

KARİZMATİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA



Zafer AYKANAT

Yrd. Doç. Dr. , Ardahan Üniversitesi
zaferaykanat@ardahan.edu.tr

Tayfun YILDIZ

Yrd. Doç. Dr. , Ardahan Üniversitesi
tayfunyildiz@ardahan.edu.tr

Geliş Tarihi: 17.11.2016

Kabul Tarihi: 19.12.2016

ÖZ

Büyük yönelimler çağı olarak adlandırılan günümüzde organizasyonların çevrelerine ayak uydurabilmesi için bilgiyi, yaratıcılığı ve yenilikçiliği esas alan davranışlar sergilemelidir. Günümüzde eğitim örgütleri bilginin üretildiği, bilgiyi kullanmanın kolaylaştırıldığı, yenilik ve değişimin çok hızlı yaşandığı örgütler olarak tanımlanabilir. Bu bağlamda çalışmanın temel amacı, çalışanların sergiledikleri karizmatik liderlik davranışları ile örgütsel yenilikçilik algıları arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu amaçla, Kars ilinde Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı merkezde eğitim veren 14 lisede çalışan toplam 212 öğretmen üzerinde nicel bir araştırma yapılmıştır. Araştırma sonucunda, karizmatik liderlik davranışı ile çalışanların örgütsel yenilikçilik algıları arasında olumlu yönde anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Bununla birlikte, karizmatik liderliğin alt boyutlarından sıra dışı davranış sergileme ve işgören ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ile örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı ilişkiler tespit edilememiştir.

Anahtar Kelimeler: Karizma, Karizmatik Liderlik, Örgütsel Yenilikçilik

A Research on Relationship Between Charismatic Leadership and Organizational Innovation

ABSTRACT

In today's great orientation era, organizations have to behave on the basis of knowledge, creativity and innovativeness in order to conform their environment. Nowadays, educational organizations can be defined as organizations where knowledge is produced, the use of knowledge is facilitated, innovation and change are rapidly experienced. In this sense, the main objective of this study is to examine the relationship between employees' charismatic leadership behavior and organizational innovation perception. For this purpose, a quantitative study is conducted to 212 teachers working at 14 high schools in Kars city responsible for the Ministry of Education. Results of this study revealed that there exists a positive relationship between employees' charismatic leadership behavior and organizational innovation perception. However, no significant relationship was found between sub-dimensions of charismatic leadership such as extraordinary behavior exhibition, sensitivity to employer needs and organizational innovation.

Keywords: Charisma, Charismatic Leadership, Organizational Innovation

1. GİRİŞ

Tarihsel süreç içerisinde süreklilik gösteren değişim olgusu karizmatik liderlik ve örgütsel yenilikçilik kavramlarını özellikle örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda önemli hale getirmiştir. Hızlı bir değişim ve dönüşüm yaşayan günümüzde karizmatik liderler değişen çevre koşullarında kendi rollerinin unutulmamasını sağlayarak örgütlere yol gösterici bir kontrol aracı olmaktadır. Ayrıca karizmatik liderler örgütsel tasarımları ortaya koyan ve örgütü değişim ve yenilik konusunda daha aktif hale getiren liderlerdir.

Dünyanın herhangi bir bölgesinde yaşanan önemli değişimler kendilerini hemen hissettirmektedir. İnsanlar, düşünceler, ekonomik koşullar, davranışlar v.b konularda ve hemen her şeyde hızlı değişimler yaşanmaktadır. Böylece örgütlerin yaşama biçimlerinde sürekli bir farklılaşma görülmektedir. Karizmatik liderler bu değişim

sürecinin planlı bir şekilde yönetilmesi, örgütün varlığının sürdürülebilir kılınması ve değişime entegre olunmasında önemli görevler üstlenmiştir. Değişim dinamiğinin en önemli özelliği; ya değişime ayak uydurmaktan ya da bu süreçte kaybolup gitmekten geçmektedir.

2. KARİZMATİK LİDERLİK KAVRAMI

Liderlik kavramı etimolojik anlamda incelendiğinde Anglo-Sakson kökenli olup “yol” ya da “yön” anlamına gelmektedir. Lider kelimesinin Yunancada karşılığı “hegemon”, Romalılarda ise “dux” kelimesidir. Bu kelimeler de yol ya da seyahat anlamına gelmektedir. Lider kelimesi ilk olarak Samuel Johnson tarafından 1755 yılında hazırlanan İngilizce sözlükte “kaptan, kumandan, önden giden kimse” olarak tanımlanmış, liderlik kelimesi ise ilk olarak 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğünde yer almış ve “liderin durumu, koşulları” olarak tanımlanmıştır. Lider kelimesinin Türkçe karşılığı “önder” kelimesidir, fakat lider kelimesinin dilimize yerleştiği ve yapılan çalışmalarda önder kelimesinin pek kullanılmadığı gözlenmektedir (İbicioğlu vd., 2009).

Lider kelimesi, Türkçede sözlük anlamı itibariyle; “bir kurumun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, önder, şef” anlamlarında kullanılmaktadır. Buna bağlı olarak liderlik ise liderin görevini, lider olma durumunu ifade etmektedir (Yüksel, 2006). Gruplar halinde yaşayan insan toplulukları, kendilerini belli hedeflere götürecek ve bu amaçla yönetecek lidere gereksinim duymaktadır. Toplumların vazgeçilmez bir unsuru olan liderlik konusunda günümüze kadar çok sayıda araştırma yapılmış ve yaklaşım geliştirilmiştir. Bu bağlamda karizmatik liderlik, yeni liderlik yaklaşımlarında oldukça sık bahsedilen önemli bir kavramdır (Gül, 2003).

“Karizma” kavramı Aziz Paul tarafından kendilerini kehanette bulunan ve iyileştirici gibi şekillerde gösteren “kutsal erdem” yeteneklerini tanımlamak için kullanılmıştır. 19. yüzyılın sonlarında, Rudolf Sohm tarafından kurtarıcılık görevi taşıyan bireylerin Hristiyanlıktan karizmatik Katolik Kilisesi’ne dönüşümünden esinlenerek söz konusu kişinin tarihsel analizinin bir parçası olarak geliştirilmiştir. 20. Yüzyılın başından itibaren bu terim, 1918 çağı sonrasındaki siyasi hareket ve diktatörlük rejiminin yeni formları olarak ortaya çıkan liberal demokrasideki zorlukları birçok açıdan önceden tahmin eden Alman sosyolog Max Weber ile özellikle ilişkilendirilmiştir (Eatwell, 2006).

Weber karizma terimini bireyi normal insanlardan ayıran hiç olmazsa istisnai bazı kudretleri belirten kişisel bir özellik olarak ortaya koymuştur (Kaya, 1998). Karizma, örgütün amaçları için bağlılık oluşturma, çalışanların tutum, inanç, değer ve davranışlarındaki değişimleri etkileme süreci olarak tanımlanabilir (Naktiyok, 2004). Ayrıca karizma, duygusal ve ideolojik kökleri olan sembolik bir lider etkisidir (Jacquart ve Antonakis, 2015).

