, bu düzeye ulaşan birey, bir yandan kendisine güven ve saygı duyar, diğer yandan başkalarının beğeni ve saygı göstermesini bekler. Öz saygınlık/benlik olarak da adlandırılan bu ihtiyaç, kişinin öncelikli olarak kendi kendine saygı göstermesini ihtiva ederken, bireyin güçlü olma ve kendine güven duyma arzusunu taşır. Ancak daha da önemlisi, başkalarının takdirini kazanma duygusudur (Sabuncuoğlu & Tüz, 1995).

e. Kendini Gerçekleştirme İhtiyacı: Birinin kendini geliştirmesi, üretken olması gibi kapasitesini doldurma ihtiyacı ile ilgilidir. İş çevresinde ise çalışanlar, bu ihtiyacın tatmini iş ortamında zor olmakla birlikte yetenekli olanlar, profesyonel çalışanlar ve yöneticiler ihtiyaçlarını tatmin edebilirler. Yönetici çalışanın hangi ihtiyacını tatmin edeceğini kavrayabilirse uygun ortamı oluşturarak çalışanın istediği yönde davranmasını sağlayabilecektir (Aytaç, 2005).

3.4.1.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Bu kuram hijyen (durum koruyucu) ve güdülenme (motive edici) konusunu inceler, bu nedenle hijyen-güdülenme teorisi olarak da bilinir. Herzberg'in bu teorisi önemli motivasyon teorilerinden biridir. Bu teori güdüleyici ve hijyen faktörler adı altında iki grupta değerlendirilebilir (Silah, 2005).

Herzberg bireylerin motive olmasını sağlayan içsel ve dışsal etmenleri "motive edici faktörler" ve "hijyen faktörleri" olarak belirlemiştir. Hijyen faktörler (dışsal faktörler) şu şekilde sıralanabilir; şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, amir ile beşeri ilişkilerin iyi olmaması; iş ortamının fiziksel koşullarının elverişsiz oluşu, ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği, aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü alışkanlık

ilişkileri. Diğer yandan insanları motive eden, işgöreni özendiren faktörler (içsel faktörler) şu şekilde sıralanabilir; bir işi başarı ile tamamlamanın mutluluğu, iş yerinde başarılarıyla tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme, arzu, tutku, yetenek ve bilgilere uygun şekilde çalışma, iş yaparken yeterli düzeyde yetki ve sorumluluğa sahip olmadır (Eren, 2000).

Herzberg bunun üzerine motivasyonu iki faktöre bağlamıştır. Motive edici faktörler; doğrudan işin kendisine bağlı olan faktörlerdir. Başarılı olma, karar verme, statü sahibi olma, kariyerinde ilerleme, işin zorluk derecesi, başkaları tarafından takdir edilme, tanınma, işin kendisi gibi etmenlerle kişinin işinde başarma hissini yaşadığı faktörlerdir. Bunlar sayesinde çalışan kendini değerli ve mutlu hisseder. Çalışan bunlarla kendi kendini motive edebilir. Hijyen faktörler; işe bağlı, işin doğrudan kendisi olmayan faktörlerdir. Çalışma karşılığı aldığı ücret, çalışma ortamının fiziki özellikleri, iş güvencesi, sosyal ihtiyaçların karşılanması, şirket politikaları ve yönetim, kişiler arası ilişkiler, özel hayat gibi alt düzey ihtiyaçları karşılayan faktörler iş tatminini doğrudan etkilemez ancak yoklukları tatminsizliğe ve performans düşüklüğüne sebep olur (Akbulut Kayısı, 2016). Çalışma ortamında asgari bulunması gereken özellikler gösterir. Bunların var olduğu ortamlar motivasyonun artırılması için zemin hazırlarlar ve motivasyon kolay bir şekilde elde edilmiş olur. Bu özellikler olmadığında çalışanı motive etmek zordur. Ekstra doyum sağlamayan bu faktörlere, hijyen (dışsal) faktör adını vermiştir. Çünkü bunlar sağlığın korunmasında olduğu gibi koruyucu özellik gösterirler, tedavi edici özelliği yoktur, hijyen olmadığında ise hastalıkların olma ihtimali artar. Bu yüzden hijyen faktörler adını vermiştir. Çalışanın çeşitli değer sistemleri içinde çalışma ortamından neler beklediğini, onu neyin daha fazla motive ettiğini, hangi çalışma koşullarının çalışmalarını olumlu yönde etkilediğini, hangi özelliklerin bireyi olumsuz etkileyerek çalışma isteğini azalttığını belirlemeyi amaçlamıştır. Doyum ve doyumсуuzluğun işyerinde dengelenebileceğini, birbirinin zıddı durumlar olmadığını ileri sürmüştür (Ateş, Yıldız, & Yıldız, 2012).

3.4.1.3. Clayton Alderfer'in ERG Teorisi

Alderfer Maslow'un İhtiyaç Hiyerarşisi teorisini temel alır. Maslow'un teorisinin iş organizasyonlarına uyarlanmış biçimi olarak da tanımlanabilir.

Maslow'un teorisinde bazı eksiklikler olduğunu gözlemleyen Alderfer bu teoriyi temel almış, geliştirerek iş organizasyonlarına uygun bir teori oluşturmuştur (Tufan Tuğcu, 2009, s. 32).

Clayton Alderfer, Maslow'un modelini modern durumlara uyarlayarak varlığını sürdürme, ilişkilerde bulunma ve gelişme ihtiyaçları üzerine kurmuştur. İlk iki basamaktaki ihtiyaçların tatmin edilmesiyle şiddetleri kaybolur. Ancak gelişme ihtiyaçları, tatmin edildikçe daha da şiddetlenir. ERG kuramına göre her bir basamağın tatmini zor ve soyut bir duruma gelir. Bazıları bu basamaklarda ilerlerken mantıksal bir gelişme izler, buna karşılık bazıları bunalım ve hayal kırıklığına uğrar. Bu kişiler gelişme ihtiyaçlarını karşılayamıyorlarsa, diğer basamaklardan birine dönerek çabalarını onun üzerinde yoğunlaştırırlar (Şimşek, 1999).

Alderfer'e göre, önce alt düzey ihtiyaçlar tatmin edilmeli, daha sonra üst düzey ihtiyaçlar tatmin edilmelidir. ERG yaklaşımı, üç kategori ihtiyaç üzerinde durmaktadır (Akbulut Kayısı, 2016, s. 36). Varolma (existence) ihtiyacı: Yeme, içme, korunma ve güvenlik gibi yaşamın devamı için gerekli olan ve en alt düzeydeki ihtiyaçlardır. Aidiyet-ilişki kurma (relatedness) ihtiyacı: Sevgi, saygı, ait olma, tanınma gibi ihtiyaçlardır. Gelişme (growth) ihtiyacı: Kendini gösterme, yaratıcılık gibi bireysel gelişmeyle ilgili olan ihtiyaçlardır. Bu ihtiyaçlar bireyin kendini geliştirebilmesi için çevresiyle gireceği etkileşimi içerir. Bu ihtiyaçların tam olarak karşılanması mümkün değildir. Çünkü bu ihtiyaçlar buna benzer yeni ihtiyaçların doğmasına yol açmaktadır. Birey kendini geliştirdiğinde yeni yetenekleri ortaya çıkacaktır. Bu ihtiyaçların baş harflerinin alınması ile ifade edilen ERG yaklaşımında alt düzeydeki ihtiyaçlar giderildiğinde üst düzeydeki ihtiyaçlar ortaya çıkacaktır. ERG kuramında da ihtiyaçlar kuramında olduğu gibi gelişme ihtiyacının giderilmesi imkânsızdır. Buna karşılık, ERG kuramında alt düzeydeki ihtiyaçlar karşılandıkça önemsiz hale geldiği halde üst düzeydeki ihtiyaçlar karşılandıkça daha önemli hale geldiği kabul edilmektedir (Çetinkanat, 2000). ERG'ye göre ihtiyaçlar aşağıdan yukarıya doğru belli bir sıralamaya sahip değildir. Kişi değişik durumlarda kendine göre bir sıralama oluşturup, buna göre hareket edebilir (Akbulut Kayısı, 2016, s. 37).

3.4.1.4. David McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

Başarma ihtiyacı, bir kişinin başkaları ile sosyal ilişkilerini arttırma ile ilgili ilişki kurma, başkalarını etki altında tutmaya yönelik güç kazanma ve kişilerin yetenek ve becerileri ile belli bir başarı elde etme gibi çeşitli ihtiyaçlarını gidermeye yönelik davranış göstermesidir. Eğer yöneticiler elemanlarının ihtiyaçlarını bilebilirse onlardan daha iyi yararlanabilir ve bireyler bilgi ve yeteneklerini daha iyi kullanırlar. Gerçekleştirme (Başarma ihtiyacı) ihtiyacı ile ilgili olarak McClelland yaptığı bir araştırmada büyük bir işletmenin yöneticilerinden %73'nün daha çok otoriteye ihtiyaç duyduğunu ortaya koymuştur (Efil, 1999).

David McClelland'ın başarma ihtiyacı çalışması motivasyon teorisinin önemli içeriklerinden birini sağlamaktadır. McClelland'ın çalışması üç ihtiyaç kategorisine odaklanmıştır (Northcraft & Neale, 1990, s. 141).

1. İlişki kurma ihtiyacı, başkaları ile ilişki kurma, gruba girme ve sosyal ilişkiler geliştirmeyi ifade etmektedir. Bu ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi, kişiler arası ilişkileri kurma ve geliştirmeye önem verecektir.
2. Güç kazanma ihtiyacı, kuvvetli olan bir kişi güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışlarını gösterecektir.
3. Başarı gösterme ihtiyacı, kuvvetli olan bir kişi ise, kendisine ulaşılması güç ve çalışma gerektiren, anlamlı amaçlar seçecek, bunları gerçekleştirmek için gerekli yetenek ve bilgiyi elde edecek ve bunları kullanacak davranışı gösterecektir (Koçel, 2001, s. 390).

McClelland'a göre ihtiyaçlar öğrenilir ve davranışa etki etme potansiyellerine göre kişiden kişiye değişen bir hiyerarşi izlerler. İnsanlar yaşam süreçlerinde çevrelerinde gelişen bir hiyerarşi izlerler. İnsanlar yaşam süreçlerinde çevrelerinde gelişen olayları negatif ya da pozitif duygularla birleştirerek öğrenirler. Bu bağlamda başarı yaşantıları, beraberinde uyanan haz duygularıyla pekiştirilir. Sonuç olarak başarma ihtiyacı kişinin duygu hiyerarşisinde en üstte yer alır (Önen & Tüzün, 2005, s. 47).

3.4.2. Süreç Teorileri

Süreç Teorilerinin çıkış noktası çalışanların hangi amaçlarla ve nasıl motive edildikleridir. Bir başka deyişle: "Kişinin ortaya koyduğu bir davranışı tekrarlaması ya da tekrarlamaması nasıl sağlanabilir?" sorusuna yanıt aranmasıdır. Süreç Teorilerine göre, ihtiyaçlardan başka, kişinin motivasyonuna etki eden birçok faktör vardır (Önen & Tüzün, 2005, s. 50). Süreç teorileri, kişinin çevresinde bulunan (dışsal) ve kişinin davranışlarını etkileyen faktörleri anlamaya ve kullanmaya yöneldiği için kapsam teorilerinden ayrılır (Çolak Alsat, 2016, s. 16).

Süreç teorileri olarak adlandırılan başlıca motivasyon teorileri şunlardır:

- Vroom'un Beklenti Teorisi
- Lawler-Porter Teorisi
- Eşitlik Modeli
- Amaç Teorisi

3.4.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Teorisini Vroom'dur. Vroom motivasyonda bireyi alternatif hareket şekillerinden birini seçerek davranış gösteren kişi olarak görür ve teoride amaç bu seçimi belirlemektir (Develi, 1981). Vroom tarafından geliştirilen bu kuram, birey davranışlarını, bireyin amaç ve seçimleriyle ve bu amaçları başarmadaki beklentileri yönünden açıklamaya çalışır. Bu kurama göre bireyler sadece yaşamlarından ve işlerinden umduklarını buldukları zaman tatmin olurlar (Ünlü, Eroğlu, Gökdağ, & Ergüven, 2013, s. 11).

Vroom'a göre motivasyon iki kavrama bağlıdır. Bunlar; valens ve beklentidir. Valens kavramı, insanın belli bir sonucu tercih etme derecesini başka bir ifade ile sonuca ulaşmaya değip değmeyeceği noktasında yaptığı tercihi ifade eder. Ancak insanlar sonuçları farklı biçimlerde değerlendirebilirler. Bekleyiş teorisi için önemli olan, sonuçların gerçek değeri değil kavramsal değeridir. Kavramsal değer yani valens, karşılaşmayı umduğu sonuçtan umduğu tatmin seviyesidir de denebilir. Buna göre herhangi bir sonucun kişiyi ilk anda motive etme gücü, kişinin o sonucu gelecekte elde

ettiği zaman kazanmayı umduğu olumlu getirilere bağlıdır (Akbulut Kayısı, 2016, s. 37). Beklenti teorisinin temelleri şu şekilde belirtilebilir (Eren, 2008).

- ✓ Birey göstereceği çaba sonucunda ödüllendirileceğine büyük ölçüde inanmalıdır.
- ✓ Birey başarı sonucunda sahip olacağı ödülleri arzulamalıdır.
- ✓ Birey kendinden beklenen başarıyı gerçekleştirebileceğine inanmalıdır.

Bekleyiş teorisi insanların neden işlerine motive edilmediklerini açıklamaya ve yöneltmek için gerekli minimumu yapmaya yardım etmektedir. Performansları için ödülleri arzulayan bireyler gayreti kendileri göstereceklerdir. Bekleyiş teorisi mevcut durum ile beklentiler arasındaki farklar önceden tahmin edildikten sonra bireylerin motivasyonu üzerinde çalışmayı önerir. Aynı zamanda herkesin motivasyonu ile ilgili evrensel bir prensip olmadığını ve beklenen sonuçların bireylere ve ortama göre değişebilen pozitif, negatif veya nötr durumlar oluşturabileceğini göz önüne alır (Jurkiewicz, 1998, s. 230).

Bekleyiş modelindeki motivasyon, davranışa yönelmenin gücü olarak tanımlanır. Modelde belirli bir zamanda bireyin bir davranış konusunda motive olması davranışın tüm sonuçlarının beklenen değerlerinin, arzulama derecelerinin bireyin davranışının o sonuçlara yol açacağına ilişkin bekleyiş gücüyle çarpımına bağlıdır (Davis, 1988). Vroom'un teorisine göre bireyin elde etmek istediği sonuçların toplamı ile bu sonuçlara verdiği değerlerin çarpımı motivasyonun gücünü belirtir. Çünkü birey amaçladığı hedeflere hizmet edecek davranışlar içine girmektedir. İstemediği sonuçlara yol açacak davranışlardan kaçınmaktadır. Bir amaç elde edilmek isteniyorsa amacın valace'ı (+), elde edilmek istenmiyorsa (-)'dir. Zihninde oluşan yani beklenti içine girdiği sonuçlar davranışlarının nedenini oluşturmaktadır. Bekleyiş modeli henüz gelişme evresindedir. Bu nedenle, bireyleri motive etmeyle ilgili her olayı tüm ayrıntılarıyla çözümleyemez. Personel motivasyon tekniklerine katkısı yoktur. Fakat motivasyon sürecinin anlaşılmasını kolaylaştırır. Bu yönden insan kaynakları yönetiminin geliştirilmesine yardımcı olduğundan önemlidir (Tufan Tuğcu, 2009, s. 35-36).

3.4.2.2. Lawler-Porter Teorisi

Vroom'un beklentiler teorisi, daha sonra Lyman W. Porter ve Edward E. Lawler tarafından daha farklı şekilde ele alınmış ve yorumlanmıştır. Ortak noktaları bireylerin motivasyonunun bekleyişten ve valance'den etkilenmesidir. Bu iki yönetim uzmanı ödüllendirme beklentisi dışında ödüllendirmenin adaletli olup olmayacağı beklentisinin de önem taşıdığı ifade etmişlerdir. Mesela bir hastanede çalışan doktor aynı işi yapan bir doktorla ücretini kıyasladığında eğer kendi ücreti düşükse çalışma şevkinde bir kırılma meydana gelir (Tufan Tuğcu, 2009, s. 36).

Teoriye göre çalışanların işlerinde gösterdikleri çabayı belirleyen iki etken vardır (Günbayı, 2000, s. 40):

- a) Ödüllerin çalışanların güvenlik ve kendini gerçekleştirme gibi gereksinimlerini gidermesine bağlı olarak değeri.
- b) Ödüllerin çalışanlarca algılandığı biçimiyle çabaya değme olasılığı, yani çalışanların çaba ve ödül arasındaki ilişkiler konusundaki beklentileri.

Porter ve Lawler'in beklenti kuramına göre yönetici, çalışanın kendi aldığı ödülünden çok aynı başarıyı gösteren diğer çalışanların aldığı ödüle dikkat ettiğini ve kendisinin aldığı ödülle karşılaştırarak, ödülünün değerli olup olmadığına karar verdiğini unutmamalıdır. Ödüllendirme sistemi iyi planlanmalı ve hakkaniyet, adalet ölçüsüne dikkat edilmelidir (Erdem, 1998). Porter ve Lawler, motivasyonun tatmin ve performans ile eşit olmadığını savunmuşlardır. Onların modeline göre motivasyon, tatmin ve performans üç ayrı parametredir ve performansa yol açan tatmin değil, tersine tatmine yol açan performanstır (Peker H. N., 2001, s. 18).

Porter ve Lawler'in beklenti modelinde dokuz değişken yer almaktadır. Bunlar ödülün değeri, çabanın ödülü doğuracağına ilişkin algılanan olasılık, çaba, bireyin yetenekleri, rol algıları, performans, ödüller, algılanan denkser (kişinin kendine biçtiği) ödüller ve tatmindir. Ödüllerin değeri, çeşitli sonuçların birey için çekiciliğini; çabanın ödülü doğuracağına ilişkin algılanan olasılık ise kişinin çabaları karşılığında beklediği ödülü elde edemeyeceğine ilişkin beklentilerini kapsamaktadır (Tufan Tuğcu, 2009, s. 37)

Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, Vroom modeli ile ilgili olarak söylediklerimize ek olarak aşağıdaki hususlara dikkat etmek zorundadır (Yıldırım S. , 2007, s. 19).

- ✓ Personel kendilerinden beklenen performansa göre eğitim ve yetiştirilmeye tabi tutulmalıdır.
- ✓ Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- ✓ Rol çatışmaları mümkün olduğu ölçüde azaltılmalıdır.
- ✓ Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı önem verdikleri bilinmelidir.
- ✓ Sürekli kontrol sağlanarak personelin performans, ödül ve aralarındaki ilişki konusundaki anlayış izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre bu modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

3.4.2.2.1. Eşitlik Teorisi

Adams'ın "Denge Teorisi" adil olma kavramı üzerinde durmaktadır. J. Stacy Adams'ın Eşitlik Teorisi çalışanların motivasyonu onların kurumdaki adalet derecesi algısından etkilenir. Adams'a göre çalışanlar sürekli olarak işe olan girdilerini (emek, deneyim, eğitim) ve çıktılarını (maaş, terfi, ücret) düşünürler (Almachı, 2015, s. 30).

Esas itibariyle J. Stacy Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, kişinin iş başarısı ve tatmin olma seviyesi iş ortamındaki algıladığı eşitlik ya da eşitsizliklere bağlıdır. Adams'a göre kişi, kendisinin gösterdiği çaba ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının gösterdiği çaba ve elde ettikleri sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma genellikle kişinin, çaba ile sonucu içeren bir çeşit oran oluşturması ile olur. Bireyin örgüte getirdiği girdiler ile elde ettiği sonuçlar arasındaki oran, benzer işlerdeki kişilerin oranına eşitse denklik var demektir (Yıldırım S. , 2007, s. 20).

$$\frac{\text{Getiri}}{\text{Bireyin Kendi Girdileri}} = \frac{\text{Kıyaslanabilir Bir Değer Bireyin Getirisi}}{\text{Kıyaslanabilir Bir Diğer Bireyin Girdileri}}$$

Eğer çalışan bu formülde bir denge göremezse ya daha az çalışarak ya da daha çok çalışarak bu eşitliği sağlamaya çalışacaktır. Adams, çalışanların, hissettikleri bir eşitsizliği gidermek için başvurabilecekleri yolları da incelemiştir (Almachı, 2015, s. 30).

J. Stacy Adams'ın eşitlik teorisi, bir bireyin aynı performansı gösteren diğer bireylerle adil ödüllendirilip ödüllendirilmediklerine göre motivasyonun sağlanması temeline dayanmaktadır (Şimşek & Çelik, 2009). Çalışanlar için önemli olan işyerinde yöneticilerin herkese eşit davranıp davranmadığıdır. Yöneticiler bu teoriyi kullanmak istiyorlarsa şunlara dikkat etmelidirler (Koçel, 2003):

- ✓ Eşit çaba ve performans eşit ödüllendirilmelidir.
- ✓ Personel işletme içinde ve dışında karşılaştırma yaparak eşitlik ya da eşitsizlik sonucunu tespit eder.
- ✓ Eşitsizlik karşısında kişiden kişiye değişen tepkiler görülür.

3.4.2.3. Amaç Teorisi

Amaç Teorisi, 1968 yılında Locke tarafından geliştirilmiştir ve bireylerin bilinçli amaç ve niyetlerinin davranışın temel nedenini oluşturduğunu savunmaktadır. Locke'a göre bir kişi amacına ulaşana kadar başladığı işe devam eder. Amaç teorisinde niyetler çok önemlidir ve bilinçli amaçlar davranışı güdüler (Can, Kavuncubaşı, & Yıldırım, 2001).

Teori her bireyin açık, seçik ve bilinçli olarak bireysel amaçlar belirlediğini savunur. Ancak bireyler her zaman amaçlı hareket etmezler. Ayrıca amaç belirlerken de her zaman rasyonel davranmazlar. Çoğu kez bilinçsizce ve fazla düşünmeden harekete geçerler. Aynı zamanda bireysel farklılıklardan dolayı her bireyin farklı algılama ve değerlemesi sonucu belirli koşullar hakkında her birey kendi duygu ve yargılarına göre farklı seçimlerde bulunur. Dolayısıyla bireysel amaçları tek tek belirleyip, buna uygun politikalar belirlemek güçtür. Ancak teori, bireyleri değerlemek ve bireysel amaçlarla örgütsel amaçları uyumlulaştırmak konusunda yöneticilere yol gösterici olması bakımından önemlidir (Eren, 2001, s. 522).

Çalışanlar amaçlarını benimsemişlerse, zor ama ulaşılabilir amaçlar kolay amaçlara göre daha yüksek motivasyon dereceleri sağlarlar ve bunun sonunda bireylerin performansları artar. Söz konusu amaçlar, yöneticilerin talimatlarıyla değil de çalışanların katılımlarıyla belirlenmişse motive etme ve performans artırma özellikleri daha fazla olacaktır. Amaç belirlemenin yanında, performansları ile uygun olarak, zamanlaması optimal olan ve objektif özellikte bir geri bildirim alan çalışanlar almayan çalışanlara göre daha yüksek seviyelerde tatmin olacaklardır (Tevrüz, 1999, s. 82).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

ÜNİVERSİTE ÖĞRENCİ TOPLULUKLARINDA KARİZMATİK LİDERLİĞİN ÖĞRENCİ MOTİVASYONUNA ETKİSİ

4.1. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Araştırmanın uygulanma sürecinde veri toplama yöntemi olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Öncelikli olarak anket uygulamasına katılan cevaplayıcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla sorular sorulmuştur. Bu sorular içerisinde cevaplayıcıların yaşı, cinsiyeti, hangi fakültede okudukları, kaçınıcı sınıfta oldukları ve aylık gelirlerine dair sorular bulunmaktadır. İkinci bölümde ise cevaplayıcıların karizmatik liderlik ve alt boyutlarına yönelik algılarını ölçmek için 22 soru ve motivasyonlarını ölçmek için 19 soru yer almaktadır.

4.2. ARAŞTIRMANIN KONUSU

Bu araştırmanın konusu, üniversite öğrenci topluluklarında karizmatik liderliğin öğrenci motivasyonuna etkilerini ortaya çıkarmaya ve incelemeye yönelik olarak yürütülmektedir.

4.3. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu araştırmanın temel amacı, Vakıf Üniversitesi öğrenci topluluklarının karizmatik liderlik ve alt boyutlarının motivasyon üzerindeki etkisine yönelik algılarının ölçmek amacıyla hazırlanmıştır.

Bu araştırma öncelikli olarak bu konu ile ilgilenen araştırmacılara ve diğer akademik araştırmalara kaynaklık edebilme açısından önem arz etmektedir. Nitekim akademik araştırmalar incelendiğinde karizmatik liderlik ve motivasyon kavramlarının üniversite öğrencileri üzerinde çok fazla incelenmediği belirlenmiştir. Tüm bu gerekçeler irdelendiğinde, bu çalışmanın literatüre önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.4. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM SEÇİMİ

Araştırmanın ana kütesini Vakıf Üniversitesi 2017-2018 güz döneminde öğrenim görmekte olan Tıp Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, Mühendislik Fakültesi, Güzel Sanatlar ve Tasarım Fakültesi bölümü öğrencileri oluşturmaktadır. Anket uygulamasının gerçekleştirildiği tarihte bu bölümlerde öğrenim gören devamlı öğrenci sayısı yaklaşık olarak 7500 ve öğrenci topluluklarında ise 4300 öğrenci bulunmaktadır. Araştırma, bu ana kütlede kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenen 439 öğrenci üzerinde Ekim-Ocak 2018 tarihleri arasında yüz yüze anket yöntemiyle yapılmıştır.

4.5. ARAŞTIRMANIN VERİ TOPLAMA YÖNTEMİ

Araştırmada bulunan değişkenlerin doğru ifadeler ile ölçülebilmesi için derinlemesine bir literatür taraması yapılarak, araştırmanın içeriğiyle uyumlu ve ilgili yazında kabul edilmiş ölçeklere ulaşmaya gayret gösterilmiştir.

Hazırlanan anket formu giriş yazısı, A, B ve C bölümlerinden oluşmaktadır. İlk bölümde cevaplayıcıların demografik özelliklerine dair sorular yer almaktadır. İkinci bölüm B bölümünde karizmatik liderliğin alt boyutları olan vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ölçeklerinin soruları bulunmaktadır. Son bölüm C bölümünde ise motivasyon değişkenine ait sorular yer almaktadır. B ve C bölümlerinde değişkenlere ait toplam 41 ifade vardır. Bu ifadelerin değerlendirilmesinde Likert tipi beşli derecelendirme ölçeği (1= Kesinlikle Katılmıyorum, 2= Katılmıyorum, 3= Kararsızım, 4= Katılıyorum, 5= Kesinlikle Katılıyorum) kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan karizmatik liderlik ve alt boyutlarını ölçmek amacıyla (Conger, Kanungo, Menon, & Mathur, 1997) tarafından geliştirilen toplam 22 ifadeden oluşmaktadır. Karizmatik liderlik ölçeğinin alt boyutları; vizyon belirleme 6 ifade, çevresel duyarlılık gösterme 5 ifade, sıra dışı davranışlar sergileme 4 ifade, kişisel risk üstlenme 4 ifade ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme 3 ifade şeklindedir. Araştırmanın bir diğer ölçeği motivasyonu ölçmek için McClelland

tarafından geliştirilen ve (Abdullah, 2013) tarafından kullanılan ve toplam 19 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır.

