

Citation: Çınar B., Akgül G. & Korkmaz E. (2018), Karizmatik Liderin İşgören Motivasyonuna Etkisi: Madencilik Sektöründe Bir Araştırma, TUJOM, (2018), 3(2): 143-165 doi: <http://dx.doi.org/10.30685/tujom.v3i2.39>

KARİZMATİK LİDERİN İŞGÖREN MOTİVASYONUNA ETKİSİ: MADENCİLİK SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Binnaz ÇİNAR¹

Görkem AKGÜL²

Erdoğan KORKMAZ³

Received Date (Başvuru Tarihi): 19/07/2018

Accepted Date (Kabul Tarihi): 06/08/2018

Published Date (Yayın Tarihi): 20/08/2018

ÖZ

Bu çalışmanın temel amacı, karizmatik liderin işgören motivasyonu üzerinde bir etkisinin var olup olmadığının incelenmesidir. Bu amaç doğrultusunda, literatürdeki diğer çalışmalar ışığında, ilgili değişkenleri içeren bir model geliştirilmiştir. Bu araştırmada karizmatik liderliğin ele alınmasının sebebi, bu kavramının günümüzde oldukça popüler hale gelmiş olmasıdır. Literatürdeki diğer çalışmalarda, karizmatik liderlik olgusunun işletmelerde her geçen gün daha çok önemli bir hale geldiği ortaya konulmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşmak için, Balıkesir Bandırma ilçesinde madencilik sektöründe işgören kişilerden ihtiyaç duyulan veriler yüz yüze anket ve kolayda örnekleme yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Toplam 201 anket elde edilmiştir ve 180 anket dikkate alınmıştır. Analizler, SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) istatistik programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizler sonucunda, karizmatik liderliğin alt boyutları vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıradışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermenin motivasyon üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

JEL Codes:

M30, M31

Keywords: Karizmatik Liderlik, Motivasyon, Madencilik Sektörü

THE INFLUENCE OF CHARISMATIC LEADER ON EMPLOYEE MOTIVATION: A RESEARCH ON THE MINING SECTOR

ABSTRACT

The main purpose of this study is to examine whether charismatic leader has an effect on employee motivation. For this purpose, a model has been developed in the light of other studies in the literature. The reason why the charismatic leadership is handled in this research is that this concept has become very popular nowadays. In other studies in the literature, it has been revealed that phenomenon of charismatic leadership becomes more and more important day by day in the businesses. In order to achieve the aim of the study, the data needed from employee in the mining sector in Bandırma district of Balıkesir were collected using a face to face survey and easy sampling method. A total of 201 surveys were obtained and 180 surveys were taken into consideration. Analyzes were performed by the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS). As a result of analysis, it was found that the sub dimensions of charismatic leadership (vision, environmental sensitivity, exhibiting unusual behaviors, personal risk taking and sensitivity to member needs) have a positive and significant effect on employee motivation.

JEL Codes:

M30, M31

Keywords: Charismatic Leadership, Motivation, Mining Sector

¹ Bandırma Onyedü Eylül Ünü., SBE, İşletme ABD Doktora Öğr., binnazcinar62@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-0323-9864>

² Bandırma Onyedü Eylül Ünü., SBE, İşletme ABD Doktora Öğr., akgulgrkm@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0002-5758-6124>

³ Bandırma Onyedü Eylül Ünü., SBE, İşletme ABD Doktora Öğr., erdoğankorkmaz23@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-5292-9266>

1. GİRİŞ

1980'lerden önce, karizmatik liderlik örgütsel davranış alanında nispeten teorik araştırmalara konu olsa da, 1980'lerden sonra aynı alanda görgül çalışmalarda ilgi gören bir konu haline gelmiştir. Teorik çalışmalar daha çok karizmatik liderlik özelliklerinin takipçiler üzerindeki etkisine odaklanarak, karizmatik liderliğin performans, motivasyon ve iş tatminini olumlu bir şekilde etkilediği savunulmaktadır (Conger, Kanungo ve Menon, 2000: 747). Literatürdeki çalışmalarda, teorik görüş desteklenerek, karizmatik liderliğin performans, motivasyon ve iş tatmini arasında daha kuvvetli ilişkilerin olduğu tespit edilmiştir (Shamir, House ve Arthur, 1993: 577-594). Ancak bireysel karizmatik liderlik özellikleri ve takipçiler üzerindeki etkilerini nedensel olarak açıklayan araştırmalara da ihtiyaç olduğu ifade edilmektedir (Conger, Kanungo ve Menon, 2000: 748).

Günümüzde örgütlerin küresel çapta rekabet edebilmeleri ve varlıklarını sürdürebilmeleri için insan kaynakları vazgeçilmez bir unsurdur. Rekabet üstünlüğü sağlamak ve bu üstünlüğü sürdürebilmek için işgörenlerin örgütün amaç ve hedeflerini benimsemeleri gerekmektedir. Bu nedenle takipçilerini etkileyen ve onları örgütün başarısı için motive eden ve yönlendiren liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Conger, Kanungo, Menon ve Matur (1997: 290-291) karizmatik liderlerin, rekabet sürecinde örgütün çevresindeki fırsat ve tehditlerin değerlendirilmesi, takipçilerinin örgüt stratejileri ve hedeflerini benimsemelerine yönelik vizyon oluşturma, stratejiler ve hedeflere ulaşmada inisiyatif alma ve takipçilerini harekete geçirme vb. durumlarda etkin rollere sahip olduklarını ifade etmişlerdir. Sonuç olarak, karizmatik liderliğin örgütün başarı elde etmesi için önemli bir faktör olduğu belirtilmektedir.

Araştırmanın örneklemini oluşturan işgörenlerin bulunduğu kamuya ait teşekkül, madencilik sektöründe uluslararası çapta rakipleriyle rekabet etmekte ve rekabet üstünlüğünü hedeflemektedir. Bu süreçte, teşekküldeki işgörenlerin motivasyonları üzerinde karizmatik liderliğin etkisinin olup olmadığının tespit edilmesi, araştırmanın amacını oluşturmaktadır. Bu yönüyle çalışmanın yazına katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Çalışmada öncelikle karizmatik liderlik, alt boyutları ve motivasyon kavramının literatür incelemesi ve daha sonra sırasıyla araştırmanın yöntem, bulgu ve sonuçlarına değinilmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde karizmatik liderlik, karizmatik liderlik alt boyutları ve motivasyon değişkenlerine yönelik yürütülen literatür taraması sunulmaktadır.

2.1. Karizmatik Liderlik

"Karizma" terimini ilk kez kullanan Weber (1947, 1968) karizmatik lideri, toplumsal değişime neden olan kişi olarak tanımlamıştır (Antonakis, 2003: 260). Karizmatik liderlerin psişik, fiziksel, ekonomik, ahlaki, dini veya siyasi sıkıntılarının olduğu dönemlerde ortaya çıktığını savunan Weber (1947, 1968)'e göre liderlerdeki karizma, bedenin ve ruhun kişiye bir hediyesidir ve bunun herkeste bulunmadığını belirtmektedir. Bu liderlerin doğaüstü, istisnai güçleri ve nitelikleri bulunmaktadır (Epley, 2015: 8).

Karizmatik liderlik yaklaşımının temelini oluşturan karizma kavramı, tarihsel olarak incelendiğinde Antik Yunan ve Eski Roma'da ilk defa 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 (Conger ve Kanungo, 1994: 440). 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. Bu liderlerin tamamı işgörenleri, takipçileri, vatandaşları veya inananları üzerinde kendi düşünce ve fikirlerini benimsetip kabul ettirmelerinde ortak başarıyı sağlamışlardır (Gül, 2003: 27).

Weber (1947, 1968)'den bu yana pek çok araştırmacı tarafından karizmatik liderlerin olumlu ve olumsuz yönleri incelenmiştir. Karizmatik liderlerin lider vasfıyla doğduğunu savunanların yanı sıra, yeteneklerini sonradan kazandıklarını savunan pek çok araştırmacı da bulunmaktadır (Poskas, Messer, Horntvedt ve Vitcenda, 2013: 3). Her iki durumda da bütün karizmatik liderler; ilham verme, işgörenlerini motive etme ve değişime cesaretlendirme, saygı, çözüm odaklı olma, enerji ve vizyon sahibi olma ve ileri görüşlülük gibi özellikleri taşımaktadırlar (Nikoloski, 2015: 24).