Karizmatik liderlik, özellikle 1980’li yıllardan sonra daha çok gündeme gelmiş, liderlik tarzlarında karizmatik liderliğin önemine daha çok dikkat çekilmiştir. Karizma, Eski Yunan uygarlığına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir ve Eski Yunancada “ilahi ilham yeteneği” (divinely inspired gift) anlamına gelmektedir. Diğer bir anlamını ise “Güzellik ve Sevgi Tanrıçası” Karis’ten almıştır. Hristiyanların kutsal kitabı olan İncil’de de birilerine verilmiş bir takım güçler örneğin; kehanet, üfürükçülük, gaipten haber verme anlamında kullanılmıştır. Hristiyanlık inancında olağanüstü başarı yeteneğine sahip kişilerin ön saflarda olmaları tercih edilirdi çünkü

onlara “Tanrılar’ın özel sevgilileri” gözüyle bakılırdı (Gül, 2003, Enkelmann, 2007). Hatta Hıristiyanlığın ve kilisenin bir diğer adı da “Karizmatik Hareket” olarak bilinmektedir (Urgancı, 2009).

Karizmatik liderlik teorisi, takipçilerin lidere olan duygusal bağlılığın uyarılması, liderin dile getirdiği vizyona verilen değerin artırılması ve iç motivasyonun artırılması gibi etkileri ortaya koyar. Bundan dolayı izleyiciler liderlerinin misyonlarına gönülden bağlanırlar. İzleyiciler liderlerine güvenir, değerlere büyük önem verir ve motivasyonları artar. Karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, izleyicilerin yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdeleyici davranışlar sergileyen liderlerdir (Oktay ve Gül, 2003, Shamir et al,1993).

Karizmatik liderler kitleler karşısında olağanüstü saygınlığı ve etkileme gücü bulunan, kendisini aşan ama kendinde bulunan bir kutsallığı canlandıran kişidir (Akşit, 2008). Karizmatik lider kavramı özellik teorilerinde olduğu gibi karizmanın liderin bir özelliği olduğunu varsaymaktadır. Karizma kişilerarası çekicilik şeklinde kabul edilme ve desteklenmeyi önermektedir. Kimi zaman denetleyicilerden çok astların davranışlarını etkilemede karizmatik üstler daha başarılı olmaktadır. Karizmatik liderler, sıradan takdirin, sevginin, bağlılığın ötesinde çok büyük çekme gücüne sahiptirler. Bu güç, bağlılığın yanı sıra sevgiyi, saygıyı içermektedir. Karizmatik kişiye ve onun misyonuna karşı tanımlanamayan bir inanç vardır. Liderle birlikte tanınma isteği mevcuttur. 1977 yılında karizmatik liderlik teorisini öneren Robert House değişik sosyal bilim disiplinlerinin araştırma bulgularını kavramsal çerçeve olarak ele

almıştır. Sıralayacağımız özelliklerin ise karizmaya katkı sağlayacağı belirtilmektedir (Keçecioğlu, 1998):

- İzleyiciler, liderlerin inançlarının doğruluğuna güvenmektedirler.
- İzleyiciler, liderlerin inançlarının benzerliğine inanmaktadırlar.
- İzleyiciler, lideri şüphe götürmez biçimde kabul ederler.
- İzleyiciler, lideri gönüllü olarak dinler.
- İzleyiciler, performans amaçlarını artırır.
- İzleyiciler grupların görevlerinin başarısına katkıda bulduklarına inanırlar.

Karizmatik liderler genellikle kriz ve kaos koşulları sonucunda ortaya çıkmaktadırlar. Atatürk, Gandhi, Hitler ve M.Luther King gibi tarihe mal olmuş büyük karizmatik liderlerin tamamı ülkelerinin olumsuz koşullarının bir ürünüdür. Ekonomik kriz, siyasi istikrarsızlıklar veya savaş durumu gibi olumsuz koşullar toplumların kahramanlara duyduğu gereksinimi artırmaktadır. Özellikle yeterince organize olamamış toplumlar, birçok konuyu düzene koymak ve sıçrama yapmak için bir kahramana ihtiyaç duymaktadırlar (Baltaş, 2000).

Karizmanın biçimsel örgütlerde nasıl ortaya çıktığına yönelik en önemli çalışmanın House'un 1977 yılında geliştirdiği "Karizmatik Liderlik Kuramı" olduğu söylenebilir. House'un bu çalışması, karizmatik liderlerin karakteristikleri, davranışsal yönelimleri ve durumsal faktörler hakkında birçok varsayımdan meydana gelmiştir (Akçakaya, 2010).

House'a göre karizmatik liderler izleyicileri üzerinde derin ve benzersiz etkilere sahiptirler. İzleyicileri, liderin inançlarını "doğru" olarak algırlarlar, lideri sorgusuz sualsiz kabul ederler ve ona gönülden ve memnuniyetle itaat ederler. İzleyiciler, bu tür liderlere karşı sevgi ve şefkat hisleri besler, grubun ya da örgütün misyonuna coşkuyla bağlanırlar ve yüksek performans hedefleri vardır. House, teorisiyle ilgili önermelerinde karizmatik liderlerin davranışsal ve etkileme yönelimleri ile ilgili olarak da 4 temel özellikten söz etmektedir. Bunlar (Kılınç, 1997) İdeolojik hedefler belirleme ve açıklama, izleyicilerle yüksek beklentilerle iletişimde bulunma, izleyicilere model olma ve güdülerini canlandırmadır.

Conger ve Kanungo, 1987 ve 1988 yıllarında karizmanın atıfsal bir olay olduğu varsayımına dayanan ve örgütlerde nasıl ortaya çıktığını açıklayan bir liderlik teorisi geliştirmişlerdir. Bu teoride liderlik kalitesinin bireylere etkisini ve bu etkinin grup üyelerinin bireysel olarak kabul edip lidere karizmayı atfetmesi şeklinde açıklamışlardır (Akçakaya, 2010).

Conger-Kanungo Modeli liderlik sürecinin üç farklı aşamasında bazı farklı liderlik bileşenlerine sahiptir. Özellikle ilk aşamada; Conger ve Kanungo Modeli iki şekil boyunca bir yöneticinin karizmatik liderliğini diğer liderlik rollerinden farklı kılar. Bunlardan ilki, izleyenlerinin yöneticinin statükoyu değiştirmeye karşı daha büyük isteğini algılamasıdır. İkincisi ise, takipçilerin ihtiyaçlarına, kısıtlamalara ve çevresel olanaklara lider tarafından duyulan yüksek hassasiyettir. Bu yüzden karizmatik lider olarak görülen yöneticilerin; hem statükonun eleştiricileri, hem de radikal reformların gerçekleştiricileri olarak algılanması olasılığı yüksektir (Conger vd, 2000).