4.6. ARAŞTIRMANIN VARSAYIMLARI VE SINIRLILIKLARI

Araştırmanın amacına uygun olarak, daha önceki çalışmalar ve literatür incelenerek hazırlanan anket formuna, örnekleme oluşturan katılımcıların verdikleri cevapların kendi ifadelerini yansıttığı ve anket formunun tarafsız bir şekilde cevaplandığı varsayılmıştır.

Gerçekleştirilen bu araştırmanın kurumsal çerçevesi ulaşılan literatür ile sınırlıdır. Araştırmanın en önemli sınırlamaları seçilen örnek kütle ve araştırmanın kapsamıyla ilgilidir. Araştırma evreninin zaman, bütçe ve geniş bir alana yayılması gibi problemler ortaya çıkabileceğinden, araştırma alanı diğer araştırmalarda olduğu gibi bir takım kısıtlara sahiptir.

Bu araştırmanın alanı, 2018 yılı Ekim-Ocak ayları arasında Vakıf Üniversitesi Tıp Fakültesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF), Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi (SBBF), Mühendislik Fakültesi, Güzel Sanatlar ve Tasarım Fakültesi (GSTF) bölümlerinde öğrenim görmekte olan öğrenciler olarak sınırlandırılmıştır. Bilgi sağlamak amacıyla öğrenci topluluklarına anket yöntemi uygulanmıştır. Bu anketler yüz yüze anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir.

BEŞİNCİ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

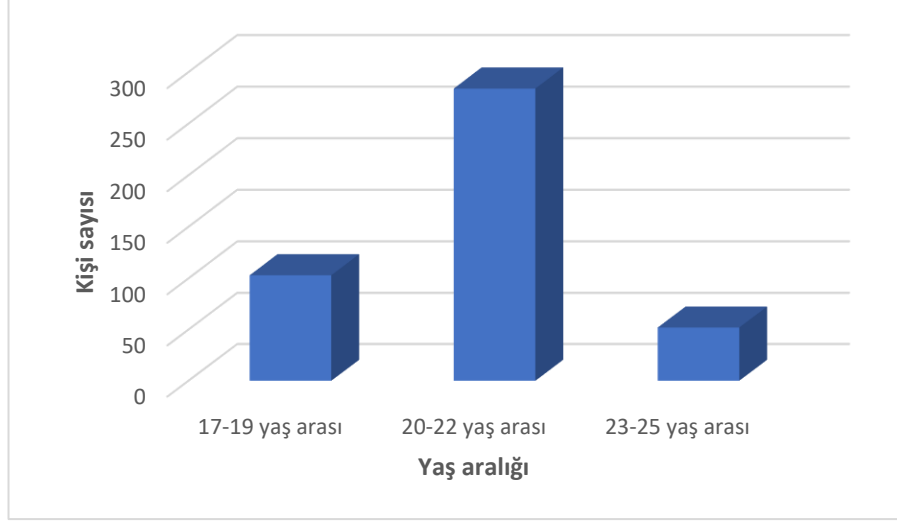
5.1. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLERE İLİŞKİN FREKANS ANALİZİ

5.1.1. Yaşa Göre Frekans Analizi

Örnekleme oluşturan öğrencilerin yaş frekans dağılımı aşağıda verilmiştir (Tablo 1). Örneklemdaki öğrencilerin %23,5'i 17 ile 19 yaş arasında iken; %64,7'si 20 ile 22 yaş arası oluşturmaktadır. Yaş frekans tablosuna aynı şekilde bakıldığı zaman örneklemdaki öğrencilerin %11,8'inin 23 ile 25 yaş arasında olduğu görülmektedir. Tablo 1'de yüzdelerle göre bakıldığında 17 ile 19 yaş arasındaki öğrenci katılımı 103 kişi, 20 ile 22 yaş arasındaki öğrenci katılımı 284 kişi, 23 ile 25 yaş arasındaki öğrenci katılımı 52 kişi ile sınırlı kalmıştır. Bu frekans tablosuna göre araştırmaya katılanların çoğunluğunun 20-22 yaş aralığında olduğu açıkça görülmektedir. Konuya ilişkin yaş dağılımı Şekil 1'de belirtilmiştir.

Tablo 1. Yaşa Göre Frekans Dağılım Tablosu

Yaş	Kişi Sayısı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
17-19 yaş arası	103	23,5	23,5
20-22 yaş arası	284	64,7	88,2
23-25 yaş arası	52	11,8	100,0
Toplam	439	100,0	



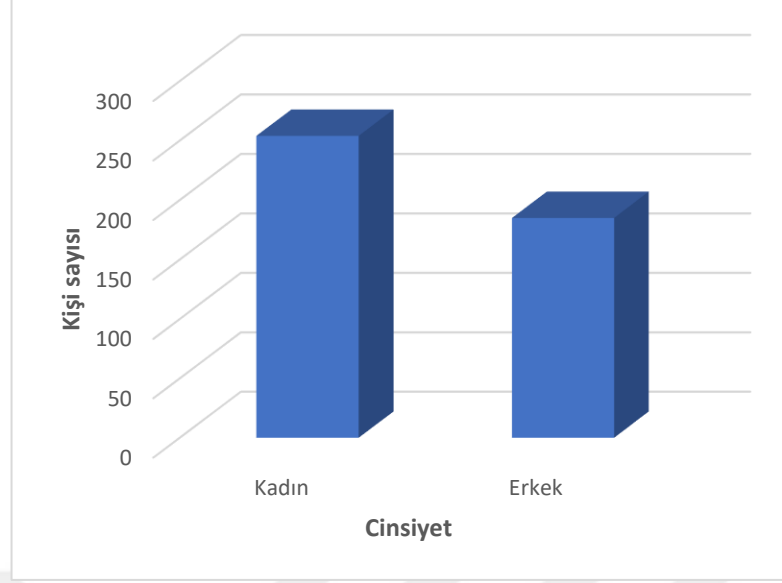
Şekil 1. Yaş Grupları Dağılımı

5.1.2. Cinsiyete Göre Frekans Analizi

Araştırmaya katılan öğrencilerin cinsiyet durumlarına ilişkin frekans dağılımları Tablo 2’de verilmiştir. Örneklemin %57,9’u kadın, %42,1’i ise erkektir. Toplam araştırmaya katılan 439 kişi içerisinde kadınların sayısı 254, erkeklerin sayısı ise 185’dir. Konuya ilişkin cinsiyet dağılımı Şekil 2’de sunulmuştur.

Tablo 2. Cinsiyete Göre Frekans Dağılım Tablosu

Cinsiyet	Kişi Sayısı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	254	57,9	57,9
Erkek	185	42,1	100,0
Toplam	439	100,0	



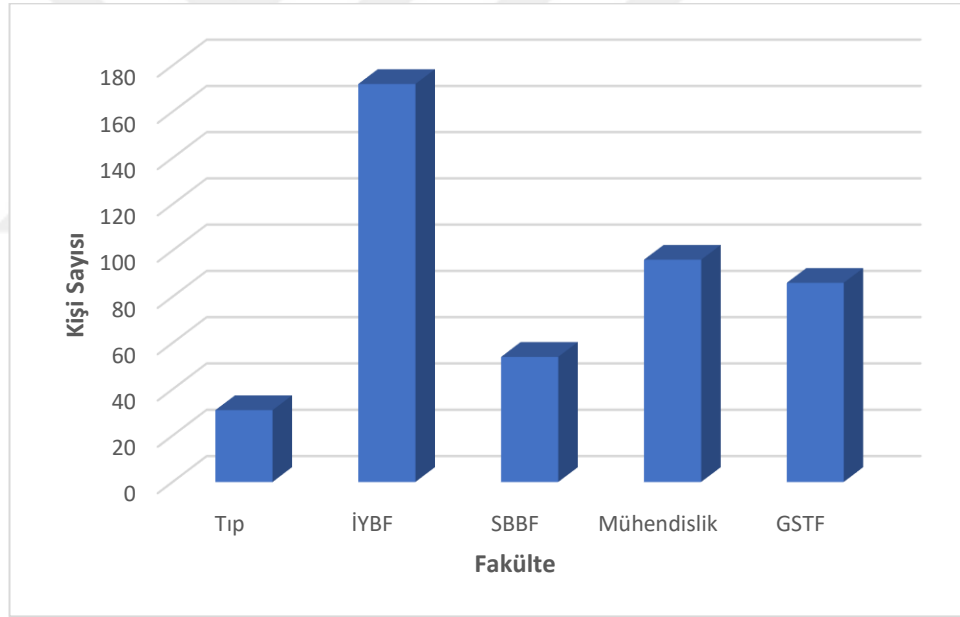
Şekil 2. Cinsiyet Grupları Dağılımı

5.1.3. Eğitim Görülen Fakülteye Göre Frekans Analizi

Araştırmaya katılan öğrencilerin eğitim gördükleri fakültelerin frekans dağılımı Tablo 3'te verilmiştir. Araştırmadaki öğrencilerin %39,2'si İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde, %21,99'u Mühendislik Fakültesi'nde ve %19,4'ü ise Güzel Sanatlar ve Tasarım Fakültesinde, %12,3'ü Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesinde okurken %7,3'ü Tıp Fakültesinde eğitim görmektedir. Yine Tablo 3'e göre öğrencilerden 172 kişi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesinde, 96 kişi Mühendislik Fakültesinde, 85 kişi Güzel Sanatlar ve Tasarım Fakültesinde, 54 kişi Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesinde ve 32 kişi ise Tıp Fakültesinde öğrenim görmektedirler. Konuya ilişkin eğitim görülen fakülte dağılımı Şekil 3'te sunulmuştur.

Tablo 3. Eğitim Görülen Fakülteye Göre Frekans Dağılım Tablosu

Fakülte	Kişi Sayısı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
Tıp	31	7,1	7,1
İktisadi ve İdari Bilimler (İİBF)	172	39,2	46,22
Sosyal ve Beşeri Bilimler (SBBF)	54	12,3	58,5
Mühendislik	96	21,9	80,4
Güzel Sanatlar ve Tasarım (GSTF)	86	19,6	100,0
Toplam	439	100,0	



Şekil 3. Eğitim Görülen Fakültelerin Dağılımı

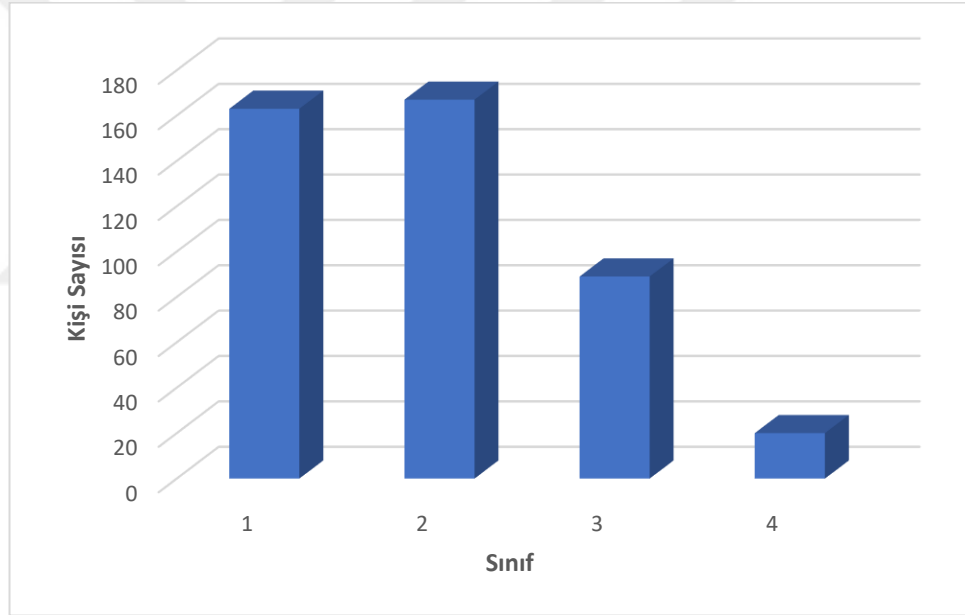
5.1.4. Eğitim Görülen Sınıfa Göre Frekans Analizi

Araştırmaya katılan öğrencilerin eğitim gördükleri fakültelerin frekans dağılımı Tablo 4’te verilmiştir. Araştırmadaki öğrencilerin %37,1’i 1. sınıf öğrencisi, %38’i 2. sınıf öğrencisi, %20,3’ü 3. sınıf öğrencisi ve %4,6’sı 4. sınıf öğrencisi olarak öğrenim görmektedirler. Yine Tablo 4’e göre öğrencilerden 163 kişi 1. sınıf öğrencisi,

167 kişi 2. sınıf ğrencisi, 89 kişi 3. sınıf ğrencisi ve 20 kişi ise 4. sınıf ğrencisi olarak öğrenim görmektedirler. Konuya ilişkin eğitim görülen sınıf dağılımı Şekil 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Eğitim Görülen Sınıfa Göre Frekans Dağılım Tablosu

Sınıf	Kişi Sayısı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	163	37,1	37,1
2	167	38,0	75,2
3	89	20,3	95,4
4	20	4,6	100,0
Toplam	439	100,0	



Şekil 4. Eğitim Görülen Sınıf Dağılımı

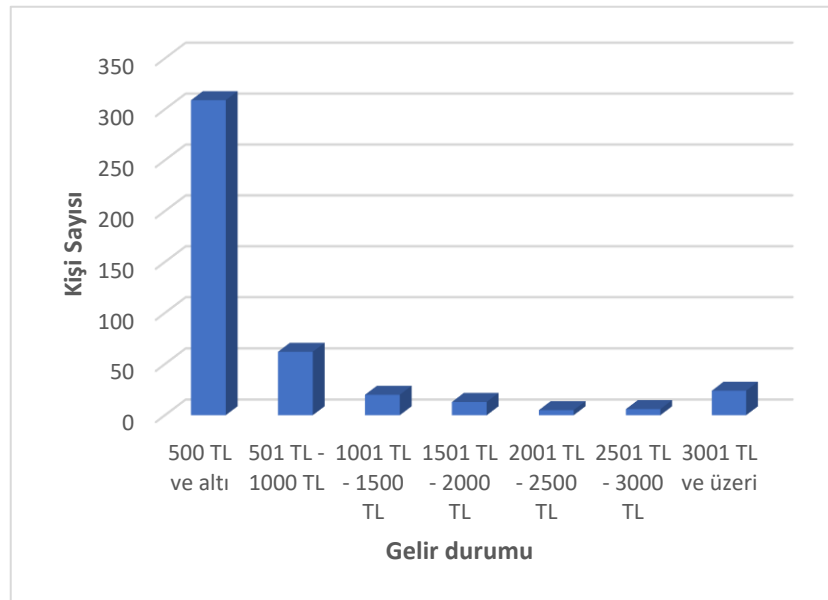
5.1.5. Gelir Durumuna Göre Frekans Analizi

Araştırmaya katılan öğrencilerin, ailelerinden veya burslardan elde ettikleri aylık ortalama gelirlerine göre frekans dağılım tablosu aşağıda verilmiştir. Araştırmadaki ğrencilerin %70,4'ünün (309) ortalama gelirleri 0-500TL arasında, %14'1'inin (62) ortalama gelirleri 501-1000TL arasında, %4,6'sının (20) 1001-1500TL arasında, %3'ünün (13) 1501-2000TL arasında, %1,1'inin (5) ortalama

gelirleri 2001-2500TL arasında, %1,4'ünün (6) ortalama gelirlerinin 2501-3000TL arasında, %5,5'inin ortalama gelirlerinin 3001TL ve üzerinde aylık ortalama gelire sahip oldukları görülmektedir. Tablomuzaya göre kümülatif yüzdeliklere baktığımız zaman %84,5'inin aylık ortalama gelirinin 0-1000TL arasında olduğu görülmektedir. Buna karşılık kalan %15,5'inin aylık ortalama gelirinin 1001-3000TL hem de 3000TL üzerinde olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılan öğrencilerin çoğunluğunun aylık ortalama gelirlerinin Türkiye standartlarında orta gelir seviyesinde olduğu görülmektedir. Konuya ilişkin gelir durum dağılımı Tablo 5 ve Şekil 5'de sunulmuştur.

Tablo 5. Gelir Durumuna Göre Frekans Dağılım Tablosu

Sınıf	Kişi Sayısı	Yüzde	Kümülatif Yüzde
500TL ve altı	309	70,4	70,4
501TL - 1000TL	62	14,1	84,5
1001TL - 1500TL	20	4,6	89,1
1501TL - 2000TL	13	3,0	92,0
2001TL - 2500TL	5	1,1	93,2
2501TL - 3000TL	6	1,4	94,5
3001TL ve üzeri	24	5,5	100,0
Toplam	439	100,0	



Şekil 5. Gelir Durumu Dağılımı

5.2. KARİZMATİK LİDERLİK VE MOTİVASYON ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN TANIMLAYICI İSTATİSTİKLER

5.2.1. Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Araştırmaya katılan kişilerin anket sorularına verdiği cevapların sayıları ve yüzdelik dilimleri aşağıdaki tabloda verilmiştir. “Topluluk lideri, topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır” anket sorusunu cevaplayanların %3’ü (13) kesinlikle katılmıyorum, %5’i (22) katılmıyorum, %13,2’si (58) kararsızım, %39’u (171) katılıyorum, %39,9’u (175) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Topluluk lideri, bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmelidir.” anket sorusunu cevaplayanların %2,7’si (12) kesinlikle katılmıyorum, %4,3’ü (19) katılmıyorum, %9,1’i (40) kararsızım, %42,1’i (185) katılıyorum, %41,7’si (183) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Topluluk lideri, ilham vericidir ve öğrencilerin yaptıklarının önemini açıkça belirterek motive etmelidir” anket sorusunu cevaplayanların %2,5’i (11) kesinlikle katılmıyorum, %2,7’si (12) katılmıyorum, %7,3’ü (32) kararsızım, %39,6’sı (174) katılıyorum, %47,8’i (210) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Topluluk lideri, vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilir” anket sorusunu cevaplayanların %1,4’ü (6) kesinlikle katılmıyorum, %5’i (22) katılmıyorum, %12,3’ü (54) kararsızım, %39,4’ü (173) katılıyorum, %41,9’u (184) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Topluluk lideri, iham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir” anket sorusunu cevaplayanların %2,1’i (9) kesinlikle katılmıyorum, %6,6’sı (29) katılmıyorum, %16,4’ü (72) kararsızım, %40,3’ü (177) katılıyorum, %34,6’sı (152) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Topluluk lideri, grubun ihtiyaç ve duygularına karşı oldukça hassasiyet gösterir” anket sorusunu cevaplayanların %2,3’ü (10) kesinlikle katılmıyorum, %6,4’ü (28) katılmıyorum, %13’ü (57) kararsızım, %36,2’si (159) katılıyorum, %42,1’i (185) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Topluluk lideri, topluluğun geleceği hakkında sürekli olarak yeni fikirler üretir” anket sorusunu cevaplayanların %3,2’si (14) kesinlikle katılmıyorum, %5,9’u (26) katılmıyorum, %20’si (88) kararsızım, %43,1’i (189) katılıyorum, %27,8’i (122) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Topluluk lideri, topluluğun amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri

önceden görebilir” anket sorusunu cevaplayanların %2,3’ü (10) kesinlikle katılmıyorum, %10’u (44) katılmıyorum, %26,7’si (117) kararsızım, %42,1’i (185) katılıyorum, %18,9’u (83) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Topluluk lideri, grubu amaçlarını gerçekleştirmesinde karşılarına çıkabilecek olan fiziksel çevredeki engelleri önceden görebilir (teknolojik sınırlamalar, kaynak eksikliği vb.)” anket sorusunu cevaplayanların %2,7’si (12) kesinlikle katılmıyorum, %7,3’ü (32) katılmıyorum, %21,4’ü (94) kararsızım, %47,2’si (207) katılıyorum, %21,4’ü (94) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Topluluk lideri, topluluktaki diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir” anket sorusunu cevaplayanların %2,7’si (12) kesinlikle katılmıyorum, %8,7’si (38) katılmıyorum, %24,8’i (109) kararsızım, %41,9’u (184) katılıyorum, %21,9’u (96) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Topluluk lideri, topluluğun amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir.” anket sorusunu cevaplayanların %2,7’si (12) kesinlikle katılmıyorum, %5,7’si (25) katılmıyorum, %19,8’i (87) kararsızım, %47,6’sı (209) katılıyorum, %24,1’i (106) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Topluluk lideri, topluluğun amaçlarına ulaşmasında, alışılmışın dışında davranışlar gösterir” anket sorusunu cevaplayanların %7,1’i (31) kesinlikle katılmıyorum, %17,5’i (77) katılmıyorum, %35,8’i (157) kararsızım, %26,2’si (115) katılıyorum, %13,4’ü (59) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Topluluk lideri, topluluğun amaçlarına ulaşmasında, geleneksel olmayan yöntemler kullanır” anket sorusunu cevaplayanların %8,7’si (38) kesinlikle katılmıyorum, %20,3’ü (89) katılmıyorum, %39,9’u (175) kararsızım, %22,6’sı (99) katılıyorum, %8,7’si (38) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Topluluk lideri, sık sık, topluluğun diğer üyelerini de şaşkırtan kendine özgü davranışlarda bulunur” anket sorusunu cevaplayanların %6,6’sı (29) kesinlikle katılmıyorum, %16,2’si (71) katılmıyorum, %34,6’sı (152) kararsızım, %28,7’si (126) katılıyorum, %13,9’u (61) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Topluluk lideri, amaçlara ulaşmak için yeni fırsatlar yaratır” anket sorusunu cevaplayanların %2,3’ü (10) kesinlikle katılmıyorum, %4,8’i (21) katılmıyorum, %15,3’ü (67) kararsızım, %44,4’ü (195) katılıyorum, %33,3’ü (146) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Topluluk lideri, topluluğun amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur” anket sorusunu cevaplayanların %8,7’si (38) kesinlikle katılmıyorum, %15,7’si (69) katılmıyorum, %33,9’u (149) kararsızım,

%29,8'i (131) katılıyorum, %11,8'i (52) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Topluluk lideri, topluluğun amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur” anket sorusunu cevaplayanların %5,5'i (24) kesinlikle katılmıyorum, %12,1'i (53) katılmıyorum, %27,6'sı (121) kararsızım, %39,6'sı (174) katılıyorum, %15,3'ü (67) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Topluluk lideri, topluluk uğruna yüksek derecede kişisel risk alır” anket sorusunu cevaplayanların %12,8'i (56) kesinlikle katılmıyorum, %19,6'sı (86) katılmıyorum, %34,4'ü (151) kararsızım, %23,5'i (103) katılıyorum, %9,8'i (43) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Topluluk lideri, grubu uğruna yüksek kişisel zararlara katlanır” anket sorusunu cevaplayanların %20,3'ü (89) kesinlikle katılmıyorum, %23'ü (101) katılmıyorum, %27,1'i (119) kararsızım, %19,6'sı (86) katılıyorum, %10'u (44) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Topluluk lideri, topluluktaki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı oldukça hassasiyet gösterir” anket sorusunu cevaplayanların %1,8'i (8) kesinlikle katılmıyorum, %6,4'ü (28) katılmıyorum, %20,7'si (91) kararsızım, %48,5'i (213) katılıyorum, %22,6'sı (99) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Topluluk lideri, karşılıklı hoşlanma ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler” anket sorusunu cevaplayanların %1,8'i (8) kesinlikle katılmıyorum, %6,4'ü (28) katılmıyorum, %20,7'si (91) kararsızım, %44,9'u (197) katılıyorum, %26,2'si (115) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Topluluk lideri, sık sık, topluluktaki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder” anket sorusunu cevaplayanların %2,3'ü (10) kesinlikle katılmıyorum, %11,4'ü (50) katılmıyorum, %25,1'i (110) kararsızım, %37,6'sı (165) katılıyorum, %23,7'si (104) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar neticesinde karizmatik liderlik değeri olumlu yönde etkilenmiş olup orta düzey ve çoğunlukla orta düzey üzerindedir. Buna göre karizmatik liderlikte “vizyon belirleme”, “çevresel duyarlılık gösterme” ve “üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme” değerlerinin ortalamasının üzerinde olmaları bu değerlerin karizmatik liderliği olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. “Sıra dışı davranışlar sergileme” ve “kişisel risk üstlenme” değerleri ise orta düzeyde olup yine karizmatik liderliği etkileyen değerler oldukları görülmektedir.

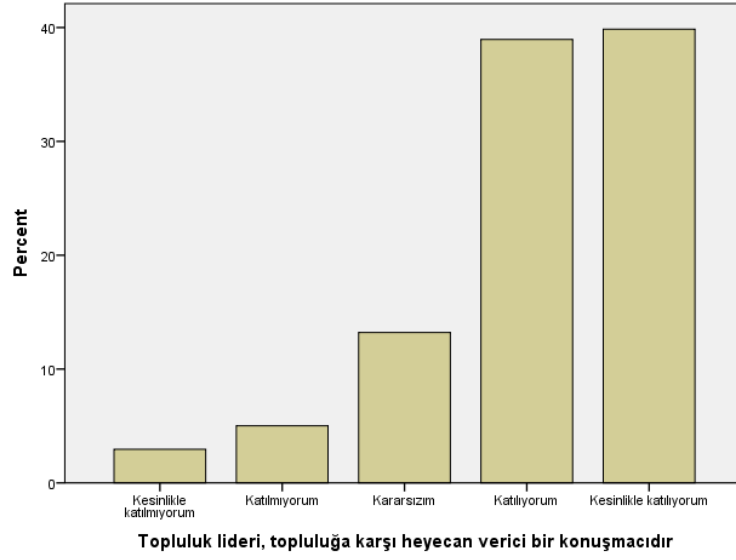
Topluluk liderinin grubu uğruna yüksek kişisel zararlara katlanması ve yüksek derecede kişisel risk alması çok beklenmezken, topluluk liderinin ilham verici ve öğrencilerin yaptıklarının önemini açıkça belirterek motive edici olması, topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacı olması, bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmesi, vizyona sahip ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilen bir lider olması, grubun ihtiyaç ve duygularına karşı oldukça hassasiyet gösteren ve amaçlara ulaşmak için yeni fırsatlar yaratan bir lider olması beklenmektedir. Karizmatik liderlik ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 6'da sunulmuştur.