Karizmatik liderlik konusu, 1970'lerin sonları ve 1980'lerin ortalarına kadar örgütsel davranış ve örgütsel psikoloji alanının ilgi odağı haline gelmiştir. Karizmatik liderliğe olan yoğun ilgi, işletmelerde örgütsel değişim eğilimini artırmıştır. Örneğin küreselleşme, rekabet gücünü yeniden elde etmek isteyen Kuzey Amerika'daki şirketleri örgütsel değişime zorlamıştır. Bu aşamada karizmatik liderler örgütsel değişimde önemli rol oynayarak onların

vizyonu, yenilikçiliği ve motivasyonel yeteneği büyük ölçekli ve uyumlu örgütsel değişimi tesis etmede önemli faktörler olarak görülmüştür (Conger, Kanungo, Menon ve Matur, 1997: 291-292). House (1977) ve Shamir, House ve Arthur (1993) karizmatik olmanın takipçilerini etkileyen bir ifadeyle vizyon oluşturma, hedeflerin ideolojik yönlerini vurgulamak ve ideolojik açıklamalar yapmak, iletişim kurmak, yüksek performans beklentisi, kolektif bir kimliği vurgulama, astların kazanabileceği güven, örnek davranışları modelleme ve kendine güven vb. gibi özellikler gerektirdiğini ifade etmişlerdir (Judge, Woolf, Hurst ve Livingston, 2006: 204; Brinkman, 2015: 3).

Bass (1985) karizmatik liderliğin örgüt performansını arttıran önemli bir etken olduğunu savunarak, karizmatik liderliğin dönüştürücü liderliğin alt bir bileşeni olduğunu ileri sürmüştür (Antonakis, 2003: 263-264). Dönüştürücü liderlik, bir liderin bir gruba ait olan amaç ve misyonunu benimseyerek takipçilerinin menfaatlerini, kendi menfaatlerinin önünde gördüğü zaman ortaya çıkan bir liderlik tarzıdır (Yolsal, Bilgiseven ve Muradoğlu, 2017: 424). Dönüştürücü liderler, takipçilerini motive etmek ve ilham vermek için geleceğin vizyonunu yaratan karizmatik liderlerdir. Gelecekte istedikleri konumda olmak için takipçilerini heyecanlandıracak ve onları harekete geçirecek bir vizyon oluştururlar. Dönüştürücü liderlerin oluşturdukları vizyonların birtakım özellikleri vardır. Bunlar; takipçilere ilham verme, yenilikçi olma, iyimser ve risk alma gibi birtakım özelliklerdir. Vizyonun işletmenin bütününde benimsenmesi, dönüştürücü liderin vizyon yaratırken takipçilerini de işin içine katmasıyla sağlanabilir. Bu durum, arzulanan gelecek için daha istekli olan, işletmeyle özdeşleşen ve sorumluluk almaktan çekinmeyen işgörenlerin ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Karcıoğlu ve Kaygın, 2013: 105). İşlemsel liderlik istikrarlı bir çalışma ortamı için uygundur, ancak günümüzün çalkantılı ve istikrarsız çalışma ortamı dönüşümlü ve dolayısıyla karizmatik liderliği zorunlu kılmaktadır.

Conger ve Kanungo (1987, 1988, 1992) tarafından liderlik sürecinde karizmatik liderliğin takipçiler tarafından algılanan davranış boyutlarına odaklanan bir model geliştirilmiştir. Bu model takipçilerin liderlerini karizmatik olarak atfetmemesiyle liderin bu davranışları sergilediğini savunmaktadır. Bu davranışlar; vizyon belirleme, çevresel ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık, sıradışı davranışlar sergileme ve kişisel risk üstlenmedir (Conger vd. 1997: 292; Conger vd. 2000: 748-749). Bu çalışmanın değişkenlerini oluşturan bu davranışlar sırasıyla aşağıda açıklanmaktadır.

2.1.1. Vizyon Belirleme

Vizyon belirleme, liderlerin başarılı olmalarında gerekli olan önemli bir özelliktir. Karizmatik liderler, çözüm odaklı ve "statüko" dan çok farklı bir vizyonla ortaya çıkarlar (Conger vd. 2000: 749). Bu vizyon yaygın olarak bilinen görüşlerden farklıdır. Yukl (2010)'a göre karizmatik liderler ideolojik bir vizyon ortaya koyarlar. Conger ve Kanungo (1987)'ya göre ideolojik vizyon sadece sözle ifade edilmez, bizzat karizmatik liderler tarafından gerçekleştirilir (Bell, 2013: 85).

Karizmatik liderler takipçilerini köklü değişimler için teşvik eder (Fiol, Harris ve House, 1999: 449). Diğer liderlik türleri karizmatik liderler kadar köklü değişim öngören bir vizyona sahip değildir. Karizmatik liderler, ortak bir gelecek vizyonunun yöneticiler tarafından formüle edilmesi, yöneticilerin bu vizyonu etkili bir şekilde açıkça ifade etmesi ve takipçilere ilham vererek onları harekete geçirmesiyle diğer liderlik türlerinden ayrılır (Conger vd. 2000: 749). Ayrıca karizmatik liderlik, olağanüstü stratejik bir vizyon ve söylemi gerektirmektedir. Karizmatik liderler, ortak geçmişe atıfta bulunmada, kolektif kimliği vurgulamada, ortak bir vizyon veya misyon belirlemede ve kolektif amaç ve menfaatleri gerçekleştirmede takipçilerine yol gösterebilir. Öte yandan, bu vizyonun gerçekleştirilmesi hedef belirleme, planlama ve yönetimi destekleyen bir liderlik özelliğini de taşımaktadır (Vergauwe, Hofmans, Wille, Kaiser ve Fruyt, 2018: 113).

2.1.2. Çevresel Duyarlılık

Karizmatik liderler çevrelerindeki imkânlara, engellere ve takipçilerinin ihtiyaçlarına karşı çok hassastırlar. Bu nedenle karizmatik yöneticiler hem statükonun eleştiricileri hem de reformcu veya aracı olarak algılanırlar (Conger vd. 2000: 749). Karizmatik liderlerin çevresel tehdit ve fırsatların farkında olması şeklinde ifade edilen çevresel duyarlılık, hem örgüt içi hem de örgüt dışındaki sosyal, ekonomik, teknolojik, politik ve doğal çevre engellerinin lider tarafından ortadan kaldırılması ve fırsatların değerlendirilmesi işgörenlerin örgütsel hedeflere ulaşma istek ve arzularını artırmaktadır (Çöl ve Gül, 2003: 179).

2.1.3. Sıradışı Davranışlar Sergileme

Sıradışı davranışlar sergileme "*yasalara ve ahlaka aykırı etik olmayan davranışlar*" anlamına gelmektedir. İşletme içerisinde bugüne kadar genel olarak kabul edilmiş olan mevcut kalıplar dışında davranışlar sergilemek olarak belirtilebilir. Conger ve Kanungo (1994)'e göre sıradışı davranışlar sergileyerek vizyona ulaşmaya çalışan liderlere "*karizma*" sıfatı ile atfedilir. Ayrıca liderin özgüvenin yüksek olması vizyon yaratmada kişisel risk

üstlenmesine ve yeni, sıradışı davranışlarda bulunmasına destek sağlamaktadır (House ve Aditya 1997). Bir örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için sıradışı davranışlar sergilemesi, alışılmamış yollar deneyerek ve takipçilerini şaşırtarak kendine özgü davranışlar sergilemesi biçiminde ortaya çıkmaktadır (Baltaş, 2000: 136-137). Bu bağlamda, sergilenen bu sıradışı davranışlar yenilikçi stratejilerin kullanılmasını ve lidere takipçilerince daha büyük hayranlık duyulmasına sebep olmaktadır (Yukl, 1994: 322-323). Karizmatik liderlerin genellikle organizasyonun diğer üyelerini şaşkına çeviren sıradışı davranışlar sergiledikleri, bu davranışlarının özellikle, yaratıcı gruplarda önemli olduğu Jaussi ve Dionne (2003) tarafından ifade edilmektedir.