İkinci aşamada, karizmatik liderlik, ortak ve idealleştirilmiş bir gelecek vizyonunun yönetici tarafından formüle edildiğine, aynı zamanda ilhamsal bir tarzda bu vizyonu onun etkili bir şekilde açıkça ifade ettiğine dair takipçide oluşan algılamayla diğerlerinden ayrılan bir yönüdür. Bu karizmatik lidere olan cazibenin temelini inşa eden takipçilerin ihtiyaçlarını memnun etme potansiyelidir. Bu idealleştirilmiş yön; her nasılsa, liderleri özenilen saygıyı hak eden insanlar olmaya ve takipçiler tarafından taklit edilmeye değer yapmaktadır. Son olarak; üçüncü aşamada, karizmatik olarak algılanan liderler, astların yüksek özveri ve kişisel risk gerektiren davranışlar olarak yorumladığı örnek davranışlarla meşgul olarak görülürler. Bu hareketleri sayesinde, yöneticiler, astlarını güçlendirebilir ve güven inşa edebilirler (Brown, 2002).

Daha da fazlası; bu üçüncü safhada, karizmatik olarak görülen yöneticiler, vizyonlarını başarmak için geleneksel olmayan ve yenilikçi anlamları yerleştiren kişiler olarak algılanırlar. Geleneksel olmayan yaklaşımlarla var olan emirleri aşan kabiliyetleri, takipçilerin liderin uzmanlığı hakkındaki algılamasını ve olayların üzerindeki kontrol algılamasını yükseltir (Conger vd. 2000).

3. ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK

Değişimin temel aktör olarak meydana geldiği çevresel ortamlarda, örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve üst düzey bir performans sergileyebilmeleri her şeyden önce çevresel değişimleri algılayabilmelerine ve bir bütün olarak çevresel değişikliklere uygun yenilikler geliştirebilmelerine bağlıdır. Değişim ve gelişimin bir süreç olduğu gerçeği dikkate alındığında; bu değişim ve gelişimleri içselleştirme sürecinde örgütsel öğrenmenin ve değişim ve gelişimlere uyumun sağlanması aşamasında ise inovasyonun

işletmeler açısından yaşamsal bir değere sahip oldukları görülmektedir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012). Damanpour'da tüm örgüt yapıları iç ve dış çevrelerinde meydana gelen değişimlere adapte olmak zorunda olduklarını ifade etmektedir (Damanpour, 1991).

Bilimsel ve teknolojik ilerlemelerin daha önceki dönemlere kıyaslanamayacak bir biçimdeki boyutlara ulaşması, tarihsel gelişim süreci içerisinde süreklilik gösteren değişim olgusunun yaşadığımız dönemde hızını ve kapsamını artırmış, bulunduğumuz çağın değişim kavramıyla nitelendirilmesine yol açmıştır. Günümüz modern dünyası; rekabet, hız, risk, belirsizlik, dinamizm ve çalkantı gibi kavramlarla açıklanmaya başlamıştır. Modern dünyanın yapı taşı olarak gösterilen örgütlerin bu değişimlerden etkilenmeden yaşamlarını sürdürmeleri beklenemez. Örgütler değişim baskısına cevap vermek için değişimleri bünyelerinde hissederek, tespit etmeli sürece ayak uydurmak yerine dönüşümü başlatmalı, bu sürecin kendisi olarak hareket etmeli ve aktif bir dış uyum modeli benimsemelidir. Bu zorunluluğu yerine getirmenin yolu ise yaratıcı ve yenilikçi olmaktan geçer (Naktiyok, 2007).

İnovasyon kelimesi köken olarak Latince "innovatus"tan türeyen ve toplumsal, kültürel ve yönetsel alanlarda yeni yöntemlerin kullanılması anlamına gelen bir kavramdır. İngilizce "innovation" sözcüğünün karşılığı olarak Türkçe literatüre geçen "inovasyon" kavramı yanında, "yenilik ve yenileşim" kavramlarının da kullanıldığı görülmektedir. Ancak yenilik kavramı, "innovation" ile ifade edilmeye çalışılan anlamı tam olarak karşılayamamaktadır. Çünkü "innovation" kavramının özünde yeni olarak tanımlanan unsurların toplumsal ve ekonomik değişime ve dolayısıyla da faydaya

dönüştürülmesi yatmaktadır. Türkçe olarak ifade edilen yenilik kavramı içerisinde ise bu vurgunun çok belirgin olmadığı görülmektedir (Uzkurt, 2008).

Van de Ven'de yenilik kavramını bir bütün olarak şu şekilde özetler; "yenilik eski fikirlerin kombinasyonundan da meydana gelebilecek yeni bir fikir, mevcut düzeni değiştiren bir şema, formül ya da bireyler tarafından yeni olarak algılanan bir yaklaşımdır" (Van de Ven, 1986).

Ayrıca yenilik yeni bir ürün, hizmet, yeni bir ürün geliştirme süreci, yönetsel sistemde yeni bir yapı ya da organizasyondaki insanları ilgilendiren bir plan ya da program olabilir. Bunun yanında yenilik, organizasyonun adapte olması gereken ve dışarıdan satın alınan ekipman, cihaz, sistem, politika, programları da kapsayabilir (Damanpour, 1991).

Bu bağlamları içeren örgütsel yenilikçilik kavramı, süreç ve sonuç perspektifini kapsayacak şekilde, içsel olarak geliştirilmiş ya da dış kaynaklardan elde edilmiş yeni bir fikirle başlayan yeni veya önemli derecede iyileştirilmiş ürünlerin, üretim metotlarının ve organizasyonel yöntemlerin geliştirilmesi ya da yeni pazarlara girilmesi ve yeni tedarik kaynaklarının bulunması ile devam eden ve tüm bunların ticarileştirilmesine kadar uzanan süreç şeklinde tanımlanmaktadır. Bu açıdan bakıldığında, bir örgüt açısından yeniliğin, tedarikten üretime, satıştan satış sonrası hizmetlere kadar bütün örgütsel alanları kapsadığı görülmektedir (Özdevecioğlu ve Biçkes, 2012).

Örgütsel davranış açısından bakıldığında örgütsel yenilikçilik; tek tek bireylerin yaratıcılığına ağırlık verilmekle birlikte modern

yönetimin odak noktası olan takım çalışmalarında uygun ortam ve olanaklar aracılığıyla örgütsel yaratıcılığın desteklenmesi ve girişimci, yenilikçilik niteliğini ön plana çıkan örgütlere dönüştürülmesi süreci olarak tanımlanabilir (Yahyagil, 2001).

