

	MAKALE ADI	SAYFA
1	ÖRGÜTSEL İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL SESSİZLİĞE ETKİSİNDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ARACI DEĞİŞKEN ROLÜ: GÖRGÜL BİR ARAŞTIRMA <i>Dr. Öğr. Üyesi Tamer KILIÇ, İhsan SAYGILI</i>	1-22
2	LİDERLERİN KARİZMATİK DAVRANIŞLARI ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSINI NASIL ETKİLER? ÇALIŞANLARIN İŞE TUTULMA DÜZEYLERİNİN ARACILIK ROLÜ <i>Dr. Öğr. Üyesi Metin OCAK</i>	23-38
3	KURULUŞ YERİ SEÇİMİNDE ANALİTİK HİYERARŞİK SÜREÇ YÖNTEMİ: SAĞLIK KURUMLARINDA BİR UYGULAMA <i>Dr. Öğr. Üyesi Ayhan DEMİRCİ</i>	39-55
4	SOSYAL MEDYA KULLANIMININ MARKA ALGISINA ETKİSİ: İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR UYGULAMA <i>Mustafa Kabasakal, Dr. Öğr. Üyesi İlkay Öztürk</i>	56-76
5	BULANIK ÇKKV METODU KULLANARAK DEĞER AKIŞ HARİTALAMA UYGULAMASI <i>Dr. Hakan TURAN</i>	77-93
6	YENİLİKÇİ DAVRANIŞ: BİR ÖLÇEK UYARLAMA ÇALIŞMASI <i>Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN, Dr. Öğr. Üyesi İrfan AKKOÇ, Doç. Dr. Ömer TURUNÇ</i>	94-111
7	MUSTAFA KEMAL ATATÜRK'ÜN ULUS DEVLETİ, EGEMENLİK VE BAĞIMSIZLIK ANLAYIŞINA FRANSIZ İHTİLALİ FİKİR AKIMLARININ ETKİSİ <i>Dr. Öğr. Üyesi Murat KÖYLÜ</i>	112-130
8	NİTEL ARAŞTIRMALARDA KODLAMA: "PSİKOLOJİK SÖZLEŞME ALGISI, ÖRGÜTSEL GÜVEN ALGISI VE PROFESYONEL BÜROKRASİ ETKİSİ"NE YÖNELİK BİR ÖRNEK <i>Yavuz KOKMAZYÜREK</i>	131-147

9	<p><i>ŞİRKETLERİN TEDARİK SÜREÇLERİ ve TALEP YÖNETİMİNDE WEB ENTEGRASYONU SEVİYELERİ VE PERFORMANSA ETKİLERİ: MERSİN SERBEST BÖLGE ÖRNEĞİ</i></p> <p><i>Prof. Dr. Köksal HAZIR, Didem DEMİR</i></p>	148-166
10	<p><i>MESLEK AŞKI (CALLING) ÖLÇEĞİ TÜRKÇE GEÇERLİLİK VE GÜVENİLİRLİK ÇALIŞMASI</i></p> <p><i>Dr. Öğr. Üyesi Tuğba ERHAN, Dr. Öğr. Üyesi Tahsin AKÇAKANAT, Dr. Öğr. Üyesi Hasan Hüseyin UZUNBACAK, Dr. Öğr. Üyesi Ahmet YILDIRIM</i></p>	167-188

Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi



IDEAS

ISSN: 2149 - 5823





Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi yılda 2 kez yayımlanan hakemli bir dergidir. Türkçe ve İngilizce dillerinde iktisat, işletme, uluslararası ilişkiler, siyaset bilimi ve kamu yönetimi, davranış bilimleri, maliye, ekonometri, çalışma ekonomisi ve endüstriyel ilişkiler, bankacılık ve finans, insan kaynakları yönetimi, yönetim bilişim sistemleri, sosyal hizmet, uluslararası ticaret ve lojistik, sağlık bilimleri yönetimi, eğitim yönetimi ve ilişkili alanlarda makaleler yayımlar. Dergide yayımlanan makalelerin dil, bilim, yasal ve etik sorumluluğu yazara aittir. Makaleler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.


International Journal of Economics and Administrative Sciences is peer reviewed journal published twice a year. It publishes articles both in Turkish and English languages in the fields of economics, business administration, international relations, political science and public administration, behavioral sciences, finance, econometrics, labor economics and industrial relations, banking and finance, human resources management, management information systems, social services, international trade and logistics, health sciences management, educational administration and related fields. The language, science, legal and ethical responsibility of the articles published in the journal belongs to the author. The published contents in the articles cannot be used without being cited.

Editörler / Editors in Chief

-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)

Yayın Kurulu / Editorial Board

-  Prof. Dr. Abdülkadir VAROĞLU (Başkent Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Ömer TURUNÇ (Süleyman Demirel Üniversitesi)
-  Doç. Dr. Abdullah ÇALIŞKAN (Toros Üniversitesi)
-  Dr. Öğr. Üyesi İrfan AKKOÇ

