



T.C.  
GEBZE YÜKSEK TEKNOLOJİ ENSTİTÜSÜ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

137791

**KARİZMATİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL  
BAĞLILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNE BİR  
ARAŞTIRMA**

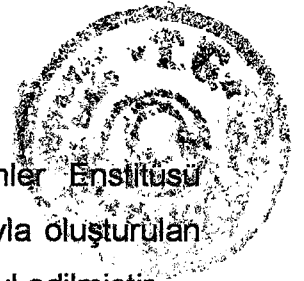
137791

Hasan GÜL  
DOKTORA TEZİ  
İŞLETME ANABİLİM DALI

TEZ DANIŞMANI  
Doç.Dr.Adnan CEYLAN

T.C. YÜKSEK ÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ

GEBZE  
2003



Hasan GÜL'ün tez çalışması, G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun 02/10/2003 tarih ve 2003/25 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından İşletme Anabilim Dalında doktora tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE : Doç.Dr. Adnan CEYLAN  
( Tez Danışmanı)

ÜYE : Prof.Dr.Erol EREN

ÜYE : Doç.Dr.Oya ERDİL

ÜYE : Doç.Dr.Cengiz YILMAZ

ÜYE : Yrd.Doç.Dr.Lütfihak ALPKAN

ONAY

G.Y.T.E. Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun  
13.11.2003 tarih ve 2003/179 sayılı kararı.

İmza / Mühür

## ÖZET

Bu çalışmanın amacı, karizmatik lider özellikleri ile örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkiyi incelemektir. Çalışma dört ana bölümden meydana gelmektedir.

İkinci bölümde; günümüze kadar geliştirilmiş bulunan liderlik teorilerine kısaca yer verildikten sonra Modern Liderlik Teorileri kapsamında İşlemci, Dönüşümcü ve Karizmatik Liderlik Teorileri incelenmiştir. Karizma ve karizmatik liderlik kavramlarının tanımı, önemi ve Bass, House, Conger-Kanungo, Shamir ile Meindl'in karizmatik liderlik teorileri ele alınmıştır.

Üçüncü bölümde örgütsel bağlılık kavramının tanımı, önemi, benzer kavramlarla ilişkileri, bağlılığı etkileyen faktörler, literatürde yer alan bağlılık sınıflandırmaları ve sonuçları incelenmiştir.

Bu tez çalışmasının dördüncü bölümünde karizmatik liderlik ile örgütsel bağlılık ilişkisi masaya yatırılmıştır. Karizmatik liderlerin Conger tarafından vizyon belirleme, sıradışı davranışlar sergileme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, statükoyu sürdürmeme, kişisel risk üstlenme ve çevresel duyarlılık gösterme şeklinde belirlenmiş olan özelliklerinin Allen ve Meyer'in ortaya koymuş olduğu duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık türleriyle olan ilişkileri ele alınmıştır.

Son bölümde araştırmada ileri sürülmüş olan hipotezleri test etmek amacıyla Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde yapılmış olan anket çalışmalarıyla ilgili bulgulara yer verilmiştir. Karizmatik liderliği ölçmek üzere Conger ve Kanungo'nun birlikte geliştirdikleri Karizmatik Liderlik Ölçeği, örgütsel bağlılığı ölçmek için de Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiş olan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Anket çalışmasıyla elde edilen bulgular SPSS 10.0 for Windows isimli istatistik paket programıyla analiz edilmiştir.

Araştırma sonucunda karizmatik lider özelliklerinin bağlılığın üç boyutuyla da ilişkili olduğu belirlenmiştir. Özellikle karizmatik lider özellikleriyle normatif bağlılığı arasında diğer iki bağlılık türüne göre daha güçlü bir ilişki bulunmuştur.

## SUMMARY

The objective of the study was to investigate the relations between attributes of the charismatic leaders and the types of the organizational commitment. The thesis consists of four parts.

In the second part, the leadership literature was reviewed. Modern leadership theories, transactional, transformational and charismatic leadership theories were explained in detail.

In the third part, organizational commitment literature was reviewed. The definition, importance and factors impacting organizational commitment were discussed in detail.

In the fourth part, attributes of charismatic leaders identified by Conger and Kanungo, such as vision articulating, representing exceptional behaviors, showing care for member needs, not maintaining the status quo, taking personal risks and showing environmental sensitivity were described. In this section the three types of commitment, namely affective, continuance and normative as stated by Allen and Meyer were also discussed.