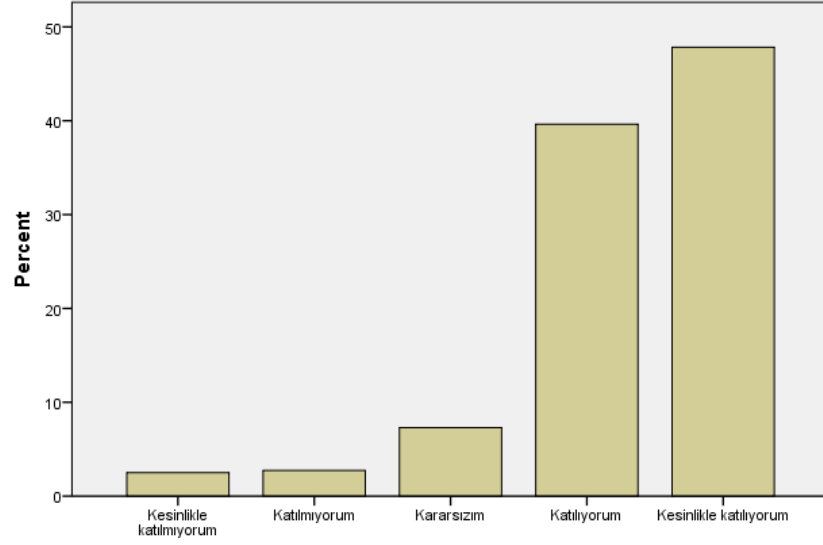
Tablo 6. Karizmatik Liderlik Değeri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
VİZYON BELİRLEME						
Topluluk lideri, topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.						
13 (%3)	22 (%5)	58 (%13,2)	171 (%39)	175 (%39,9)	4,0774	0,99699
Topluluk lideri, bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmelidir.						
12 (%2,7)	19 (%4,3)	40 (%9,1)	185 (%42,1)	183 (%41,7)	4,1572	0,95103
Topluluk lideri, ilham vericidir ve öğrencilerin yaptıklarının önemini açıkça belirterek motive etmelidir.						
11 (%2,5)	12 (%2,7)	32 (%7,3)	174 (%39,6)	210 (%47,8)	4,2756	0,90110
Topluluk lideri, vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilir.						
6 (%1,4)	22 (%5)	54 (%12,3)	173 (%39,4)	184 (%41,9)	4,1549	0,91844
Topluluk lideri, ilham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir.						
9 (%2,1)	29 (%6,6)	72 (%16,4)	177 (%40,3)	152 (%34,6)	3,9886	0,98034
Topluluk lideri, grubun ihtiyaç ve duygularına karşı oldukça hassasiyet gösterir.						
10 (%2,3)	28 (%6,4)	57 (%13)	159 (%36,2)	185 (%42,1)	4,0957	1,00226
ÇEVRESEL DUYARLILIK GÖSTERME						
Topluluk lideri, topluluğun geleceği hakkında sürekli olarak yeni fikirler üretir.						
14 (%3,2)	26 (%5,9)	88 (%20)	189 (%43,1)	122 (%27,8)	3,8633	0,99290
Topluluk lideri, topluluğun amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir.						
10 (%2,3)	44 (%10)	117 (%26,7)	185 (%42,1)	83 (%18,9)	3,6538	0,97148

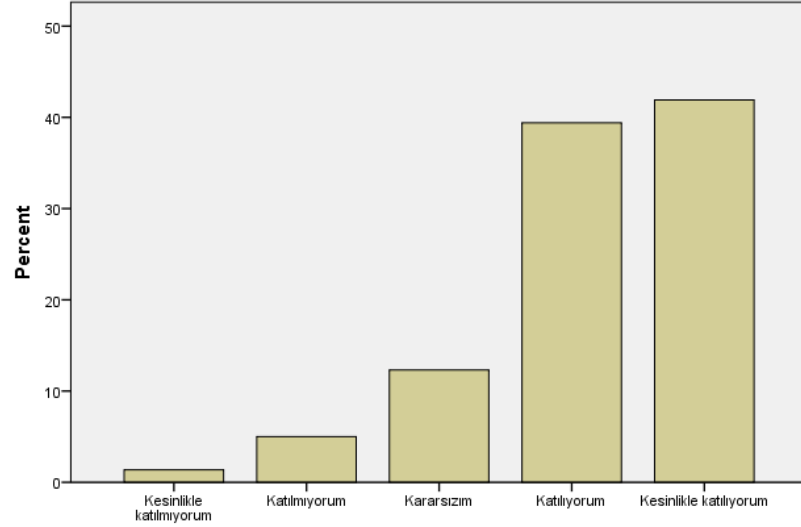
Tablo 6'nın devamı						
Topluluk lideri, grubu amaçlarını gerçekleştirmesinde karşılarına çıkabilecek olan fiziksel çevredeki engelleri önceden görebilir (teknolojik sınırlamalar, kaynak eksikliği vb).						
12 (%2,7)	32 (%7,3)	94 (%21,4)	207 (%47,2)	94 (%21,4)	3,7722	0,95709
Topluluk lideri, topluluktaki diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir						
12 (%2,7)	38 (%8,7)	109 (%24,8)	184 (%41,9)	96 (%21,9)	3,7153	0,99014
Topluluk lideri, topluluğun amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir.						
12 (%2,7)	25 (%5,7)	87 (%19,8)	209 (%47,6)	106 (%24,1)	3,8474	0,94455
SIRA DIŞI DAVRANIŞLAR SERGİLEME						
Topluluk lideri, topluluğun amaçlarına ulaşmasında, alışılmışın dışında davranışlar gösterir						
31 (%7,1)	77 (%17,5)	157 (%35,8)	115 (%26,2)	59 (%13,4)	3,2141	1,10196
Topluluk lideri, topluluğun amaçlarına ulaşmasında, geleneksel olmayan yöntemler kullanır.						
38 (%8,7)	89 (%20,3)	175 (%39,9)	99 (%22,6)	38 (%8,7)	3,0228	1,05961
Topluluk lideri, sık sık, topluluğun diğer üyelerini de şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.						
29 (%6,6)	71 (%16,2)	152 (%34,6)	126 (%28,7)	61 (%13,9)	3,2711	1,09455
Topluluk lideri, amaçlara ulaşmak için yeni fırsatlar yaratır.						
10 (%2,3)	21 (%4,8)	67 (%15,3)	195 (%44,4)	146 (%33,3)	4,0159	0,93984
KİŞİSEL RİSK ÜSTLENME						
Topluluk lideri, topluluğun amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.						
38 (%8,7)	69 (%15,7)	149 (%33,9)	131 (%29,8)	52 (%11,8)	3,2050	1,11194
Topluluk lideri, topluluğun amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.						
24 (%5,5)	53 (%12,1)	121 (%27,6)	174 (%39,6)	67 (%15,3)	3,4715	1,06135
Topluluk lideri, topluluk uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.						
56 (%12,8)	86 (%19,6)	151 (%34,4)	103 (%23,5)	43 (%9,8)	2,9795	1,15551
Topluluk lideri, grubu uğruna yüksek kişisel zararlara katlanır.						
89 (%20,3)	101 (%23)	119 (%27,1)	86 (%19,6)	44 (%10)	2,7608	1,25866
ÜYE İHTİYAÇLARINA DUYARLILIK GÖSTERME						
Topluluk lideri, topluluktaki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı oldukça hassasiyet gösterir.						
8 (%1,8)	28 (%6,4)	91 (%20,7)	213 (%48,5)	99 (%22,6)	3,8360	0,90935
Topluluk lideri, karşılıklı hoşlanma ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.						
8 (%1,8)	28 (%6,4)	91 (%20,7)	197 (%44,9)	115 (%26,2)	3,8724	0,93493
Topluluk lideri, sık sık, topluluktaki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder.						
10 (%2,3)	50 (%11,4)	110 (%25,1)	165 (%37,6)	104 (%23,7)	3,6902	1,02689

Karizmatik liderlik ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçlarının grafikleri Şekil 6'da sunulmuştur.

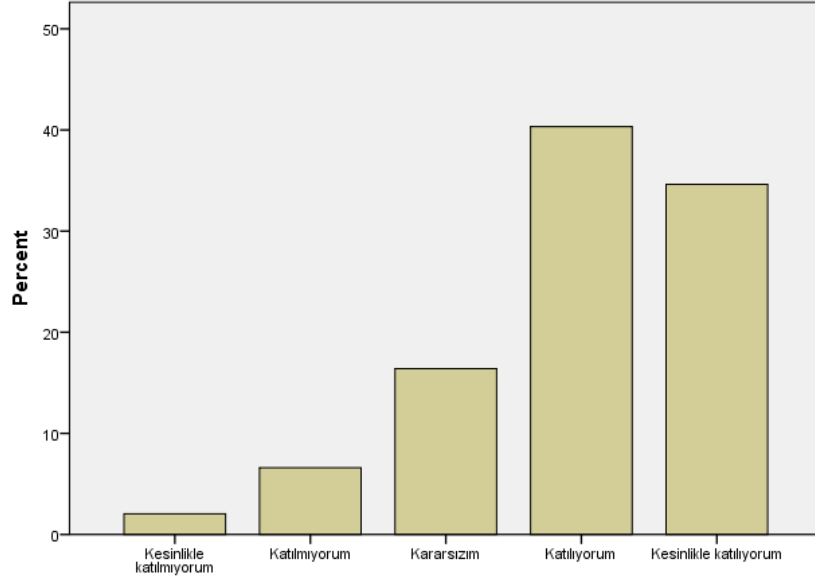




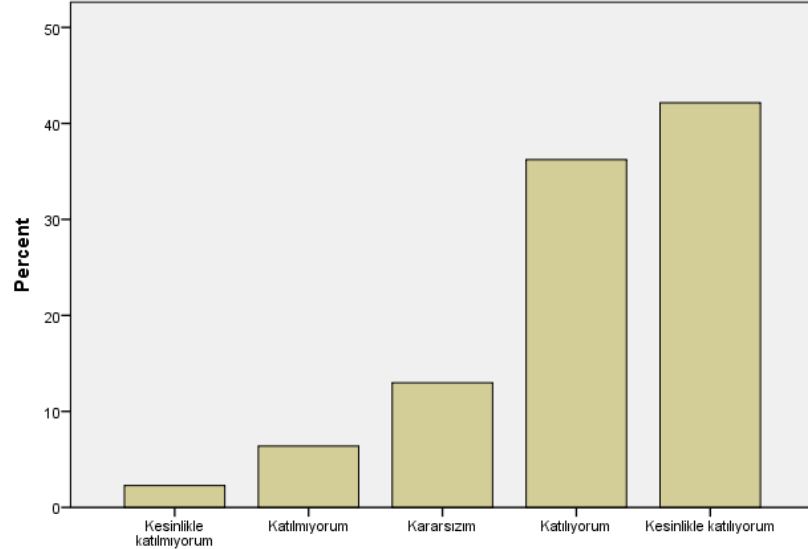
Topluluk lideri, ilham vericidir ve öğrencilerin yaptıklarının önemini açıkça belirterek motive etmelidir



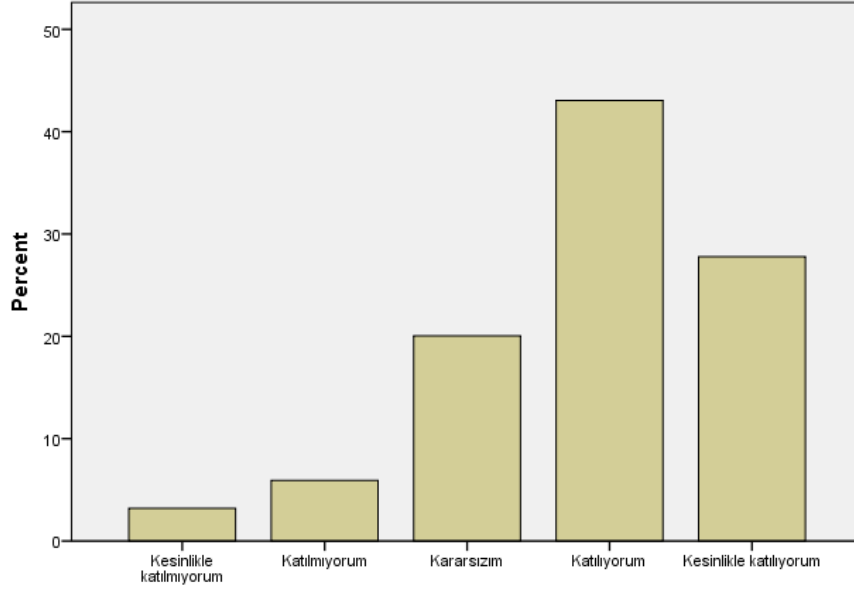
Topluluk lideri, vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilir



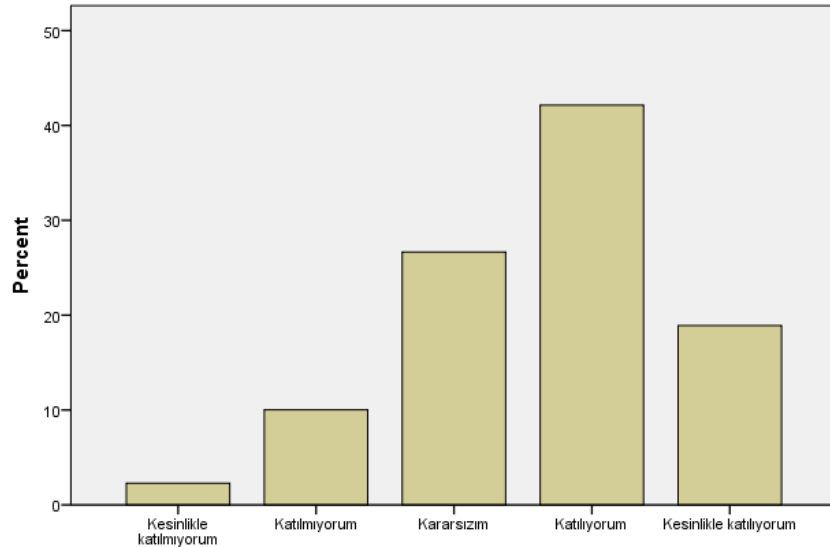
Topluluk lideri, iham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir



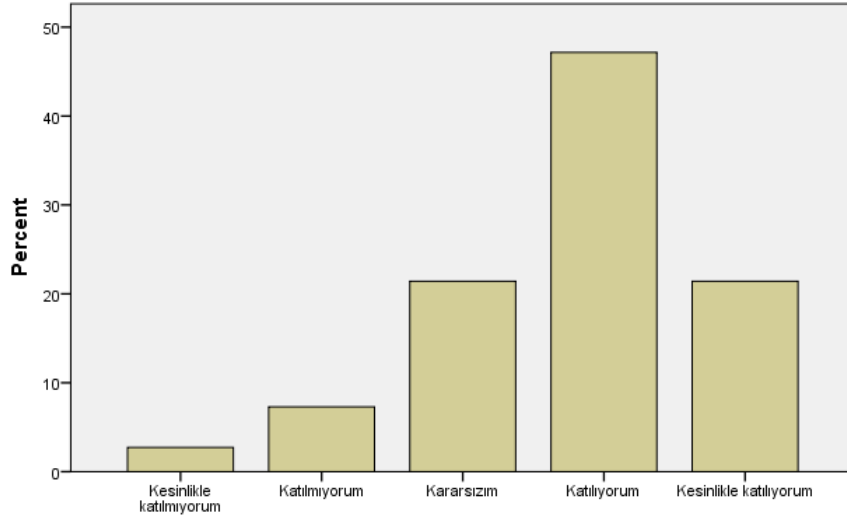
Topluluk lideri, grubun ihtiyaç ve duygularına karşı oldukça hassasiyet gösterir



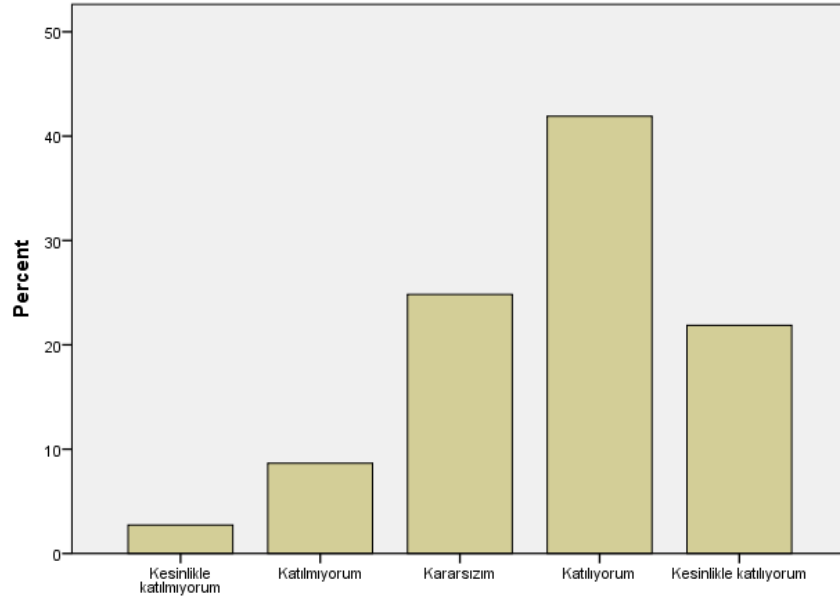
Topluluk lideri, topluluğun geleceği hakkında sürekli olarak yeni fikirler üretir



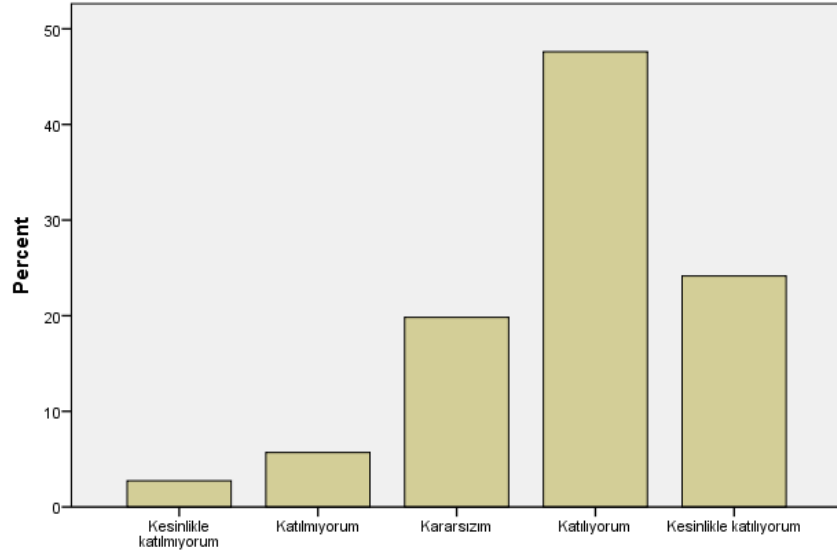
Topluluk lideri, topluluğun amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir



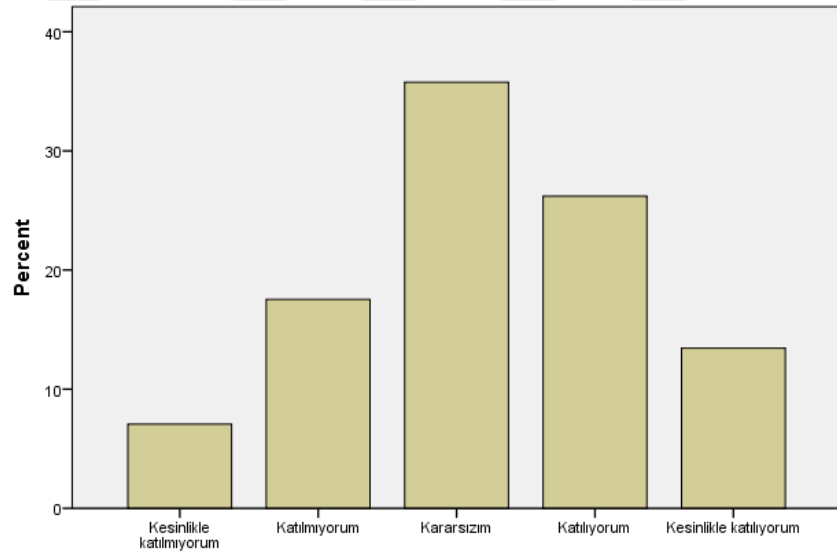
Topluluk lideri, grubu amaçlarını gerçekleştirmesinde karşılarına çıkabilecek olan fiziksel çevredeki engelleri önceden görebilir (teknolojik sınırlamalar, kaynak eksikliği vb).



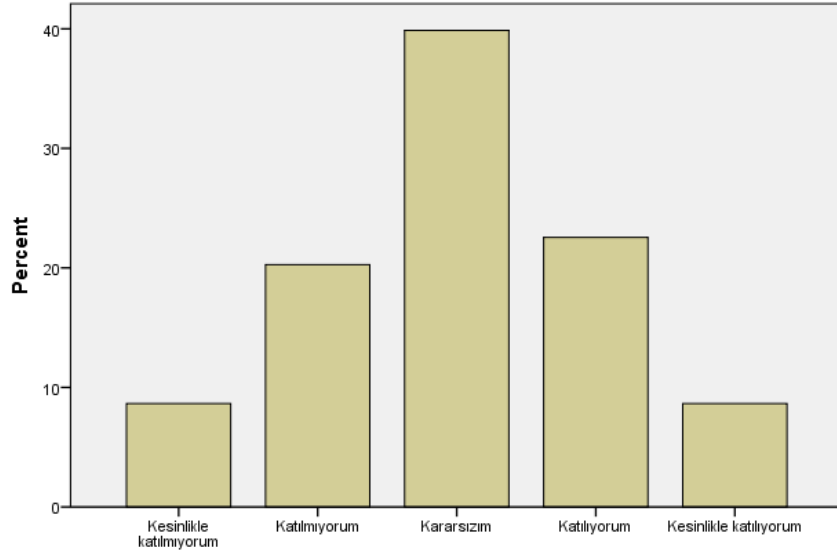
Topluluk lideri, topluluktaki diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir



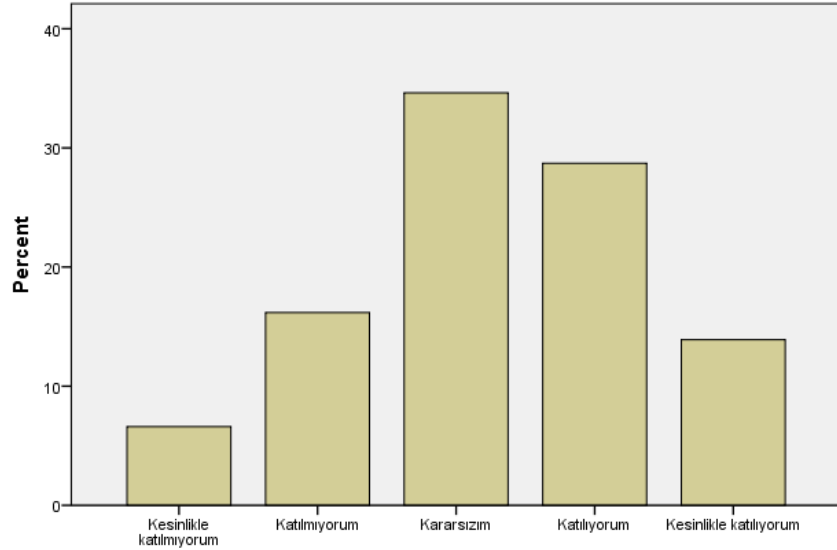
Topluluk lideri, topluluğun amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir.



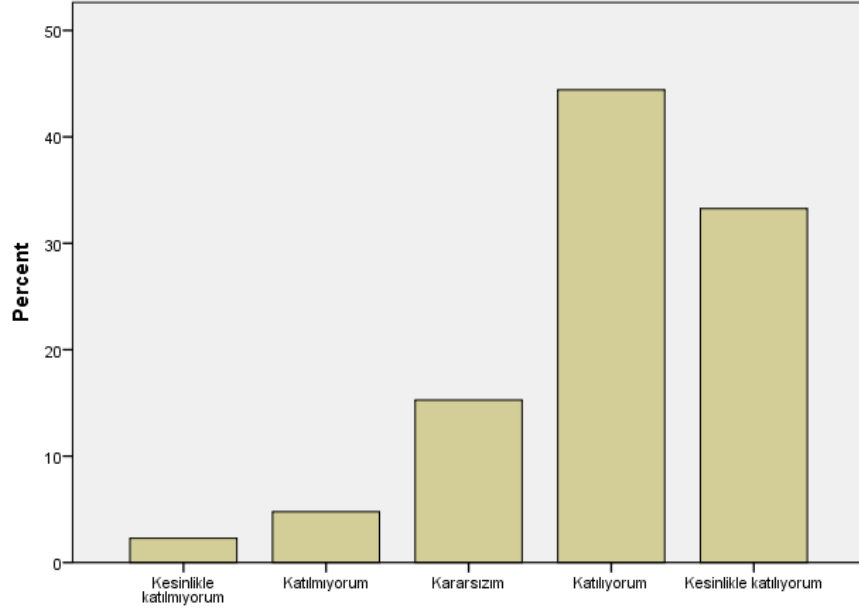
Topluluk lideri, topluluğun amaçlarına ulaşmasında, alışılmışın dışında davranışlar gösterir



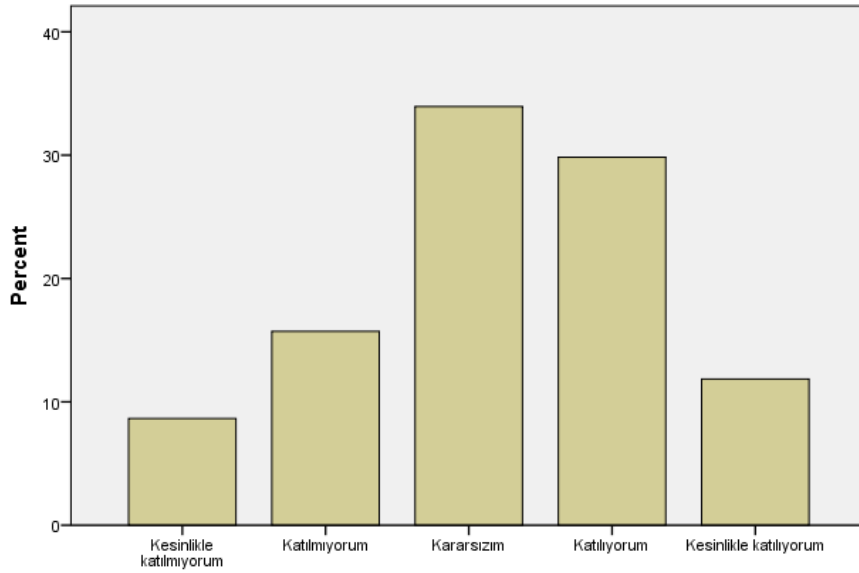
Topluluk lideri, topluluğun amaçlarına ulaşmasında, geleneksel olmayan yöntemler kullanır.