 **Danışma Kurulu / Advisory Board**

- Prof. Dr. Ahmet ERKUŞ (Bahçeşehir Üniversitesi)
- Prof. Dr. Dilek ZAMANTILI NAYIR (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Bekir GÖVDERE (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ebru GÜNLÜ (Dokuz Eylül Üniversitesi)
- Prof. Dr. Enver ÖZKALP (Anadolu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Gökmen DAĞLI (Yakın Doğu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haldun YALÇINKAYA (TOBB Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haluk KORKMAZYÜREK (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Harun ŞEŞEN (Lefke Avrupa Üniversitesi)
- Prof. Dr. Haydar SUR (Üsküdar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Himmət KARADAL (Aksaray Üniversitesi)
- Prof. Dr. İbrahim EROL (Celal Bayar Üniversitesi)
- Prof. Dr. Levent KÖSEKAHYAOĞLU (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. İbrahim Sani MERT (Antalya Bilim Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mahmut PAKSOY (İstanbul Kültür Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mazlum ÇELİK (Hasan Kalyoncu Üniversitesi)
- Prof. Dr. Mustafa Fedai ÇAVUŞ (Korkut Ata Üniversitesi)
- Prof. Dr. Nejat BASIM (Başkent Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN (Atatürk Üniversitesi)
- Prof. Dr. Sait GÜRBÜZ (Ankara Sosyal Bilimler Üniversitesi)
- Prof. Dr. Selim Adem HATIRLI (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Prof. Dr. Süleyman TÜRKEKEL (Toros Üniversitesi)
- Prof. Dr. Uğur YOZGAT (Marmara Üniversitesi)
- Prof. Dr. Umut AVCI (Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi)
- Prof. Dr. Ünsal SİĞRI (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Cengiz DURAN (Dumlupınar Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakan TURGUT (Başkent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Hakkı AKTAŞ (İstanbul Üniversitesi)
- Doç. Dr. Mine Afacan FINDIKLI (Beykent Üniversitesi)
- Doç. Dr. Murat ÇUHADAR (Süleyman Demirel Üniversitesi)
- Doç. Dr. Sebahattin YILDIZ (Kafkas Üniversitesi)
- Doç. Dr. Yusuf GÜMÜŞ (Dokuz Eylül Üniversitesi)

Not: İsimler, akademik ünvan ve alfabetik sıra gözetilerek sıralanmıştır.

2016 yılı 2. sayıdan itibaren dergimiz uluslararası endekslerde taranmaktadır



*Dergide yayımlanan yazılardaki görüşler ve bu konudaki sorumluluk yazarlarına aittir.
Yayımlanan eserlerde yer alan içerikler kaynak gösterilmeden kullanılamaz.*

*All the opinions written in articles are under responsibilities of the authors.
The published contents in the articles cannot be used without being cited.*

Makalenin on-line kopyasına erişmek için / To reach the on-line copy of article: <http://dergipark.org.tr/uiibd>

LİDERLERİN KARİZMATİK DAVRANIŞLARI ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSINI NASIL ETKİLER? ÇALIŞANLARIN İŞE TUTULMA DÜZEYLERİNİN ARACILIK ROLÜ

Metin OCAK*

ÖZET: Bu çalışmada liderlerin karizmatik davranışlarının çalışanların iş performansı üzerine etkisinde çalışanların işe tutulma tutumlarının aracılık rolü incelenmiştir. Kamu ve özel sektörde çalışan 356 katılımcıdan elde edilen verilere geleneksel ve modern yöntemlerle aracılık testleri uygulanmıştır. Yapılan analizler neticesinde her iki yöntemde de liderlerin karizmatik davranışlarının çalışanların iş performansı üzerine etkisinde çalışanların işe tutulma düzeylerinin kısmi bir aracılık etkisi olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulara göre liderlerin karizmatik davranışlarının çalışanların iş performansını artırmak için önemli olduğu, ancak iş performansı üzerindeki etkinin bir kısmının çalışanların işe tutulma tutumlarının liderlerin karizmatik davranışlarıyla olumlu yönde geliştirilerek artırılabilceği değerlendirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Karizma, İş Performansı, İşe Tutulma, Aracılık Rolü.

Jel Sınıflandırması: D23, L20, M12.

DOI: 10.29131/uiibd.543144

Geliş tarihi: 21.03.2019 / **Kabul Tarihi:** 09.04.2019 / **Yayın Tarihi:** 20.06.2019

HOW CHARISMATIC BEHAVIORS OF LEADERS EFFECT JOB PERFORMANCE OF EMPLOYEES? THE MEDIATING ROLE OF JOB ENGAGEMENT

ABSTRACT: In this study, the mediating role of job engagement attitudes of employees is examined on the interaction between leaders' charismatic behaviors and employees' job performance. Mediation analyzes with traditional and modern approaches were conducted to the data obtained from 356 participants working in the public and private sectors. Results of both used mediation analyzes showed that job engagement has a partial mediating role in the relationship of leaders' charismatic behaviors and employees' job performance. In the light of these findings it is evaluated that leaders' charismatic behaviors are important to improve employees' job performance. Along this line job performance can be partially increased by positively devolving job engagement attitudes of employees through leaders' charismatic behaviors.

Key Words: Charisma, Job Performance, Job Engagement, Mediating Role.

Jel Classification: D23, L20, M12.

Received: 21.03.2018 / **Accepted:** 09.04.2019 / **Published:** 20.06.2019

* Dr. Öğr. Üyesi, Toros Üniversitesi, İşletme Bölümü, metin.ocak@toros.edu.tr, ORCID: 0000-0002-1142-3661

Kaynak gösterimi için:

OCAK, T. (2019). LİDERLERİN KARİZMATİK DAVRANIŞLARI ÇALIŞANLARIN İŞ PERFORMANSINI NASIL ETKİLER? ÇALIŞANLARIN İŞE TUTULMA DÜZEYLERİNİN ARACILIK ROLÜ. Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 5 (1), 23-38. DOI: 10.29131/uiibd.543144

1. Giriş

Örgütlerin başarısı her zaman çalışanlarının katılımı ve gösterdikleri iş performanslarına bağlıdır. Diğer bir deyişle çalışanların iş beklentilerini yerine getirme düzeyleri örgütlerin vizyon ve hedeflerinin gerçekleştirilmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütlerde çalışanların kendilerinden beklenen yüksek performans davranışlarını göstermeleri üzerinde yöneticilerin liderlik tarzlarının önemli etkileri bulunmaktadır. Liderler takipçilerinin bilişsel, duygusal ve fiziksel enerjilerini harekete geçirerek iş süreçlerinde performans artışına götürmekte ve çalışanların iş hedeflerine ulaşmalarını yönlendirmektedirler. Bu kapsamda karizmatik liderler rol model oluşturarak takipçilerin ihtiyaçlarını ve özlemlerini kişisel çıkarlardan ortak çıkarlara dönüştürmekte çalışanların katılımlarını ve hedeflerine bağlılıklarını artırmakta ve beklentinin üzerinde performans göstermeleri için onları motive etmektedirler (Bakker ve Xanthopoulou, 2013: 2764).