In the final part, a questionnaire study was administered in the region of Karaman and Aksaray. The sample was consisted of Police Force officers in that region. Charismatic leadership was measured using Conger and Kanungo's Leadership Questionnaire. Organizational commitment was measured by using the questionnaire developed by Allen and Meyer. The data was analyzed by using SPSS 10.0 for Windows.

In the findings, attributes of a charismatic leader have been found to be related with the three dimensions of organizational commitment. Specifically, the relationship between attributes of the charismatic leaders and normative commitment is stronger than the other relationships.



## TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının hazırlanmasında şüphesiz en çok teşekkür borçlu olduğum şahıs kıymetli hocam ve danışmanım Doç. Dr. Adnan CEYLAN beyefendidir. Tez konusunun belirlenmesinde ve hazırlanmasında bana gösterdiği yakın ilgi ve yardımlarından dolayı kendisine şükran borçluyum. Aynı şekilde tez izleme komitemde yer alan, bilgi ve tecrübelerinden her zaman istifade ettiğim kıymetli hocalarım Doç. Dr. Oya ERDİL hanımefendi ve Doç. Dr. Cengiz YILMAZ beyefendiye teşekkür etmeyi kendime bir görev addederim.

Ayrıca araştırma ile ilgili bulguların SPSS istatistik paket programıyla analiz edilmesinde bana gösterdiği tahammül ve yardımlarından dolayı Yrd. Doç. Dr. Ercan ERGÜN'e ve Yrd. Doç. Dr. Nihat Kaya'ya ve tezin alan araştırmasının yapılmasında gösterdiği yakın ilgi, yardım ve desteklerinden dolayı Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürleri ve personellerine de teşekkür ediyorum.

Herhalde en az yukarıda isimlerini zikrettiğim değerli şahıslar kadar teşekkürü hak eden bir diğer isim de sevgili hayat arkadaşımdır. Özellikle tezin yazım aşamasında gece gündüz kahrımı çeken ve sabır gösteren değerli eşime de burada teşekkür etmeyi kendime zevkli bir görev kabul ediyorum.

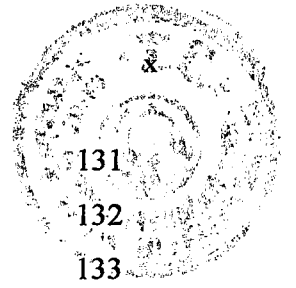
# İÇİNDEKİLER DİZİNİ

## Sayfa

ÖZET	iv
SUMMARY	v
TEŞEKKÜR	vi
İÇİNDEKİLER DİZİNİ	vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ	xi
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
TABLolar DİZİNİ	xiii
1. GİRİŞ	1
2. LİDERLİK KAVRAMI VE KARİZMATİK LİDERLİK	3
2.1. Lider ve Liderlik Kavramlarının Tanımı ve Önemi	3
2.1.1.Lider	3
2.1.2.Liderlik	5
2.2. Liderlikle İlgili Teoriler	7
2.2.1.Özellikler Teorisi	7
2.2.2.Davranışsal Liderlik Teorisi	9
2.2.3.Durumsal Liderlik Teorisi	10
2.3. Modern Liderlik Teorileri	11
2.3.1.İşlemci Liderlik Teorisi	12
2.3.2.Dönüşümcü Liderlik Teorisi	14
2.4. Karizmatik Liderlik	17
2.4.1.Karizma Kavramının Tanımı ve Kapsamı	18
2.4.2.Karizmatik Liderliğin Tanımı	21
2.4.3.Karizmatik Liderlik Türleri	24
2.4.4.Karizmatik Liderlerin Ortaya Çıkışını Kolaylaştırıcı Koşullar	27
2.5. Karizmatik Liderlik Teorileri	29
2.5.1.House'un Karizmatik Liderlik Teorisi	30
2.5.2.Bass'ın Karizmatik Liderlik Teorisi	33
2.5.3.Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Teorisi	34
2.5.4.Shamir'in Karizmatik Liderlik (Benlik) Teorisi	36
2.5.5.Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı	40