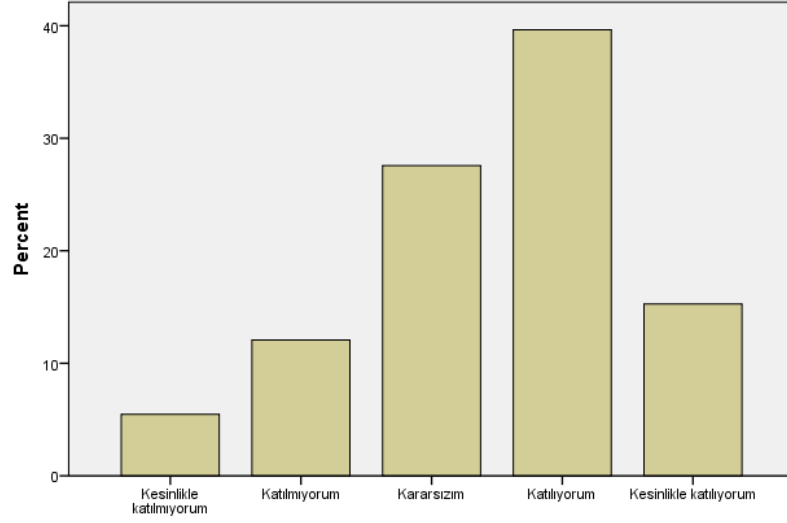
Topluluk lideri, sık sık, topluluğun diğer üyelerini de şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur



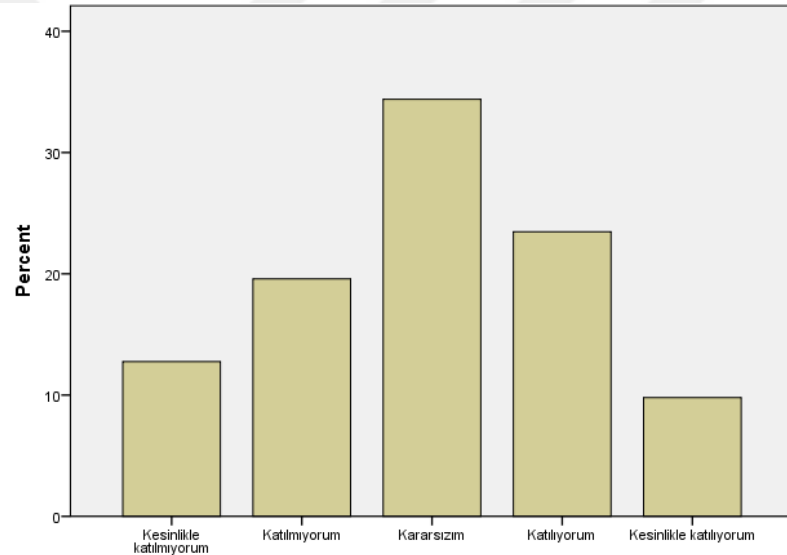
Topluluk lideri, amaçlara ulaşmak için yeni fırsatlar yaratır



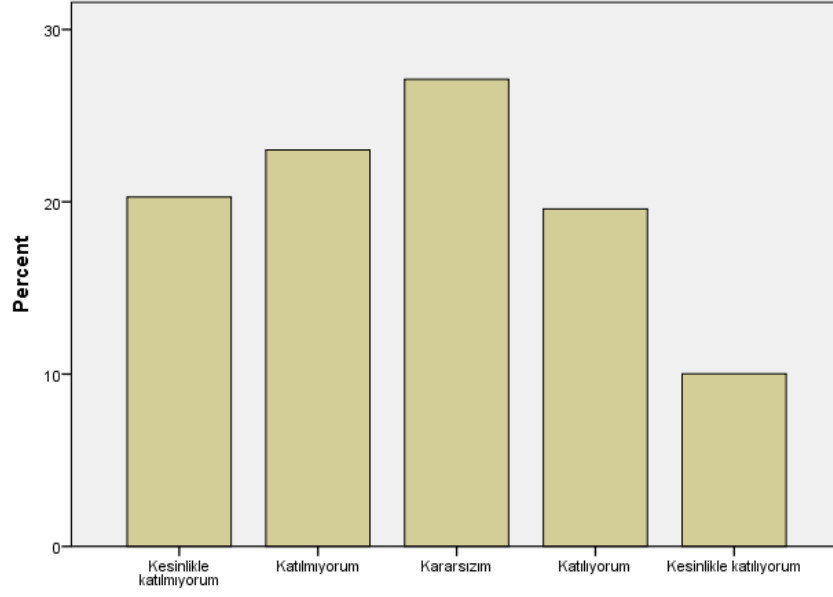
Topluluk lideri, topluluğun amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur



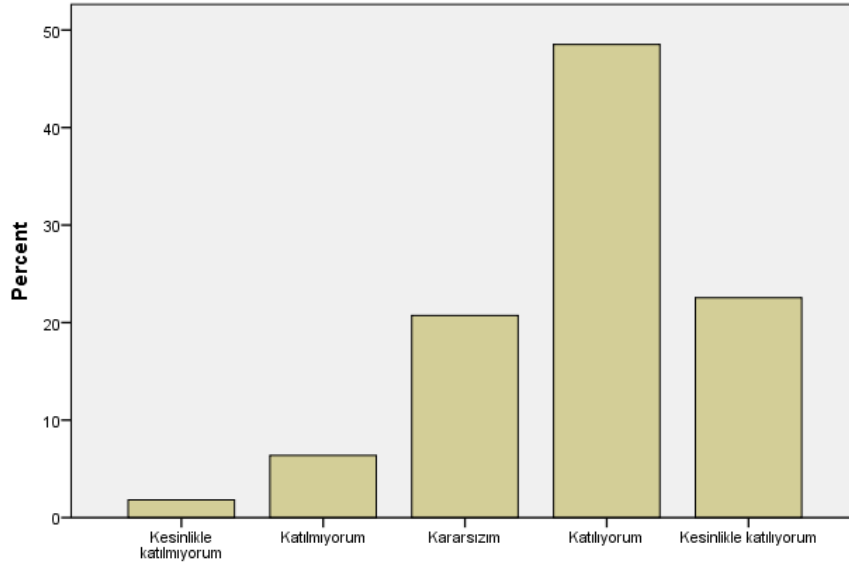
Topluluk lideri, topluluğun amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur



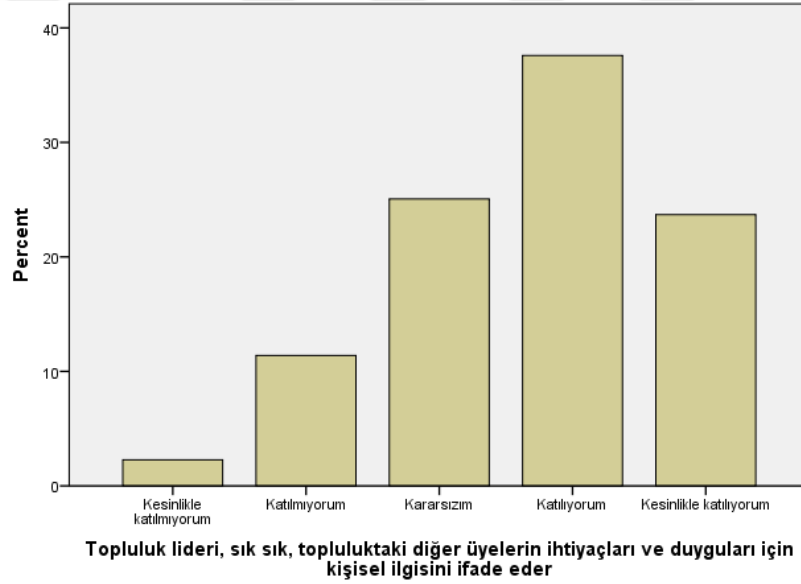
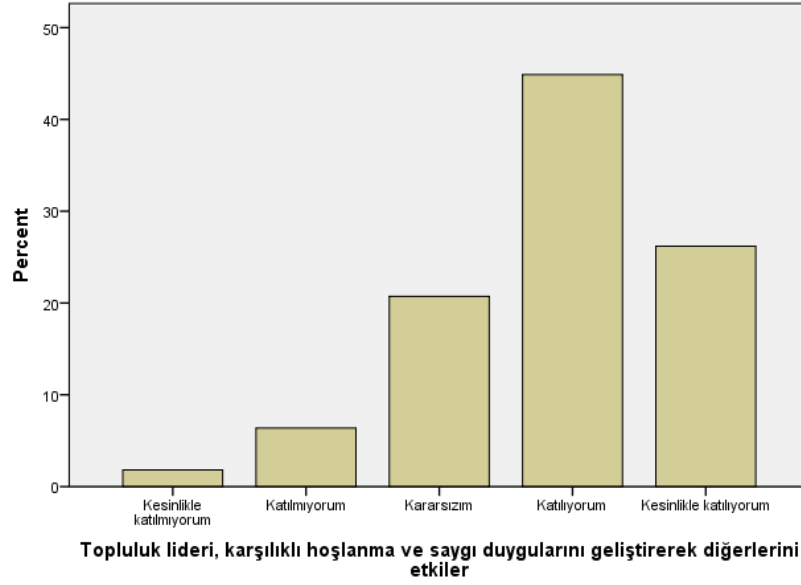
Topluluk lideri, topluluk uğruna yüksek derecede kişisel risk alır



Topluluk lideri, grubu uğruna yüksek kişisel zararlara katlanır



Topluluk lideri, topluluktaki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı oldukça hassasiyet gösterir



Şekil 6. Karizmatik Liderlik Ölçeği Sorularının Katılımcılara Göre Dağılım Grafikleri

5.2.2. Motivasyon Ölçeğinin Tanımlayıcı İstatistik Değerleri

Araştırmaya katılan kişilerin anket sorularına verdiği cevapların sayıları ve yüzdelik dilimleri aşağıdaki tabloda verilmiştir. “Takım çalışmalarından hoşlanırım” anket sorusunu cevaplayanların %10’u (44) kesinlikle katılmıyorum, %8,4’ü (37) katılmıyorum, %20,3’ü (89) kararsızım, %38,3’ü (168) katılıyorum, %23’ü (101) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Tek başıma çalışmaktan hoşlanırım” anket

sorusunu cevaplayanların %7,1'i (31) kesinlikle katılmıyorum, %7,5'i (33) katılmıyorum, %20,5'i (90) kararsızım, %34,2'si (150) katılıyorum, %30,8'i (135) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. "Saygınlığa (prestije) değer veririm" anket sorusunu cevaplayanların %1,4'ü (6) kesinlikle katılmıyorum, %2,5'i (11) katılmıyorum, %10,5'i (46) kararsızım, %26,4'ü (116) katılıyorum, %59,2'si (260) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. "Yaratıcı grup çalışmasından hoşlanırım" anket sorusunu cevaplayanların %4,3'ü (19) kesinlikle katılmıyorum, %3,9'u (17) katılmıyorum, %12,1'i (53) kararsızım, %30,5'i (134) katılıyorum, %49,2'si (216) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. "Her zaman başkalarına yardım etmeye hazırım" anket sorusunu cevaplayanların %2,7'si (12) kesinlikle katılmıyorum, %4,1'i (18) katılmıyorum, %16,4'ü (72) kararsızım, %38,5'i (169) katılıyorum, %38,3'ü (168) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. "Organize çalışmayı severim" anket sorusunu cevaplayanların %3,9'u (17) kesinlikle katılmıyorum, %3,6'sı (16) katılmıyorum, %12,8'i (56) kararsızım, %38'i (167) katılıyorum, %41,7'si (183) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. "Kendimi bir birleştirici gibi görürüm" anket sorusunu cevaplayanların %3,4'ü (15) kesinlikle katılmıyorum, %7,7'si (34) katılmıyorum, %24,4'ü (107) kararsızım, %36,7'si (161) katılıyorum, %27,8'i (122) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. "Başkaları tarafından takdir edilmeyi beklerim" anket sorusunu cevaplayanların %8'i (35) kesinlikle katılmıyorum, %13,2'si (58) katılmıyorum, %22,1'i (97) kararsızım, %27,8'i (122) katılıyorum, %28,9'u (127) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. "Önemli projelere katılmaktan hoşlanırım" anket sorusunu cevaplayanların %2,3'ü (10) kesinlikle katılmıyorum, %3,9'u (17) katılmıyorum, %14,8'i (65) kararsızım, %29,8'i (131) katılıyorum, %49,2'si (216) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. "Her zaman performansımı yükseltmeye çalışırım" anket sorusunu cevaplayanların %1,6'sı (15) kesinlikle katılmıyorum, %3,2'si (14) katılmıyorum, %16,9'u (74) kararsızım, %37,4'ü (164) katılıyorum, %41'i (180) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. "Kendimi bir girişimci gibi hissederim" anket sorusunu cevaplayanların %3,4'ü (15) kesinlikle katılmıyorum, %7,7'si (34) katılmıyorum, %30,1'i (132) kararsızım, %32,8'i (144) katılıyorum, %26'sı (114) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. "İşbirliğine önem veririm" anket sorusunu cevaplayanların %2,5'i (11) kesinlikle katılmıyorum, %3,6'sı (16)

katılmıyorum, %13,2'si (58) kararsızım, %42,6'sı (187) katılıyorum, %38'i (167) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Kendi çalışma hedeflerimi seçmek isterim” anket sorusunu cevaplayanların %1,4'ü (6) kesinlikle katılmıyorum, %3,2'si (14) katılmıyorum, %11,2'si (49) kararsızım, %39,6'sı (174) katılıyorum, %44,6'sı (196) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Yaratıcıyım” anket sorusunu cevaplayanların %4,3'ü (19) kesinlikle katılmıyorum, %3,4'ü (15) katılmıyorum, %23,2'si (102) kararsızım, %36,2'si (159) katılıyorum, %32,8'i (144) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Yenilikçiyimdir” anket sorusunu cevaplayanların %2,5'i (11) kesinlikle katılmıyorum, %3'ü (13) katılmıyorum, %16,9'u (74) kararsızım, %40,1'i (176) katılıyorum, %37,6'sı (165) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Başkalarına öğüt vermeyi severim” anket sorusunu cevaplayanların %10,5'i (46) kesinlikle katılmıyorum, %15'i (66) katılmıyorum, %28'i (123) kararsızım, %26'sı (114) katılıyorum, %20,5'i (90) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine saygı duyarım” anket sorusunu cevaplayanların %2,1'i (9) kesinlikle katılmıyorum, %3'ü (13) katılmıyorum, %9,8'i (43) kararsızım, %38,7'si (170) katılıyorum, %46,5'i (204) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Zor görevlerden hoşlanırım” anket sorusunu cevaplayanların %7,7'si (34) kesinlikle katılmıyorum, %8'i (35) katılmıyorum, %25,7'si (113) kararsızım, %30,8'i (135) katılıyorum, %27,8'i (122) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. “Başkalarıyla çalışırken iletişime önem veririm” anket sorusunu cevaplayanların %2,7'si (12) kesinlikle katılmıyorum, %2,7'si (12) katılmıyorum, %6,4'ü (28) kararsızım, %32,6'sı (143) katılıyorum, %55,6'sı (244) kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir.

Katılımcıların vermiş oldukları cevaplar neticesinde “motivasyon” ölçeği olumlu yönde etkilemiş olup orta düzey üzerindedir. Katılımcıların başkalarına öğüt vermekten hoşlanması orta düzey üzerinde olup tüm sorular arasında en düşük ortalamaya (3,3) sahiptir. Saygınlığa (prestije) değer veren, başkalarıyla çalışırken iletişime önem veren, yaratıcı grup çalışmasından ve önemli projelere katılmaktan hoşlanan, her zaman performansını yükseltmeye çalışan, kendi çalışma hedeflerini kendi seçmek isteyen katılımcılar ise çoğunluğu oluşturmaktadır. Motivasyon ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 7'de verilmiştir.

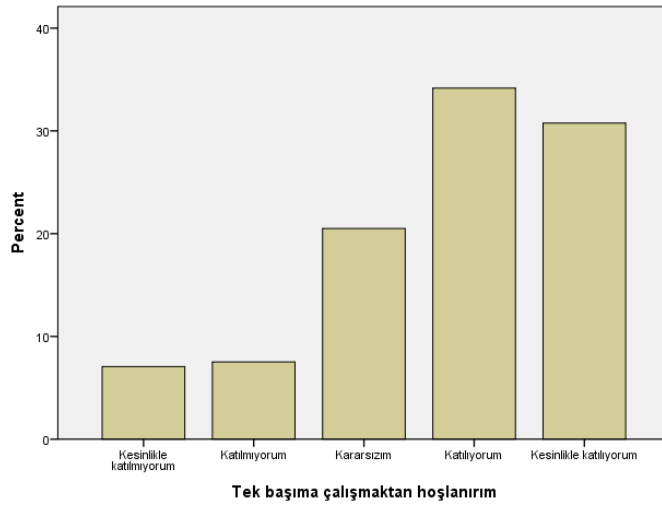
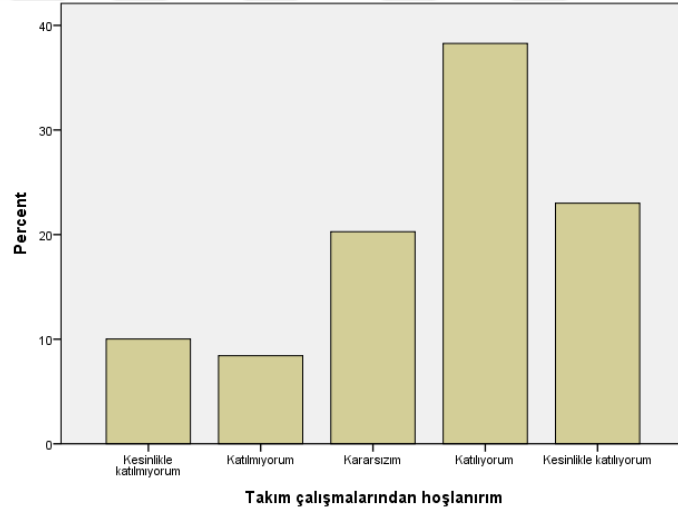
Tablo 7. Motivasyon Değeri Ölçeğine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

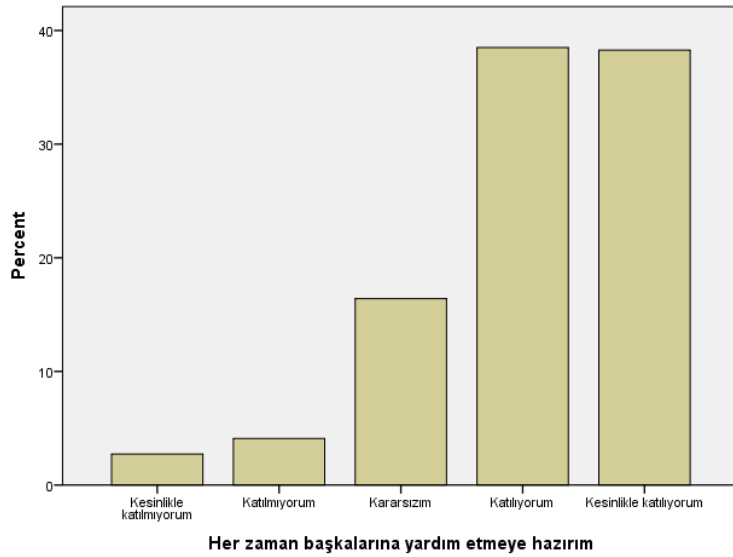
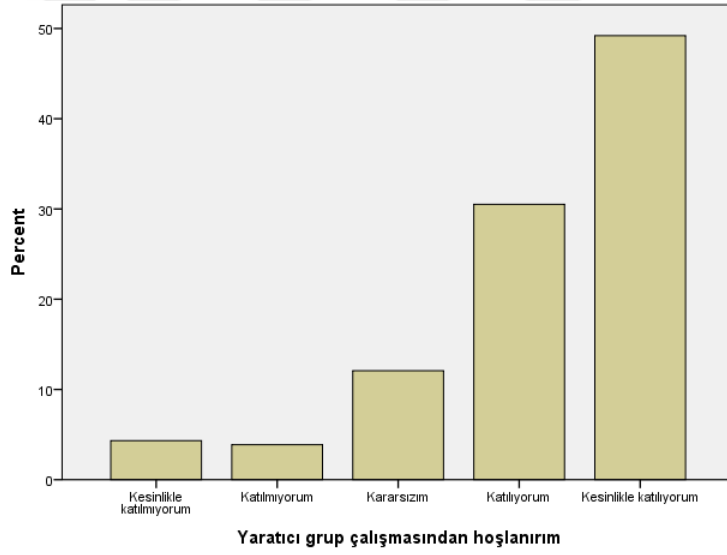
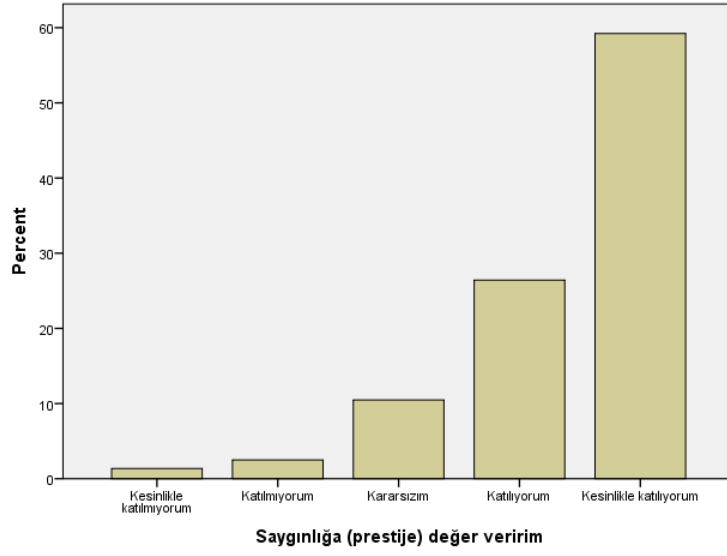
Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum	Ortalama	Standart Sapma
Takım çalışmalarından hoşlanırım						
44 (%10)	37 (%8,4)	89 (%20,3)	168 (%38,3)	101 (%23)	3,5581	1,21658
Tek başıma çalışmaktan hoşlanırım						
31 (%7,1)	33 (%7,5)	90 (%20,5)	150 (%34,2)	135 (%30,8)	3,7403	1,17663
Saygınlığa (prestije) değer veririm						
6 (%1,4)	11 (%2,5)	46 (%10,5)	116 (%26,4)	260 (%59,2)	4,3964	0,87460
Yaratıcı grup çalışmasından hoşlanırım						
19 (%4,3)	17 (%3,9)	53 (%12,1)	134 (%30,5)	216 (%49,2)	4,1640	1,06436
Her zaman başkalarına yardım etmeye hazırım						
12 (%2,7)	18 (%4,1)	72 (%16,4)	169 (%38,5)	168 (%38,3)	4,0547	0,97771
Organize çalışmayı severim						
17 (%3,9)	16 (%3,6)	56 (%12,8)	167 (%38)	183 (%41,7)	4,1002	1,01540
Kendimi bir birleştirici gibi görürüm						
15 (%3,4)	34 (%7,7)	107 (%24,4)	161 (%36,7)	122 (%27,8)	3,7768	1,04480
Başkaları tarafından takdir edilmeyi beklerim						
35 (%8)	58 (%13,2)	97 (%22,1)	122 (%27,8)	127 (%28,9)	3,5649	1,25321
Önemli projelere katılmaktan hoşlanırım						
10 (%2,3)	17 (%3,9)	65 (%14,8)	131 (%29,8)	216 (%49,2)	4,1982	0,98128
Her zaman performansımı yükseltmeye çalışırım						
7 (%1,6)	14 (%3,2)	74 (%16,9)	164 (%37,4)	180 (%41)	4,1298	0,91362
Kendimi bir girişimci gibi hissedirim						
15 (%3,4)	34 (%7,7)	132 (%30,1)	144 (%32,8)	114 (%26)	3,7016	1,04457
İşbirliğine önem veririm						
11 (%2,5)	16 (%3,6)	58 (%13,2)	187 (%42,6)	167 (%38)	4,1002	0,93583
Kendi çalışma hedeflerimi seçmek isterim						
6 (%1,4)	14 (%3,2)	49 (%11,2)	174 (%39,6)	196 (%44,6)	4,2301	0,87032
Yaratıcıyım						
19 (%4,3)	15 (%3,4)	102 (%23,2)	159 (%36,2)	144 (%32,8)	3,8975	1,03851

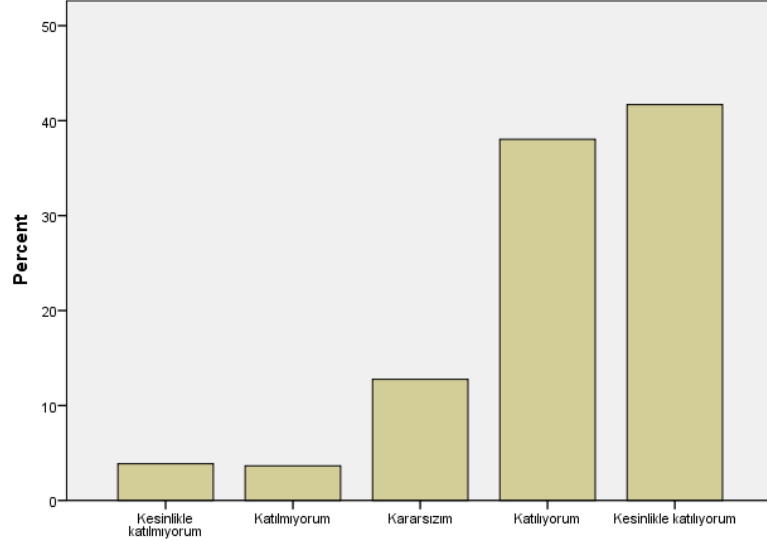
Tablo 7'nin devamı

Yenilikçiyimdir						
11 (%2,5)	13 (%3)	74 (%16,9)	176 (%40,1)	165 (%37,6)	4,0729	0,94079
Başkalarına öğüt vermeyi severim						
46 (%10,5)	66 (%15)	123 (%28)	114 (%26)	90 (%20,5)	3,3098	1,24771
Başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine saygı duyarım						
9 (%2,1)	13 (%3)	43 (%9,8)	170 (%38,7)	204 (%46,5)	4,2460	0,89829
Zor görevlerden hoşlanırım						
34 (%7,7)	35 (%8)	113 (%25,7)	135 (%30,8)	122 (%27,8)	3,6287	1,19022
Başkalarıyla çalışırken iletişime önem veririm						
12 (%2,7)	12 (%2,7)	28 (%6,4)	143 (%32,6)	244 (%55,6)	4,3554	0,92228

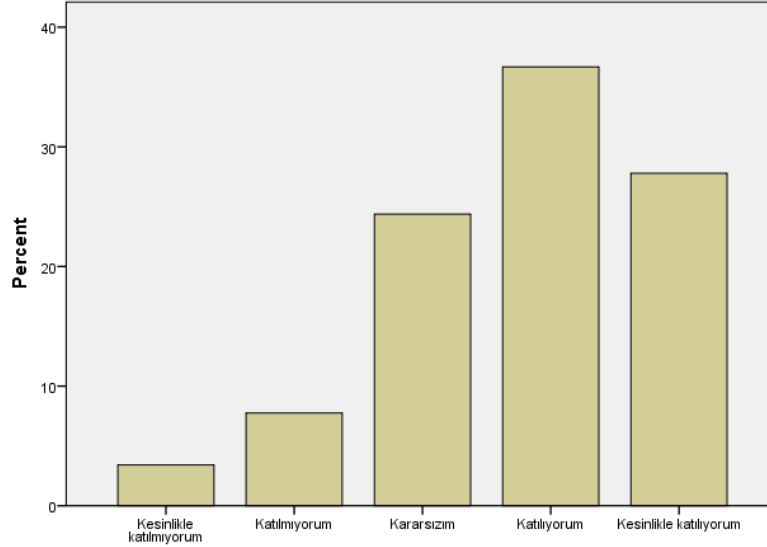
Motivasyon ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistik sonuçlarının grafikleri Şekil 7'de verilmiştir.