Bilişsel süreçlerin harekete geçirilmesi çalışanların iş süreçleri ve iş hedeflerine yönelik bilgilendirilmesi yoluyla iş performansının artırılmasına odaklanmaktadır. Duygusal süreçler ise daha kritik bir alan olan hislerin harekete geçirilmesini ifade etmektedir (Robbins ve Judge, 2013: 104). Kahn (1990: 700) belirli bir ölçüde çalışanların duygusal süreçlerinin harekete geçirilmesi ile istenen yüksek performans düzeyine ulaşılabileceğini ifade etmektedir. Benzer şekilde Schaufeli vd. (2002: 74) ile Chhajer vd. (2018: 223) çalışanların iş rollerini yerine getirirken bilişsel ve fiziksel süreçlerinin yanında duygusal enerjilerini işlerine adanmalarının yani işe tutulmalarının yüksek performansa ulaştıracağını vurgulamaktadırlar. House (1977: 193) karizmanın temelini, liderlerin takipçilerle olan duygusal bir etkileşimi olduğunu ve elde edilecek hasılanın kısmen liderin “kişisel özelliklerine ve davranışlarına” bağlı olduğunu belirtmiştir.

Shoghi vd., (2013: 69) liderlerin karizmatik davranışlarının takipçilerde onur ve gurur duygusuna ilham verdiğini belirtmektedirler. Moriano vd., (2011: 106) ise saygı ve güven duygusunun liderin karizmatik davranışları ile ortaya çıktığını ifade etmektedirler. Dolayısıyla liderler karizmatik davranışlarıyla takipçilerinde kendilerine karşı saygı, hayranlık ve sadakat yaratarak örgütsel hedeflere yüksek bir bağlılıkla odaklanmalarını sağlayabilmektedir (Rastbin, 2016: 3). Literatürde liderlerin karizmatik liderlik davranışları, çalışanların işe tutulma düzeyleri ve iş performansları arasındaki etkileşimi ortaya koyan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ancak, karizmatik liderlik davranışlarının dönüştürücü liderliğin bir alt boyutu olarak ele alındığı, işe tutulma ve iş performansı ile etkileşimine yönelik çalışmalar bulunmaktadır (Crawford, LePine, ve Rich, 2010; Bakker ve Xanthopoulou, 2013; Bakker ve Demerouti, 2014; Breevaart vd., 2016; Bui vd., 2017). Benzer şekilde literatürde çalışanların işe tutulma tutumları ile iş performansı arasındaki etkileşimi ortaya koyan çalışmalar yapılmıştır (Bakker and Bal, 2010; Vila-Vázquez vd., 2018). Bu kapsamda çalışmamızda liderlerin karizmatik davranışlarının çalışanların iş performansı üzerine etkisinde çalışanların işe tutulma düzeylerinin aracılık etkisi araştırılmıştır. Aracılık testlerinde Baron ve Kenny'nin (1986) dört adımlı geleneksel aracılık testiyle beraber Hayes (2009; 2013) tarafından önerilen modern yaklaşım birlikte kullanılmıştır. Yöntemsel olarak Türkiye’de yapılan aracılık testlerinin büyük çoğunluğunun geleneksel yaklaşımla gerçekleştirildiği göz önüne alındığında çalışmamızın önemli bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

2. Teori ve Hipotezler

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişkileri ortaya koymak ve hipotezleri geliştirmek için yapılan literatür taraması aşağıda sunulmaktadır.

2.1 Liderlerin Karizmatik Davranışları

Karizma kelimesi ilk olarak Max Weber (1968) tarafından otoritenin üç saf halinden biri olarak görülen karizmatik otoriteyi tanımlamak için kullanılmıştır. Taylor (2012: 195) Weber'in karizmayı bir kişiye atfedilen istisnai kutsallık, kahramanlık ve örnek nitelik olarak tanımladığını ifade etmektedir. House (1977: 193) bu tanımı bir adım öteye götürerek, karizmanın temelini, liderlerin takipçilerle olan duygusal bir etkileşimi olduğunu ve elde edilecek hasılanın kısmen liderin "kişisel özelliklerine ve davranışlarına" bağlı olduğunu belirtmiştir. Karizma müteakiben Burns'in (1978) bahsettiği dönüştürücü liderlik kavramının boyutlarından biri olarak Bass (1985) tarafından ifade edilmiştir. Bass (1995) daha sonraları ise Karizmatik Liderlik faktörünü "İlham Verici Motivasyon" ve "İdealleştirilmiş Etki" olarak 2 ayrı boyuta ayırmıştır. Böylece "İdealleştirilmiş Etki" boyutu "karizma" boyutu yerine kullanılmaya başlanmıştır (Bass, 1995: 471).

Jung vd. (2003: 528) idealleştirilmiş etkiyi liderin karizmatik rol modeli oluşturması olarak tanımlamıştır. Karizma liderin grubun yararına fedakarlık yapması ve takipçilerin beğenisini, saygı ve güvenini teşvik eden yüksek etik standartları göstermesi gibi liderlik özelliklerini ve davranışlarını içermektedir (Moriano vd., 2011: 106). Shoghi vd., (2013: 69) karizmanın takipçilerden arzulanan davranışların tezahür etmesine yol açması için liderlerin özellikleri ve ideal davranışlarını içerdiğini belirtmektedir. Bu kapsamda liderlerin takipçilerin onur ve gurur duygusuna ilham vermek ve grubun ilgisini çekmek için faaliyetlerine katılması önem arz etmektedir. Dolayısıyla liderin karizması takipçilerin algıları ile geçerlilik kazanmaktadır (Keyes, 2002). Bu nedenle liderler takipçilerinde kendilerine karşı saygı, hayranlık ve sadakat yaratarak örgütsel hedeflere yüksek bir bağlılıkla odaklanmalarını sağlayabilmektedir (Rastbin, 2016: 3). "İdeal Etki" veya bazı kaynaklarda "karizma" olarak tanımlanan ve dönüştürücü liderliğin temel unsuru olan bu davranış boyutu, liderin astlarına bir vizyon ve misyon bilinci verebilmesi ile ilgilidir (Given, 2008:9). Ayrıca astlarca liderin özel bir kişi olduğu kabul edilerek, liderin belirlediği vizyon çerçevesinde hareket etmelerini sağlayan davranışların tümüdür (Doğan ve Şahin, 2009, 78).