Örgütler de var olan mevcut düzeni sıradışı yaklaşımlarla aşma yeteneği, liderlerin uzmanlığını ve takipçilerin olaylar üzerinde kontrol algısını artırır. Sıradışı davranışlar sergilemenin belki de başlıca nedeni liderin vizyon ve uygulama stratejilerine takipçilerin dikkat etmesini sağlamaktır (Conger, Kanungo ve Menon 2000: 749-760).

2.1.4. Kişisel Risk Üstlenme

Kişisel risk liderlerin bağlı bulunduğu örgütün ve liderlik ettiği takipçilerinin yararına bir bağlılık oluşturmak için ne kadar risk aldığını ve geleneksel olmayan davranışlar gösterdiğini ortaya koymaktır (Conger ve Kanungo 1994: 442). Bu özellik, örgütün amaçlarına ulaşmak için finansal kayıplar, işten atılma, formal ya da informal statünün, gücün ve kredibilitenin kaybedilmesini gibi ciddi boyutlarda kişisel risk içeren davranışlar sergilemek, kişisel fedakârlıklar da bulunmak ve örgütün iyiliği için kendi hayatından yüksek bedeller ödemek ve maliyetlere katlanmak şeklinde ortaya çıkmaktadır (Baltaş, 2000: 137; Conger vd, 2000: 751).

Kişisel risk üstlenme lider ve takipçileri arasındaki duygusal bağlılığa olumlu yönde etkisi olmakla birlikte liderler takipçilerini güçlendirebilir ve güven inşa edebilir (Ceylan, Ertürk, Mutlu ve Palacı, 2001: 135-136; Oktay ve Gül, 2003: 409). Kişisel risk üstlenen bir lidere sahip olmanın, takipçiler tarafından örgütsel amaç ve değerlerin kabullenilmesine ve örgüt lehine olağanüstü çaba sarf edilmesine yönelik girişimlerin yoğunlaşmasına neden olacağı ileri sürülmektedir (Rowden, 2000: 32; Ceylan vd. 200: 136-139).

2.1.5. Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık

İnsan ilişkileri ve iletişim yeteneği, liderlik için çok önemli iki özelliktir. Üye ihtiyaçlarına ilgi duyan bir liderin vizyonunu takipçilerine çok açık ve zorlayıcı bir şekilde

ileterek motive edebilmesi gerekmektedir. Özellikle karizmatik liderler için bu özellik daha da önemli ve büyük bir rol oynamaktadır (Tait, 1996: 28).

Karizmatik liderlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri, takipçileri peşlerinden sürüklemelerinin nedenlerinin başında gelmektedir. Karizmatik liderlerin bu özelliği, üyelerin kendi istek ve ihtiyaçlarına liderinin duyarlılık gösterdiğini, ilgi duyduğunu hisseder ve görürse daha fazla bağlılık gösterirler (Rowden, 2000: 32). Karizmatik liderler, takipçilerin ihtiyaç ve duygularına duyarlılık gösterirken, bununla birlikte takipçilerin sosyal becerilerinin geliştirilmesini teşvik ederler. Bununla birlikte bütün karizmatik liderler sosyal çevreye de duyarlılık gösterirler (Khatri, Alvin ve Lee, 2001: 375-376).

2.2. İşgören Motivasyonu

Motivasyon kavramının Türkçe karşılığını bulmak zor olsa da, bu kavram İngilizce ve Fransızca "*motive*" kelimesinden türetilmiştir. "*Motive*" teriminin Türkçe karşılığı güdü, saik veya harekete geçirici olarak belirlenebilir (Eren, 2004). Motivasyon, bir kişinin ya da grubun çabalarının harekete geçirilmesi, yönetilmesi, önem kazanması ve sürdürülmesi için sevk edilmesi olarak kabul edilmektedir. Bir başka tanım ile motivasyon, kişilerin beyinde yapılanmış olan istek, ilgi, enerji ve davranışın bir fonksiyonudur (Alkış ve Öztürk, 2009: 2015). Örgütler için motivasyon kültürel ve bireysel eğilimlerle ilgili olan bağlamsal unsurlarla ilişkilendirilerek, örgütsel amaçlara ulaşmak için yüksek düzeyde çaba sarf etmeye isteklilik olarak da tanımlanmaktadır (Latham ve Pinder, 2005: 486).

Motivasyon teorilerinin bir bölümü, bireyin içinde doğan etkiler dışında, etrafında bulunan faktörlere ağırlık vermektedir. Bu teoriler, bireylerin davranışlarının dışsal etmenler tarafından kontrol edildiği varsayımına dayanmaktadır. Motivasyonunun anlaşılmasına katkı sağlayan başlıca teoriler ise; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, Herzberg'in İki-Etmen Teorisi, Vroom'un Beklenti Teorisi, Adams'ın Eşitlik Teorisi ve Skinner'in Pekiştirme Teorisidir (Lindner, 1998: 1). Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, insan ihtiyaçlarının fizyolojik gereksinimlerden kendini yükseltmeye ve geliştirmek için emek göstererek hiyerarşik bir düzen gösterdiğini savunmaktadır. Maslow, motivasyonun temelinde bulunan ihtiyaçları hiyerarşik olarak beş temel seviyede sınıflandırmaktadır. Bu sınıflandırma aşağıdan yukarıya doğru; fizyolojik ihtiyaçlar (besin, cinsellik, nefes, su, uygu, boşaltım), güvenlik ihtiyaçları (iş, aile, vücut, sağlık, etik, mülkiyet güvenliği), sosyal ihtiyaçlar (arkadaşlık, aile), kendini gösterme ihtiyacı (kendine saygı, başarı, başkalarına saygı, güven) ve kendini gerçekleştirme ihtiyacı (yaratıcılık, problem çözme, gerçeklerin kabulü, erdem) olarak sınıflandırılmaktadır

(Fındıkçı, 2000). Herzberg'in İki Etmen teorisi için yaptığı araştırma sonuçlarına göre, işgörenin motivasyonunu sağlayıcı faktörleri dışsal ve içsel faktörler şeklinde iki gruba ayırmaktadır. Dışsal faktörler; bilginin yetersiz olması, alt üst ilişkisinin iyi olması, işletme politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, iş ortamında fiziksel koşulların uygun olmaması, aynı seviyedeki iş arkadaşları ile geçimsizlik ve istihdam güvenliğinin yetersiz olması şeklinde sıralanmaktadır. İçsel faktörler ise, işyerinde başarı ile tanınma ve bundan dolayı takdir edilme, ödüllendirme, terfi edebilme olanaklarına sahip olabilme, araştırmalarla çevresine olumlu katkılarda buluma ve kendisini geliştirip yeni bilgiler öğrenmedir (Aşıkoğlu, 1996). Vroom ise motivasyonu iki kavrama bağlamaktadır. Birincisi valens, ikincisi beklentidir. Valens kavramı, insanın belli bir sonucu tercih etme derecesini başka bir ifade ile sonuca ulaşmaya değip değmeyeceği noktasında yaptığı tercihi ifade etmektedir. Fakat 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). J. Srtacy Adam'ın Eşitlik teorisi işgörenlerin motivasyonu onların işletmedeki adalet derecesi algısından etkilenir. İşgörenler devamlı olarak işe olan girdilerini (deneyim, emek, eğitim) ve çıktılarını (terfi, maaş ve ücret) düşünürler. Bu teoriye göre bireyin iş başarısı ve tatmin olma seviyesi çalıştığı ortamla ilgili olarak algıladığı eşitlik ya da eşitsizliklere bağlıdır. Kişi, kendisinin sarf ettiği çaba ve karşılığında elde ettiği sonucu aynı iş ortamında başkalarının sarf ettiği çaba ve elde ettiği sonuç ile karşılaştırır. Bu karşılaştırma, çoğunlukla kişinin sarf ettiği çaba ile sonuç arasında bir çeşit oran oluşturması ile sağlanmaktadır (Almachi, 2015). Skinner Davranış Şartlandırma teorisi, davranışların karşılaştıkları sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. İnsanların davranışlarının bir nedeni vardır. Önemli olan ise davranışın sonucudur. İnsan sonuca göre davranışı ya tekrarlayacak ya da tekrarlamayacaktır. Bireyin davranışının sonucu çok önemlidir. Sonuca göre kişi aynı davranışı tekrarlayacak ya da tekrarlamayacaktır. Yani sonuca göre davranışa devam edilecek ya da davranıştan uzaklaşılacaktır. Bu durumda olumlu davranışların devam ettirilmesi olumsuz davranışların ise tekrarlanmaması için yönetim psikolojisi olumlu pekiştirme, olumsuz pekiştirme, son verme ve cezalandırma gibi kavramlardan bahsetmektedir (Tufan Tuğcu, 2009). Bu teoriler için daha fazla bilgi edinilebilmek amacıyla Lindner (1998) araştırması incelenebilir.