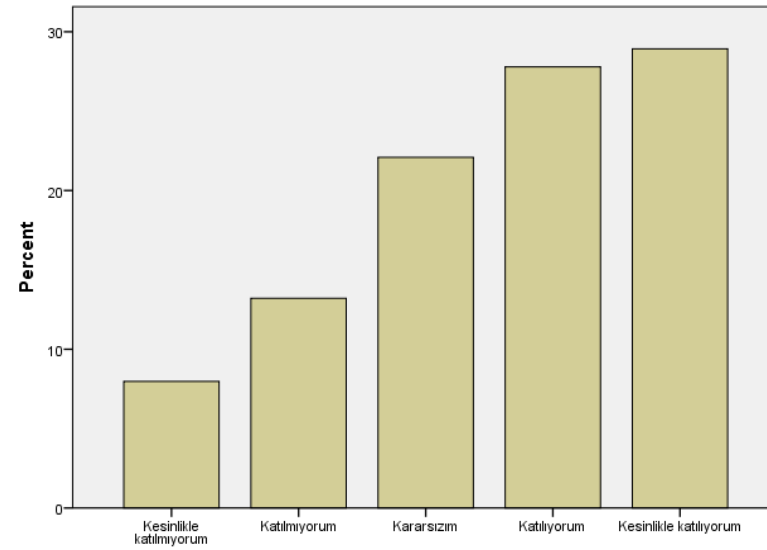




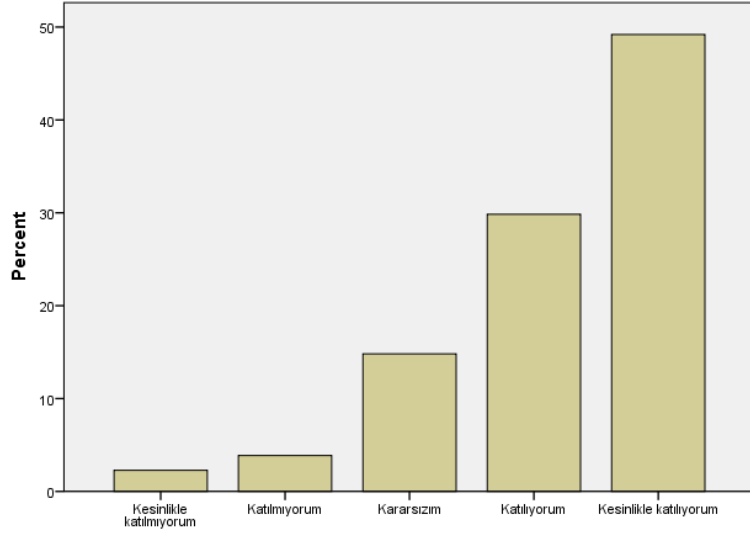
Organize çalışmayı severim



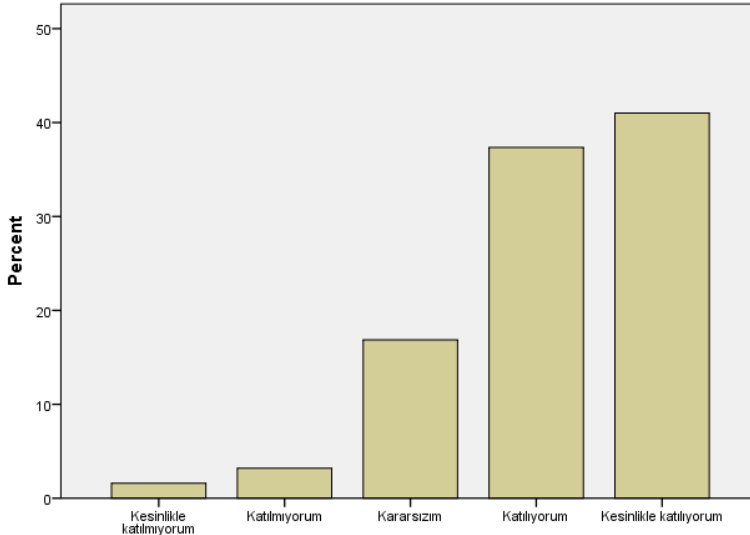
Kendimi bir birleştirici gibi görürüm



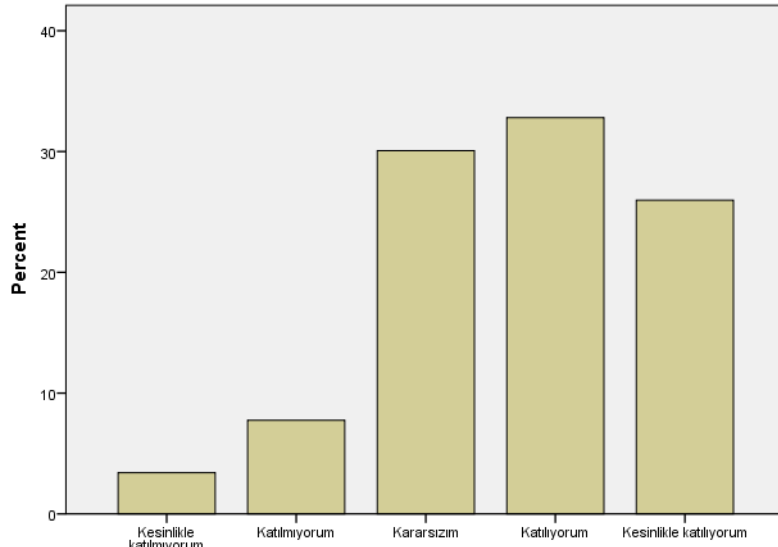
Başkaları tarafından takdir edilmeyi beklerim



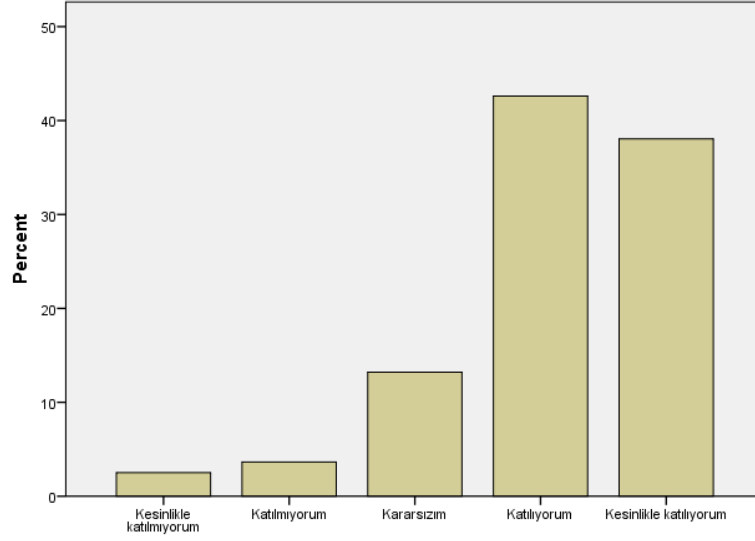
Önemli projelere katılmaktan hoşlanırım



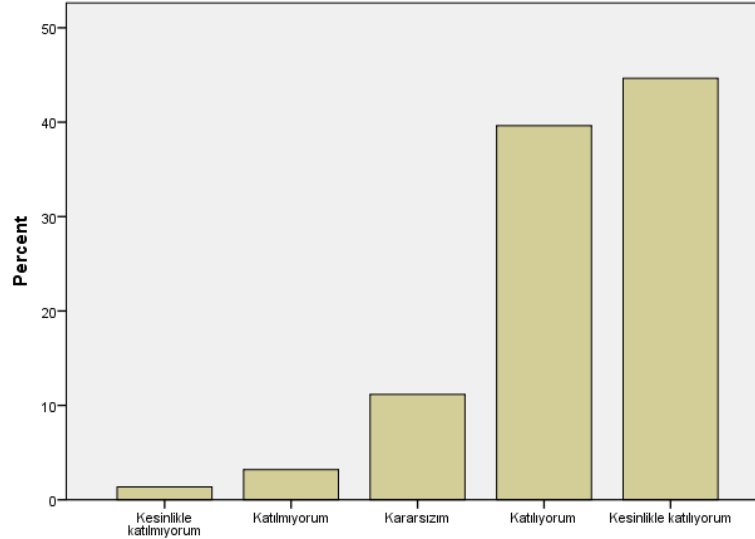
Her zaman performansımı yükseltmeye çalışırım



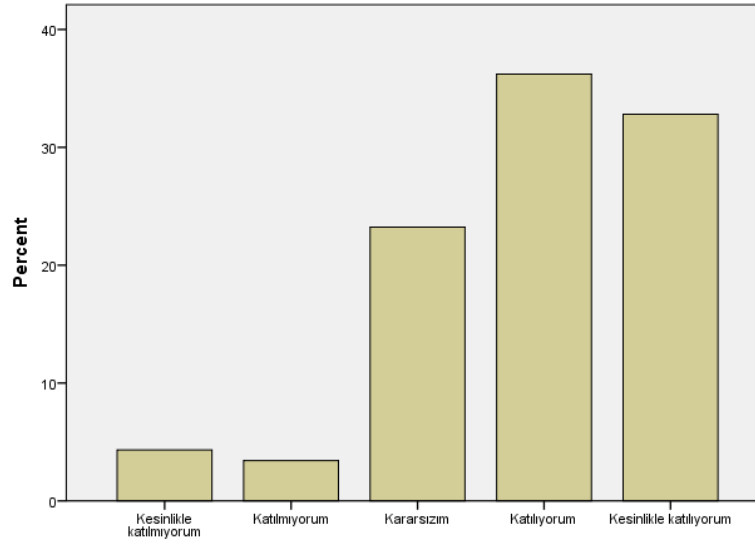
Kendimi bir girişimci gibi hissedirim



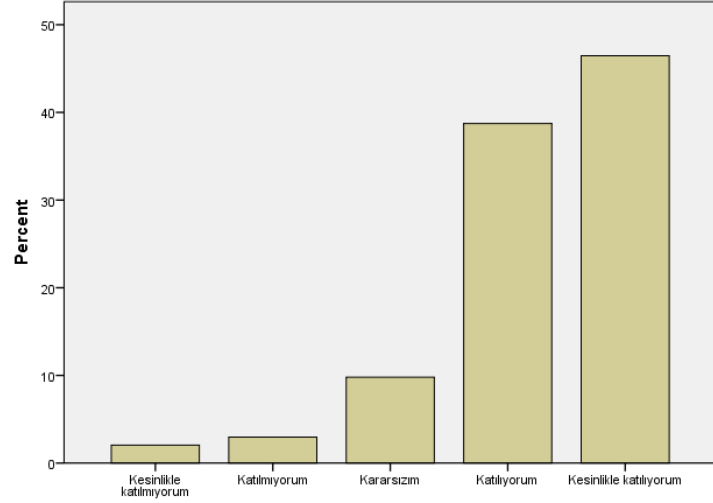
İşbirliğine önem veririm



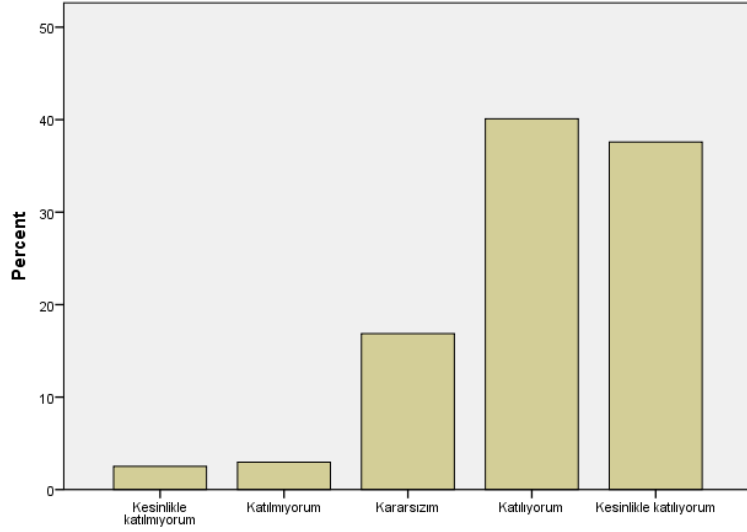
Kendi çalışma hedeflerimi seçmek isterim



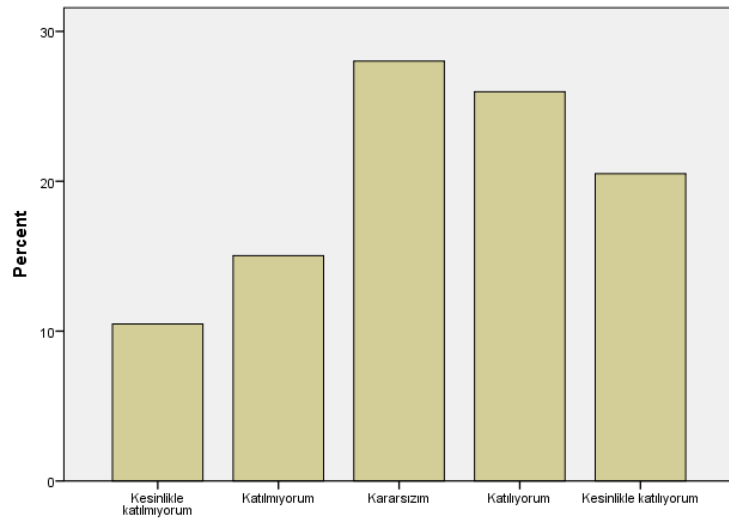
Yaratıcıyım



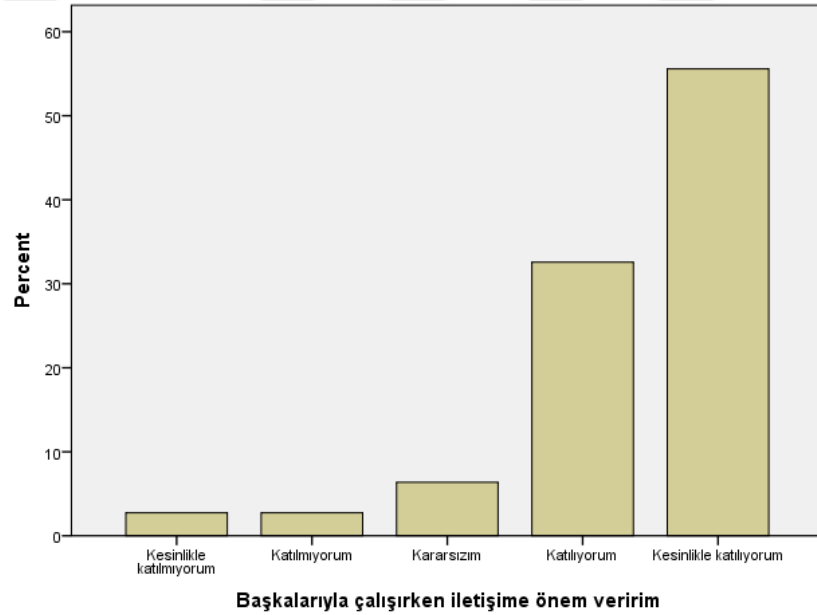
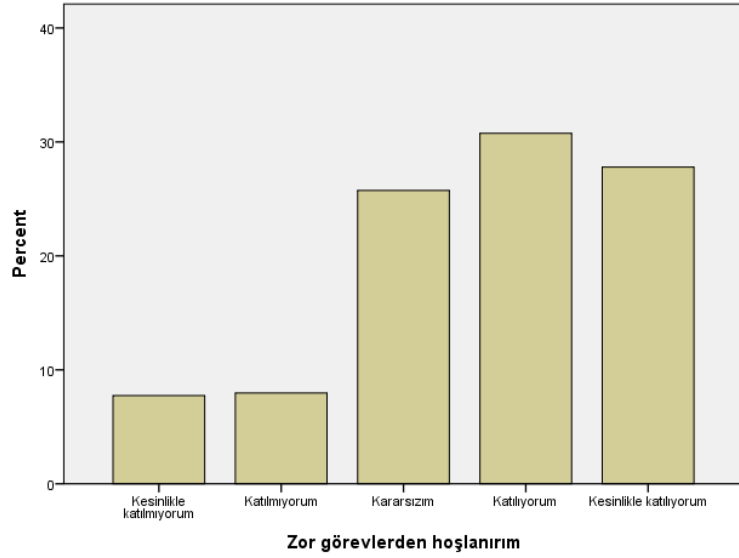
Başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine saygı duyarım



Yenilikçiyimdir



Başkalarına öğüt vermeyi severim



Şekil 7. Motivasyon Ölçeği Sorularının Katılımcılara Göre Dağılım Grafikleri

5.3. KARIZMATİK LİDERLİK VE MOTİVASYON ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN FAKTÖR ANALİZİ

Tablo 8’de ‘Karizmatik Liderlik’ değeri ölçeğinin faktör analizine göre KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Brartlett’s testinin değeri 0,912 olup anlamlılık değeri ise 0,00 olarak belirlenmiştir. Bu durum verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. KMO değeri 0,60’ın üzerinde kabul edilmektedir (Sig<0,05). Faktör

analizi sonucu oluşan toplam varyans yüzdesi değerlerine bakıldığında, faktörler %50 den büyük olması istenen varyansın % 63,177'sini açıklamaktadır.

Tablo 8. Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Faktör Analizi

Sorular	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans %	Faktör Sayısının Geçerliliği KMO	Sig
KL1	0,564	63,177	0,912	0,000
KL2	0,651			
KL3	0,702			
KL4	0,654			
KL5	0,532			
KL6	0,574			
KL7	0,521			
KL8	0,721			
KL9	0,718			
KL10	0,500			
KL11	0,629			
KL12	0,647			
KL13	0,660			
KL14	0,669			
KL15	0,403			
KL16	0,685			
KL17	0,663			
KL18	0,754			
KL19	0,703			
KL20	0,674			
KL21	0,678			
KL22	0,596			

Tablo 9’da ‘Motivasyon’ değeri ölçeğinin faktör analizine göre KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) ve Brartlett’s testinin değeri 0,887 olup anlamlılık değeri ise 0,00 olarak belirlenmiştir. Bu durum verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu göstermektedir. KMO değeri 0,60’ın üzerinde kabul edilmektedir (Sig<0,05). Faktör analizi sonucu oluşan toplam varyans yüzdesi değerlerine bakıldığında, faktörler %50 den büyük olması istenen varyansın % 59,951’sini açıklamaktadır.

Tablo 9. Motivasyon Ölçeğinin Faktör Analizi

Sorular	Faktör Yükleri	Açıklanan Varyans %	Faktör Sayısının Geçerliliği KMO	Sig
M1	0,648	59,951	0,887	0,000
M2	0,560			
M3	0,606			
M4	0,598			
M5	0,478			
M6	0,615			
M7	0,571			
M8	0,523			
M9	0,529			
M10	0,579			
M11	0,644			
M12	0,551			
M13	0,559			
M14	0,693			
M15	0,650			
M16	0,659			
M17	0,631			
M18	0,730			
M19	0,565			

5.4. KARİZMATİK LİDERLİK VE MOTİVASYON ÖLÇEĞİNE İLİŞKİN GÜVENİLİRLİK ANALİZİ

Karizmatik Liderlik ölçeğindeki 'vizyon belirleme' ölçeğinde bulunan 6 maddenin, madde toplam korelasyon değerleri 0,608-0,696 arasında değişmekte olup silindiğinde ölçeğin güvenilirliğini yükseltecek madde tespit edilmemiştir. 6 madde üzerinden elde edilen vizyon belirleme ölçeğinin bu araştırma için güvenilirliği 0,860 olarak elde edilmiş ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmıştır.

Karizmatik Liderlik ölçeğindeki ‘çevresel duyarlılık gösterme’ ölçeğinde bulunan 5 maddenin, madde toplam korelasyon değerleri 0,547-0,704 arasında değişmekte olup silindiğinde ölçeğin güvenilirliğini yükseltecek madde tespit edilmemiştir. 5 madde üzerinden elde edilen çevresel duyarlılık gösterme ölçeğinin bu araştırma için güvenilirliği 0,834 olarak elde edilmiş ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Karizmatik Liderlik ölçeğindeki ‘sıra dışı davranışlar sergileme’ ölçeğinde bulunan 4 maddenin, madde toplam korelasyon değerleri 0,336-0,598 arasında değişmekte olup silindiğinde ölçeğin güvenilirliğini büyük oranda yükseltecek madde tespit edilmemiştir. 4 madde üzerinden elde edilen sıra dışı davranışlar sergileme ölçeğinin bu araştırma için güvenilirliği 0,722 olarak elde edilmiş ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Karizmatik Liderlik ölçeğindeki ‘kişisel risk üstlenme’ ölçeğinde bulunan 4 maddenin, madde toplam korelasyon değerleri 0,657-0,742 arasında değişmekte olup silindiğinde ölçeğin güvenilirliğini yükseltecek madde tespit edilmemiştir. 4 madde üzerinden elde edilen kişisel risk üstlenme ölçeğinin bu araştırma için güvenilirliği 0,850 olarak elde edilmiş ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu saptanmıştır.

Karizmatik Liderlik ölçeğindeki ‘üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme’ ölçeğinde bulunan 3 maddenin, madde toplam korelasyon değerleri 0,657-0,742 arasında değişmekte olup silindiğinde ölçeğin güvenilirliğini yükseltecek madde tespit edilmemiştir. 3 madde üzerinden elde edilen üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ölçeğinin bu araştırma için güvenilirliği 0,721 olarak elde edilmiş ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 10. Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Güvenirlik Sonuçları

Sorular	Düzeltilen Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silinirse α	Tüm Maddeler Dahil İken α
Vizyon Belirleme			
KLVB1	0,603	0,846	0,860
KLVB 2	0,659	0,836	
KLVB 3	0,694	0,830	
KLVB 4	0,696	0,829	
KLVB 5	0,608	0,845	
KLVB 6	0,657	0,836	
Çevresel duyarlılık gösterme			
KLÇD1	0,569	0,819	0,834
KLÇD2	0,704	0,780	
KLÇD3	0,696	0,783	
KLÇD4	0,547	0,825	
KLÇD5	0,660	0,793	
Sıra dışı Davranışlar Sergileme			
KLSD1	0,563	0,627	0,722
KLSD2	0,553	0,635	
KLSD3	0,598	0,605	
KLSD4	0,336	0,750	
Kişisel Risk Üstlenme			
KLKR1	0,689	0,811	0,850
KLKR2	0,657	0,824	
KLKR3	0,742	0,788	
KLKR4	0,681	0,817	
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme			
KLÜİ1	0,526	0,653	0,721
KLÜİ2	0,596	0,569	
KLÜİ3	0,511	0,677	

Motivasyon ölçeğinde bulunan 19 maddenin, madde toplam korelasyon değerleri 0,054-0,594 arasında değişmekte olup silindiğinde ölçeğin güvenilirliğini önemli oranda yükseltecek madde tespit edilmemiştir (Tablo 11). Madde toplam

korelasyonu 0,250'in altında değer alan madde gözlenmiş fakat silindiğinde ölçeğin güvenilirliğini önemli derecede yükselmeyeceğinden dolayı, maddeyi çıkarmaya ihtiyaç duyulmamıştır. 19 madde üzerinden elde edilen motivasyon ölçeğinin bu araştırma için güvenirligi 0,852 olarak elde edilmiş ve ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu belirlenmiştir.

Tablo 11. Motivasyon Ölçeğinin Güvenirlik Sonuçları

Sorular	Düzeltilen Madde-Toplam Korelasyon	Madde Silinirse α	Tüm Maddeler Dahil İken α
M1	0,407	0,848	0,852
M2	0,054	0,864	
M3	0,518	0,843	
M4	0,539	0,841	
M5	0,513	0,843	
M6	0,528	0,842	
M7	0,493	0,843	
M8	0,222	0,857	
M9	0,581	0,840	
M10	0,594	0,840	
M11	0,504	0,843	
M12	0,590	0,840	
M13	0,580	0,841	
M14	0,493	0,843	
M15	0,574	0,840	
M16	0,143	0,861	
M17	0,466	0,845	
M18	0,452	0,845	
M19	0,543	0,842	

5.5. HİPOTEZLERİN TEST EDİLMESİ VE BULGULAR

5.5.1. Cinsiyet Dağılımlarına Göre Farklılık

H_{1a}. Cinsiyet ile karizmatik liderlikte vizyon belirleme algısı arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1b}. Cinsiyet ile karizmatik liderlikte çevresel duyarlılık gösterme algısı arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1c}. Cinsiyet ile karizmatik liderlikte sıra dışı davranışlar sergileme algısı arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1d}. Cinsiyet ile karizmatik liderlikte kişisel risk üstlenme algısı arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{1e}. Cinsiyet ile karizmatik liderlikte üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısı arasında anlamlı bir fark vardır.

H_{2a}. Cinsiyet ile motivasyon arasında anlamlı bir fark vardır.

Araştırmanın cinsiyet dağılımlarına göre farklılıkları tek değişkenli t-testi Tablo 12’de sunulmuştur. Araştırmaya katılanların karizmatik liderlikte vizyon belirleme algılarına göre kadınların ortalama skorları $4,156 \pm 0,624$ iken, erkeklerin ortalama skorları $4,083 \pm 0,866$ ’dır. Ortalamalar arasındaki farka ilişkin hesaplanan test istatistik değeri $t=1,021$ olarak elde edilmiş olup kadın ve erkeklerin vizyon belirleme algılarına ilişkin ortalama skorlar arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,308>0,05). Dolayısı ile kadınların ve erkeklerin karizmatik liderlikte vizyon belirleme algılarının benzer düzeyde olduğu söylenilebilmektedir. Bu durumda H_{1a} hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılanların karizmatik liderlikte çevresel duyarlılık gösterme algılarına göre kadınların ortalama skorları $3,782 \pm 0,704$ iken, erkeklerin ortalama skorları $3,755 \pm 0,817$ ’dir. Ortalamalar arasındaki farka ilişkin hesaplanan test istatistik değeri $t=0,375$ olarak elde edilmiş olup kadın ve erkeklerin çevresel duyarlılık gösterme algılarına ilişkin ortalama skorlar arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,708>0,05). Dolayısı ile kadınların ve erkeklerin karizmatik liderlikte çevresel duyarlılık gösterme algılarının benzer düzeyde olduğu söylenebilmektedir. Bu durumda H_{1b} hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılanların karizmatik liderlikte sıra dışı davranışlar sergileme algılarına göre kadınların ortalama skorları $3,361 \pm 0,760$ iken, erkeklerin ortalama skorları $3,408 \pm 0,799$ 'dir. Ortalamalar arasındaki farka ilişkin hesaplanan test istatistik değeri $t = -0,625$ olarak elde edilmiş olup kadın ve erkeklerin sıra dışı davranışlar sergileme algılarına ilişkin ortalama skorlar arasındaki fark $0,05$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.= $0,532 > 0,05$). Dolayısı ile kadınların ve erkeklerin karizmatik liderlikte sıra dışı davranışlar sergileme algılarının benzer düzeyde olduğu söylenebilmektedir. Bu durumda H_{1c} hipotezi reddedilmiştir.