Benlik temelli motivasyon teorisine (Self-concept-based motivational theory) göre (Shamir, House ve Arthur, 1993) karizmatik liderler, sözel ve sembolik davranışlarıyla, takipçilerin kendilik kavramlarında belirli ortak değerler ve varlıkların göze çarpmasını sağlayarak ulaşılabilecek hedefler ve gösterilecek gayretleri bu değerler ve varlıklar açısından ifade etmektedirler. Dolayısıyla çalışanlar öz saygılarını, öz değerlerini ve öz tutarlılıklarını korumak için motive olmaktadır (Shamir, House ve Arthur, 1994: 27). Sonuçta karizmatik liderlik davranışları takipçilerde bilişsel süreçlerden ziyade öncelikle duygusal süreçlerle ilişkilendirilmekte ve bir grup kimliğinin oluşmasını sağlamaktadır (Xenikou, 2014: 567).

2.2 İşe Tutulma

İnsanlar oynadıkları rollerde bilişsel, duygusal ve fiziksel süreçlerini değişen derecelerde kullanmaktadırlar (Kahn, 1990: 692). İşe tutulma düzeyleri yüksek olan çalışanlar

işlerini yaparken psikolojik olarak kendilerini işlerine vermekte, yaptıkları işe özen göstermekte ve rol performanslarına odaklanmaktadır (Chhajer vd., 2018: 225). Bu kapsamda çalışanların kendilerinden beklenen iş performansına ulaşabilmeleri bilişsel, fiziksel enerjilerine ilaveten duygusal enerjilerini de işe adanmalarına, diğer bir deyişle işe tutulmalarına dayanmaktadır (Kahn, 1990; Schaufeli, Salanova, González-Romá ve Bakker, 2002). Dolayısıyla işe tutulma çalışanların işle olan ilişkisini göstermekte ve çalışanın işle birlikte örgütlerine karşı tutumunu esas almaktadır.

İşe tutulma teriminin ilk olarak çalışan tutulması şeklinde Gallup şirketinde kullanıldığı ifade edilmektedir (Schaufeli vd., 2016: 10). Wen, Gu ve Wen (2019: 1001) işe tutulmayı çalışanların hedeflerini gerçekleştirmek için kendilerini adadıkları pozitif bir durum olarak tanımlamaktadır. Kahn, (1990: 700) ise çalışanların yüksek performansa ulaşmalarının ağırlıklı olarak çalışanların duygusal yatırımını gerektirdiğini ifade etmektedir. Rich vd. (2010: 621) duyguların enerji verdiğini ve fiziksel olarak çalışanların hareketine neden olduğunu belirtmektedirler. Bu kapsamda duygusal olarak işlerine karşı pozitif duygulara sahip çalışanların hevesli, aktif ve memnuniyet beslerken negatif duygulara sahip çalışanların sıkıntılı, uyuşuk, donuk olduklarını ve kendilerini işten çektiklerini belirtmektedirler. Bu kapsamda işe tutulma düzeyleri yüksek olan çalışanlar yüksek enerji seviyelerine sahip, çalışma konusunda hevesli, sıkıntılara göğüs geren ve çalışırken zamanın nasıl aktığını fark edemeyen kişilerdir (Schaufeli ve Bakker, 2004: 91).

2.3 İş Performansı

Performans önceden belirlenen bir hedefin elde edilip edilemediğini nicel veya nitel olarak ortaya çıkarmaya çalışan bir kavramdır (Mimir, 2008: 44). Örgütlerde performans örgüt düzeyinde ve çalışan düzeyinde ele alınmaktadır. Chen, vd. (2016:236) iş performansının, örgütlerde terfi ve ödüllendirme gibi insan kaynakları uygulamaları için değerli bir çıktı olduğunu ifade etmektedirler.

2.4 Liderlerin Karizmatik Davranışları, İşe Tutulma ve İş Performansı Arasındaki İlişkiler

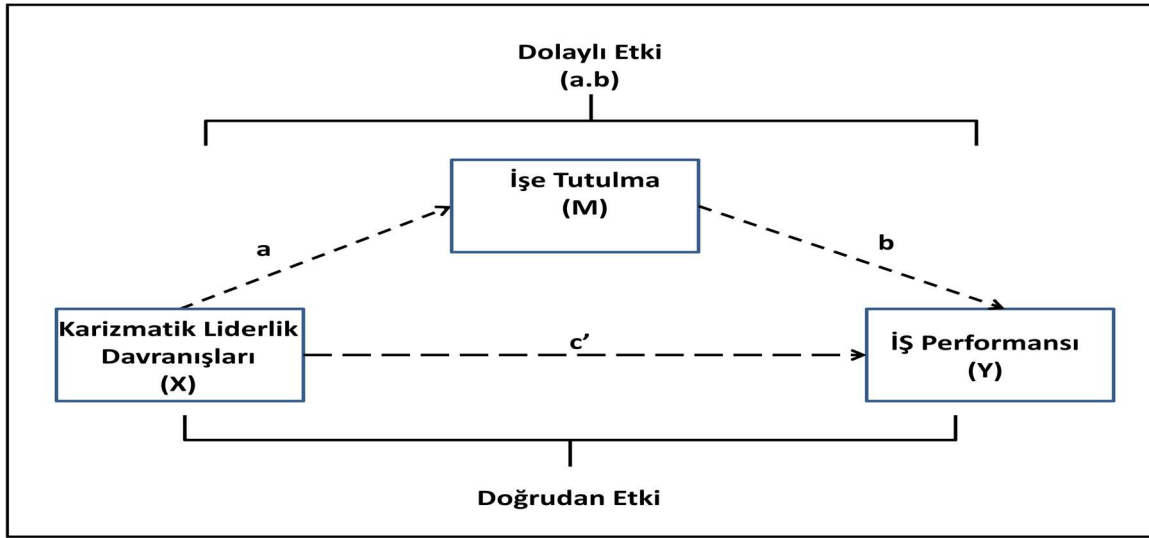
Liderlerin karizmatik davranışları, çalışanların işe tutulmaları ve iş performanslarını ele alan bir çalışmaya literatürde rastlanmamıştır. Ancak karizmatik liderliğin dönüştürücü liderliğin bir boyutu olduğu göz önüne alındığında, dönüştürücü liderlik, çalışanların işe tutulmaları ve iş performanslarını ele alan çalışmalar tespit edilmiştir. Bu kapsamda; Breevart vd.leri (2016) 91 lider ve çalışan çift üzerinde yaptıkları çalışmada dönüştürücü liderlerin çalışanların işe tutulma düzeylerini etkileyerek iş performanslarını artırdıklarını ortaya koymuştur.