Motivasyonun çıkış noktası, “*personeler ne verilmeli ve ne yapılmalı ki işletme için yararlı olacak davranışlarda bulunsun?*” sorusunun cevabının bulunmasıdır. Motivasyon bir veya birden çok insanı, belirli bir amaca doğru devamlı şekilde harekete geçirmek için yapılan çabaların bütünüdür. Birey davranışları genellikle bir nedene dayanır. Bu nedenler ise ihtiyaçlar, istekler, inançlar ve dürtüler gibi konulardan oluşur. Motivasyonu kişilerin belirli bir amacı gerçekleştirmek üzere kendi arzu ve istekleri doğrultusunda davranışları şeklinde tanımlamak da mümkündür (Koçel, 2005: 633).

Motivasyon; işletmenin yapısına, işgörenlerin özelliklerine ve buldukları konuma göre farklılık göstermektedir. İşletmenin yapısı (çalışma koşulları, politikası ve fiziksel mekân) işgörenlerin motivasyonunu farklı şekillerde etkileyebilmektedir. Bu kavram irdelenirken daha çok işgörenlerin kişisel özellikleri ve bu özelliklerin farklı süreçlerdeki etkileri incelenmektedir (Robbinson, 1998: 168). Motivasyon, örgütsel davranış alanında çok fazla incelenmiştir ve bu kavram ile ilgili yapılan tanımların 140’ın üzerinde olduğu belirtilmektedir. Ayrıca, örgütsel davranış alanında çalışan akademisyenlerin çoğu, motivasyonu tanımlamanın çok da kolay olmadığını ifade etmektedirler (George ve Jones, 2002: 181).

2.3. Karizmatik Liderlik Ve İşgören Motivasyonu İlişkisi

Liderler işgörenlerinin motivasyonlarını pozitif bir şekilde etkileyecek faktörleri belirleyip ve sürekliliği sağlayarak işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda gelişmesini ve başarıya ulaşabilmesini sağlayacaktır. Karizmatik liderler yüksek performansları ile işgörenlerine güven vermektedirler ve işgörenlerini kendilerine özendirirler. İşgörenlerinin motivasyonunu artırmak için her işgörenini ayrı ayrı tanımakta, başarılı ve eksik yönlerini belirleyerek ona göre görevler verilmelidir. Aksi halde işgören rol belirsizliği ya da rol çatışması yaşayabilmektedir. Karizmatik liderler işgörenlerinin motivasyonlarını sağlayarak ve işgörenlerinin rollerini kendi amaçları ve fikirleri ile kesiştirerek başarıya ulaşmaktadırlar.

Liderler, işgörenlerin örgüt amaçları doğrultusunda çalışmalarını; bilgi, yetenek ve güçlerini bu amaç doğrultusunda kullanmalarını sağladığı ölçüde başarılı olmaktadır. Örgütsel amaçlar ise işgörenlerin motivasyonu sağlanarak gerçekleştirilebilir. Bu nedenle motivasyon, liderin fonksiyonları arasında önemli bir role sahiptir. Sürekli değişimin yaşandığı bir çevrede örgütün varlığını sürdürmesi ve rekabet üstünlüğüne elde etmesi için lider kendisini ve işgörenlerini örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için motive etmelidir. Aksi

takdirde, iyi motive edilmeyen grup üyeleri, gereken performansı gösteremez ve hedeflenen amaca ulaşamazlar (Ergezer, 1995: 65; Koçel, 1998: 434).

Karizmatik liderlik günümüzde, önemli bir liderlik türü haline gelmiştir. Bunun sonucu olarak özellikler yaklaşımı, durumsallık yaklaşımı çerçevesinde yeniden ele alınmıştır. Diğer bir deyişle, liderlere özgü özellikler değişen çevre koşullarına göre incelenmiştir (Zel, 2001: 133). Yapılan araştırmalarda özellikler, lideri lider yapan tek etken değil, liderlik için bir ön koşul olarak kabul edilmiştir. Belirli özelliklere sahip liderin başarılı olması için belirli davranışlarda bulunması gerekmektedir. Uygun özelliklere sahip olmak, gösterilen davranışın başarılı olmasını sağlamaktadır (Tezcan, 2016: 70).

Karizmatik lider, takipçilerinin başarılı grup performansı beklentilerini ve görev başarısı duygularını başarılı sonuca ulaştırmada önemli bir rol oynamaktadır. Karizmatik liderlerin amaçları ve vizyonları çoğu zaman ağır ve zorlu koşullarda belirlenir ve takipçiler başarı için kendilerinde üst düzey bir çaba gösterme gereksinimi hissederler (Shamir vd.,1993: 584). Takipçilerin yüksek grup görev etkinliği duygusu, karizmatik liderlerin örgütlerini zorlu görevler karşısında seferber etmelerine olanak tanır. Ayrıca liderlerin daha yüksek performans hedefleri belirlemelerini sağlar. Sonuç olarak, zor örgütsel ve çevresel engellere rağmen, çaba göstermeleri için astları motive etmede yardımcı olur (Conger vd., 2000: 752).

Literatür incelendiğinde, karizmatik liderlik ve motivasyonla ilgili hem yurtiçi ve hem de yurtdışında yapılan çeşitli araştırmalara rastlamak mümkündür. Bu kapsamda, Gül ve Çöl (2003)'ün çalışmalarında karizmatik liderliğin vizyon belirleme ve çevresel duyarlılık boyutları ile örgütsel bağlılığın üç boyutu (duygusal, devam ve normatif) arasında pozitif ilişkiler tespit edilmiştir. Gül (2003) sıradışı davranışlar sergilemenin işgörenlerin devam bağlılıklarını arttırdığını belirtirken, Cinel (2008) ise sıradışı davranışlar sergileme özelliğinin devam bağlılığı üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığını belirtmiştir. Gül ve Çöl (2003) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise, sıradışı davranışlar sergileme ile duygusal bağlılık arasında; devam bağlılığı arasında ve normatif bağlılık arasında anlamlı ilişki bulunmuştur. Oktay ve Gül (2003) araştırmalarında, sıradışı davranışlar sergileme ile duygusal bağlılık arasında pozitif ilişki ortaya çıkmıştır.

Tezcan (2006)'ın yaptığı tez çalışmasında liderin karizma algılaması ve işgörenin motivasyonu arasında pozitif ilişki belirlenmiştir. Cinel (2008), sıradışı davranışlar sergileme ile duygusal bağlılık arasında herhangi bir ilişki saptayamamıştır. Ayrıca örgütsel bağlılık

boyutları arasında yer alan duygusal bağlılık ile kişisel risk üstlenme arasında herhangi bir ilişkinin olmadığı çalışma sonuçları arasında yer almaktadır. Aslan (2009)'ın çalışmasında karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur.

Gül ve Aykanat (2012)'in çalışmalarında karizmatik liderlerin vizyon belirleme ve çevresel duyarlılık gösterme özellikleriyle örgüt kültürü arasında pozitif ilişkinin var olduğu saptanmıştır. Uluköy, Kılıç ve Bozkaya (2014)'nın ele aldığı çalışmada ise, karizmatik liderlik ve motivasyon arasında anlamlı bir ilişki kurulamamıştır. Arabacı, Alanoğlu ve Doğan (2014) öğretmenlerin karizmatik liderlik algılarını ile örgütsel bağlılık arasında ilişkisini ölçtükleri çalışmalarında; örgütsel bağlılık boyutlarından sadece normatif bağlılık ile kişisel risk üstlenme özelliği arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu, diğer boyutlar ile bir ilişkinin bulunmadığını tespit etmişlerdir. Özkan, Akın ve Durna (2015) çalışmasında, güdülenmenin; içsel güdülenme, dışsal güdülenme ve mesleki öğrenme güdülenmesi alt boyutları ile karizmatik liderlik arasında pozitif yönlü ilişki saptamışlardır.