Araştırmaya katılanların karizmatik liderlikte kişisel risk üstlenme algılarına göre kadınların ortalama skorları $2,963 \pm 0,925$ iken, erkeklerin ortalama skorları $3,349 \pm 0,943$ 'dür. Ortalamalar arasındaki farka ilişkin hesaplanan test istatistik değeri $t = -4,686$ olarak elde edilmiş olup kadın ve erkeklerin kişisel risk üstlenme algılarına ilişkin ortalama skorlar arasındaki fark $0,05$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.= $0,00 < 0,05$). Dolayısı ile kadınların ve erkeklerin karizmatik liderlikte kişisel risk üstlenme algılarının benzer düzeyde olmadığı söylenebilmektedir. Bu durumda H_{1d} hipotezi kabul edilmiştir. Buna göre kadınlar ve erkeklerin kişisel risk üstlenme algısı arasında anlamlı bir fark vardır. Dolayısıyla erkeklerin bayanlara göre kişisel risk üstlenme algılarının daha yüksek olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılanların karizmatik liderlikte üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algılarına göre kadınların ortalama skorları $3,854 \pm 0,686$ iken, erkeklerin ortalama skorları $3,724 \pm 0,864$ 'dir. Ortalamalar arasındaki farka ilişkin hesaplanan test istatistik değeri $t = 1,755$ olarak elde edilmiş olup kadın ve erkeklerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algılarına ilişkin ortalama skorlar arasındaki fark $0,05$ önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.= $0,08 > 0,05$). Dolayısı ile kadınların ve erkeklerin karizmatik liderlikte üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algılarının benzer düzeyde olduğu söylenebilmektedir. Bu durumda H_{1e} hipotezi reddedilmiştir.

Diğer değerlerine bakıldığında motivasyon algılarına göre kadınların ortalama skorları $3,981 \pm 0,465$ 'dur. iken, erkeklerin ortalama skorları $3,929 \pm 0,636$ 'dur.

Ortalamlar arasındaki farka ilişkin hesaplanan test istatistik değeri $t=0,980$ olarak elde edilmiş olup kadın ve erkeklerin motivasyon algılarına ilişkin ortalama skorlar arasındaki fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,328>0,05). Dolayısı ile kadınların ve erkeklerin motivasyon algılarının benzer düzeyde oluşu söylenebilmektedir. Bu durumda H_{2a} hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 12. Cinsiyet Dağılımlarına Göre Tek Değişkenli T – Testi (N: katılımcı sayısı, X: ortalama, SS: standart sapma, t: test istatistik değeri, Sig.: ortalama skorlar arasındaki fark)

	Cinsiyet	N	X	SS	t	Sig.
Vizyon Belirleme	Kadın	254	4,156	0,624	1,021	0,308
	Erkek	185	4,083	0,866		
Çevresel duyarlılık gösterme	Kadın	254	3,782	0,704	0,375	0,708
	Erkek	185	3,755	0,817		
Sıra dışı Davranışlar Sergileme	Kadın	254	3,361	0,760	-0,625	0,532
	Erkek	185	3,408	0,799		
Kişisel Risk Üstlenme	Kadın	254	2,963	0,925	-4,686	0,000
	Erkek	185	3,349	0,943		
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	Kadın	254	3,854	0,686	1,755	0,080
	Erkek	185	3,724	0,864		
Motivasyon	Kadın	254	3,981	0,465	0,980	0,328
	Erkek	185	3,929	0,636		

5.5.2. Yaş Gruplarına Göre Farklılık

H1a. Karizmatik liderlikte vizyon belirleme algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H1b. Karizmatik liderlikte çevresel duyarlılık gösterme algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H1c. Karizmatik liderlikte sıra dışı davranışlar sergileme algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H1d. Karizmatik liderlikte kişisel risk üstlenme algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H1e. Karizmatik liderlikte üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısı yaşa göre farklılık göstermektedir.

H2a. Motivasyon yaşa göre farklılık göstermektedir.

Tablo 13’de bakıldığı zaman karizmatik liderlik (vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme) ile yaş arasındaki farklılık ve motivasyon ile yaş arasındaki farklılığın homojenlik testi sonuçları görülmektedir. Buna göre karizmatik liderlikte vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme ve sıra dışı davranışlar sergileme değişkenlerinin Sig değerlerinin 0,05’ten büyük olduğu tablo 13’de görülmektedir. Vizyon belirleme (Sig=0,105>0,05), çevresel duyarlılık gösterme (Sig=0,122>0,05), sıra dışı davranışlar sergileme (Sig=0,240>0,05) ve motivasyon (Sig=0,739>0,05) algılarında varyansların homojen dağıldığı söylenebilir. Kişisel risk üstlenme (Sig=0,006<0,05) ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme (Sig=0,014<0,05) algılarında varyanslar homojen değildir. Bu durumda bu algılar için varyans analizine devam edilmez. Varyansları homojen olan algılarda farklılık olup olmadığını anlamak için anova tablosuna bakılması gerekmektedir.

Tablo 13. Yaş Gruplarına Göre Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Vizyon Belirleme	2,270	2	436	0,105
Çevresel duyarlılık gösterme	2,116	2	436	0,122
Sıra dışı Davranışlar Sergileme	1,430	2	436	0,240
Kişisel Risk Üstlenme	5,144	2	436	0,006
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	4,284	2	436	0,014
Motivasyon	0,303	2	436	0,739

Anova değerleri Tablo 14’te görülmektedir. Buna göre karizmatik liderlikte vizyon belirleme algısında %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,516>0,05). Yani, farklı yaş gruplarında vizyon

belirleme algısı farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla, H_{1a} hipotezi reddedilmektedir.

Karizmatik liderlikte çevresel duyarlılık gösterme algısında %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,513>0,05). Yani, farklı yaş gruplarında çevresel duyarlılık gösterme algısı farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla, H_{1b} hipotezi reddedilmektedir.

Karizmatik liderlikte sıra dışı davranışlar sergileme algısında %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,948>0,05). Yani, farklı yaş gruplarında sıra dışı davranışlar sergileme algısı farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla, H_{1c} hipotezi de reddedilmektedir.

Motivasyon algısında ise %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,742>0,05). Yani, farklı yaş gruplarında motivasyon algısı farklılık göstermemektedir. Dolayısıyla, H_{2a} hipotezi de reddedilmektedir.

Tablo 14. Yaş Gruplarına Göre Anova Testi

	Yaş	N	X	SS	F	Sig.
Vizyon Belirleme	17-19	103	4,138	0,645	0,663	0,516
	20-22	284	4,102	0,775		
	23-25	52	4,228	0,684		
Çevresel duyarlılık gösterme	17-19	103	3,699	0,638	0,668	0,513
	20-22	284	3,799	0,789		
	23-25	52	3,758	0,763		
Sıra dışı Davranışlar Sergileme	17-19	103	3,359	0,679	0,053	0,948
	20-22	284	3,388	0,807		
	23-25	52	3,385	0,794		
	20-22	284	3,817	0,796		
	23-25	52	3,756	0,869		
Motivasyon	17-19	103	3,929	0,510	0,298	0,742
	20-22	284	3,964	0,546		
	23-25	52	3,997	0,597		

Kişisel risk üstlenme ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık algılarının varyansları homojen olmadığı için Kruskal Wallis H testi ile farklılık olup olmadığı incelenmiştir (Tablo 15). Buna göre öğrencilerin yaşları ile kişisel risk üstlenme algıları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmekte iken ($Sig=0,002<0,05$), yaşları ile üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algıları arasında anlamlı bir fark olmadığı görülmektedir ($Sig=0,606>0,05$).

Tablo 15. Yaş Gruplarına Göre Kruskal Wallis H Testi

	Yaş	N	Sıra Ortalamaları	Ki-kare	df	Sig.
Kişisel Risk Üstlenme	17-19	103	197,23	12,92	2	0,002
	20-22	284	218,36			
	23-25	52	274,06			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	17-19	103	209,85	1,00	2	0,606
	20-22	284	224,11			
	23-25	52	217,68			

Kruskal Wallis H testi ile yaşa göre kişisel risk üstlenme algısı arasındaki anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu görebilmek için Tamhane's analizi yapılmaktadır. Post Hoc testinin Tamhane's analizine göre 17-19 yaşlar arasındaki öğrencilerin kişisel risk üstlenme algıları ile 23-25 yaş arası öğrencilerin kişisel risk üstlenme algıları arasında fark olduğu görülmektedir. Yine 20-22 yaş arası öğrencilerin kişisel risk üstlenme algılarında 23-25 yaş arası öğrencilere göre anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

5.5.3. Eğitim Gördükleri Fakültelelere Göre Farklılık

H_{1a}. Karizmatik liderlikte kişisel risk üstlenme algısı eğitim gördükleri fakültelelere göre farklılık göstermektedir.

H_{1b}. Karizmatik liderlikte çevresel duyarlılık gösterme algısı eğitim gördükleri fakültelelere göre farklılık göstermektedir.

H_{1c}. Karizmatik liderlikte sıra dışı davranışlar sergileme algısı eğitim gördükleri fakültelelere göre farklılık göstermektedir.

H1d. Karizmatik liderlikte kişisel risk üstlenme algısı eğitim gördükleri fakültelere göre farklılık göstermektedir.

H1e. Karizmatik liderlikte üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısı eğitim gördükleri fakültelere göre farklılık göstermektedir.

H2a. Motivasyon eğitim gördükleri fakültelere göre farklılık göstermektedir.

Tablo 16'ya bakıldığı zaman karizmatik liderlik (vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme) ile eğitim gördükleri fakülteler arasındaki farklılık ve motivasyon ile eğitim gördükleri fakülteler arasındaki farklılığın homojenlik testi sonuçları görülmektedir. Buna göre karizmatik liderlik ve motivasyon algılarında varyansların homojen dağıldığı görülmektedir (Sig>0,05). Buna göre varyanslar arasında farklılık olup olmadığını anlamak için anova tablosuna bakılmaktadır (Tablo 17).

Tablo 16. Eğitim Gördükleri Fakültele Göre Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Vizyon Belirleme	1,991	4	434	0,095
Çevresel duyarlılık gösterme	0,764	4	434	0,549
Sıra dışı Davranışlar Sergileme	0,902	4	434	0,463
Kişisel Risk Üstlenme	1,234	4	434	0,296
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	1,473	4	434	0,210
Motivasyon	1,350	4	434	0,250

Anova değerleri Tablo 17'de görülmektedir. Tıp fakültesinde eğitim gören öğrencilerin vizyon belirleme algıları ortalama $4,065 \pm 0,767$ iken, İİBF de eğitim gören öğrencilerin vizyon belirleme algıları ortalama $4,145 \pm 0,744$, SBBF de eğitim gören öğrencilerin ortalama skoru $4,207 \pm 0,466$, Mühendislik de eğitim gören öğrencilerin vizyon belirleme algıları ortalama $4,087 \pm 0,790$, GSTF de eğitim gören öğrencilerin vizyon belirleme algıları ise ortalama $4,097 \pm 0,791$ olarak elde edilmiştir. %95 güven

düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,847>0,05). Dolayısı ile eğitim görülen fakülte ile vizyon belirleme algısı arasında farklılık oluşmamaktadır. Bu durumda H_{1a} hipotezi reddedilir. Yani; *karizmatik liderlikte vizyon belirleme algısı eğitim görülen fakülteye göre farklılık göstermemektedir.*

Tıp fakültesinde eğitim gören öğrencilerin çevresel duyarlılık gösterme algıları ortalama 3,865±0,881 iken, İİBF de eğitim gören öğrencilerin çevresel duyarlılık gösterme algıları ortalama 3,793±0,762, SBBF de eğitim gören öğrencilerin ortalama skoru 3,878±0,623, Mühendislik de eğitim gören öğrencilerin çevresel duyarlılık gösterme algıları ortalama 3,683±0,757, GSTF de eğitim gören öğrencilerin çevresel duyarlılık gösterme algıları ise ortalama 3,721±0,757 olarak elde edilmiştir. %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,496>0,05). Dolayısı ile eğitim görülen fakülte ile çevresel duyarlılık gösterme algısı arasında farklılık oluşmamaktadır. Bu durumda H_{1b} hipotezi reddedilir. Yani; *karizmatik liderlikte çevresel duyarlılık gösterme algısı eğitim görülen fakülteye göre farklılık göstermemektedir.*

Tıp fakültesinde eğitim gören öğrencilerin sıra dışı davranışlar sergileme algıları ortalama 3,323±0,585 iken, İİBF de eğitim gören öğrencilerin sıra dışı davranışlar sergileme algıları ortalama 3,439±0,784, SBBF de eğitim gören öğrencilerin ortalama skoru 3,306±0,702, Mühendislik de eğitim gören öğrencilerin sıra dışı davranışlar sergileme algıları ortalama 3,378±0,844, GSTF de eğitim gören öğrencilerin sıra dışı davranışlar sergileme algıları ise ortalama 3,337±0,793 olarak elde edilmiştir. %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,752>0,05). Dolayısı ile eğitim görülen fakülte ile sıra dışı davranışlar sergileme algısı arasında farklılık oluşmamaktadır. Bu durumda H_{1c} hipotezi reddedilir. Yani; *karizmatik liderlikte sıra dışı davranışlar sergileme algısı eğitim görülen fakülteye göre farklılık göstermemektedir.*

Tıp fakültesinde eğitim gören öğrencilerin kişisel risk üstlenme algıları ortalama $3,057 \pm 1,030$ iken, İİBF de eğitim gören öğrencilerin kişisel risk üstlenme algıları ortalama $3,315 \pm 0,937$, SBBF de eğitim gören öğrencilerin ortalama skoru $2,676 \pm 0,814$, Mühendislik fakültesinde eğitim gören öğrencilerin kişisel risk üstlenme algıları ortalama $3,242 \pm 0,896$, GSTF de eğitim gören öğrencilerin kişisel risk üstlenme algıları ise ortalama $2,814 \pm 0,966$ olarak elde edilmiştir. %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,00<0,05). Dolayısı ile eğitim görülen fakülte ile kişisel risk üstlenme algısı arasında farklılık oluşmakta ve farklı fakültelerde eğitim gören kişilerin kişisel risk üstlenme algıları farklı düzeylerde görülmektedir. Bu durumda H_{1d} hipotezi kabul edilir. Yani; *karizmatik liderlikte kişisel risk üstlenme algısı eğitim görülen fakülteye göre farklılık göstermektedir.* Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Buna göre anlamlı farklılık, İİBF-SBBF, İİBF-GSTF, SBBF-Mühendislik Fakültesi ve GSTF-Mühendislik Fakültesi arasında görülmektedir.

Tıp fakültesinde eğitim gören öğrencilerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algıları ortalama $3,710 \pm 0,877$ iken, İİBF de eğitim gören öğrencilerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algıları ortalama $3,822 \pm 0,750$, SBBF de eğitim gören öğrencilerin ortalama skoru $3,710 \pm 0,698$, Mühendislik fakültesinde eğitim gören öğrencilerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algıları ortalama $3,799 \pm 0,878$, GSTF de eğitim gören öğrencilerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algıları ise ortalama $3,845 \pm 0,678$ olarak elde edilmiştir. %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,809>0,05). Dolayısı ile eğitim görülen fakülte ile üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısı arasında farklılık oluşmamaktadır. Bu durumda H_{1e} hipotezi reddedilir. Yani; *karizmatik liderlikte üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısı eğitim görülen fakülteye göre farklılık göstermemektedir.*

Tıp fakültesinde eğitim gören öğrencilerin motivasyon algıları ortalama $3,888 \pm 0,618$ iken, İİBF de eğitim gören öğrencilerin motivasyon algıları ortalama $3,989 \pm 0,525$, SBBF de eğitim gören öğrencilerin ortalama skoru $4,005 \pm 0,417$, Mühendislik fakültesinde eğitim gören öğrencilerin motivasyon algıları ortalama $3,851 \pm 0,587$, GSTF de eğitim gören öğrencilerin motivasyon algıları ise ortalama $4,017 \pm 0,563$ olarak elde edilmiştir. %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,186>0,05). Dolayısı ile eğitim görülen fakülte ile motivasyon algısı arasında farklılık oluşmamaktadır. Bu durumda H_{2a} hipotezi reddedilir. Yani; *karizmatik liderlikte motivasyon algısı eğitim görülen fakülteye göre farklılık göstermemektedir.*

Tablo 17. Eğitim Gördükleri Fakültelelere Göre Anova Testi

	Fakülte	N	X	SS	F	Sig.
Vizyon Belirleme	Tıp	31	4,065	0,767	0,346	0,847
	İİBF	172	4,145	0,744		
	SBBF	54	4,207	0,466		
	Mühendislik	96	4,087	0,790		
	GSTF	86	4,097	0,791		
Çevresel duyarlılık gösterme	Tıp	31	3,865	0,881	0,847	0,496
	İİBF	172	3,793	0,762		
	SBBF	54	3,878	0,623		
	Mühendislik	96	3,683	0,757		
	GSTF	86	3,721	0,757		
Sıra dışı Davranışlar Sergileme	Tıp	31	3,323	0,585	0,478	0,752
	İİBF	172	3,439	0,784		
	SBBF	54	3,306	0,702		
	Mühendislik	96	3,378	0,844		
	GSTF	86	3,337	0,793		
Kişisel Risk Üstlenme	Tıp	31	3,057	1,030	7,782	0,000
	İİBF	172	3,315	0,937		
	SBBF	54	2,676	0,814		
	Mühendislik	96	3,242	0,896		
	GSTF	86	2,814	0,966		

Tablo 17'nin devamı						
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	Tıp	31	3,710	0,877	0,399	0,809
	İİBF	172	3,822	0,750		
	SBBF	54	3,710	0,698		
	Mühendislik	96	3,799	0,878		
	GSTF	86	3,845	0,678		
Motivasyon	Tıp	31	3,888	0,618	1,553	0,186
	İİBF	172	3,989	0,525		
	SBBF	54	4,005	0,417		
	Mühendislik	96	3,851	0,587		
	GSTF	86	4,017	0,563		

5.5.4. Eğitim Gördükleri Sınıflara Göre Farklılık

H1a. Eğitim gördükleri sınıflar ile karizmatik liderlikte vizyon belirleme algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H1b. Eğitim gördükleri sınıflar ile karizmatik liderlikte çevresel duyarlılık gösterme algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H1c. Eğitim gördükleri sınıflar ile karizmatik liderlikte sıra dışı davranışlar sergileme algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H1d. Eğitim gördükleri sınıflar ile karizmatik liderlikte kişisel risk üstlenme algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H1e. Eğitim gördükleri sınıflar ile karizmatik liderlikte üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısı arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

H2a. Eğitim gördükleri sınıflar ile motivasyon arasında anlamlı bir farklılık bulunmaktadır.

Tablo 18'e bakıldığı zaman karizmatik liderlik (vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme) ile eğitim gördükleri sınıflar arasındaki farklılık ve motivasyon ile eğitim gördükleri sınıflar arasındaki farklılığın homojenlik testi sonuçları görülmektedir. Buna göre karizmatik liderlik ve motivasyon algılarında varyansların homojen dağıldığı görülmektedir (Sig>0,05). Katılımcıların karizmatik liderlik ve motivasyon düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır (Tablo 19).

Tablo 18. Eğitim Gördükleri Sınıflara Göre Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Vizyon Belirleme	2,295	3	435	0,077
Çevresel duyarlılık gösterme	1,692	3	435	0,168
Sıra dışı Davranışlar Sergileme	0,678	3	435	0,566
Kişisel Risk Üstlenme	0,465	3	435	0,707
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	2,592	3	435	0,052
Motivasyon	1,480	3	435	0,219

Birinci sınıfta eğitim gören öğrencilerin vizyon belirleme algıları ortalama $4,128 \pm 0,694$ iken, ikinci sınıfta eğitim gören öğrencilerin vizyon belirleme algıları ortalama $4,126 \pm 0,799$, üçüncü sınıfta eğitim gören öğrencilerin ortalama skoru $4,080 \pm 0,656$, 4. sınıfta eğitim gören öğrencilerin vizyon belirleme algıları ortalama $4,292 \pm 0,880$ olarak elde edilmiştir. %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,718>0,05). Dolayısı ile eğitim görülen sınıflar ile vizyon belirleme algısı arasında farklılık oluşmamaktadır. Bu durumda H_{1a} hipotezi reddedilir. Yani; *karizmatik liderlikte vizyon belirleme algısı eğitim görülen sınıfa göre farklılık göstermemektedir.*

Birinci sınıfta eğitim gören öğrencilerin çevresel duyarlılık gösterme algıları ortalama $3,733 \pm 0,754$ iken, ikinci sınıfta eğitim gören öğrencilerin çevresel duyarlılık gösterme algıları ortalama $3,775 \pm 0,782$, üçüncü sınıfta eğitim gören öğrencilerin ortalama skoru $3,872 \pm 0,655$, 4. sınıfta eğitim gören öğrencilerin çevresel duyarlılık gösterme algıları ortalama $3,590 \pm 0,898$ olarak elde edilmiştir. %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,365>0,05). Dolayısı ile eğitim görülen sınıflar ile çevresel duyarlılık gösterme algısı arasında farklılık

oluşmamaktadır. Bu durumda H_{1b} hipotezi reddedilir. Yani; *karizmatik liderlikte çevresel duyarlılık gösterme algısı eğitim görülen sınıfa göre farklılık göstermemektedir.*

Birinci sınıfta eğitim gören öğrencilerin sıra dışı davranışlar sergileme algıları ortalama $3,348 \pm 0,792$ iken, ikinci sınıfta eğitim gören öğrencilerin sıra dışı davranışlar sergileme algıları ortalama $3,451 \pm 0,793$, üçüncü sınıfta eğitim gören öğrencilerin ortalama skoru $3,379 \pm 0,690$, 4. sınıfta eğitim gören öğrencilerin sıra dışı davranışlar sergileme algıları ortalama $3,075 \pm 0,828$ olarak elde edilmiştir. %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,191>0,05). Dolayısı ile eğitim görülen sınıflar ile sıra dışı davranışlar sergileme algısı arasında farklılık oluşmamaktadır. Bu durumda H_{1c} hipotezi reddedilir. Yani; *karizmatik liderlikte sıra dışı davranışlar sergileme algısı eğitim görülen sınıfa göre farklılık göstermemektedir.*

Birinci sınıfta eğitim gören öğrencilerin kişisel risk üstlenme algıları ortalama $2,903 \pm 0,922$ iken, ikinci sınıfta eğitim gören öğrencilerin kişisel risk üstlenme algıları ortalama $3,270 \pm 0,928$, üçüncü sınıfta eğitim gören öğrencilerin ortalama skoru $3,169 \pm 1,008$, 4. sınıfta eğitim gören öğrencilerin kişisel risk üstlenme algıları ortalama $3,075 \pm 0,960$ olarak elde edilmiştir. %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,005<0,05). Dolayısı ile eğitim görülen sınıflar ile kişisel risk üstlenme algısı arasında farklılık oluşmaktadır. Bu durumda H_{1d} hipotezi kabul edilmektedir. Yani; *karizmatik liderlikte kişisel risk üstlenme algısı eğitim görülen sınıfa göre farklılık göstermektedir.* Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Buna göre anlamlı farklılık, 1. ve 2. sınıflar arasında gözlenmektedir.

Birinci sınıfta eğitim gören öğrencilerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algıları ortalama $3,755 \pm 0,806$ iken, ikinci sınıfta eğitim gören öğrencilerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algıları ortalama $3,879 \pm 0,727$, üçüncü sınıfta eğitim gören öğrencilerin ortalama skoru $3,753 \pm 0,713$, 4. sınıfta eğitim gören öğrencilerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algıları ortalama $3,717 \pm 0,999$ olarak elde

edilmiştir. %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,413>0,05). Dolayısı ile eğitim görülen sınıflar ile üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısı arasında farklılık oluşmamaktadır. Bu durumda H_{1e} hipotezi reddedilmektedir. Yani; *karizmatik liderlikte üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısı eğitim görülen sınıfa göre farklılık göstermemektedir.*

Birinci sınıfta eğitim gören öğrencilerin motivasyon algıları ortalama $3,904 \pm 0,569$ iken, ikinci sınıfta eğitim gören öğrencilerin motivasyon algıları ortalama $4,011 \pm 0,504$, üçüncü sınıfta eğitim gören öğrencilerin ortalama skoru $3,975 \pm 0,481$, 4. sınıfta eğitim gören öğrencilerin motivasyon algıları ortalama $3,908 \pm 0,837$ olarak elde edilmiştir. %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,413>0,05). Dolayısı ile eğitim görülen sınıflar ile motivasyon algısı arasında farklılık oluşmamaktadır. Bu durumda H_{1e} hipotezi reddedilmektedir. Yani; *karizmatik liderlikte üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısı eğitim görülen sınıfa göre farklılık göstermemektedir.*

Tablo 19. Eğitim Gördükleri Sınıflara Göre Anova Testi

	Sınıf	N	X	SS	F	Sig.
Vizyon Belirleme	1	163	4,128	0,694	0,449	0,718
	2	167	4,126	0,799		
	3	89	4,080	0,656		
	4	20	4,292	0,880		
Çevresel duyarlılık gösterme	1	163	3,733	0,754	1,062	0,365
	2	167	3,775	0,782		
	3	89	3,872	0,655		
	4	20	3,590	0,898		
Sıra dışı Davranışlar Sergileme	1	163	3,348	,792	1,588	0,191
	2	167	3,451	,793		
	3	89	3,379	,690		
	4	20	3,075	,828		

Tablo 19'un devamı

Kişisel Risk Üstlenme	1	163	2,903	,922	4,308	0,005
	2	167	3,270	,928		
	3	89	3,169	1,008		
	4	20	3,075	,960		
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	1	163	3,755	,806	0,958	0,413
	2	167	3,879	,727		
	3	89	3,753	,713		
	4	20	3,717	,999		
Motivasyon	1	163	3,904	,569	1,157	0,326
	2	167	4,011	,504		
	3	89	3,975	,481		
	4	20	3,908	,837		

5.5.5. Aylık Gelir Durumuna Göre Farklılık

H1a. Aylık gelir durumları ile karizmatik liderlikte vizyon belirleme algısı arasında anlamlı bir fark vardır.

H1b. Aylık gelir durumları ile karizmatik liderlikte çevresel duyarlılık gösterme algısı arasında anlamlı bir fark vardır.

H1c. Aylık gelir durumları ile karizmatik liderlikte sıra dışı davranışlar sergileme algısı arasında anlamlı bir fark vardır.

H1d. Aylık gelir durumları ile karizmatik liderlikte kişisel risk üstlenme algısı arasında anlamlı bir fark vardır.

H1e. Aylık gelir durumları ile karizmatik liderlikte üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısı arasında anlamlı bir fark vardır.

H2a. Aylık gelir durumları ile motivasyon arasında anlamlı bir fark vardır.

Tablo 20'ye bakıldığı zaman karizmatik liderlik (vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme) ile öğrencilerin aylık gelir durumları arasındaki farklılık ve motivasyon ile öğrencilerin aylık gelir durumları arasındaki farklılığın homojenlik testi sonuçları görülmektedir. Buna göre karizmatik liderlikte vizyon

belirleme (Sig.=0,001<0,05) dışında diğer algıların ve motivasyon algısının varyanslarının homojen dağıldığı görülmektedir (Sig>0,05). Katılımcıların karizmatik liderlik ve motivasyon düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını test etmek amacıyla tek yönlü varyans analizi kullanılmıştır (Tablo 21).