Örgütsel davranışların yönetilmesine ilişkin yapılması gerekenlerin başında, bireylerin içerisinde yer aldıkları örgütlerin çalışmalarına, düşüncelerini ifade etmelerine, paylaşımda bulunmalarına, birbirleri ile iletişim kurabilmelerine, kendilerini gerçekleştirebilmelerine elverişli düşünsel ortamın hazırlanması ve sürdürülmesi; yani örgütün niçin var olduğuyla ne yapmak istediğini ortaya koyan stratejiksel yaklaşıma da uygun bir örgüt kültürü ve örgüt iklimi düşüncesinin tasarlanması gerekir (Aksay, 2011).

4. KARİZMATİK LİDERLİK İLE ÖRGÜTSEL YENİLİKÇİLİK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Değişen koşullara uyum amacıyla bilim ve teknolojiye yararlanarak toplumsal, kültürel ve yönetsel ortamlarda yararlı ve pazarlanabilir bir sonuca ulaşmak için yeni yöntemlerin kullanılmaya başlanması olarak tanımlanabilecek yenilikçiliğin her örgütte ya da ülkede aynı hızda, frekansta ve şiddette ortaya çıkmadığı açık bir gerçektir. Daha da ileri götürülürse hemen hemen aynı imkânlarla sahip iki örgütte bile yenilikçilik yapabilme kabiliyeti farklılıklar göstermektedir. Hem akademik dünya hem de sektörel topluluklar etkinlik ve sürdürülebilirlik açısından yenilikçiliğin yönetilmesi gerektiği konusunda hemfikirdirler. Ancak yenilikçiliğin paradoksal bir yapıda olması nedeniyle yönetiminin zor olduğu pek çok çalışmada yer verilen bir görüştür. (Aksay, 2011).

Paulsen'e (2009) göre, karizmatik liderler takım bilinci ve takım uyumu ile çalışanların kararlara ve yeni fikirlere katılmalarını yönünde onları cesaretlendirmektedirler (Paulsen, 2009). Takım uyumu sonucunda ortaya çıkan işbirliği davranışı da yenilikçilik ile yakından ilişkilidir. Çünkü bu işbirliği gruptaki bireylerin daha yenilikçi düşünme süreçlerini başarmalarına etki etmektedir. Takım performansı için iletişim ve işbirliği önemli unsurlardır. (Hirst ve Mann, 2004).

Yenilikçiliği geliştirmek karmaşık bir süreçtir ve bu sürecin itici gücünü liderler oluşturmaktadır. Bilgi üretimi yenilikçiliği üretmenin cesaretlendirilmesi ile ortaya çıkar. Lider, grup dinamiklerini ortaya çıkarmak için; güven, takım çalışması ve grup bilinci ile yenilikçi ürün ve hizmetlerin üretilmesini sağlayabilir. (Paulsen, 2009). Karizmatik liderler ekip üyelerinin, kendi güvenlerini sağlamalarında, kararlı ve etkili bir iletişim ile bir vizyon oluşturmalarında onlara ilham sağlamaktadırlar. Diğer liderlik türlerinden farklı olarak, karizmatik liderler, takım üyelerine, ortak bir takım vizyonu ve takıma güven konusunda ilham sağlarlar ve aktif olarak izleyenlerini değerlere bağlı kılarlar. (Paulsen, 2009).

Karizmatik liderler yüksek hedefler ve amaçları başarmak için izleyenlerini harekete geçirirler. Bu hedefler için motive edilen çalışanların ise yenilikçilik davranış algıları oldukça yüksektir. (Dvir vd, 2002). Karizmatik liderlik davranışı ve entelektüel güdüler araştırma projelerinde teknik kalitenin ve radikal yenilikçiliğin üretilmesi için öncül göstergelerdir. Bir mentor ya da koç olarak, takımın yenilik üretmesi için karizma bir araçtır. Entelektüel güdüleme sayesinde yöneticilerde problem çözme de karizmadan faydalanmaktadırlar. Stocker ve arkadaşları da, karizmatik liderlik ve

takım inovasyonu arasında güçlü ilişkiler tespit etmişlerdir. (Keller, 2006).

Yenilik teknik bilgi, tecrübe, motivasyon, iletişim tipleri, görev bilinci, strateji, organizasyonel yapı, kültür ve iklim gibi faktörleri içerdiği için, (Mumford vd, 1988: 707) tüm bunların yönetilebilmesi için de liderlik örgütsel yenilikçiliğin önemli bir faktörü olarak ön plana çıkmaktadır (Jung vd, 2003).

Okulların yenilikçi olabilmeleri aşağıdaki durumlara bağlıdır (Watt, 2002);

- 1- Yarattıcı, riske giren ve sürekli olarak kendilerini ve çalıştıkları ortamı geliştirmeye çalışan bireylerin olması okulların yenilikçiliği için gereklidir.
- 2- Aynı zamanda, okul yöneticilerinin açık bir vizyona sahip, personeline güven duyan ve onları destekleyen, müdürler ve müdür yardımcılarını gibi liderler sebebiyle yenilikçidir.
- 3- Okullar girişimci ve risk alabilen ruha sahip, açık, öğrenme ve öğretmede işbirlikçi yaklaşımları destekleyen ve yeni yöntemlerle düşünme ve uygulamayı gerektiren kaynakların içinde bulunduğu kültür ve iklimlerden dolayı yenilikçidir.
- 4- Okullar, yenilikçi düşünürlere olanak veren ve onları destekleyen, bilginin paylaşımını teşvik eden ve kalıpların dışındaki girişimlerin meydana getirilmesine olanak verecek kadar esnek yapı ve süreçlerden dolayı yenilikçidir.

Bu bilgiler ışığında aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H1: Karizmatik liderliğin vizyon belirleme alt boyutu ile örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H2: Karizmatik liderliğin Çevresel Duyarlılık Gösterme ve Statükoya Karşı olması alt boyutu ile örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H3: Karizmatik liderliğin Sıradışı Davranış Sergileme alt boyutu ile örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H4: Karizmatik liderliğin Kişisel Risk Üstlenme alt boyutu ile örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

H5: Karizmatik liderliğin İşgören İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme alt boyutu ile örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.