Karizmatik liderliğin alt boyutlarından sıradışı davranış sergileme ile örgütsel yenilikçilik (Aykanat ve Yıldız, 2016) arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Işık (2016), tez çalışmasında, karizmatik liderlik, vizyon belirleme ve çevresel duyarlılık ile motivasyon arasında pozitif ilişkiler tespit etmiştir. Aykanat ve Yıldız (2016) tarafından yapılan araştırmada örgütsel yenilikçilik ile vizyon belirleme ve çevresel duyarlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bir diğer araştırmada, cinsiyet değişkenine göre işgörenlerin yöneticilerinde algıladıkları sıradışı davranış düzeyinin farklı olduğu ve bu düzeyin erkek işgörenlerde daha yüksek algılandığı belirtilmektedir (Ünal ve Yıldızbaşı, 2016). Arıkan, Kılıç ve Becerikli (2017)'nin çalışmasında karizmatik liderliğin vizyon belirleme ve çevresel duyarlılık alt boyutları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişki tespit edilmiştir.

Mullin (1987) tarafından gerçekleştirilen araştırmada karizmatik sistemde çalışan takipçilerin karizmatik olmayan sistemde çalışan takipçilerinden daha yüksek hedefler setine sahip oldukları iddia edilmekte ve bu işgörenlerin motivasyon ve performans düzeylerinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Barbuto (2005)'nin araştırmasında içsel süreç motivasyonu ile karizmatik liderliğin karizma, atfedilen karizma ve karizmatik davranış özellikleri arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Michaelis, Stegmaier ve Sonntag (2009)'ın çalışmalarında karizmatik liderlik ile yönetime güven, duygusal bağlılık ve yenilikçi davranış arasında pozitif ilişkiler belirlenmiştir. Roberson ve Strickland (2010) araştırmalarında

karizmatik liderlik ile iş girişimi ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı ve pozitif ilişkiyi tespit etmişlerdir.

Bu bilgiler neticesinde, bu araştırma için aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: Karizmatik liderin vizyon belirleme özelliğinin işgörenin motivasyonu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

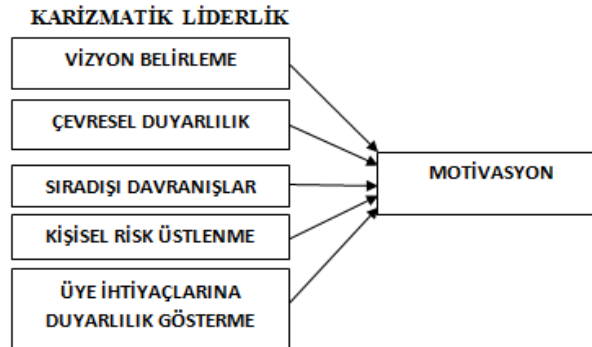
H₂: Karizmatik liderin çevresel duyarlılık özelliğinin işgörenin motivasyonu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H₃: Karizmatik liderin sıradışı davranışlar sergileme özelliğinin işgörenin motivasyonu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H₄: Karizmatik liderin kişisel risk üstlenme özelliğinin işgörenin motivasyonu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

H₅: Karizmatik liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme özelliğinin işgörenin motivasyonu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.

Bu bilgiler ışığında araştırma için geliştirilen model aşağıda sunulmuştur:



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

3. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada, karizmatik liderlerin işgören motivasyonu üzerinde bir etkisinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın amaçlarına ulaşabilmek için, Balıkesir'in Bandırma ilçesinde faaliyet gösteren ETİMADEN İşletmeleri Genel Müdürlüğünde işgören personele kolayda örneklem yöntemi ile anket tekniği uygulanmıştır. Bu bağlamda toplam 201 anket formu geri dönüşü sağlanmıştır. Anket formları içerisinde eksik veya hatalı doldurulan, soruların bir kısmında okunmadan işaretlenen ve aynı seçeneğin işaretlendiği anlaşılan 21 anket formu analiz kapsamına dâhil edilmemiştir. Bu işlemler

gerçekleştirildikten sonra, analiz kapsamında kullanılacak toplam 180 anket, verilerin analizinde kullanılmıştır. Verilerin Şubat-Mart 2018 tarihleri arasında katılımcılar ile yüz yüze görüşülerek toplanmıştır.

Araştırmada kullanılan değişkenlerin ölçülmesi amacıyla ayrıntılı bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Elde edilen ölçeklerden, uygun olduğu düşünülenler araştırmaya uyarlanmıştır. Araştırmanın amacına uygun olarak hazırlanmış olan anket formu giriş yazısıyla birlikte üç bölümden oluşmaktadır. Anket formunun birinci bölümü işgörenlerin demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik toplam 5 (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, aylık gelir) adet sorudan oluşmaktadır. Anketin ikinci ve üçüncü bölümünde araştırmanın değişkenlerini oluşturan karizmatik liderlik ve motivasyonu ölçmeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Karizmatik liderliği ölçmek amacıyla Conger ve Kanungo (1987) tarafından geliştirilen toplam 22 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin 6 ifadesi karizmatik liderliğin vizyon belirleme, 5 ifadesi çevresel duyarlılık, 4 ifadesi sıradışı davranışlar sergileme, 4 ifadesi kişisel risk üstlenme ve 3 ifadesi de üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme alt boyutları altında toplanmıştır. Araştırmada işgörenlerin motivasyonlarını ölçmek amacıyla McClelland tarafından geliştirilen ve Abdullah (2013) tarafından kullanılan toplam 20 ifadeden oluşan ölçek kullanılmıştır. Demografik değişkenler dışındaki tüm soruları cevaplamada 5'li Likert yönteminden (5: Kesinlikle Katılıyorum, 1: Kesinlikle Katılmıyorum) yararlanılmıştır.

4. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri incelendiğinde, işgörenlerin %70'i erkek, %30'u kadınlardan oluşmaktadır. Katılımcıların %65,6'sı evli, %32,2'si bekârdır. Eğitim seviyelerine göre %41,1'i önlisans, %21,7'si lisans mezunu, %14,4'ü lise, %14,4'ü yüksek lisans ve doktora %7,8'i de ilköğretim mezunu olan katılımcıların %35,1'i 35-43 yaş aralığında, %25,6'sı 26-34 yaş aralığında, %19,0'ı 44-52 yaş aralığında, %10,7'si 17-25 yaş aralığında ve %9,5'i 53 ve üzeri yaş aralığındadır. Yaş ve eğitim seviyesi değişkenlerine ait frekans dağılımı toplam 179 kişi üzerinden değerlendirilmiştir. Katılımcıların aylık gelir dağılımı ise sırasıyla, %47,8'i 2,500 TL ve üzeri, %45,0'ı 1,500-2,499 TL ve %4,4 'ü 0-1,499 TL'dir. Toplam 180 katılımcıdan 5 tanesi aylık gelir dağılımı sorusuna cevap vermemiştir. Katılımcıların demografik bulgularına ait Frekans Analizi değerlendirmeleri Tablo 1' de sunulmaktadır.