2.5.6.Karizmatik Liderlik Teorilerinin Mukayesesi ve Değerlendirmesi	42
2.5.6.1.Karizmatik Liderlik Teorilerinin Benzer Yönleri	44
2.5.6.2.Karizmatik Liderlik Teorilerinin Farklılaşan Yönleri	45
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	46
3.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi	49
3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi ve Mukayesesi	53
3.2.1.Mesleğe Bağlılık	53
3.2.2.İşe Bağlılık	54
3.2.3.Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık	55
3.2.4.Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini	56
3.2.5.Örgütsel Bağlılık ve İtaat	58
3.2.6.Örgütsel Bağlılık ve Sadakat	58
3.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	59
3.3.1.Tutumsal Bağlılık	60
3.3.1.1.Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar	62
3.3.2.Davranışsal Bağlılık	76
3.3.2.1.Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	77
3.3.2.2.Salancik'in Yaklaşımı	80
3.3.3.Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	81
3.3.4.Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Mukayesesi ve Değerlendirmesi	83
3.4. Örgütsel Bağlılık Türlerine Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri	84
3.4.1.Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler	87
3.4.2.Devamlılık Bağlılığına Etki Eden Faktörler	89
3.4.3.Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler	91
3.5. Örgütsel Bağlılık Ve İş Davranışları	92
3.5.1.Bağlılık ve Performans	93
3.5.2.Bağlılık ve Devamsızlık	93
3.5.3.Bağlılık ve İşe Geç Kalma	94
3.5.4.Bağlılık-İşgücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti	94
3.5.5.Bağlılık ve Stres	95

4. KARİZMATİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ	97
4.1. Karizmatik Liderliğin Aşamaları	98
4.2. Karizmatik Liderlik Sürecinin Bileşenleri	100
4.3. Karizmatik Liderlerin Özellikleri	103
4.3.1. Vizyon Belirleme	108
4.3.1.1. Fırsatların Farkında Olma ve Vizyon Formüle Etme	110
4.3.1.2. Vizyonu Birleştirme	111
4.3.1.3. Vizyona Güven Oluşturma	111
4.3.1.4. Vizyona Ulaşma	111
4.3.2. Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	112
4.3.3. Çevresel Duyarlılık Gösterme	112
4.3.4. Sıra Dışı Davranış Sergileme	113
4.3.5. Kişisel Risk Üstlenebilme	113
4.3.6. Statükoyu Sürdürmeme	113
4.4. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Mukayesesi	114
4.5. Karizmatik Lider Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki İlişkiler	116
4.5.1. Karizmatik Lider Özellikleri ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiler	119
4.5.2. Karizmatik Lider Özellikleri ile Devamlılık Bağlılığı Arasındaki İlişkiler	121
4.5.3. Karizmatik Lider Özellikleri ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkiler	123
5 ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ	125
5.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	125
5.2. Araştırmanın Kısıtları	125
5.3. Örneklem Kitle	126
5.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenler	126
5.4.1. Bağımsız Değişkenler	127
5.4.2. Bağımlı Değişkenler	127
5.5. Araştırmada Kullanılacak Hipotezler ve Araştırma Modeli	127
5.6. Anketin Hazırlanması ile İlgili Aşamalar	130
5.6.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması	130



5.6.2. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar	131
5.7. Veri Toplama Aşaması	132
5.8. İstatistiksel Analizler Ve Bulgular	133
5.8.1. Demografik Analizler	133
5.8.2. Faktör Analizleri	136
5.8.2.1. Karizmatik Liderliğin Faktör Sonuçları	136
5.8.2.2. Örgütsel Bağlılık Türlerinin Faktör Analizleri	139
5.8.3. Güvenilirlik Analizleri	141
5.8.4. Korelasyon Analizi	144
5.8.5. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi	150
5.8.5.1. Matematiksel Modeller	150
5.8.5.2. Regresyon Analizi Sonuçları	151
5.8.5.3. Bulguların Şematik Gösterimi	156
6. SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER	160
KAYNAKLAR	173
ÖZGEÇMİŞ	196
EKLER	
EK 1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA YÖNELİK ANKET	
EK 2. KARİZMATİK LİDERLİĞE YÖNELİK ANKET	
EK 3. DEMOGRAFİK SORULAR	



## SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

### SİMGELER

ABD

C-K Scale

ÖB

KL

VB

SDS

KRÜ

ÜİDG

ÇD

MDS

DUYB

DEVB

NORB

### AÇIKLAMA

Amerika Birleşik Devletleri

Conger-Kanungo Scale

Örgütsel Bağlılık

Karizmatik Liderlik

Vizyon Belirleme

Sıradışı Davranışlar Sergileme

Kişisel Risk Üstlenme

Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme

Çevresel Duyarlılık

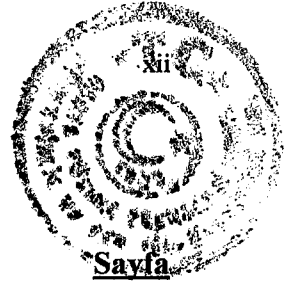
Mevcut Durumu Sürdürmeme

Duygusal Bağlılık

Devamlılık Bağlılığı

Normatif Bağlılık

# ŞEKİLLER DİZİNİ



<b><u>Sekil</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
3.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	60
3.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı	61
3.3. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli	69
3.4. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	77
3.5. Çoklu Bağlılıklar Modeli	82
4.1. Karizmatik Liderliğin Aşamaları	98
4.2. Karizmatik Etki Sürecinin Bileşenleri	101
5.1. Araştırma Modeli	129
5.2. Duygusal Bağlılık Üzerinde Karizmatik Lider Özelliklerinin Kabul ve Red Durumu	156
5.3. Devamlılık Bağlılığı Üzerinde Karizmatik Lider Özelliklerinin Kabul ve Red Durumu	157
5.4. Normatif Bağlılığı Üzerinde Karizmatik Lider Özelliklerinin Kabul ve Red Durumu	158
5.5. Araştırma Modeli Üzerinde Hipotezlerin Kabul ve Red Durumu	159

**TABLULAR DİZİNİ**

<b><u>Tablo</u></b>	<b><u>Sayfa</u></b>
2.1. Liderlik Özellikleri	8
2.2. Sosyal ve Kişisel Yönlü Liderliğin Unsurları	24
2.3. Karizmatik Liderlik Teorilerinin Karşılaştırmalı Analizi	43
4.1. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Farklı Yönleri	115
5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	133
5.2. Cinsiyetle İlgili Frekans Tablosu	134
5.3. Eğitim Durumuyla İlgili Frekans Tablosu	134
5.4. Medeni Durumla İlgili Frekans Tablosu	134
5.5. Yaşla İlgili Frekans Tablosu	135
5.6. Gelir Durumuyla İlgili Frekans Tablosu	135
5.7. Görev Süresiyle İlgili Frekans Tablosu	135
5.8. Karizmatik Liderliğin Faktör Sonuçları	138
5.9. Duygusal Bağlılık ile İlgili Faktörler	139
5.10. Devamlılık Bağlılığı ile İlgili Faktörler	140
5.11. Normatif Bağlılığı ile İlgili Faktörler	141
5.12. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri	142
5.13. Karizmatik Lider Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi ve Cinsiyet, Yaş, Kıdem ve Eğitim Düzeyi	149
5.14. Duygusal Bağlılık ve Karizmatik Lider Özellikleri Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi	152
5.15. Hipotez Analizleri Sonuçları	152
5.16. Devamlılık Bağlılığı ve Karizmatik Lider Özellikleri Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi	153
5.17. Hipotez Analizleri Sonuçları	154
5.18. Normatif Bağlılığı ve Karizmatik Lider Özellikleri Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi	155
5.19. Hipotez Analizleri Sonuçları	155



# 1. GİRİŞ

Liderlik insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. Bugüne kadar hakkında on binlerce kitap yazılmasına ve yine binlerce makale, konferans, seminer vb. araştırma ve yayınlar yapılmasına rağmen önemini yitirmemiş bir konudur. Adı her ne olursa olsun insanların bir araya gelerek oluşturdukları tüm topluluklarda liderler görülmektedir. İşlerin yolunda gittiği barış, istikrar, huzur ve refah dönemlerinde lider ve liderliğin önemi pek fark edilmemiş olsa bile özellikle toplumsal, askeri, siyasal ve ekonomik bunalım dönemleri ile büyük ve radikal değişim devrelerinde insanlar kendilerini yönetecek, kendileri adına karar verip uygulayabilecek liderlere gereksinim duymuşlardır (Ceylan ve Begeç, 2000, s.597).