4.1. Araştırmanın Metodolojisi

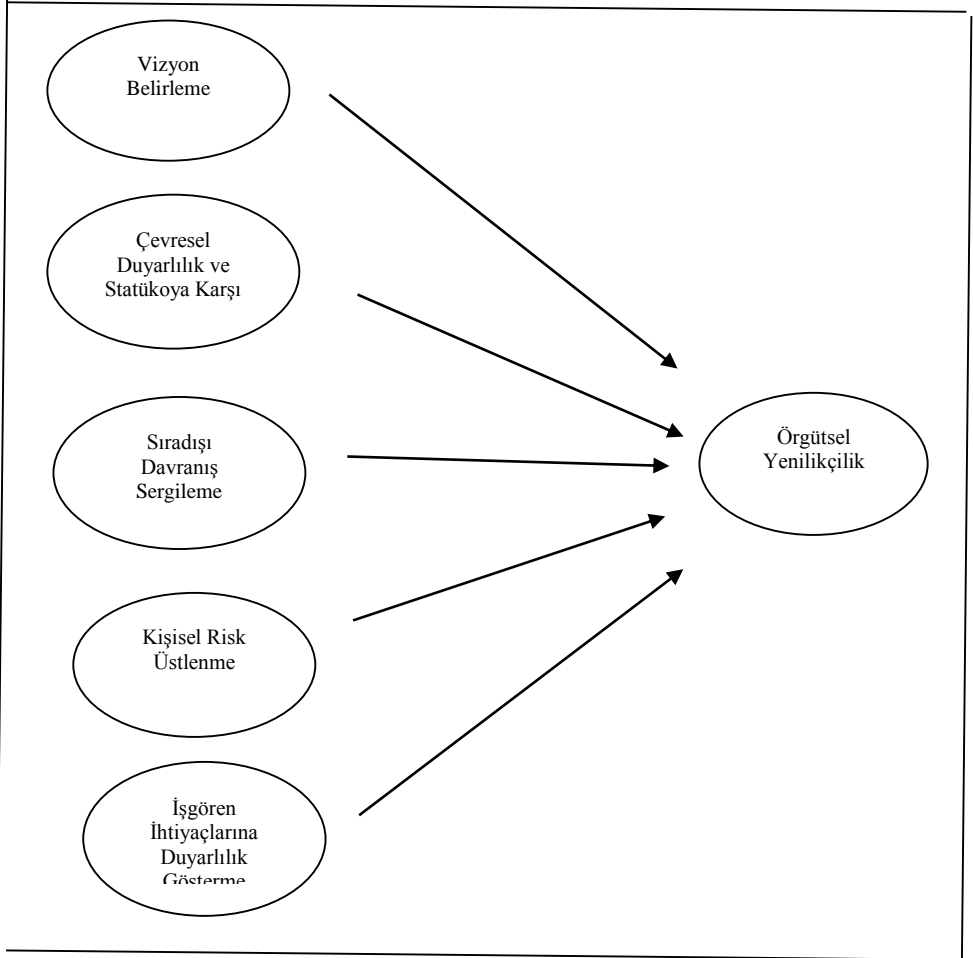
Büyük yönelimler çağında yaşayan günümüz bilgi toplumu sürekli yenilik ve değişim yaratan olaylarla karşı karşıyadır. Bu değişme ve gelişmelere paralel olarak ülkemiz eğitim sisteminin gerçekleri de göz önünde bulundurularak uygar ve etkili okulun oluşturulmasında gereksinim duyulan liderlik, çeşitli yönleriyle araştırılmaktadır. Bu etkili liderliğin bir tanesinde hiç kuşkusuz karizmatik liderliktir. Bu bağlamda araştırmanın amacı karizmatik liderlik ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkileri tespit etmektir.

4.2. Araştırmanın Yöntemi ve Modeli

Bu kısımda örneklemin seçimi, veri toplama aracının geliştirilmesi, veri toplama süreci, anketteki ifadelerin niteliği ve veri toplamada kullanılan istatistiksel yöntem ve teknikler açıklanmıştır.

Aşağıdaki şekilde araştırmaya konu olacak modelin teorik alt yapısı gösterilmiştir

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırmanın amacına uygun olarak, analiz için Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Kars il merkezinde eğitim veren 14 lisede toplam 412 öğretmen araştırma evrenini oluşturmaktadır. Araştırma evreni için minimum örneklem %5 önem düzeyinde ve %5 hata payı ile

anket uygulanacak örnek kitlesinin büyüklüğünü belirlemek için eşitlik (1)'de yer alan;

$$n = \frac{NPQZ^2}{(N-1)d^2 + PQZ^2} \quad (1)$$

Örnek büyüklüğü hacmi formülünden yararlanılmış ve eşitlik (2)'de hesaplanan değer bulunmuştur. Bu değer minimum örnek sayısını göstermektedir.

$$n = \frac{412(0,5)(0,5)(1,96)^2}{(412-1)(0,05)^2 + (0,5)(0,5)(1,96)^2} \cong 199 \quad (2)$$

Araştırmada eksik ve hatalı olmayan 202 anket değerlendirmeye alınmıştır.

4.4. Soru Formlarının Oluşturulması

Bu araştırmada, temelde nicel verilere dayalı araştırma ve ölçme yöntemi benimsenmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Anket üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kurumdaki pozisyonu, kurumda çalışma süresi gibi araştırma kapsamındaki çalışanların kişisel özelliklerini belirlemeye yönelik kapalı uçlu sorulara yer verilmiştir.

Anketin ikinci bölümünde Karizmatik Liderliği ölçmek için Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilmiş olan Karizmatik Liderlik Ölçeği (KLÖ) kullanılmıştır. Bu ölçek "Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement", adlı makaleden alınmıştır. Ancak 24 sorudan oluşan orijinal ölçekten dört soru çıkarılmıştır. Bunun nedeni çıkarılan dört sorunun diğer bazı sorularla aynı anlamı içermesi ve yapılan pilot

çalışmada faktör yükünü bozmasıdır. Ölçekteki ifadelerin tümü 1'in "Kesinlikle katılmıyorum", 5'in "Kesinlikle katılıyorum" olduğu 5'li Likert Ölçeğine dayandırılmıştır.

Anketin üçüncü bölümünde örgütsel yenilikçilik ölçeğine yer verilmiştir. Bu ölçek Erdem ve arkadaşlarının (2011) "Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği" başlıklı makalesinden alınmıştır. Ölçek toplam 10 sorudan oluşmaktadır. Ölçekteki ifadelerin tümü 1'in "Kesinlikle katılmıyorum", 5'in "Kesinlikle katılıyorum" olduğu 5'li Likert Ölçeğine dayandırılmıştır.

4.5. Bulgular

Ankete katılanların % 39,1'i (n=79) Bayan ve % 60,9'u (n=123) ise Erkek'tir. . Ayrıca katılımcıların % 13,4'ü 20-25 yaş arasında (n=27), % 31,7'si 26-30 yaş arasında (n= 64), % 31,7'si 31-35 yaş arasında (n=64), % 8,9'u 36-40 yaş arasında (n=18), % 9,4'ü 41-45 yaş arasında (n=19), ve son olarak % 5'i ise 46 ve üzerinde yaşa (n=10) sahip oldukları belirlenmiştir.

Katılımcıların mesleki deneyimlerine bakıldığında ise % 10,4 oranında 1 yıldan az (n=21), % 45,5 oranında 1-5 yıl arası (n=92), % 25,7 oranında 6-10 yıl arası (n=52), % 10,4 oranında 11-15 yıl arası (n=21) ve son olarak da % 7,9'u da (n= 16) 16 yıldan fazla süredir çalıştıklarını belirtmektedirler.