Tablo 1. Demografik Bulgular

Cinsiyet	Frekans	%	Medeni Durum	Frekans	%
Kadın	54	30,0	Bekâr	58	32,2
Erkek	126	70,0	Evli	118	65,6
Toplam			Yanıtlanmayan	4	2,2
<i>Toplam</i>	<i>180</i>	<i>100,0</i>	<i>Toplam</i>	<i>180</i>	<i>100,0</i>
Yaş	Frekans	%	Eğitim Seviyesi	Frekans	%
17-25	19	10,7	İlköğretim	14	7,8
26-34	46	25,6	Lise	26	14,4
35-43	63	35,1	Önlisans	74	41,1
44-52	34	19,0	Lisans	39	21,7
53 ve üzeri	17	9,5	Yüksek Lisans ve Doktora	26	14,4
Toplam	179	99,4	<i>Toplam</i>	<i>179</i>	<i>99,4</i>
Aylık Gelir (TL)	Frekans	%			
0- 1.499	8	4,4			
1.500- 2.499	81	45,0			
2,500 ve üzeri	86	47,8			
<i>Toplam</i>	<i>175</i>	<i>97,2</i>			

Araştırma kapsamında katılımcıların karizmatik liderlik ve motivasyon değişkenlerinin minimum, maksimum, ortalama, standart sapma değerleri incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar Tablo 2’de yer almaktadır. Motivasyonun ortalaması 3,901 olarak saptanmıştır. Karizmatik liderliğin alt boyutlarının ortalama değerleri incelendiğinde; en yüksek ortalamanın vizyon belirleme 3,848 ve kişisel risk üstlenme 3,129 boyutlarına ait olduğu görülmektedir. Karizmatik liderlik ve motivasyon ölçeklerine ait puanların standart sapmalarının 1,039 ile 0,696 arasında değiştiği tespit edilmiştir.

Tablo 2. Değişkenlere Ait Bazı Tanımlayıcı İstatistikler

	N	Ortalama	Std. Sapma	Minimum	Maksimum
Karizmatik Liderlik					
Vizyon Belirleme	180	3,848	0,922	1	5
Çevresel Duyarlılık	180	3,721	0,829	1	5
Sıradışı Davranışlar Sergileme	180	3,151	0,880	1	5
Kişisel Risk Üstlenme	180	3,129	1,039	1	5
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	180	3,569	0,946	1	5
Motivasyon	180	3,901	0,696	1,27	5

4.1.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırma kapsamında ölçeklere ilişkin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonuçları

incelenmiştir. Çalışmada kullanılan ölçeklerin faktör yapılarını belirlemek için öncelikle açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Gerçekleştirilen analiz neticesinde altı faktörlü bir yapı ortaya çıkmıştır. Tüm faktör yüklerinin 0,50'nin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bu durum ise ölçeklerin geçerliliği hakkında önemli bilgiler sunmaktadır (İslamoğlu ve Alınacı, 2013: 375). İlgili faktör grupları içerisinde güvenilirlik değerleri sırasıyla motivasyon 0,929; vizyon belirleme 0,913; çevresel duyarlılık 0,892; sıradışı davranışlar sergileme 0,788, kişisel risk üstlenme 0,898 ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme 0,826 olarak tespit edilmiştir. Tüm ölçeklerin 0,60'tan yüksek olduğu saptanmıştır. Literatür kapsamında beş alt boyut altında toplanan karizmatik liderlik ve motivasyona ait faktör yükleri ve Cronbach's Alpha değerleri Tablo 3'de yer almaktadır.

Tablo 3. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Değişkenler	Faktörler					
	Motivasyon	Vizyon Belirleme	Çevresel Duyarlılık	Sıradışı Davranışlar Sergileme	Kişisel Risk Üstlenme	Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme
M12	0,801					
M13	0,779					
M10	0,776					
M5	0,769					
M19	0,758					
M6	0,750					
M3	0,727					
M4	0,720					
M17	0,716					
M15	0,699					
M14	0,682					
M1	0,637					
M11	0,624					
M9	0,576					
M7	0,504					
M16	0,748					
M8	0,599					
M2	0,717					
M18	0,513					
V4		0,827				
V3		0,798				
V5		0,766				
V6		0,749				
V2		0,749				

CD2						0,725
CD1						0,718
CD4						0,715
CD3						0,680
CD5						0,655
KRU3						0,840
KRU4						0,839
KRU2						0,824
KRU1						0,748
UIDG1						0,681
UIDG2						0,584
SDS2						0,713
SDS1						0,647
SDS3						0,624
Özyeterlilik	13,274	4,698	3,170	1,919	1,294	0,991
Açıklanan Varyans	34,036	12,047	8,128	4,921	3,317	2,542
Cronbach's Alpha	0,929	0,913	0,892	0,788	0,898	0,826

Açıklanan Toplam Varyans: 64,992

Çıkarım Metodu: Principal Component Analysis.

Döndürme Metodu: Varimax with Kaiser Normalization.

V1 ve SDS4 ifadeleri faktör yükleri uyumsuzluğundan dolayı çıkartılmıştır.

4.1.2. Araştırma Değişkenleri Arasındaki Korelasyon ve Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Değişkenlere ait alt boyutlar arasındaki ilişkileri gösteren Pearson Korelasyon analizi bulguları Tablo 4'de yer almaktadır. Elde edilen bulgulara göre, karizmatik liderliğin alt boyutları vizyon belirleme ($r=,502$, $p<0.01$); çevresel duyarlılık ($r=,433$, $p<0.01$); sıradışı davranışlar sergileme ($r=,190$, $p<0.05$); kişisel risk üstlenme ($r=,273$, $p<0.01$) ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık ($r=,388$, $p<0.01$) ile işgören motivasyonu arasında anlamlı ilişki tespit edilmiştir.

Tablo 4. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)
(1) Motivasyon	1					
(2) Vizyon Belirleme	,502**	1				
(3) Çevresel Duyarlılık	,433**	,772**	1			
(4) Sıradışı Davranışlar Sergileme	,190*	,414**	,507**	1		
(5) Kişisel Risk Üstlenme	,273**	,247**	,427**	,448**	1	
(6) Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	,388**	,425**	,479**	,386**	,589**	1

**Korelasyonlar 0.01 düzeyinde anlamlı

*Korelasyonlar 0.05 düzeyinde anlamlı

Karizmatik liderlik ve işgören motivasyonu arasındaki ilişkiye ait basit doğrusal regresyon analizi Tablo 5’te gösterilmektedir. Analiz sonuçlarına göre karizmatik liderliğin alt boyutlarından vizyon belirleme ile işgören motivasyonu arasındaki modelin anlamlı ve pozitif olduğu tespit edilmiştir ($F=59,86$; $p< .01$). Vizyon belirleme işgören motivasyonu üzerinde %25 etkiye sahiptir ($R^2= 0,252$). Elde edilen bulgulara göre **H₁**: “*Karizmatik liderin vizyon belirleme özelliğinin işgörenin motivasyonu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.*” hipotezi doğrulanmıştır. Karizmatik liderliğin alt boyutu olan çevresel duyarlılık ile işgören motivasyonu arasındaki modelin anlamlı ve pozitif olduğu tespit edilmiştir ($F=41,13$; $p< .01$). Çevresel duyarlılık işgören motivasyonu üzerinde %18 etkiye sahiptir ($R^2= 0,188$). **H₂**: “*Karizmatik liderin çevresel duyarlılık özelliğinin işgörenin motivasyonu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.*” hipotezi doğrulanmıştır. Diğer bir alt boyut olan sıradışı davranışlar sergileme ile işgören motivasyonu arasındaki modelin anlamlı ve pozitif olduğu tespit edilmiştir ($F=6,65$; $p< .01$). Sıradışı davranışlar sergileme işgören motivasyonu üzerinde %3 etkiye sahiptir ($R^2= 0,036$). **H₃**: “*Karizmatik liderin sıradışı davranışlar sergileme özelliğinin işgörenin motivasyonu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.*” hipotezi doğrulanmıştır.

Karizmatik liderliğin alt boyutu olan kişisel risk üstlenme ile işgören motivasyonu arasındaki modelin anlamlı ve pozitif olduğu tespit edilmiştir ($F=14,38$; $p< .01$). Kişisel risk üstlenme işgören motivasyonu üzerinde %7 etkiye sahiptir ($R^2= 0,075$). **H₄**: “*Karizmatik liderin kişisel risk üstlenme özelliğinin işgörenin motivasyonu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.*” hipotezi doğrulanmıştır. Son alt boyut olan üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ile işgören motivasyonu arasındaki modelin anlamlı ve pozitif olduğu tespit edilmiştir. ($F=31,46$; $p< .01$). Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme işgören motivasyonu üzerinde %15 etkiye sahiptir ($R^2=0,150$). Analiz sonuçlarına göre **H₅**: “*Karizmatik liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme özelliğinin işgörenin motivasyonu üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi vardır.*” hipotezi doğrulanmıştır.