Ayrıca literatürde dönüştürücü liderliğin çalışanların işe tutulma tutumları üzerine etkisini inceleyen çalışmalar bulunmaktadır. Bui vd., (2017: 373) Çin’de tam zamanlı çalışan 750 işçi üzerine yaptıkları çalışmada liderlerin dönüştürücü liderlik davranışlarının çalışanların işe tutulma düzeylerini pozitif yönde etkilediğini bulgulamıştır. Benzer şekilde Hawkes vd. (2017) Avusturalya’da çalışan 227 üzerinde yaptığı çalışmada dönüştürücü liderlik davranışlarının çalışanların işe tutulma düzeylerini pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Çalışanların işe tutulmaları ve iş performanslarının etkileşimine yönelik yapılan çalışmalarda ise Chhajer, Rose, Joseph (2018: 223) çalışanların bilişsel, duygusal ve fiziksel olarak işlerine tutulmalarının önemli derecede performanslarını etkilediğini

belirtmektedirler. Yine Bakker and Bal (2010) Hollandalı öğretmen örnekleminde yaptıkları çalışmada öğretmenlerin işe tutulma düzeyleri arttıkça performanslarının arttığını ortaya koymuştur. Bakker ve Xanthopoulou, (2013: 2760) ise araştırma sonuçlarının işe tutulma düzeyleri yüksek olan çalışanların daha iyi performans gösterdiğini ortaya çıkarması ile birlikte örgütlerin işe tutulmaya karşı daha fazla ilgi göstermeye başladığını belirtmektedirler.

Şimdiye kadar belirtilen teorik gerekçeler ışığında, Şekil 1'de gösterilen araştırma modeli oluşturulmuştur.

Şekil 1: Araştırma Modeli.



Model kapsamında oluşturulan hipotezler aşağıda sunulmuştur.

H.1. Liderlerin karizmatik davranışlarının çalışanların iş performansı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi vardır.

H.2. Çalışanların işe tutulma düzeylerinin liderlerin karizmatik davranışlarıyla çalışanların iş performansı etkileşiminde aracılık etkisi vardır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın örnekleme yöntemi, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirliği, kullanılan istatistikler analizler bu bölümde açıklanmıştır.

3.1 Araştırmanın Örnekleme

Elektronik anket tekniği ve kolayda örnekleme yönteminin kullanıldığı araştırmanın örneklemini kamu ve özel sektörde farklı işlerde çalışan 356 çalışan oluşturmaktadır. Başlangıçta 362 çalışanın yanıt verdiği araştırmadan 6 çalışanın verileri soruların tümünü yanıtlamamaları ve yanıtlarını uç değerlerde toplamaları nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Katılımcıların % 35'i (n=125) kadın, % 65'i (231) erkektir. Ortalama yaşları 36,8 ve işlerinde ortalama hizmet süreleri 11,8 yıldır. Araştırmaya katılanların % 64,6'sı (n=230) evlidir. Çalışanların % 3,5'i (n=13) ilköğretim, % 11,5'i (n=41) lise, % 53,1'i (n=189) üniversite, % 31,7'si (n=113) de lisansüstü ve üstü eğitim derecesine sahiptir.

3.2 Araştırmanın Ölçekleri

Verileri toplamak üzere tasarlanan anket formunda daha önceden Türkçe'ye uyarlanmış, geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiş üç ölçek kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan ölçeklerle ilgili bilgiler aşağıda verilmiştir.

3.2.1 Karizmatik Liderlik Davranışları Ölçeği

Liderlerin karizmatik davranışlarını ölçmek üzere Bass ve Avolio (1992) tarafından geliştirilen Çok Boyutlu Liderlik Anketinde yer alan liderlerin karizmatik davranışlarını (İdealleştirilmiş Etki) ölçmeye yönelik 4 madde kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye uyarlaması Yetiş (2003) tarafından yapılmıştır. Çömez (2003) tarafından ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısı 0,85 olarak bildirilmiştir.

3.2.2 İşe Tutulma Ölçeği

Katılımcıların işe tutulma düzeylerini ölçülmesi amacıyla Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından geliştirilen, Türkçeye uyarlaması daha önce Eryılmaz ve Doğan (2012) ile Özkalp ve Meydan (2015) tarafından yapılan "Utrecht İşe Bağlanma Ölçeği Kısa Formu" (UWES-9) kullanılmıştır. Ölçek 9 maddeden oluşan Likert tipi bir ölçektir. Orijinal çalışmadaki Cronbach Alfa tutarlılık katsayısı 0,85 ile 0,92 arasındadır (Schaufeli vd., 2006).

3.2.3 İş Performansı Ölçeği

Katılımcıların bireysel iş performansı ölçmek amacıyla ilk olarak Kirkman ve Rosen (1999) tarafından geliştirilmiş olan ve Türkçeye uyarlaması Çöl (2008) tarafından yapılan "İş Performansı Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek, toplam 4 madde içeren tek faktörlü Likert tipi bir ölçektir. Türkçe uyarlama çalışmasında Çöl (2008) ölçeğin Cronbach Alfa iç tutarlılık katsayısını 0,83 olarak bildirilmiştir.