Tablo 1. Demografik Değişkenler

	<i>f</i>	%
<i>CİNSİYET</i>		
Bayan	79	39,1
Bay	123	60,9
<i>YAŞ</i>		
20-25	27	13,4
26-30	64	31,7
31-35	64	31,7
36-40	18	8,9
41-45	19	9,4
46 +	10	5,0
<i>EĞİTİM DURUMU</i>		
Lisan	173	85,6
Yüksek Lisans	29	14,4
<i>MESLEKİ DENEYİM</i>		
1 Yıldan az	21	10,4
1-5 yıl	92	45,5
6-10 yıl	52	25,7
11-15	21	10,4
16 +	16	7,9
<i>GÖREV</i>		
Müdür	26	12,9
Müdür Baş Yardımcısı	9	4,5
Müdür Yardımcısı	29	14,4
Öğretmen	138	68,3

4.6. Güvenilirlik ve Geçerlilik

Tablo 2'den de izlenebileceği gibi faktörlerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış ve tüm faktörlerin Cronbach Alfa değerleri ve faktör yükleri oldukça güçlü çıkmıştır.

Tablo 2. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Faktörler	İfadeler	Standart Yükler	Cronbach's α	Açıklanan Ortalama Varyans (AVE)
Çevresel Duyarlılık ve Statükoya Karşı	ÇDS 8	0,74	0,79	0,46
	ÇDS 7	0,73		
	ÇDS 9	0,72		
	ÇDS 20	0,64		
	ÇDS 19	0,60		
Sıra Dışı Davranış Sergileme	SDD 11	0,78	0,74	0,50
	SDD 10	0,74		
	SDD 12	0,68		
İşgören İhtiyaçlarına Duyarlı Olma	ÜİD 16	0,81	0,74	0,60
	ÜİD 17	0,77		
Kişisel Risk Üstlenme	KRÜ 15	0,53	0,72	0,47
	KRÜ 13	0,74		
	KRÜ 14	0,71		
Vizyon Belirleme	VB 3	0,87	0,89	0,60
	VB 4	0,86		
	VB 5	0,83		
	VB 2	0,81		
	VB 6	0,81		
	VB1	0,74		
Örgütsel Yenilikçilik	ÖY 28	0,77	0,90	0,48
	ÖY 30	0,76		
	ÖY 23	0,76		
	ÖY 29	0,77		
	ÖY 26	0,75		
	ÖY 22	0,72		
	ÖY 24	0,72		
	ÖY 25	0,73		
	ÖY 21	0,70		
	ÖY 27	0,66		

Tablo 3'den de izlenebileceği gibi en yüksek ilişki ($r=645$, $p<0,01$) Vizyon Belirleme ile Çevresel Duyarlılık ve Statükoya Karşı olma arasında bulunmuştur. En düşük ilişki ise ($r= 389$, $p<0,01$) İşgören İhtiyaçlarına Duyarlı Olma ve Sıra Dışı Davranış Sergileme arasında bulunmuştur.

Tablo 3. Değişkenler Arasındaki İlişki

Faktörler	Ort.	Std. Sapma	1	2	3	4	5	6
1.Çevresel Duyarlılık ve Statükoya Karşı	3,6960	,80427	1					
2.SıraDışı Davranış Sergileme	3,3152	,98592	,410**	1				
3.İşgören İhtiyaçlarına Duyarlı Olma	3,5272	1,10427	,509**	389**	1			
4.Kişisel Risk Üstlenme	3,1667	1,02606	,474**	,512**	,456**			
5.Vizyon Belirleme	3,6972	,90635	,645**	,481**	,547**	,567**	1	
6.Örgütsel Yenilikçilik	3,2064	,87264	,535**		,460**	,581**	,587**	1

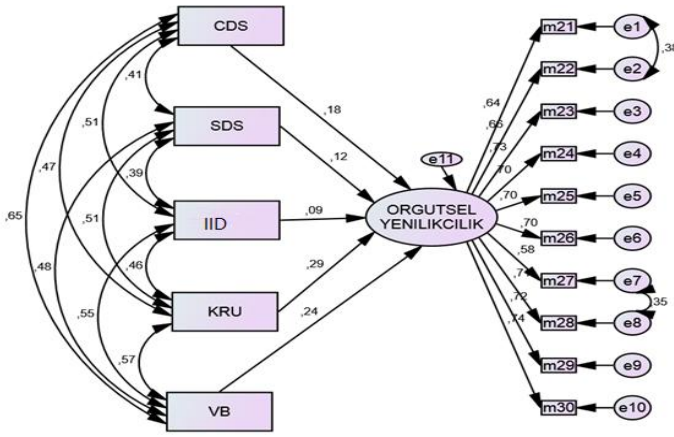
4.7. Modelin Analizi

Tablo 4 de izlenebileceği gibi araştırma modelinin uyum iyiliği değerleri (Goodness-of-fit indices) kabul edilebilir düzeylerde çıkmıştır.

Tablo 4. Araştırma Modelinin Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	CFI	GFI	TLI	RMSEA	PNFI	AGFI
Kabul Edilebilir Değerler	n/a	n/a	< 3.0	> 0.9	> 0.9	> 0.9	< 0.08	>0.5	>0.9
Modelin Değerleri	170,245	78	2,183	0,937	0,901	0,916	0,77	0,663	0,847

Şekil 2’de görüldüğü gibi ankete katılanların örgütsel yenilikçilik algısını (OY), Kişisel Risk Üstlenme (KRU) değişkeni ($\beta=0,29$ $p<0,05$) etkilmektedir. Örgütsel yenilikçilik algısını (OY) etkileyen en yüksek ikinci değişken ise Vizyon Belirleme (VB) ($\beta=0,237$, $p<0,05$) ‘dir. Örgütsel Yenilikçiliği etkileyen en düşük değişken ise, İşgören İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme (IID) ($\beta=0,089$, $p<0,05$) değişkenidir.

Şekil 2: Araştırma Modeli ve AMOS Analiz Tahminleri

CDS: Çevresel Duyarlılık Gösterme, **SDS:** Sıradışı Davranış Sergileme, **IID:** İşgören İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme, **KRU:** Kişisel Risk Üstlenme, **VB:** Vizyon Belirleme.

Tablo 5: Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik Arasındaki İlişki

		Estimate	S.E.	C.R.	P
H1	VB → ORG.YENİLİK	,237	,125	2,851	***
H2	CDS → ORG.YENİLİK	,176	,068	2,327	***
H3	SDS → ORG.YENİLİK	,125	,049	1,866	,062
H4	KRU → ORG.YENİLİK	,289	,053	3,845	***
H5	IID → ORG.YENİLİK	,089	,045	1,295	,195

Tablo 5'te de görüldüğü gibi bu veriler ışığında H3 "Karizmatik liderliğin Sıradışı Davranış Sergileme alt boyutu ile örgütsel ye-

nilikçilik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır” ve H5 “Karizmatik liderliğin İşgören İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme alt boyutu ile örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.” hipotezi reddedilirken, diğer üç hipotez (*H1, H2, H4*) kabul edilmiştir.