Tablo 20. Aylık Gelir Durumlarına Göre Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Vizyon Belirleme	3,671	6	432	0,001
Çevresel duyarlılık gösterme	1,205	6	432	0,302
Sıra dışı Davranışlar Sergileme	1,943	6	432	0,073
Kişisel Risk Üstlenme	0,725	6	432	0,629
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	1,501	6	432	0,176
Motivasyon	1,109	6	432	0,356

Aylık gelir durumu 500TL ve daha az olan öğrencilerin çevresel duyarlılık gösterme algıları ortalama $3,7314 \pm 0,737$ iken, aylık gelir durumu 501TL - 1000TL arasında olan öğrencilerin çevresel duyarlılık gösterme algıları ortalama $3,7742 \pm 0,839$, aylık gelir durumu 1001TL - 1500TL arasında olan öğrencilerin ortalama skoru $3,8100 \pm 0,972$, aylık gelir durumu 1501TL - 2000TL arasında olan öğrencilerin çevresel duyarlılık gösterme algıları ortalama $3,9385 \pm 0,465$, aylık gelir durumu 2001TL - 2500TL arasında olan öğrencilerin çevresel duyarlılık gösterme algıları ortalama $4,2400 \pm 0,261$, aylık gelir durumu 2501TL - 3000TL arasında olan öğrencilerin çevresel duyarlılık gösterme algıları ortalama $4,3000 \pm 0,576$ ve aylık gelir durumu 3001TL ve daha fazla olan öğrencilerin çevresel duyarlılık gösterme algıları ortalama $3,9083 \pm 0,700$ olarak elde edilmiştir. %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,299>0,05). Dolayısı ile aylık gelir durumu ile çevresel duyarlılık gösterme algısı arasında farklılık oluşmamaktadır. Bu durumda H_{1b} hipotezi reddedilir. Yani; *karizmatik liderlikte çevresel duyarlılık gösterme algısı aylık gelir durumuna göre farklılık göstermemektedir.*

Aylık gelir durumu 500TL ve daha az olan öğrencilerin sıra dışı davranışlar sergileme algıları ortalama $3,3714 \pm 0,781$ iken, aylık gelir durumu 501TL - 1000TL arasında olan öğrencilerin sıra dışı davranışlar sergileme ortalama $3,4476 \pm 0,871$, aylık gelir durumu 1001TL - 1500TL arasında olan öğrencilerin ortalama skoru $3,2875 \pm 0,690$, aylık gelir durumu 1501TL - 2000TL arasında olan öğrencilerin sıra dışı davranışlar sergileme algıları ortalama $3,5577 \pm 0,772$, aylık gelir durumu 2001TL - 2500TL arasında olan öğrencilerin sıra dışı davranışlar sergileme algıları ortalama $3,5000 \pm 0,177$, aylık gelir durumu 2501TL - 3000TL arasında olan öğrencilerin sıra dışı davranışlar sergileme algıları ortalama $3,7083 \pm 0,368$ ve aylık gelir durumu 3001TL ve daha fazla olan öğrencilerin sıra dışı davranışlar sergileme algıları ortalama $3,2083 \pm 0,666$ olarak elde edilmiştir. %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,700>0,05). Dolayısı ile aylık gelir durumu ile sıra dışı davranışlar sergileme algısı arasında farklılık oluşmamaktadır. Bu durumda H_{1c} hipotezi reddedilir. Yani; *karizmatik liderlikte sıra dışı davranışlar sergileme algısı aylık gelir durumuna göre farklılık göstermemektedir.*

Aylık gelir durumu 500TL ve daha az olan öğrencilerin kişisel risk üstlenme algıları ortalama $3,0324 \pm 0,948$ iken, aylık gelir durumu 501TL - 1000TL arasında olan öğrencilerin kişisel risk üstlenme ortalama $3,2863 \pm 0,930$, aylık gelir durumu 1001TL - 1500TL arasında olan öğrencilerin ortalama skoru $3,1625 \pm 0,943$, aylık gelir durumu 1501TL - 2000TL arasında olan öğrencilerin kişisel risk üstlenme algıları ortalama $3,5577 \pm 0,985$, aylık gelir durumu 2001TL - 2500TL arasında olan öğrencilerin kişisel risk üstlenme algıları ortalama $3,0000 \pm 0,612$, aylık gelir durumu 2501TL - 3000TL arasında olan öğrencilerin kişisel risk üstlenme algıları ortalama $4,2917 \pm 0,621$ ve aylık gelir durumu 3001TL ve daha fazla olan öğrencilerin kişisel risk üstlenme algıları ortalama $2,9896 \pm 0,996$ olarak elde edilmiştir. %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,01<0,05). Dolayısı ile aylık gelir durumu ile kişisel risk üstlenme algısı arasında farklılık oluşmaktadır. Bu durumda H_{1c} hipotezi kabul edilir. Yani; *karizmatik liderlikte kişisel risk üstlenme algısı aylık gelir durumuna göre farklılık göstermektedir.* Farklılığın kaynağını test etmek için Post Hoc

testlerinden Tukey testi kullanılmıştır. Buna göre aylık gelir durumu 500TL ve daha altında olan öğrencilerin kişisel risk üstlenme algıları ile aylık gelir durumu 2501TL - 3000TL arasında olan öğrencilerin kişisel risk üstlenme algıları arasında anlamlı farklılık gözlenmektedir. Yine aylık gelir durumu 2501TL - 3000TL arasında olan öğrencilerin kişisel risk üstlenme algıları ile aylık gelir durumu 3001TL ve daha üzerinde olan öğrencilerin kişisel risk üstlenme algıları arasında da anlamlı farklılık görülmektedir.

Aylık gelir durumu 500TL ve daha az olan öğrencilerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algıları ortalama $3,8047 \pm 0,760$ iken, aylık gelir durumu 501TL - 1000TL arasında olan öğrencilerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algıları ortalama $3,7473 \pm 0,868$, aylık gelir durumu 1001TL - 1500TL arasında olan öğrencilerin ortalama skoru $3,6333 \pm 0,911$, aylık gelir durumu 1501TL - 2000TL arasında olan öğrencilerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algıları ortalama $3,8462 \pm 0,443$, aylık gelir durumu 2001TL - 2500TL arasında olan öğrencilerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algıları ortalama $4,3333 \pm 0,707$, aylık gelir durumu 2501TL - 3000TL arasında olan üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algıları ortalama $3,8889 \pm 0,344$ ve aylık gelir durumu 3001TL ve daha fazla olan öğrencilerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algıları ortalama $3,8472 \pm 0,695$ olarak elde edilmiştir. %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,696>0,05). Dolayısı ile aylık gelir durumu ile üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısı arasında farklılık oluşmamaktadır. Bu durumda H_{1c} hipotezi reddedilir. Yani; *karizmatik liderlikte üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısı aylık gelir durumuna göre farklılık göstermemektedir.*

Aylık gelir durumu 500TL ve daha az olan öğrencilerin motivasyon algıları ortalama $3,9373 \pm 0,533$ iken, aylık gelir durumu 501TL - 1000TL arasında olan öğrencilerin motivasyon algıları ortalama $3,9728 \pm 0,622$, aylık gelir durumu 1001TL - 1500TL arasında olan öğrencilerin ortalama skoru $3,8974 \pm 0,669$, aylık gelir durumu 1501TL - 2000TL arasında olan öğrencilerin motivasyon algıları ortalama $4,1984 \pm 0,353$, aylık gelir durumu 2001TL - 2500TL arasında olan öğrencilerin motivasyon algıları ortalama $4,0632 \pm 0,269$, aylık gelir durumu 2501TL - 3000TL

arasında olan motivasyon algıları ortalama $4,1930 \pm 0,339$ ve aylık gelir durumu 3001TL ve daha fazla olan öğrencilerin motivasyon algıları ortalama $4,0482 \pm 0,513$ olarak elde edilmiştir. %95 güven düzeyinde yapılan F testi sonucuna göre ortalamalar arası gözlenen matematiksel fark 0,05 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmamıştır (Sig.=0,514>0,05). Dolayısı ile aylık gelir durumu ile motivasyon algısı arasında farklılık oluşmamaktadır. Bu durumda H_{1c} hipotezi reddedilir. Yani; *karizmatik liderlikte motivasyon algısı aylık gelir durumuna göre farklılık göstermemektedir.*

Tablo 21. Aylık Gelir Durumlarına Göre Anova Testi

	Aylık Gelir	N	X	SS	F	Sig.
Çevresel duyarlılık gösterme	500TL ve altı	309	3,7314	0,737	1,212	0,299
	501TL - 1000TL	62	3,7742	0,839		
	1001TL - 1500TL	20	3,8100	0,972		
	1501TL - 2000TL	13	3,9385	0,465		
	2001TL - 2500TL	5	4,2400	0,261		
	2501TL - 3000TL	6	4,3000	0,576		
	3001TL ve üzeri	24	3,9083	0,700		
Sıra dışı Davranışlar Sergileme	500TL ve altı	309	3,3714	0,781	0,637	0,700
	501TL - 1000TL	62	3,4476	0,871		
	1001 TL - 1500 TL	20	3,2875	0,690		
	1501TL - 2000TL	13	3,5577	0,772		
	2001TL - 2500TL	5	3,5000	0,177		
	2501TL - 3000TL	6	3,7083	0,368		
	3001TL ve üzeri	24	3,2083	0,666		
Kişisel Risk Üstlenme	500TL ve altı	309	3,0324	0,948	2,854	0,010
	501TL - 1000TL	62	3,2863	0,930		
	1001TL - 1500TL	20	3,1625	0,943		
	1501TL - 2000TL	13	3,5577	0,985		
	2001TL - 2500TL	5	3,0000	0,612		
	2501TL - 3000TL	6	4,2917	0,621		
	3001TL ve üzeri	24	2,9896	0,996		

Tablo 21'in devamı

Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	500TL ve altı	309	3,8047	0,760	0,643	0,696
	501TL - 1000TL	62	3,7473	0,868		
	1001TL - 1500TL	20	3,6333	0,911		
	1501TL - 2000TL	13	3,8462	0,443		
	2001TL - 2500TL	5	4,3333	0,707		
	2501TL - 3000TL	6	3,8889	0,344		
	3001TL ve üzeri	24	3,8472	0,695		
Motivasyon	500TL ve altı	309	3,9373	0,533	0,874	0,514
	501TL - 1000TL	62	3,9728	0,622		
	1001TL - 1500TL	20	3,8974	0,669		
	1501TL - 2000TL	13	4,1984	0,353		
	2001TL - 2500TL	5	4,0632	0,269		
	2501TL - 3000TL	6	4,1930	0,339		
	3001TL ve üzeri	24	4,0482	0,513		

Vizyon belirleme algılarının varyansları homojen olmadığı için Kruskal Wallis H testi ile farklılık olup olmadığı incelenmiştir (Tablo 22). Buna göre öğrencilerin aylık gelir durumları ile vizyon belirleme algıları arasında anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (Sig=0,003<0,05).

Tablo 22. Aylık Gelir Durumlarına Göre Kruskal Wallis H Testi

	Aylık Gelir	N	Sıra Ortalamaları	Ki-kare	df	Sig.
Vizyon Belirleme	500TL ve altı	309	205,91	19,46	6	0,003
	501TL - 1000TL	62	262,63			
	1001TL - 1500TL	20	211,50			
	1501TL - 2000TL	13	209,73			
	2001TL - 2500TL	5	332,60			
	2501TL - 3000TL	6	272,33			
	3001TL ve üzeri	24	267,40			

Kruskal Wallis H testi ile öğrencilerin aylık gelir durumlarına göre vizyon belirleme algıları arasındaki anlamlı farkın hangi gruplar arasında olduğunu görebilmek için Tamhane's analizi yapılmaktadır. Post Hoc testinin Tamhane's analizine göre aylık geliri 500TL ve daha az olan öğrencilerin vizyon belirleme algıları ile aylık geliri 3001TL ve üzerinde olan öğrencilerin vizyon belirleme algıları arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir. Buna göre gelir durumu düşük olan öğrencilerin karizmatik liderlikte vizyon belirleme algılarının, gelir durumu yüksek olan öğrencilere göre farklılık gösterdiği istatistiksel olarak açık bir şekilde görülmektedir.

5.6. KORELASYON ANALİZİ

H1a. Karizmatik liderin vizyon belirleme düzeyi ile öğrencilerin motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1b. Karizmatik liderin çevresel duyarlılık gösterme düzeyi ile öğrencilerin motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1c. Karizmatik liderin sıra dışı davranışlar sergileme düzeyi ile öğrencilerin motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1d. Karizmatik liderin kişisel risk üstlenme düzeyi ile öğrencilerin motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H1e. Karizmatik liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme düzeyi ile öğrencilerin motivasyonu arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Pearson Korelasyon araştırmasının hipotezinin testi için gerekli olan çıktılar Tablo 23'te sunulmuştur. Araştırmaya katılanların karizmatik liderlikte vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algıları ile motivasyon algıları arasındaki ilişkiler belirlenmiştir. Buna göre Karizmatik liderlikte vizyon belirleme algısı ile motivasyon arasındaki ilişkiyi belirten $r=0,457$ korelasyon katsayısı 0,00 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,000<0,01). Dolayısıyla araştırmaya katılan kişilerin vizyon belirleme algıları ile motivasyon algıları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olup, karizmatik liderin vizyon belirleme

düzeyi arttıkça öğrencilerin motivasyonu da aynı oranda artmasa da yine de belirgin bir artış gösterecektir. Bu durumda H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir.

Karizmatik liderlikte çevresel duyarlılık gösterme algısı ile motivasyon arasındaki ilişkiyi belirten $r=0,428$ korelasyon katsayısı 0,00 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,000<0,01). Dolayısıyla araştırmaya katılan kişilerin çevresel duyarlılık gösterme algıları ile motivasyon algıları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olup, karizmatik liderin çevresel duyarlılık gösterme düzeyi arttıkça katılımcıların motivasyonu da aynı oranda artmasa da yine de belirgin bir artış gösterecektir. Bu durumda H_{1b} hipotezi kabul edilmiştir.

Karizmatik liderlikte sıra dışı davranışlar sergileme algısı ile motivasyon arasındaki ilişkiyi belirten $r=0,332$ korelasyon katsayısı 0,00 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,000<0,01). Dolayısıyla araştırmaya katılan kişilerin sıra dışı davranışlar sergileme algıları ile motivasyon algıları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olup, karizmatik liderin sıra dışı davranışlar sergileme düzeyi arttıkça katılımcıların motivasyonu da aynı oranda artmasa da yine de belirgin bir artış gösterecektir. Bu durumda H_{1c} hipotezi kabul edilmiştir.

Karizmatik liderlikte kişisel risk üstlenme algısı ile motivasyon arasındaki ilişkiyi belirten $r=0,184$ korelasyon katsayısı 0,00 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,000<0,01). Dolayısıyla araştırmaya katılan kişilerin kişisel risk üstlenme algıları ile motivasyon algıları arasında pozitif yönlü çok zayıf bir ilişki olup, karizmatik liderin kişisel risk üstlenme düzeyi arttıkça katılımcıların motivasyonu çok değişmemekle birlikte çok az bir artış gösterecektir. Bu durumda H_{1d} hipotezi kabul edilmiştir.

Karizmatik liderlikte üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısı ile motivasyon arasındaki ilişkiyi belirten $r=0,428$ korelasyon katsayısı 0,00 önem düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (Sig.=0,000<0,01). Dolayısıyla araştırmaya katılan kişilerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algıları ile motivasyon algıları arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki olup, karizmatik liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme düzeyi arttıkça katılımcıların motivasyonu da aynı

oranda artmasa da yine de belirgin bir artış gösterecektir. Bu durumda H_{1e} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 23. Karizmatik Liderlik ile Motivasyon Arasındaki Kolerasyon Analizi

		Vizyon Belirleme	Çevresel duyarlılık gösterme	Sıra dışı Davranışlar Sergileme	Kişisel Risk Üstlenme	Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	Motivasyon
Vizyon Belirleme	Pearson Korelasyon	1	0,647**	0,326**	0,225**	0,495**	0,457**
	Sig.		0,000	0,000	0,000	0,000	0,000
	N	439	439	439	439	439	439
Çevresel duyarlılık gösterme	Pearson Korelasyon	0,647**	1	0,414**	0,303**	0,515**	0,428**
	Sig.	0,000		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	439	439	439	439	439	439
Sıra dışı Davranışlar Sergileme	Pearson Korelasyon	0,326**	0,414**	1	0,455**	0,438**	0,332**
	Sig.	0,000	0,000		0,000	0,000	0,000
	N	439	439	439	439	439	439
Kişisel Risk Üstlenme	Pearson Korelasyon	0,225**	0,303**	0,455**	1	0,344**	0,184**
	Sig.	0,000	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	439	439	439	439	439	439
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	Pearson Korelasyon	0,495**	0,515**	0,438**	0,344**	1	0,421**
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000		0,000
	N	439	439	439	439	439	439
Motivasyon	Pearson Korelasyon	0,457**	0,428**	0,332**	0,184**	0,421**	1
	Sig.	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
	N	439	439	439	439	439	439

$0,000 \leq r < 0,250$ (ilişki çok zayıf)

$0,260 \leq r < 0,490$ (ilişki zayıf)

$0,500 \leq r < 0,690$ (ilişki orta derecede)

$0,700 \leq r < 0,890$ (ilişki yüksek)

$0,900 \leq r < 1,000$ (ilişki çok yüksek)

5.7. REGRESYON ANALİZİ

Tablo 24'teki regresyon analizi model özetine bakıldığında karizmatik liderlikte vizyon belirlemenin motivasyon üzerindeki etkisini gösteren regresyon oranı 0,457 olup vizyon belirleme ile motivasyondaki değişimin %21'ini açıklamaktadır. Dolayısı ile motivasyonun %21'inin vizyon belirlemeye bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Karizmatik liderin vizyon belirleme düzeyinin motivasyon üzerindeki etkisi istatistiki açıdan anlamlıdır.

Karizmatik liderlikte çevresel duyarlılık gösterme algısının motivasyon üzerindeki etkisini gösteren regresyon oranı 0,428 olup çevresel duyarlılık gösterme ile motivasyondaki değişimin %18'ini açıklamaktadır. Dolayısı ile motivasyonun %18'inin çevresel duyarlılığa bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Karizmatik liderin çevresel duyarlılık gösterme düzeyinin motivasyon üzerindeki etkisi istatistiki açıdan anlamlıdır.

Karizmatik liderlikte sıra dışı davranışlar sergileme algısının motivasyon üzerindeki etkisini gösteren regresyon oranı 0,332 olup sıra dışı davranışlar sergileme ile motivasyondaki değişimin %11'ini açıklamaktadır. Dolayısı ile motivasyonun %11'inin karizmatik liderin sıra dışı davranışlar sergilemesine bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Karizmatik liderin sıra dışı davranışlar sergileme düzeyinin motivasyon üzerindeki etkisi istatistiki açıdan anlamlıdır.

Karizmatik liderlikte kişisel risk üstlenme algısının motivasyon üzerindeki etkisini gösteren regresyon oranı 0,184 olup kişisel risk üstlenme ile motivasyondaki değişimin %3'ünü açıklamaktadır. Dolayısı ile motivasyonun %3'ünün kişisel risk

üstlenmeye bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Karizmatik liderin kişisel risk üstlenme düzeyinin motivasyon üzerindeki etkisi istatistiki açıdan anlamlıdır.

Karizmatik liderlikte üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısının motivasyon üzerindeki etkisini gösteren regresyon oranı 0,421 olup üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ile motivasyondaki değişimin %18'ini açıklamaktadır. Dolayısı ile motivasyonun %18'inin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeye bağlı olduğunu söylemek mümkündür. Karizmatik liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme düzeyinin motivasyon üzerindeki etkisi istatistiki açıdan anlamlıdır.

**Tablo 24. Karizmatik Liderlik ile Motivasyon Arasındaki Regresyon Analizi
(Model Özeti)**

	Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Hatalar Tahmini	Sig.
Vizyon Belirleme	1	0,457	0,209	0,207	0,484	0,00 ^b
Çevresel duyarlılık gösterme		0,428	0,183	0,181	0,492	0,00 ^b
Sıra dışı Davranışlar Sergileme		0,332	0,111	0,109	0,513	0,00 ^b
Kişisel Risk Üstlenme		0,184	0,034	0,032	0,535	0,00 ^b
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme		0,421	0,178	0,176	0,494	0,00 ^b

Tablo 25'teki regresyon katsayılarının anlamlılığına ilişkin anova testinin sonuçlarına bakıldığında, karizmatik liderin vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme düzeyinin öğrencilerin motivasyonu üzerinde istatistiki açıdan anlamlı olduğu sig. değerinin 0.05'ten küçük olması sonucunda ($0,000^b > 0,05$) elde edilmiştir. Dolayısıyla, karizmatik liderin vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme düzeyinin motivasyon algısı üzerinde anlamlı etkisi bulunmaktadır.

Tablo 25. Karizmatik Liderlik ile Motivasyon Arasındaki Anova Testi

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	Sig.
Vizyon Belirleme	Regresyon	27,053	1	27,053	115,490	0,000 ^b
	Artan	102,367	437	0,234		
	Toplam	129,420	438			
Çevresel duyarlılık gösterme	Regresyon	23,688	1	23,688	97,903	0,000 ^b
	Artan	105,732	437	0,242		
	Toplam	129,420	438			
Sıra dışı Davranışlar Sergileme	Regresyon	14,306	1	14,306	54,309	0,000 ^b
	Artan	115,114	437	0,263		
	Toplam	129,420	438			
Kişisel Risk Üstlenme	Regresyon	4,395	1	4,395	15,362	0,000 ^b
	Artan	125,025	437	0,286		
	Toplam	129,420	438			
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	Regresyon	22,986	1	22,986	94,374	0,000 ^b
	Artan	106,435	437	0,244		
	Toplam	129,420	438			

Tablo 26’da görülen ifadeler de ise “B” (beta) başlığının altındaki sabit ve vizyon belirleme değerleri yorumlanması uygun olan değerlerdir. “B” (beta) kesitinin altında yer alan sabit değeri olan 2,566, vizyon belirleme olmasa bile motivasyonun en az 2,566’dan başlayıp devam edeceğini ifade etmektedir. Karizmatik liderin vizyon belirleme düzeyi her arttığında öğrencilerin motivasyon değerinin de 0,338 artışa uğrayacağını göstermektedir. Significance (sig.) değerinin aynı şekilde $0,000 < 0,05$ olmasından dolayı karizmatik liderin vizyon belirlemesinin, motivasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Çevresel duyarlılık gösterme olmasa bile motivasyonun en az 2,795’den başlayıp devam edeceğini ifade etmektedir. Karizmatik liderin çevresel duyarlılık gösterme düzeyi her arttığında öğrencilerin motivasyon değerinin de 0,309 artışa uğrayacağını göstermektedir. Significance (sig.) değerinin aynı şekilde $0,000 < 0,05$ olmasından dolayı karizmatik liderin çevresel duyarlılığının, motivasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Sıra dışı davranışlar sergileme olmasa bile motivasyonun en az 3,172'den başlayıp devam edeceğini ifade etmektedir. Karizmatik liderin sıra dışı davranışlar sergileme düzeyi her arttığında öğrencilerin motivasyon değerinin de 0,233 artışa uğrayacağını göstermektedir. Significance (sig.) değerinin aynı şekilde $0,000 < 0,05$ olmasından dolayı karizmatik liderin sıra dışı davranışlar sergilemesinin, motivasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Kişisel risk üstlenme olmasa bile motivasyonun en az 3,634'den başlayıp devam edeceğini ifade etmektedir. Karizmatik liderin kişisel risk üstlenme düzeyi her arttığında öğrencilerin motivasyon değerinin de 0,105 artışa uğrayacağını göstermektedir. Significance (sig.) değerinin aynı şekilde $0,000 < 0,05$ olmasından dolayı karizmatik liderin kişisel risk üstlenmesinin, motivasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme olmasa bile motivasyonun en az 2,826'dan başlayıp devam edeceğini ifade etmektedir. Karizmatik liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme düzeyi her arttığında öğrencilerin motivasyon değerinin de 0,298 artışa uğrayacağını göstermektedir. Significance (sig.) değerinin aynı şekilde $0,000 < 0,05$ olmasından dolayı karizmatik liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesinin, motivasyon üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 26. Karizmatik Liderlik ile Motivasyon Arasındaki Katsayılar

		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
		B	Standart Hata	Beta		
Vizyon Belirleme	Sabit	2,566	0,132		19,492	0,000
	Değeri	0,338	0,031	0,457	10,747	0,000
Çevresel duyarlılık gösterme	Sabit	2,795	0,120		23,286	0,000
	Değeri	0,309	0,031	0,428	9,895	0,000
Sıra dışı Davranışlar Sergileme	Sabit	3,172	0,110		28,932	0,000
	Değeri	0,233	0,032	0,332	7,369	0,000

Tablo 26'nın devamı

Kişisel Risk Üstlenme	Sabit	3,634	0,087		41,801	0,000
	Değeri	0,105	0,027	0,184	3,919	0,000
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	Sabit	2,826	0,119		23,745	0,000
	Değeri	0,298	0,031	0,421	9,715	0,000

Regresyon analizi verilere göre regresyon model denklemlerini belirleyecek olursak;

$$\text{Motivasyon}=2,566+0,338*\text{vizyon belirleme}$$

$$\text{Motivasyon}=2,795+0,309*\text{çevresel duyarlılık gösterme}$$

$$\text{Motivasyon}=3,172+0,233*\text{sıra dışı davranışlar sergileme}$$

$$\text{Motivasyon}=3,634 +0,105*\text{kişisel risk üstlenme}$$

$$\text{Motivasyon}=2,826+0,119*\text{üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme şeklindedir.}$$

ALTINCI BÖLÜM

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, öğrenci topluluklarında yer alan öğrencilerin karizmatik liderlik ve alt boyutları ve motivasyona yönelik algıları incelenmiştir. Ayrıca cevaplayıcıların yaşlarına, cinsiyetlerine, eğitim gördükleri fakültelere, eğitim gördükleri sınıflara ve aylık gelir durumlarına karizmatik liderlik ve alt boyutları ve motivasyon düzeylerine göre farklılık olup olmadığı araştırılmıştır.

Araştırma, bir Vakıf Üniversitesi öğrenci topluluklarında bulunan öğrenciler arasından kolayda örnekleme yöntemi ile araştırmaya dâhil edilen 439 öğrenci üzerinde yüz yüze anket yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Elde edilen sonuçlar SPSS 20.0 (Statistical Package for the Social Science) paket programı kullanılarak analiz edilmiş ve bulgular önceki bölümde sunulmuştur. Bu program ile demografik özelliklerin frekans dağılımları ve bu dağılımlardan faydalanılarak oluşturulan tanımlayıcı istatistikler sunulmuştur. Veriler faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi, tek yönlü varyans analizleri, tek örneklem t-testi, tukey testi ve anova testleri ile analiz edilmiştir.

Araştırma kapsamında yer alan demografik özelliklerle ilgili sonuçlar şu şekildedir:

Araştırmaya katılan katılımcıların yaşlarına yönelik frekans analiz sonuçlarına göre katılımcılar arasında en fazla 20-22 yaş grubunun olduğu tespit edilmiştir. Bu da, araştırma kapsamında analizi yapılan verilerin üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirilmiş olmasıdır. Araştırmaya katılan öğrenci topluluklarında bulunan öğrencilerin cinsiyet dağılımları incelendiğinde %57,9'i kadın ve %42,1'i erkektir.