3.3 Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçeklerin geçerliliğini test etmek üzere AMOS 21 programında Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) yapılmıştır. Üç ölçekte de tek faktörlü modeller diğer modellerden daha yüksek uyum göstermiştir. DFA sonuçları Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1: Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

MODEL	$\Delta\chi^2$	sd	$\Delta\chi^2/sd$	RMSEA	CFI	GFI	AGFI	RMR
Liderlerin Karizmatik Davranışı Tek Faktörlü Model	137,6	75	1,83	0,049	0,99	0,95	0,92	0,04
İş Performansı Tek Faktörlü Model	5,60	2	2,80	0,07	0,99	0,99	0,96	0,02
İşe Tutulma Tek Faktörlü Model	33,97	18	1,88	0,05	0,99	0,98	0,95	0,04

3.3 Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Öncelikle tüm değişkenlerin basıklık ve çarpıklık katsayıları hesaplanarak verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür. Müteakiben araştırma değişkenlerinin ortalama,

standart sapmaları hesaplanmış ve değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya çıkarmak amacıyla Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Üçüncü aşamada Baron ve Kenny'nin (1986) geleneksel aracılık testi kapsamında hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Son olarak aracılık etkisini modern yaklaşımla hesaplamak ve anlamlılığını incelemek için PROCESS 2.16 (Hayes, 2013) eklentisi kullanılarak Önyükleme (Bootstrap) yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükleme YD %95 GA) metodu uygulanmıştır (Shrout ve Bolger 2002; Preacher ve Hayes, 2008). Bu maksatla SPSS'e PROCESS 2.16 (Hayes, 2013) eklenti programı yüklenerek kullanılmıştır.

4. Bulgular

Yapılan korelasyon analizi sonucunda çalışanların yaşı ile hizmet süreleri arasında ($r=0,59$, $p<0,01$) pozitif ve anlamlı bir ilişki, liderlerin karizmatik davranışları ile iş performansı arasında ($r=0,4$, $p<0,01$) pozitif ve anlamlı bir ilişki, liderlerin karizmatik davranışları ile çalışanların işe tutulma düzeyleri arasında ($0,15$, $p<0,01$) pozitif ve anlamlı bir ilişki, çalışanların işe tutulma düzeyleri ile iş performansı arasında ($0,20$, $p<0,01$) pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ayrıca demografik değişkenlerden yaş ile iş performansı arasında ($0,13$, $p<0,05$) pozitif ve anlamlı bir ilişki görülmüştür. Korelasyon analiz sonuçları Tablo 2'de sunulmuştur.

Tablo 2: Değişkenlerin Betimleyici İstatistikleri ve Korelasyon Katsayıları

	<i>Ort.</i>	<i>ss</i>	<i>Çarp.</i>	<i>Bas.</i>	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
1. Yaş	36,8	7,45	0,18	0,32					
2. Hizmet Süresi	11,8	8,60	0,59	-0,53	0,59**				
3. Liderlerin Karizmatik Davranışları	3,48	0,65	-0,28	-0,27	0,04	-0,04	(0,65)		
4. İş Performansı	3,91	0,72	-0,97	0,80	0,13*	0,01	0,40**	(0,79)	
5. İşe Tutulma	4,21	1,02	-0,29	-0,39	0,09	0,01	0,15**	.20**	(0,92)

* $p < 0,05$, ** $p < 0,01$, $n = 356$, Çarp.: Çarpıklık, Bask.: Basıklık, Cronbach alfa güvenilirlik değerleri parantez içinde verilmiştir.

Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık testi varsayımlarını test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Bu maksatla birinci aşamada bağımsız değişkenin aracı değişken üzerine etkisine, ikinci aşamada bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerine etkisine, üçüncü aşamada bağımsız değişken ve aracı değişken birlikte analize dâhil edilerek bağımlı değişken üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Regresyon analiz sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur. Regresyon analizinin her üç aşamasında demografik değişkenler analize öncelikle dâhil edilerek kontrol altına alınmıştır.

Table 3: Regresyon Analizlerinin Sonuçları

<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>Bağımlı Değişken</i>		
	İşe Tutulma	İş Performansı	
	Model 1	Model 2	Model 3
	B	B	B
Sabit	3,57**	2,12**	1,73**
Cinsiyet	- 0,08	- 0,06	- 0,06
Yaş	0,02	0,007	0,01
Hizmet Süresi	- 0,003	- 0,005	- 0,01
Eğitim	- 0,18*	0,1	0,12*
Medeni Durum	0,02	- 0,07	- 0,07
Liderlerin Karizmatik Davranışları	0,20*	0,43**	0,41**
İşe Tutulma	-	-	0,11*
R ²	0,05	0,18	0,20

*p < .05, **p < .01, B = Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayısı.

Regresyon analizi sonucunda karizmatik liderlik davranışlarının çalışanların iş performansı üzerine anlamlı ve pozitif bir etkisi (B = 0,43, p < 0,01) olduğu görülmüştür. Bu kapsamda araştırmamızın birinci hipotezi kabul edilmiştir. Aracılık rolünün incelenmesine yönelik olarak, liderlerin karizmatik davranışlarının çalışanların işe tutulma düzeyleri üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin (B= 0,20, p < 0,01) olduğu, işe tutulmayla beraber analize girildiğinde çalışanların iş performansı üzerindeki etkisinin (B= 0,41, p < 0,01) azaldığı, ancak anlamlı etkisinin devam ettiği, işe tutulmanın ise çalışan iş performansı üzerinde aynı yönde anlamlı etkisinin (B= 0,11, p < 0,01) olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular liderlerin karizmatik liderlik davranışlarının çalışanların iş performansı üzerindeki etkisinin bir kısmının işe tutulma aracılığıyla dolaylı olarak gerçekleştiğini göstermiştir. Yukarıda elde edilen standardize edilmemiş regresyon katsayıları dikkate alındığında işe tutulmanın ($axb = 0,20 \times 0,11 = 0,02$) kısmi bir aracılık etkisi olduğu söylenebilir. Bu aracılık etkisinin anlamlılığını test etmek için Baron ve Kenny (1986: 1177) Sobel testi sonuçlarının incelenmesini önermektedirler. Ancak Sobel testinin birçok kusuru bulunmaktadır (Hayes, 2009: 411). Bu nedenle çalışmamızda Önyükleme (Bootstrap) yanlılığı düzeltilmiş güven aralığı (Önyükleme YD %95 GA) yöntemi uygulanmıştır (Shrout ve Bolger 2002; Preacher ve Hayes, 2008). SPSS'te PROCESS 2.16 (Hayes, 2013) eklentisi kullanılarak aracılık etkisi ve anlamlılık düzeyi tek aşamada hesaplanmıştır. Elde edilen sonuçlar Tablo 4'te sunulmuştur.