5. SONUÇ

Okul yöneticilerinin taşıdıkları karizmatik liderlik özellikleri, eğitim stratejisinin kalitesi açısından büyük önem taşımaktadır. Okul yöneticileri ve eğitim işçileri, bugünün değerlerini ileriye taşıyacak stratejik birer unsurdur. Dinamik ve değişken bir çevrede, değişimin hızına uyum sağlamak zorlaşmaktadır. Bu hızlı değişim sürecinde, karizmatik ve dönüşümcü okul yöneticilerine ihtiyaç duyulmaktadır. Günümüzde değişimin de ötesinde köklü bir dönüşümün yaşanmaktadır. Eğitim yönetimi alanında okul çalışanlarının bu dönüşüme liderlik yapmaları büyük önem taşımaktadır. Okul yöneticilerinin gerek liderlik özellikleri gerekse karizmatik liderlik davranışları, bu dönüşümde kilit rol oynamaktadır.

Karizmatik liderlik ve örgütsel yenilikçilik arasındaki ilişkiyi belirlemek için yaptığımız bu çalışmada genel sonuç, karizmatik liderlik davranışının örgütsel yenilikçiliği artırdığı yönündedir. Yapılan araştırmada elde edilen bulgulara göre; örgütsel yenilikçiliği artıran karizmatik lider davranışlarının vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme ve kişisel risk üstlenme olduğu tespit edilmiştir. Buna karşın örgütsel yenilikçiliği azaltan karizmatik liderlik davranışlarının sıradışı davranış sergileme ve işgören ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme olduğu tespit edilmiştir.

“Karizmatik liderliğin vizyon belirleme alt boyutu ile örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır” hipotezi kabul edilmiştir. Karizmatik liderler ekip üyelerinin, kendi güvenlerini sağlamalarında, kararlı ve etkili bir iletişim ile bir vizyon oluşturmalarında onlara ilham sağlamaktadırlar. Diğer liderlik türlerinden farklı olarak, karizmatik liderler, takım üyelerine, ortak bir takım vizyonu ve takıma güven konusunda ilham sağlarlar (Paulsen, 2009).

“Karizmatik liderliğin alt boyutlarından çevresel duyarlılık gösterme ile örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır”, hipotezi kabul edilmiştir. Bulunduğu çevreyle bütünleşmesi gereken, değişimleri algılayıp bu değişimlere adapte olması gereken okullarda yenilikçiliği yerleştirmenin temel yolu öğretmenlerden geçmektedir. Buna paralel olarak; eğitim sistemini, bireyleri bu çağa uygun bir şekilde yetiştirebilmek için, yeniden tasarlamak, değişimlere uygun hale getirmek gerekmektedir (Özmuşul, 2012). Geçmişin klasik ve yönetim ilkeleri ile yönetilen okulların yeni eğitim ve öğretime cevap veremeyeceği anlaşılmıştır. Hatta var olan yönetim yapılarının öğrenmeye engel olduğu bilgi toplumunda yaşayan eğitim işçilerinin ihtiyaçlarını karşılayacak yeterlilikte olmadığı bilim adamları tarafından çok kez dile getirilmiştir (Gümüşeli, 2001).

“Karizmatik liderliğin alt boyutlarından kişisel risk üstlenme ile örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı ve pozitif ilişki vardır”, hipotezi kabul edilmiştir. Değişim ortamının belirsizlik, risk ve öngörülemez bir durum yaratması, yöneticinin alacağı kararların isabetliliğini etkileyecektir. Bilgideki ve teknolojideki değişimin karar sürecine önemli bir etkisi de zaman baskısıdır. Teknolojik gelişmeler,

rekabetin yoğunluğu ve yenilikçi atılımların önem kazandığı günümüz ortamında yöneticinin tam zamanında kararlar alması daha da önemli olmaktadır. Okul yöneticilerinin genellikle risk üstlendikleri belirtilmektedir (Bakioğlu ve Demiral, 2013). Çelik (1999) tarafından yapılan bir araştırmada ise yöneticilerin bürokratik işlemlerden dolayı risk alma eğilimlerinde çekindikleri belirlenmiştir (Çelik, 1999).

“Karizmatik liderliğin Sıradışı Davranış Sergileme alt boyutu ile örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır” ve “Karizmatik liderliğin İşgören İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme alt boyutu ile örgütsel yenilikçilik arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır.” Hipotezleri reddedilmiştir. Yenilikleri deneme konusunda öğretmenlerin kendilerini özgür duyumsamamaları, sıra dışı davranış sergilememeleri ve yeniliğin gerekliliğine inanmamaları, yeni düşüncelerin kolayca kabul edilip uygulanmadığına ilişkin algıyı açıklar niteliktedir. Öğretmenlerin yenilikçilik konusunda özgürlüklerini kısıtlayan etken okuldaki veya okul dışındaki yöneticiler olabileceği gibi, genel anlamda sistemin kendisi de olabilir. Ancak, burada, öğretmenlerin kendilerini özgür duyumsamamalarından çok daha önemli görülen nokta, yeniliğin gerekliliğine inanmamaları olabilir (Uras, 2000). Yapılan yeniliklerin başarıya götüren faktörlerin başında işgörenlerin ihtiyaçlarına karşı duyarlı olmak gelmektedir. İşgörenleri esnek çalışabilmelerine imkan sağlayan, insan yeteneklerinin ortaya çıkarılması, değerlendirilmesi, enerjisinin önemli bir kısmının örgüte aktarılması ancak insan ihtiyaçlarına karşı duyarlı bir yönetimle mümkün olabilir (Deniz ve Ünal, 2007).

Bu araştırma çerçevesinde elde edilen bulgular taşıdığı kısıtlar çerçevesinde değerlendirilmelidir. Araştırmada kullanılan verilerin taşıdığı özellikleri nedeniyle, nedensel çıkarımlar yapmak uygun olmayıp, yalnızca değişkenler arasındaki ilişkilerin büyüklüğünden ve yönünden hareketle yorum yapmak mümkündür. Ayrıca araştırma sonuçlarının genellenebilirlik derecesi de çalışmanın bir diğer kısıtını oluşturmaktadır. Genelleme yapabilmek için daha büyük araştırma evrenlerinin ve farklı okulların seçilmesi yararlı olacaktır. Bu kısıtlar göz önüne alınarak, yeniliğe önem veren ve yenilikçi çalışanlara sahip olmak isteyen eğitim örgütleri için çeşitli öneriler sunulabilir. Öncelikle yöneticilerin okulda çalışanların performanslarını sürekli iyileştirmeli, problemleri tanımlamada ve çözmede çalışanların ihtiyaç ve isteklerinden yararlanılmalıdır. Bu bağlamda özellikle yenilikle ilişkili sistemsel konulara odaklanması yararlı olabilir. Bunun yanında, örgütte yaratıcı insan kaynakları politikaları, yeniliği destekleyici ve kariyer planlaması yapacak şekilde tasarlanması ve uygulanması gerekir.