Tablo 5. Hipotezlere İlişkin Basit Doğrusal Regresyon Analiz Sonuçları

	B	Std. Hata	β	t	p	F	Anlamlılık
Sabit	1,257	,340		3,694	,000	59,86	,000
Vizyon Belirleme	,664	,086	,502	7,737	,000		
Bağımlı Değişken: Motivasyon				R= ,502	R ² = 0,252		
	B	Std. Hata	β	t	p	F	Anlamlılık
Sabit	1,709	,319		5,364	,000	41,13	,000
Çevresel Duyarlılık	,516	,080	,433	6,413	,000		
Bağımlı Değişken: Motivasyon				R= ,433	R ² = 0,188		
	B	Std. Hata	β	t	p	F	Anlamlılık
Sabit	2,216	,368		6,015	,000	6,655	,011
Sıradışı Davranışlar Sergileme	,240	,093	,190	2,580	,011		
Bağımlı Değişken: Motivasyon				R= ,190	R ² = 0,036		
	B	Std. Hata	β	t	p	F	Anlamlılık
Sabit	1,539	,426		3,611	,000	14,38	,000
Kişisel Risk Üstlenme	,408	,108	,273	3,792	,000		
Bağımlı Değişken: Motivasyon				R= ,273	R ² = 0,075		
	B	Std. Hata	β	t	p	F	Anlamlılık
Sabit	1,515	,372		4,075	,000	31,46	,000
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	,526	,094	,388	5,610	,000		
Bağımlı Değişken: Motivasyon				R= ,388	R ² = 0,150		

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırma, karizmatik liderliğin alt boyutları vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıradışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve üye ihtiyaçlarına duyarlılığın motivasyon üzerindeki etkisi incelemek amacı üzerine hazırlanmıştır.

İnsan faktörünün önemli bir hale gelmesiyle birlikte, işgörenler arasında sıkı işbirliği ve işletmeye olan sadakatlerine dayanan işletme bağlılığı aynı zamanda vizyon sahibi olma, çevresel duyarlılık, sıradışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gibi özelliklerin karizmatik liderlerde var olması gereken unsurlardır. İşletme ve işgörenler arasındaki ilişkinin odağını motivasyon oluşturmaktadır. Rekabet yoğunluğunun artmasıyla beraber işletmeler geçmişe oranla daha fazla işletme işgören bütünlüğü ve ortaklığına ihtiyaç vardır. İşgörenlerin ve işletmelerin değer ve hedeflerinin bir olması, işgören bireylerin işletmelerine daha fazla bağlılıklarını ve işlerine karşı daha özenli ve içten olmalarını sağlamaktadır. Dolayısıyla ortaya çıkacak problemlerin çözümünde kolaylık sağlanacaktır.

Yapılan literatür araştırması nezinde, motivasyona sahip olan işletme işgörenlerinin işlerine daha fazla bağlı oldukları ve bu nedenle çok daha fazla çalıştıkları ve bu olumlu duygular sonucunda yüksek düzeyde özyeterlilik ve başarı hissi inancına sahip oldukları öne

sürülmektedir. Motivasyon, tek yönlü gelişen bir kavram değildir. işgörenlerinde işlemelerinden birtakım beklenti içinde olmaları kaçınılmaz bir durumdur. Bu beklentilerin liderler tarafından karşılanmasında liderlik özellikleri önemi büyüktür.

Gerçekleştirilen analiz sonuçlarında karizmatik liderliğin alt boyutu vizyon belirlemenin motivasyon üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin varlığı tespit edilmiştir. Vizyon sahibi olan lider, yeni fikirler ve ilişkiler oluşturmaktadır ve problemlerin çözümünde gelecekteki ihtimaller için farklı ve yeni çözüm ya da yollar yaratabilirler. Karizmatik liderler gerekli zamanlarda normlarının dışında düşünüp, hareket edebilir ve işgörenlerin duygu ve ihtiyaçlarına yönelik oldukça hassasiyet gösterebilirler.

Karizmatik liderliğin bir diğer boyutu çevresel duyarlılığın motivasyon üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğu çalışma sonuçlarında yer almaktadır. Bu sonuca göre, liderin işgörenlerin amaçlarını gerçekleştirmesinde işgörenlerin karşısına çıkabilecek kültürel, sosyal ve fiziksel çevre engellerini önceden görerek, yeni fikirler üretirler ve işgörenlerine destek sağlayarak problemlerin fırsata çevrilmesine yardımcı olabilirler.

Araştırmanın bir diğer sonucu, sıradışı davranışlar sergilemenin motivasyon üzerinde anlamlı aynı zamanda pozitif bir etkisi olduğu yapılan analizlerde saptanmıştır. Bu sonuç, liderlerin işgörenlerin amaçlarına ulaşabilmesi için farklı ve kendilerine özgü davranışlar sergileyerek, geleneksel olmayan yöntemler kullanırlar ve amaçlara ulaşmada yeni fırsatlar yaratmaları ifade edilebilir.

Yapılan analizlerde karizmatik liderliğin bir diğer alt boyutu olan kişisel risk üstlenmenin motivasyon üzerinde pozitif ve anlamlı etkisinin bulunduğu çalışma sonuçlarında ortaya konmuştur. Bu özelliğe sahip liderin, işgören personelinin amaçlarına ulaşabilmesi için, önemli derecede kişisel fedakarlık ve riske girerek faaliyetlerde bulunması, işgörenleri uğruna yüksek derecede kişisel risk üstlenmesi aynı zamanda kişisel zararlara katlanmasının söz konusu olduğu söylenebilir.

Çalışmadaki diğer bir sonuç ise, karizmatik liderliğin alt boyutu üye ihtiyaçlarının motivasyon üzerindeki etkisinin anlamlı ve pozitif olduğu tespit edilmiştir. Burada işletme liderinin işgörenlerinin duygu ve ihtiyaçlarına karşı hassasiyet içinde oldukları söylenebilir. Aynı zamanda lider ve işgörenler arasında saygı ve sevgi çerçevesinde yer alan duygular geliştirilerek diğer işgörenler olumlu bir şekilde etkilenebilir ve bu durumda bütün işgörenlerin motivasyonunun artacağı ifade edilebilir.

Bu araştırma ile birlikte, uygulayıcılara ve araştırmacılara çeşitli öneriler sunulmuştur. İşletme yöneticileri/liderleri işgörenlerinin motivasyonunu artırıcı yeni yaklaşımlar ve uygulamalara her zaman açık olmalıdırlar. İşgören bireylerin motivasyonu ne kadar yüksek düzeyde olursa işletmelerine ve liderlerine karşı bağlılıkları ve sadakatleri de bir o kadar olmaktadır. Bu motivasyon işgörenlerin işleri için gösterecekleri başarıya dönüşmektedir. İşgörenlerin işlerinde sergiledikleri başarının sadece kendileri için değil bu başarının işletme açısından da yararlı olacağı göz önünde bulundurulmalıdır. Böylece işletme verimliliğinin artmasına ve işgörenlerin işletmesinden ve liderlerinden memnun olmasına neden olacak ve işten ayrılma, işine sadakatsizlik gösterme gibi durumların ortadan kalkacağı söylenebilir.

Çalışma zaman kısıtından dolayı kolayda örnekleme yöntemi uygulanmıştır. Gelecek çalışmalar için uzun dönem ve kapsamlı örneklem ile analizlerin gerçekleşmesi sonuçların genelleştirilmesi bakımından daha faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu araştırma kapsamında incelenen değişkenler, diğer çalışmalarda farklı sektörler üzerinde ve Balıkesir körfez ilçeleri çalışma kapsamına dahil edilerek, sonuçlarda değişikliklerin olacağı araştırmacılar tarafından göz önünde bulundurulmalıdır. Bu çalışma Balıkesir Bandırma ilçesinde madencilik sektöründe işgören 201 katılımcı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Farklı yerleşim yerleri, farklı büyüklükteki örneklerle ve farklı büyüklükteki işletmelerle gerçekleştirilecek yeni araştırmalarla farklı sonuçlar elde edilebilir.