Tablo 4. Aracılık Analizi Sonuçları

İncelenen Etki	B	S.H.	Önyükleme YD %95 GA	
			Alt Sınır	Üst Sınır
Ld. Karizmatik Davranışları --> İş Per. Doğrudan Etki (c')	0,42	0,05	0,31	0,52
Dolaylı Etki (axb) (Aracı: İşe Tutulma)	0,02	0,01	0,01	0,06

B = Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata, YD %95 GA= Yanıllığı Düzeltmiş % 95 Güven Aralığı (BC 95% CI), n=356 / 5.000 Önyükleme (Bootstrap) örnekleme, a= yordayıcının aracı değişken üzerindeki etkisi, b= aracı değişkenin yordanan üzerindeki etkisi, c'= aracı değişken modele dahil edildikten sonra yordayıcının yordanan üzerindeki etkisi.

Dolaylı etkinin alt ve üst sınırları arasında elde edilen değerler sıfırdan farklıdır. Bu sonuç aracılık etkisinin önemli olduğunu göstermektedir (Shrout ve Bolger 2002). Ayrıca, bu yöntemde işe tutulmanın dolaylı etkisinin 0,02 olduğu kolayca hesaplanmıştır. Bu bağlamda, ikinci hipotez hem geleneksel hem de modern yaklaşımlardaki bulgular nedeniyle desteklenmiştir.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu araştırmada liderlerin karizmatik davranışlarının çalışanların iş performansı üzerine etkisinde çalışanların işe tutulma düzeylerinin aracılık rolü incelenmiştir. Araştırma sonucunda ulaşılan temel bulguya göre liderlerin karizmatik davranışları, çalışanların duygusal süreçlerini harekete geçirmek suretiyle çalışanların iş performansını artırmaktadır. Bu etkileşimde çalışanların işe tutulma düzeylerinin kısmi olarak katkı sağladığı söylenebilir. Bu kapsamda liderler karizmatik davranışlarıyla doğrudan çalışanların iş performansına katkı sağlarken diğer taraftan çalışanların işe tutulmalarını sağlayarak çalışanların iş performansını ve örgüt performansın dolaylı olarak artırmaktadır. Elde edilen bu sonuç literatürde yapılan birçok çalışma ile uyumludur (Crawford, LePine, ve Rich, 2010; Bakker and Bal, 2010; Bakker ve Xanthopoulou, 2013; Bakker ve Demerouti, 2014; Breevaart vd., 2016; Bui vd., 2017; Vila-Vázquez vd., 2018).

Araştırmamızda kullanılan geleneksel ve modern aracılık testi yöntemleri ile elde edilen sonuçların aynı çıkması diğer önemli bir bulgudur. Her iki yöntemde de aynı sonuçların elde edilmesinin araştırmamızın 356 çalışandan oluşan iyi bir örneklem büyüklüğüne sahip olmasından kaynaklandığı düşünülmektedir. Çünkü küçük örneklerde çarpıklık sorunu ortaya çıkması durumu söz konusudur (Yılmaz ve Dalbudak, 2018:521).

Antonakis, (2011: 376) karizmatik liderliğin takipçilerin liderde gözlemledikleri özellikler ve liderin uyguladıkları sözlü/fiziksel etkileyici taktikler ile belirginleştiğini belirtmektedir. Bu kapsamda karizmatik liderlik özellik ve davranışları bazı taktiklerle geliştirilebilmektedir. Bunlar iletişimde sözlü yöntemlerin yanında beden dilinin etkin kullanılması, ahlaki ikna ve toplumsal hassasiyetleri paylaşmak, grubun doğal bir üyesi olmak, yüksek beklentiler oluşturmak, güven vermek ve duyguların karşı tarafa kolayca yansıtılmasıdır. Bu kapsamda liderlerin karizmatik özellik ve davranışlarını geliştirmeye yönelik uygulanacak bir eğitim programı neticesinde boylamsal çalışmalarla araştırma modelimizin test edilmesinin literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Mevcut araştırmanın bulguları değerlendirilirken çalışmanın kısıtlarıyla birlikte dikkate alınmalıdır. Araştırmaya katılanların sayısı çalışmanın bulgularının genellenebilirliğini

sınırlamaktadır. Analizlerdeki etki değerlerinin anlamlılığının değerlendirilmesinde 5.000 önyükleme örneklemini kullanılarak örneklem sınırlılığı istatistiksel olarak belirli ölçüde giderilmeye çalışılmıştır. Ayrıca araştırmada kullanılan verinin kesitsel yöntem kullanılarak toplanması nedeniyle bulgular değerlendirilirken verinin sosyal beğenilirlik etkisinden kaynaklanan ölçüm hatalarını barındırabileceği göz önünde bulundurulmalıdır.