KAYNAKÇA

- Akçakaya, M. (2010). 21.Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı, Adalet Yayınevi, Ankara.
- Aksay, K. (2011). Yenilikçilik Kültürünün Örgütsel Yenilikçilik Üzerine Etkisi: Konya İlinde Faaliyet Gösteren Özel Hastanelerde Bir Uygulama, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Doktora Tezi, Konya.
- Akşit, H. (2008). Yönetim Ve Yöneticilik, Kum Saati Yayınları, 1. Baskı İstanbul.

- Baltaş, A. (2000). Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, 1.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Brown, M. E. (2002). Leading With Values: The Moderating Influence Of Trust On Values Acceptance By Employees, Ph.D. Thesis, The Pennsylvania State University.
- Conger, J. A. & Kanungo R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement, *Journal of Organizational Behavior* Volume 15, Issue 5, 439-452.
- Conger, J. A. & Kanungo R. N & Menon S. T. (2000). "Charismatic Leadership and Follower Effects", *Journal of Organizational Behavior*, 21, John Wiley & Sons Ltd., p.747-767.
- Çelik, V. (1999). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Cilt 4, Sayı 4, ss. 1-20.
- Çalokoğlu M.(2005). Eğitim Örgütlerinde Değişim Ve Liderlik, Hasan Ali Yücel Eğilim Fakültesi Dergisi Sayı 1, 63-77.
- Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No. 3, 555-590.
- Deniz, M. & Ünal, A. (2007). İnsan Kaynaklarının Bir Fonksiyonu Olarak Örgütsel Kariyer Yönetimi ve Bir Uygulama, *e-Journal of New World Sciences Academy, Social Sciences*, 2, (2), C0007, 101-119.
- Dong I. J. & Chow, C. & Wu, A. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation:

Hypotheses and some preliminary findings *The Leadership Quarterly* 14, 525-544.

Eatwell, R. (2006). The Concept and Theory of Charismatic Leadership, *Totalitarian Movements and Political Religions*, Vol. 7, No. 2, 141-156.

Enkelmann, N. B. (2007). Çev: Lale Özmat, Karizma İçindeki Cevheri Keşfet, Arıtan Yayınevi, İstanbul.

Erdem, B. & Gökdeniz, M. & Ayhan Ö. (2011). Yenilikçilik ve İşletme Performansı İlişkisi: Antalya'da Etkinlik Gösteren 5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği, *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt:26, Sayı:2, ss.77-112.

Gül, H. (2003). Karizmatik Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Gebze.

Gümüşeli, A. (2001). Çağdaş Okul Müdürünün Liderlik Alanları, *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, Sayı:28, ss.531-548.

Hirst, G. & Mann, L. (2004). "A model of R&D leadership and team communication: the relationship with project performance", *R&D Management*, Vol. 34 No. 2, pp. 147-160.

İbicioğlu, H. & Özmen H.İ. & Taş S. (2009). "Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Araştırma", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Cilt: 14, Sayı: 2, s.1-23.

- Jacquart, P. & Antonakis, J. (2015). When Does Charisma Matter For Top-Level Leaders? Effect Of Attributional Ambiguity, *Academy of Management Journal* 2015, Vol. 58, No. 4, 1051-1074.
- Kaya, A.V. (1998). Toplumsal Değişme Açısından Karizmanın Şiddeti Atatürk, Hitler, Humeyni, Sis Yayınları, Ankara.
- Keçecioglu, T. (1998). Lider ve Liderlik, Kalder Yayınları, İstanbul.
- Kılıncı, T. (1997). Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı, 21.Y.Y'da Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, Cilt 2, İstanbul.
- Mumford, M. D. & Gustafson, S. B. (1988). Creativity syndrome: Integration, application, and innovation. *Psychological Bulletin*, 103, 27 - 43.
- Naktiyok, A. (2004). İç girişimcilik, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Naktiyok, A. (2007). "Yenilik Yönelimi ve Örgütsel Faktörler", *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2), ss.211-230.
- Paulsen N. & Maldonado D. & Victor J. & Ayoko C. O. (2009). "Charismatic leadership, change and innovation in an R&D organization", *Journal of Organizational Change Management*, Vol. 22 Iss 5 pp. 511 - 523
- Oktay, E. & 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, s. 403-428.

- Özdevecioğlu, M. & Biçkes, D. M. (2012). Örgütsel Öğrenme Ve İnovasyon İlişkisi: Büyük Ölçekli İşletmelerde Bir Araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 39, Ocak-Haziran ss. 19-45.
- Özmuşul, M (2012). Öğretmen Eğitiminde Yaratıcılık ve İnovasyon, *Kastamonu Eğitim Dergisi*, Cilt:20 No:3 Kastamonu Eğitim Dergisi, ss. 731-746..
- Robert, T. K. (2006). Transformational Leadership, Initiating Structure, and Substitutes for Leadership: A Longitudinal Study of Research and Development Project Team Performance, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 91, No. 1, 202-210.
- Shamir, B, & Robert, H J. & Arthur M. B. (1993). The Motivational Effects Of Charismatic Leadership: A Self-Concept Based Theory, *Organization Science*, Vol. 4, No. 4, November 1993 U.S.A.
- Dvir, T. & Dov E. & Bruce J. Avolio & Shamir B. (2002). Impact Of Transformational Leadership On Follower Development And Performance: A Field Experiment, *The Academy of Management Journal*, Vol. 45, No. 4 Aug.,), pp. 735-744
- Uras, M. (1998). Lise Öğretmenlerinin Örgüt Sağlığının Moral, Yenilikçilik, Özerklik, Uyum Ve Problem Çözme Yeterliği Boyutlarına İlişkin Algıları, IV. Ulusal Sınıf Öğretmenliği Sempozyumu 15- 16 Ekim Pamukkale Üniversitesi-*Denizli Paü Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı:7, Özel Sayı.
- Urgancı, H. (2009). Ben Sen'im Herkes İçin Karizma, Dharma Yayınları, İstanbul

- Uzkurt, C. (2008). Yenilik Yönetimi ve Yenilikçi Örgüt Kültürü, İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Van, D, V. (1986). “Central Problems in the Management of Innovation”, *Management Science*, 32(5), 591.
- Watt, D. (2002). How innovation occurs in high schools within the network of innovative schools: The four pillars of innovation research project. Retrieved January 9, 2011 <http://www.bishops.k12.nf.ca/poster2004/fourpillars.pdf>
- Yahyagıl, M. Y. (2001). Örgütsel Yaratıcılık ve Yenilikçilik, *Yönetim Dergisi*, Yıl 12, Sayı 38, Ocak -, 5.7-16.
- Yüksel, M. M. (2006). Karizmatik Lider Örneği Olarak Hz. Ömer, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Felsefe ve Din Bilimleri Anabilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, Konya.