KAYNAKÇA

- Akbulut Kayısı, K. (2016). Çalışanların Örgütsel Güven Düzeyleri ile Motivasyon Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Örneği). Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Almachi, S. (2015). Akademisyenlerin Öğretim Performanslarını Geliştirmesinde Motivasyonun Rolü. Yüksek Lisans Tezi, Kilis.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: "Kurumda Çalışma Yılı" ve "Ücret" Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(6), 256-275.
- Aşıkoğlu, M. (1996). İnsan Kaynaklarını Verimliliğe Yönlendirme Aracı Olarak Motivasyon. İstanbul: Üniversite Kitabevi.
- Antonakis, J. (2012). *The Nature of Leadership Transformational and Charismatic Leadership*, Sage Publishing.
- Arabacı, İ. B., Alanoğlu, M. ve Doğan, B. (2014). Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1), 192-221.
- Arıkan, E., Kılıç, G. ve Becerikli, G. (2017). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama, *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(4), 1-19.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Kurumda Çalışma Yılı" ve "Ücret" Değişkenlerinin Rolü, *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1), 256-275.
- Aykanat, Z. ve Yıldız, T. (2016). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. *Çanakkale OnSekiz Mart Üniversitesi Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt:11, Sayı: 2, 198-228.
- Baltaş, A. (2000). Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, 1. Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Free Press, New York.
- Bell, R. M. (2013). Charismatic Leadership Case Study with Ronald Reagan as Exemplar, *Emerging Leadership Journeys*, 65(1), 83- 91.
- Brinkman, R. (2015). How Charismatic Leadership Affects Direct Follower Behavior and Perceived Meeting Effectiveness, 6th IBA Bachelor Thesis Conference, Enschede, The Netherlands.
- Ceylan, A., Ertürk, A., Mutlu, M. ve Palacı, M. (2001). Charismatic Leadership and Organizational Commitment In Public Service Organizations, *Boğaziçi Journal*, Vol:15, No:2, 129-139.
- Cinel, M. O. (2008). Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Araştırma, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*, Kocaeli.
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1994). Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement, *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T ve Mathur, P. (1997). Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14(3), 290-302.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. ve Menon, S. T. (2000). Charismatic Leadership and Follower Effects, *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747-767.
- Epley, J. L. (2015). Weber's Theory of Charismatic Leadership: The Case of Muslim Leaders in Contemporary Indonesian Politics, *International Journal of Humanities and Social Science*, 5(7),7-17.
- Eren, E. (2004). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, 8. Baskı, İstanbul, Beta Yayınevi.
- Fiol, C. M., Harris, D. ve House, R. (1999). Charismatic Leadership: Strategies for Effecting Social Change. *The Leadership Quarterly*, 10(3), 449-482.
- Fıkdıkcı, İ. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- George, J. M. ve Jones, G. R. (2002). *Organizational Behavior*, Third Edition, New Jersey: Pearson Education, Inc., Upper Saddle River.
- Gül, H. (2003). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Aksaray ve Karaman Emniyet

Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi.

Gül, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma, *Atatürk Ü. İ.İ.B.F. Dergisi*, Yıl 17, Sayı 3-4, 163-184.

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

Ergezer, B. (1995). Liderlik ve Özellikleri, 2. Baskı, Ocak Yayınları, Ankara.

House, J. R ve Aditya, N. R. (1997). The Social Scientific Study of Leadership: Quo vadis?, *Journal of Management*, Volume 23, Issue 3, 1997, 409-473.

Jaussi, K. S., ve Dionne, S. D. (2003). Leading for Creativity: The Role of Unconventional Leader Behavior. *The Leadership Quarterly*, 14, 475-498.

Judge, T. A., Woolf, E. F., Hurst, C. ve Livingston, B. (2006). Charismatic and Transformational Leadership: A Review and an Agenda for Future Research, *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A & O*, 50, 203-214.

Karacıoğlu, F. ve Kaygın, E. (2013). Dönüştürücü Liderlik Anlayışının Yaratıcılığa ve Yeniliğe Etkisi, *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(5), 101-111.

Khatri, N., Alvin, H. ve Lee, T. R. (2001). The Distinction Between Charisma and Vision: An Empirical Study, *Asia Pacific Journal of Management*, 1(18), ss.373 393.

Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği, Yönetim, Organizasyon ve Davranış, 6. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul.

Koçel, T. (2005). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, Yay. No: 1382, 9. Baskı, İstanbul.

Latham, P. G. ve Pinder, C. C. (2005). Work Motivation Theory and Research at The Dawn of the Twenty - First Century, *Annual Review of Psychology*, 56(1), 485- 516.

Lindner, J. R. (1998). Understanding Employee Motivation, *Journal of Extension*, 36, 1-6.

Michaels, B., Stegmaier, R. ve Sonntag, K. (2009). Affective Commitment to Change and Innovation Implementation Behavior: The Role of Charismatic Leadership and Employees' Trust in Top Management, *Journal of Change Management*, 9(4), 399-417.

Nikoloski, K. (2015). Charismatic Leadership and Power: Using The Power of Charisma for Better Leadership in The Enterprises, *Journal of Process Management – New Technologies, International*, 3(2), 18-27.

Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı 10, 403-428.

Özkan, N. Ö., Akın, S. ve Durna, Z. (2015). Hemşirelik Öğrencilerinin Liderlik Yönelimleri ve Motivasyon Düzeyleri. *Hemşirelikte Eğitim ve Araştırma Dergisi*, 12(1), 51-61.

Poskas, D. A. T., Messer, C. C., Horntvedt, J. ve Vitcenda, M. E. (2013). Exploring the Impact of Charismatic Leaders in Communities, *Extension Center for Community Vitality*, 1-22.

Robbinson, S. P. (1998). Organizational Behavior, New Jersey: Prentice-Hall International Inc., Upper Saddle River.

Roberson, M. E. ve Strickland, O. J. (2010). The Relationship between Charismatic Leadership, Work Engagement, and Organizational Citizenship Behaviors. *The Journal of Psychology*, 144(3), 313-326.

Rowden, R. W. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviours And Organizational Commitment, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol: 21, No: 1.

Shamir, B., House, R. J. ve Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory, *Organization Science*, 4(4), 577-594.

Tait, R. (1996). The Attributes of Leadership, *Leadership & Organization Development Journal*, 17(1), 27-31.

Tezcan, Y. (2006). Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi, Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Tufan Tuğcu, Ç. (2009). Mesleki ve Teknik Okullarda Teknik Öğretmenlerin Öğrenci Motivasyonu Üzerindeki Etkisi. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Uluköy, M., Kılıç, R. ve Bozkaya, E. (2014). Hiyerarşik Yapısı Yüksek Olan Kurumlarda Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (1), 191-206.
- Ünal, Ö. F., ve Yaldızbaş, S. (2016). Karizmatik Liderlik Davranışları ile Demografik Değişkenler Arasındaki İlişki: Ankara İlinde Orta Öğretim Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma, *Bartın Üniversitesi İİBF Dergisi*, Cilt:7, Sayı: 13, 339-365.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization* (T. Parsons, Trans.), Free Press, New York.
- Weber, M. (1968). *Max Weber on Charisma and Institutional Building* (S. N. Eisenstadt, Ed.), The University of Chicago Press, Chicago.
- Vergauwe, J., Hofmans, J., Wille, B., Kaiser, R. B. ve Fruyt, F. D. (2018). The Double-Edged Sword of Leader Charisma: Understanding the Curvilinear Relationship Between Charismatic Personality and Leader Effectiveness, *Journal of Personality and Social Psychology*, 114(1), 110-130.
- Yolsal, M., Bilgiseven, E. B. ve Muradoğlu, S. (2017). Gençlerin Dönüştürücü Liderlik Algısı Üzerine Bir Araştırma, *Al-Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(3), 423-441.
- Yukl, G. (1994). *Leadership In Organizations*, Third Edition, Prentice Hall International.
- Zel, U. (2001). *Kisilik ve Liderlik, Evrensel Boyutlarıyla Yönetmel Açından Araştırmalar, Teoriler ve Yorumlar*, Seçkin Yayıncılık, Ankara.