KAYNAKÇA

- Antonakis, J., Fenley, M., Liechti S. (2011). Can charisma be taught? Tests of two interventions, *Academy of Management Learning ve Education*, 2011, 10, 3, 374–396.
- Bakker A.B, Xanthopoulou , D. (2013). Creativity and charisma among female leaders: the role of resources and work engagement. *The International Journal of Human Resource Management*, 24, 14, 2760–2779.
- Bakker, A. B., ve Bal, P. M. (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83, 189–206.
- Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2014). Job Demands–Resources Theory. In P. Y. Chen, ve C. L. Cooper (Eds.), *Work And Wellbeing: A Complete Reference Guide (Volume III, Pp. 37–64)*. Chichester, Uk: Wiley-Blackwell.
- Bass, B. M. (1995). Theory of transformational leadership redux. *Leadership Quarterly*, 6 4, 463-478.
- Breevaart, K., Bakker A. B., Demerouti E., Derks, D. (2016). Who takes the lead? A multi-source diary study on leadership, work engagement, and job performance. *Journal of Organizational Behavior*, 37, 309–325.
- Bui H. T.M., Zeng Y., Higgs M. (2017). The role of person-job fit in the relationship between transformational leadership and job engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 32, 5, 373-386.
- Chen, C. V., Yuan, M., Cheng, J. ve Seifert, R. (2016). Linking transformational leadership and core self-evaluation to job performance: the mediating role of felt accountability. *North American Journal of Economics and Finance*, 35, 234-246.
- Chhajer R., Rose E. L., And Joseph T. (2018). Role of self-efficacy, optimism and job engagement in positive change: Evidence from the middle east. *Vikalpa The Journal For Decision Makers*, 43(4), 222–235.
- Crawford, E. R., Lepine, J. A., ve Rich, B. L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: A theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95, 834–848.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin iş gören performansını üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Çömez P. (2007). Değişim yönetiminde dönüştürücü liderlik davranışlarının firma performansına etkileri üzerine bir araştırma (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, İstanbul.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2009). Ruhsallık, duygusal zekâ ve dönüştürücü liderlik davranışları üzerine bir araştırma. "İş, Güç" Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, 11, 3, 67-88.
- Eryılmaz, E. ve Doğan, T. (2012). İş yaşamında öznel iyi oluş: utrecht işe bağlılık ölçeğinin psikometrik niteliklerinin incelenmesi. *Klinik Psikiyatri*, 15, 49-55.

- Hawkes A. J., Biggs A.ve Hegerty E. (2017). Work engagement: investigating the role of transformational leadership, job resources, and recovery. *The Journal of Psychology*, 2017, 151, 6, 509–531.
- Jung, D. I., Chee, C. ve Anne W. (2003). The role of transformational leadership in enhancing organizational innovation: hypotheses and some preliminary findings. *The Leadership Quarterly*, 14, 525-544.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy Of Management Journal*, 33, 692-724.
- Keyes, C. F. 2002. Weber and anthropology. *Annual Review Of Anthropology*, 31, 233–255.
- Kirkman, B. L. ve Rosen, B. (1999). Beyond self-management: antecedents and consequences of team empowerment. *Academy Of Management Journal*. 42 (1): 58-74.
- Mccall Morgan W. Jr. (1986). *Human Resource Management*, 25, 3, 481-484: John Wiley ve Sons , Inc.
- Mimir, M. (2008). Liderlik tarzlarının firma performansı ve çalışanların kuruma olan bağlılıklarına etkisi üzerine bir araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gebze, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Moriano J. A., Molero F., Topa G. ve Mangin Jean-Pierre L. (2011). The influence of transformational leadership and organizational identification on intrapreneurship. *Int. Entrep Manag. J.*, 10, 103–119.
- Özkalp, E. ve Meydan, B. (2015). Schaufeli ve Bakker tarafından geliştirilmiş olan işe angaje olma ölçeğinin Türkçe’de güvenilirlik ve geçerliliğinin analizi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 17(3), 04-19.
- Rastbin P. (2016). To investigate the relationship between transformational leadership with inter-organizational entrepreneurship (A case study: Kurdistan province industrial firms). *Journal Tourism Hospit* 5: 190, 1-7.
- Rich, B. L., Lepine, J. A., ve Crawford, E. R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617–635.
- Salanova, M., Agut, S., ve Peiro, J. M. (2005). Linking organizational resources and work engagement to employee performance and customer loyalty: The mediation of service climate. *Journal of Applied Psychology*, 90, 1217-1227.
- Schaufeli W. B., Salanova M., Gonzalez-Roma V. ve Bakker A. B.(2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3: 71–92.
- Schaufeli, W. B., ve Bakker, A. B. (2004). Work engagement: the measurement of a concept. *Gedrag En Organisatie*, 17, 89–112.
- Schaufeli, W. B., Bakker, A. B. ve Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*. 66(4), 701-716.
- Shamir, B., Arthur, M. B., ve House, R. J. (1994). The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study and implications for research. *Leadership Quarterly*, 5: 25-42.
- Shamir, B., House, R. J., ve Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self concept-based theory. *Organization Science*, 4, 577-594.
- Shoghi B., Pour J. R.ve Azizi G. (2013). The relationship between affecting factors on corporate entrepreneurship in metal industries of kaveh industrial city. *Applied Mathematics In Engineering, Management and Technology* 1, 3, 68-91.

- Taylor, J. S.M.(2012). Max Weber revisited: Charisma and institution at the origins of christianity. *Australian E Journal of Theology* 19,3, 195-208.
- Vila-Vázquez G., Castro-Casal, C., Álvarez-P. ve Dolores, Río-A. Luisa D. (2018). Promoting the sustainability of organizations: Contribution of transformational leadership to job engagement. *Sustainability*, 10, 4109, 1-17.
- Wen, X., Gu, L., Wen, S. (2019). Job satisfaction and job engagement: Empirical evidence from food safety regulators in Guangdong, China. *Journal of Cleaner Production*, 999-1008.
- Xenikou A. (2014). The cognitive and affective components of organisational identification: The role of perceived support values and charismatic leadership. *Applied Psychology: An International Review*, 63 (4), 567–588.
- Yetiş, M. (2013). Kara Kuvvetleri Komutanlığında görevli subayların dönüştürücü liderlik yapıları üzerine uygulamalı bir araştırma (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yılmaz, V. ve Dalbudak, İ. (2018). Aracı değişken etkisinin incelenmesi: Yüksek hızlı tren işletmeciliği üzerine bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14, 2, 517-534.