Araştırmaya katılanların eğitim aldıkları fakültelere bakıldığında, en fazla İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi ve en az Tıp Fakültesinde eğitim alan öğrenci topluluklarının olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte eğitim alan öğrenci topluluklarının 1, 2, 3 ve 4. Sınıf olarak eğitim almaları incelendiğinde en fazla 2. Sınıf

ve en az 4. Sınıf olduğu tespit edilmiştir. Son olarak öğrenci topluluklarında bulunan öğrencilerin aylık gelirlerine bakıldığında en fazla 500TL ve altı, en az ise 2001TL-2500TL aylık gelire sahip oldukları belirlenmiştir.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliğinin elde edilmesi için açıklayıcı faktör analizi ve güvenilirlik analizleri uygulanmıştır. Verilerin geçerli ve güvenilir olduğuna yönelik yeterli kanıtlara ulaşıldıktan sonra araştırmanın hipotezleri test edilmiştir.

Araştırmanın hipotezlerine yönelik gerçekleştirilen analizler neticesinde; araştırmaya katılan katılımcıların karizmatik liderlik ve alt boyutları ve motivasyon algılarının farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre karizmatik liderlik alt boyutlarından vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme ve sıra dışı davranışlar sergileme ve motivasyon algılarında varyansların homojen dağıldığı tespit edilmiştir. Buna göre Anova değerleri incelendiğinde yaş gruplarının vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme ve motivasyon algısına göre anlamlı bir farklılık göstermediği saptanmıştır. Kişisel risk üstlenme ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algılarında ise varyansların homojen dağılmadığı tespit edildiği için varyans analizi uygulaması yapılmamıştır.

Araştırmada cinsiyet dağılımları, eğitim gördükleri fakülteler, eğitim aldıkları sınıf ve aylık gelir durumlarının karizmatik liderlik ve alt boyutları ve motivasyon algılarının göre farklılık olup olmadığı incelendiğinde; kadın-erkek dağılımları, eğitim gördükleri fakülteler ve eğitim aldıkları sınıfların vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergilemesi ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve motivasyon algılarının farklılık göstermediği belirlenmiştir. Bununla birlikte, kadın-erkek dağılımları ve eğitim gördükleri fakültelerin kişisel risk üstlenme algılarına göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılan cevaplayıcıların aylık gelirlerinin çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergilemesi ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve motivasyon algılarının farklılık göstermediği saptanmıştır. Ayrıca araştırma sonuçları arasında cevaplayıcıların aylık gelirlerinin vizyon belirleme ve kişisel risk üstlenme algılarına göre farklılık gösterdiği yer almaktadır.

Araştırmanın karizmatik liderlik alt boyutları vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısının motivasyon üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi uygulaması sonucunda, karizmatik liderin vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme düzeyinin öğrenci topluluklarında bulunan öğrencilerin motivasyonu üzerinde istatistiki olarak anlamlı ve pozitif olduğu tespit edilmiştir.

Araştırma kapsamında elde edilen bulgulardan ulaşılan sonuçlar doğrultusunda aşağıdaki öneriler sunulmuştur.

Uygulayıcılara yönelik öneriler:

Eğitim kurumları içerisinde öğrenci topluluklarında bulunan liderlerin farkındalık ve bilinç kazanılması ve öğrenci topluluklarında bulunan öğrencilerin motivasyonlarını arttırıcı yöntemler uygulaması açısından önem arz etmektedir. Lider ve öğrenci toplulukları arasındaki öğrenciler ile sağlanan iletişimin kuvvetli ve iyi olması işlevselliği arttıracaktır. Bununla birlikte, bu liderlerin kendi liderlik tarzlarını öğrenmesi adına ek çalışmalar yapmaları önerilmektedir. Dolayısıyla bu liderlerin karizmatik liderlik boyutları olan vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri niteliklerine önem vermeleri gerekmektedir. Öğrenci topluluklarında yer alan öğrencilerin motivasyon düzeylerini arttıran ya da azaltan faktörlerin neler olduğunu tespit edilerek, bunlar için gerekli çalışmaların gerçekleştirilmesi liderlerin dikkat etmesi gereken hususlardan biridir. Ayrıca bu araştırma sonuçları liderler tarafından dikkatli incelenerek, öğrenci topluluklarının da bulunan öğrencilerin veya üyelerinin motivasyon düzeyini arttıracak girişimlerde bulunulmalıdır.

Araştırmacılara yönelik öneriler:

Öğrenci topluluk liderlerinin karizmatik lider sıfatlarıyla ğrenci topluluklarının motivasyonu arasındaki ilişkiyi irdeleyen araştırma sayısı son derece sınırlı olduğu literatür araştırması sonucunda belirlenmiştir. Bu konuda daha çok bilimsel araştırmanın yapılmasıyla bulgular elde edilecektir. Ayrıca bu araştırmaların sonuçları karşılaştırılabilir ve daha sağlıklı yorumlar yapılabilir. Farklı sektörler ve farklı değişkenler ile karizmatik lider davranışları ölçülebilir. Elde edilen sonuçlar daha sonraki araştırmalar için önem arz etmektedir ve bu iki bağımlı değişkene öncülük verilmesi önerilmektedir.

Benzer bir çalışma farklı il ve ilçelerde üniversitelerde görev alan liderlerin öğrencilerle birlikte akademisyenleri de kapsayarak sonuçların karşılaştırması açısından yararlı olacağı düşünülmektedir. Karizmatik liderlik algısının motivasyon üzerinde etkisi nitel araştırma, gözlem gibi araştırma yöntem ve teknikleri kullanılarak yapılabilir. Böylece literatüre katkı sağlayabilecek yeni ve değerli araştırmalar ortaya çıkarılabilecektir.

KAYNAKÇA

Abdullah, Ali. (2013). *İşletmelerde Karizmatik Liderin Çalışan Motivasyonuna Etkisi ve Lojistik Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Adair, John. (2003). *Etkili Motivasyon*. (S. Uyan, Çev.) İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı.

Adair, John. (2005). *Etkili Liderlik*. İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılık .

Akbulut Kayısı, Kübra. (2016). *Çalışanların Örgütsel Güven Düzeyi ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Örneği)*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Almachı, Saleh. (2015). *Akademisyenlerin Öğretim Performanslarını Geliştirmesinde Motivasyon Rolü*. Yüksek Lisans Tezi, Kilis.

Anadolu. (2009). <http://home.anadolu.edu.tr> adresinden alındı.

Arklan, Ümit. (2006). Siyasal Liderlikte Karizma Olgusu: Recep Tayyip Erdoğan Örneğinde Bir Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (16).

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

Aşkun, İnal Cem. (1971). Karizma ve Atatürk'ün Önderliğinde Gelişimi. *Eskişehir İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi Dergisi*, 7(1), 56-69.

Ateş, Hamza., Yıldız, Bora., & Yıldız, Harun. (2012). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı Kamu Okullarında Çalışan Öğretmenlerin Motivasyon Algılarını Açıklayabilir Mi?: Ampirik Bir Araştırma. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetim Dergisi*.

Aykanat, Zafer. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Karaman.

Aytaç, Serpil. (2005). *Çalışma Yaşamında Kariyer*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Bakan, İsmail, & Büyükbeşe, Tuba. (2010). Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.

Baltaş, Acar. (2000). *Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi.

Bass, M. Bernard, & Avolio, Bruce J. (1990). The Implications of Transactional and Transformational Leadership for Individual, Team, and Organizational Development. (W. P. Woodman, Dü.) *Research in Organizational Change and Development*, 231-272.

Bennis, Warren. (2010). *Lider Olmanın Temel İlkeleri Stratejik Yönetim ve Liderlik*. (M. Özel, Çev.) İstanbul : İz Yayıncılık.

Bingöl, Dursun. (1997). *Personel Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Bowditch, James L., & Buono, Anthony. F. (1990). *A Primer on Organizational Behavior*. NewYork: WilleyBook.

Buldu, Tolga. (2016). *Karizmatik Liderlik ve Çalışan Performansı İlişkisi: Bir Örnek Olay Araştırması*. Okan Üniversitesi, İstanbul.

Can, Halil., Kavuncubaşı, Şahin., & Yıldırım, Selami. (2001). *Kamu ve Özel Kesimde İnsan Kaynakları Yönetimi*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Cinel, Mehmet Ozan. (2008). *Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma*. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Conger, Jay. A., & Kanungo, Rabindra. N. (1994). Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 439-452.

Conger, Jay. A., Kanungo, Rabindra. N., Menon, Sanjay T., & Mathur, Purnima. (1997). Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger- Kanungo

Scale of Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 290-302.

Çapçioğlu, İhsan, Şahin, Cem M., & Erdoğan, Nuran. (2010). Max Weber Sosyolojisinde Karizmatik Otorite ve Dini Liderlik. *TSA Dergisi*, 14(2).

Çelik, Veli Onur. (2011). *Basketbol Oyuncuların Görüşlerine Göre Antrenörlerin Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Takım Bütünlüğüne Etkisi*. Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.

Çetin, Nesrin Gökben, & Beceren, Ertan. (2007). Lider Kişilik. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5), 110-132.

Çetinkanat, Canan. (2000). *Örgütlerde Güdüleme ve İş Doyumu*. Ankara: Anı Yayıncılık.

Çolak Alsat, Oylun. (2016). *Çalışan Motivasyonunu Etkileyen Faktörlerin İş Tatminine Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Uygulama*. Doktora Tezi, Konya.

Davis, Keith. (1988). *İşletmede İnsan Davranışı Örgütsel Davranış*. (K. Tosun, Çev.) İstanbul: İşletme İktisadı Enstitüsü Yayınları.

Demir, Cengiz, Yılmaz, Mustafa Kemal., & Çevirgen, Aydın. (2010). Liderlik Yaklaşımları ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Akdeniz Üniversitesi Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1).

Demir Uslu, Yeter. (2011). Örgütlerde Yönetimsel Etkinliğe Ulaşmada Yeni Bir Yaklaşım: Yaratıcı Liderlik. *Selçuk Üniversitesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 16(22).

Demirtaş, Salih. (1997). *Liderlik Teorileri ve Karizmatik Liderlik*. İstanbul Üniversitesi, İstanbul.

Deniz, Mehmet, & Çolak, Mehmet. (2008). Organizasyonlarda Çatışmanın Yönetiminde Gücün Kullanımı ve Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(23), 304-332.

Desborough, Marie T., & Ashikamasy, Neal M. (2002). *Emotion and Attribution of Intentionality in Leader-Member Relationships*. The Leadership Quarterly.

Develi, Toker. (1981). *Organizasyonlarda Davranış*. İstanbul: Ar Yayın Dağıtım.

Develi, Toker. (1995). *Örgütsel Davranış*. İstanbul: Menteş Kitabevi.

Dikmen, Bahar. (2012). *Liderlik Kuramları ve Dönüştürü Liderlik Kuramın Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İstanbul.

Dilek, Hakan. (2005). *Liderlik Tarzlarının ve Adalet Algısının; Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaş Üzerine Etkilerine Yönelik Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Gebze.

Doğan, Mehmet. (2014). *Karizmatik Liderlik Bağlamında Türk Siyasetçilerin Değerlendirilmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.

Doğan, Selen. (2001). *Vizyona Dayalı Liderlik*. İstanbul: Seçil Ofset.

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

Dündar, Süleyman, Özutku, Hatice, & Taşpınar, Fatih. (2007). İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İş Görenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme. *T.T.E.F. Dergisi*.

Düren, A. Zeynep. (2000). *2000'li Yıllarda Yönetim*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Efil, İsmail. (1999). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Alfa Yayınları.

Erçetin, Ş. Şule. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon*. Ankara: Noben Yayınları.

Erdem, Ali Rıza. (1998). Süreç Kuramlarının Eğitim Yönetimine Katkıları. *Pamukkale Üniversitesi E. F. Dergisi*, 4(51).

Erdoğan, İlhan. (1996). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

Erdoğan, İlhan. (1997). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını.

- Erol, Erol. (1993). *Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Erol, Erol. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: İktisadi Enstitüsü Yayınları.
- Eren, Erol. (1996). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, Erol. (2000). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, Erol. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, Erol. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul.
- Eren, Erol. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eren, Erol. (2008). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.
- Eren, Erol. (2010). *Örgütsel ve Davranış Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Fiedler, E. Fred, & Joseph, E. Garcia. (2005). *Leadership in a Non-Linear World*. (L. Cary, Dü.)
- Fındıkçı, İlhami. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Firestone, William A. (1996). Leadership: Roles or Functions? *International Handbook of Educational Leadership and Administration*.
- Gastil, John. (1994). A Definition and Illustration of Democratic Leadership. *Human Relation*, 953-975.
- Geçikli, Fatma. (2012). Liderlik ve Duygusal Zeka: Mustafa Kemal Örneği. *Atatürk Üniversitesi İletişim Dergisi*(3), 19-38.
- Glueck, William F. (1980). *Management*. Dry Pres Illinois.
- Goleman, Daniel, Boyatzis, Richard, & Mckee, Annie. (2002). *Yeni Lider*. (O. Deniztekin, & F. N. Deniztekin, Çev.) İstanbul: Varlık Yayınları.

Gül, Hasan. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Gebze.

Gül, Hasan, & Çöl, Güner. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 163-184.

Gümüş, Sefer, & Sezgin, Beşir. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink Yayınları.

Günbayı, İlhan. (2000). *Örgütlerde İş Doyumu ve Güdülenme*. Ankara: Özen Yayıncılık.

İncir, Gülten. (1984). *Çalışanların Motivasyonuna Genel Bir Bakış*. Ankara: MPM Yayınları.

İpek, Emin. (2012). *Liderlik ve Toplam Kalite Yönetimi Üzerine Etkileri*. Tezsiz Yüksek Lisans Projesi, Sakarya Üniversitesi.

Işık, Bülent. (2016). *İlkokul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Okullarındaki Öğretmenlerin Motivasyonu Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Van.

Jurkiewicz, Carole. (1998). Motivation in Public and Private Organizations. *Public Productivity & Management Review*, 21(3).

Kantos Eran, Züleyha. (2011). Örgüt Metaforlarında Liderlik: Kavramsal Bir Çözümleme. *Eğitim Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 1(1).

Kaya, Vahap A. (1998). *Toplumsal Değişme Açısından Karizmanın Şiddeti Atatürk, Hitler, Humeyni*. Ankara: Sis Yayınları.

Keklik, Belma. (2010). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İİBF Dergisi*.

Khatri, Naresh., Ng, H. Alvin, & Lee, Tracy Hway. (2001). The Distinction Between Charisma and Vision: An Empirical Study. *Asia Pacific Journal of Management*, 3(18), 373-393.

Kılınç, Tanıl. (1996). Liderlik Üzerine Bir Analiz. *Hastane Dergisi* (15).

Kılınç, Tanıl. (1997). Liderlikte Durumsallığın Ötesi(II)- Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. *21. YY'da Liderlik Sempozyumu*, 2. İstanbul.

Kıngır, Said. (2006). *İşletme Becerileri Grup Çalışması*. İstanbul: Türkmenevi Kitabevi.

Koçel, Tamer. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Koçel, Tamer. (2003). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

Koçel, Tamer (2005). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Arikon Basım Yayın.

Koçmar, Semih. (2012). *Liderlik Davranışı ve Duygusal Zeka Bir Alan Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Trakya Üniversitesi, Edirne.

Korkut, Hüseyin. (1992). Üniversite Akademik Yöneticilerinin Liderlik Davranışları. *Amme İdaresi Dergisi*, 25(1), 159-174.

Kurtuluş, Kemal. (2004). *Pazarlama Araştırmaları*. İstanbul: Literatür Yayıncılık.

Meydan, Cem Harun & Polat, Mustafa. (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4), 123-140.

Miner, John B. (1988). *Organizational Behavior*. NewYork: Random House Business Division.

Muchinsky, Paul. M. (1993). *Psychology Applied wo Work*. Brooks/Cole Publishing.

Northcraft, Gregry. B., & Neale, Margeret Ann. (1990). *Organizational Behavior*. Chicago: Dreyden Press.

Okumuş, Kenan. (2013). *Liderlik Tarzları, Örgütsel Öğrenme Yeteneği, Yenilik ve Firma Performansı İlişkisi*. Gebze Yüksek Teknoloji Üniversitesi, Gebze.

- Önen, Levent., & Tüzün, M. Burak. (2005). *Motivasyon*. İstanbul: Epsilon Yayıncılık.
- Örücü, Edip, & Çoban, Mehmet. (2017). Araştırma, Kamu ve Özel Bankalarda Uygulanan Liderlik Tarzlarının Kıyaslanması Üzerine Bir. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(52), 1-15.
- Peker, Hüseyin Nail. (2001). *İşletmelerde Motivasyon-Verimlilik İlişkisi Devlet Hava Meydanları İşletmesi Antalya Havalimanı Çalışanları Arasında Bir Örnek Olay Araştırması*. Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Peker, Ömer, & Aytürk, Nihat. (2000). *Yönetim Becerileri*. Ankara: Yargı Yayınevi.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, & Tüz, Melek. (1995). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat, & Tüz, Melek. (2001). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Seymen Aytemiz, Oya. (2005). Örgütlerde Kültürel Çeşitlilik Olgusu, Boyutları ve Etkin Yönetimi Konusunda Farklı Yaklaşımlar: Yazınsal Bir Derleme. *İstanbul Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(50), 94-95.
- Silah, Mehmet. (2005). *Sosyal Psikoloji Davranış Biçilimi*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Soykenar, Mehmet. (2008). *Sağlık İşletmelerinde Personel Motivasyonunu Etkileyen Faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde Örnek Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, İzmir.
- Sökmen, Alptekin. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Şakar, Merve. (2016). *Okul Yöneticilerinin Liderlik Tarzları ile İşe olan Yaratıcı Katılımları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, İstanbul.
- Şimşek, M. Şerif. (1999). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Şimşek, M. Şerif., & Çelik, Adnan. (2009). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi Yayınları.
- Tekeli, İlhan. (2010). *Gündelik Yaşam, Yaşam Kalitesi ve Yerellik Yazıları*. İstanbul: Tarih Vakfı Yurt Yayınları.

Tevrüz, Suna. (1999). *Davranışlarımızdan Seçmeler*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Torrington, D. (1987). *Personnel Management*. London: Prentice Hall International.

Tufan Tuğcu, Çiğdem. (2009). *Mesleki ve Teknik Okullarda Teknik Öğretmenlerin Öğrenci Motivasyonu Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

Türk Dil Kurumu. (tarih yok). 2 12, 2018 tarihinde Türk Dil Kurumu: <http://tdk.org.tr/> adresinden alındı

Türkçe Bilgi. (2018). Temmuz 2, 2018 tarihinde <http://www.turkcebilgi.com/sozluk/vizyon> adresinden alındı

Uysal, Gürkan. (2012). İnsan Kaynakları Yönetimi Ders Notları. <http://m.friendfeedmedia.com/006ed0d62f909b59cce89bd3ec0880e67fcf9798> adresinden alındı

Ünlü, Fatma. Sezen., Eroğlu, Erhan., Gökdağ, Rüçhan., & Ergüven, Mehmet. S. (2013). *İş ve Yaşamda Motivasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.

www.tdk.org. (2018, Mayıs 5). Mayıs 5, 2018 tarihinde alındı

Yeşilyurt, Ethem. (2007). Akademik ve Yönetimsel Liderlik. *Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*, 5(3), 76-80.

Yıldırım, Neşet Bahadır. (2012). *Liderlik Özellikleri ve Liderlik Tarzlarının Duygusal Zeka Perspektifinden İncelenmesi*. Kocaeli Üniversitesi, Kocaeli.

Yıldırım, Selahattin. (2007). *Motivasyon ve Çalışma Yaşamında Motivasyonun Önemi*. Yüksek Lisans Tezi, Kahramanmaraş.

Yılmaz, Ali., & Ceylan Boğa, Çiğdem. (2011). İlköğretim Okul Yöneticilerinin Liderlik Davranışı Düzeyleri ile Öğretmenlerin İş Doyumu İlişkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 17(2), 277-394.

Yılmaz, Hüseyin. (2011). *Güçlendirici Liderlik*. İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım.

Yukl, Gary. (1994). *Leadership in Organizations*. New York: Englewood Clitia.

Yukl, Gary. (1989). *Leadership in Organizastions*. New Jersey: Prentice Hall.

Zel, Uğur. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.



EKLER

ANKET FORMU

Bu anket formu, üniversite öğrenci topluluklarında karizmatik liderliğin (kendi yetenek ve kişiliklerinin gücüyle izleyicilerinin veya örgüt üyelerinin üzerinde etki meydana getiren, onların ihtiyaçlarına duyarlılık gösteren, hedef kitlesi için vizyon oluşturan, öz güveni yüksek olan kişiler) öğrenci motivasyonuna etkilerini ortaya çıkarmaya ve incelemeye yönelik olarak yürütülmektedir. Sorulara vereceğiniz yanıtlarda doğru ya da yanlış şekilde bir değerlendirme yapılmayacaktır. Vereceğiniz yanıtlar sadece bilimsel amaçlı olarak kullanılacak ve üçüncü kişilerle paylaşılmayacaktır. Çalışmamıza yapacağınız destek ve katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.

Prof. Dr. Çağatay ÜNÜSAN
KTO Karatay Üniversitesi
İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi

Taner BOZKIR
KTO Karatay Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü

A. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Yaşınız: 17 - 19 arası 20 - 22 arası 23 - 25 arası
2. Cinsiyetiniz: Kadın Erkek
3. Hangi Fakültede okuyorsunuz: Tıp İYBF SBBF Mühendislik Hukuk GSTF
4. Kaçınıcı sınıftanız: 1 2 3 4 Hazırlık
5. Aylık geliriniz: 500 TL ve altı 501 TL - 1000 TL 1001 TL - 1500 TL 1501 TL - 2000 TL 2001 TL - 2500 TL 2501 TL - 3000 TL 3001 TL ve üzeri

B. KARİZMATİK LİDERLİK

No	Aşağıdaki yargılara ne derece katılıyorsunuz?	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
6. VİZYON BELİRLEME						
6.1	Topluluk lideri, topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.	1	2	3	4	5
6.2	Topluluk lideri, bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmelidir.	1	2	3	4	5
6.3	Topluluk lideri, ilham vericidir ve öğrencilerin yaptıklarının önemini açıkça belirterek motive etmelidir.	1	2	3	4	5
6.4	Topluluk lideri, vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilir.	1	2	3	4	5
6.5	Topluluk lideri, ilham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir.	1	2	3	4	5
6.6	Topluluk lideri, grubun ihtiyaç ve duygularına karşı oldukça hassasiyet gösterir.	1	2	3	4	5
7. ÇEVRESEL DUYARLILIK						
7.1	Topluluk lideri, topluluğun geleceği hakkında sürekli olarak yeni fikirler üretir.	1	2	3	4	5
7.2	Topluluk lideri, topluluğun amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir.	1	2	3	4	5
7.3	Topluluk lideri, grubu amaçlarını gerçekleştirmesinde karşılarına çıkabilecek olan fiziksel çevredeki engelleri önceden görebilir (teknolojik sınırlamalar, kaynak eksikliği vb).	1	2	3	4	5

7.4	Topluluk lideri, topluluktaki diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir.	1	2	3	4	5
7.5	Topluluk lideri, topluluğun amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir.	1	2	3	4	5
8. SIRADIŞI DAVRANIŞLAR SERGİLEME						
8.1	Topluluk lideri, topluluğun amaçlarına ulaşmasında, alışılmışın dışında davranışlar gösterir.	1	2	3	4	5
8.2	Topluluk lideri, topluluğun amaçlarına ulaşmasında, geleneksel olmayan yöntemler kullanır.	1	2	3	4	5
8.3	Topluluk lideri, sık sık, topluluğun diğer üyelerini de şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.	1	2	3	4	5
8.4	Topluluk lideri, amaçlara ulaşmak için yeni fırsatlar yaratır.	1	2	3	4	5
9. KİŞİSEL RİSK ÜSTLENME						
9.1	Topluluk lideri, topluluğun amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.	1	2	3	4	5
9.2	Topluluk lideri, topluluğun amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakârlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.	1	2	3	4	5
9.3	Topluluk lideri, topluluk uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.	1	2	3	4	5
9.4	Topluluk lideri, grubu uğruna yüksek kişisel zararlara katlanır.	1	2	3	4	5
10. ÜYE İHTİYAÇLARINA DUYARLILIK GÖSTERME						
10.1	Topluluk lideri, topluluktaki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı oldukça hassasiyet gösterir.	1	2	3	4	5
10.2	Topluluk lideri, karşılıklı hoşlanma ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.	1	2	3	4	5
10.3	Topluluk lideri, sık sık, topluluktaki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder.	1	2	3	4	5

C. MOTİVASYON

11.	Aşağıdaki yargılara ne derece katılıyorsunuz?	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
11.1	Takım çalışmalarından hoşlanırım.	1	2	3	4	5
11.2	Tek başıma çalışmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
11.3	Saygınlığa (prestije) değer veririm.	1	2	3	4	5
11.4	Yaratıcı grup çalışmasından hoşlanırım.	1	2	3	4	5
11.5	Her zaman başkalarına yardım etmeye hazırım.	1	2	3	4	5
11.6	Organize çalışmayı severim.	1	2	3	4	5
11.7	Kendimi bir birleştirici gibi görürüm.	1	2	3	4	5
11.8	Başkaları tarafından takdir edilmeyi beklerim.	1	2	3	4	5
11.9	Önemli projelere katılmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
11.10	Her zaman performansımı yükseltmeye çalışırım.	1	2	3	4	5
11.11	Kendimi bir girişimci gibi hissederim.	1	2	3	4	5
11.12	İşbirliğine önem veririm.	1	2	3	4	5
11.13	Kendi çalışma hedeflerimi seçmek isterim.	1	2	3	4	5
11.14	Yaratıcıyım.	1	2	3	4	5
11.15	Yenilikçiyimdir.	1	2	3	4	5
11.16	Başkalarına öğüt vermeyi severim.	1	2	3	4	5
11.17	Başkalarının ihtiyaç ve beklentilerine saygı duyarım.	1	2	3	4	5
11.18	Zor görevlerden hoşlanırım.	1	2	3	4	5
11.19	Başkalarıyla çalışırken iletişime önem veririm.	1	2	3	4	5

ANKETİMİZ BURADA BİTMİŞTİR. KATILDIĞINIZ İÇİN TEŞEKKÜR EDERİZ.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı: Taner BOZKIR

Doğum Yeri ve Tarihi: Almanya / Böblingen 29.03.1985

Yabancı Dili: Almanca (Orta Seviye)

İletişim (Telefon/e-posta) : 0545 945 22 42 – tanerbozkir@outlook.com

Eğitim Durumu (Kurum ve Yıl)

Lise: Alanya Lisesi

Ön Lisans: Anadolu Üniversitesi – Turizm ve Otel İşletmeciliği

Lisans: Anadolu Üniversitesi - İktisat

Yüksek Lisans: KTO Karatay Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü (Halen)

Çalıştığı Kurum/Kurumlar ve Yıl:

KA Maksim Group Hotels 2004 – 2005

Cartier Tour 2005

Bursa Ecza Kooperatifi 2009 – 2010

Jeoloji Mühendisleri Odası Konya Şubesi 2012 – 2013

KTO Karatay Üniversitesi 2014 –

Yayımları (SCI ve diğer) :

Diğer konular