Toplumların vazgeçilmez bir unsuru olan liderlik konusunda günümüze kadar çok sayıda araştırma yapılmış ve çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu bağlamda *karizmatik liderlik*, yeni liderlik yaklaşımlarında oldukça sık bahsedilen önemli bir kavramdır (Khatiri and et al., 2001, p.373). Aynı şekilde *örgütsel bağlılık* da özellikle son 30 yıl içerisinde başta ABD (Amerika Birleşik Devletleri) olmak üzere pek çok ülkede araştırma konusu olmuştur (Awamleh, 1996, p.65; Suliman and Iles, "İs Continuance Commitment...", 2000, p.407). Ancak ülkemizde günümüze kadar bu konuda yeterince araştırma yapılmamıştır.

Dünyanın giderek küçüldüğü, ekonomik ve ticari anlamda ülkesel sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetlendiği bir ortamda örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve daha da güçlenerek geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde örgütsel bağlılık kavramı oldukça önem kazanmıştır. 2001 Şubatı'nda ülkemizde yaşanan ekonomik kriz büyüklü küçüklü pek çok işletmenin işçi çıkarmalarına, küçülmelerine ve hatta kapanmalarına sebep olmuştur. Böyle bir ortamda çalışanların tutum ve davranışları üzerinde doğrudan etkili olan karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık kavramları daha fazla önem kazanmaktadır.

Liderlik konusundaki bilimsel araştırmalar 20.yüzyılın başlarında başlamıştır. Bu araştırmalar farklı yaklaşımlara dayanmaktadır. Sosyal bilimlerin bir konusu olması sebebiyle liderlik araştırmaları hiçbir zaman, örneğin matematik bilimindeki

gibi bir kesinlik taşımazlar. Bunun sebebi, sosyal dünyanın fiziksel dünya kadar düzenli ve kesin kurallara göre işleyen bir dünya olmamasıdır. Ayrıca insanların tek tip bir model teşkil etmemeleri ve tahmin edilebilir olmamaları liderlik çalışmalarının bütün durumlarda etkili ve geçerli olan bir metot geliştirememesine sebep olmaktadır.

Son yıllarda çalışanların iş ve örgütlerindeki davranışları çok önemli bir konu haline gelmiştir. Araştırmacılar özellikle önemli örgütsel çıktılarla ilişkili olan davranışları açıklamaya çalışmışlardır. Bu davranışların en önemlilerinden birisi olarak örgütsel bağlılık görülmektedir.

Örgütsel bağlılıkla ilgili çok sayıda araştırma olmasına rağmen, onun doğası, öncelikleri, sonuçları ve ilişkileri konusu hala belirsiz ve karışıktır. Buna rağmen bu konuya olan ilgi azalmamış aksine artmıştır. Bu popüleritede örgütsel bağlılığın çalışanların ve örgütün performansına yaptığı etkiler önemli bir rol oynamaktadır.

Bugünün rekabetçi ortamında işletmeler için karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık çok önemli iki faktördür. Hem karizmatik liderlik hem de örgütsel bağlılık örgüt üyelerinin işle ilgili davranışlarını anlamada oldukça önemli teşhis ve tespitler sunmaktadır. Bugüne kadar yapılan araştırmalar örgütsel bağlılık ve karizmatik liderliğin aynı sonuçlara odaklandığını göstermektedir. Bu iki olgunun örgütün değer, misyon ve vizyonunu kabullenme, örgütle özdeşleşme, motivasyon sağlama, takım ruhunu geliştirme, ekstra çaba sarf etme, gönüllü olarak örgütte kalma gibi çalışanların tutum ve davranışları ile doğrudan ilişkili olduğu kabul edilmektedir. Sonuç olarak bu tutum ve davranışların da iş tatmini, işgücü devir hızı, işten ayrılma niyetini azaltma ve kişisel ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler yaptığı bilinmektedir.

Bu tez çalışmasında karizma ve karizmatik liderlik kavramının belirleyici öğeleri ve bu kavramların örgütsel bağlılık kavramıyla olan ilişkisi araştırılacaktır. Karizmatik liderlerin vizyon belirleme, sıradışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, çevresel duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeme gibi özelliklerinin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı üzerindeki etkileri incelenecektir.

## 2. LİDERLİK KAVRAMI VE KARİZMATİK LİDERLİK

### 2.1.Lider ve Liderlik Kavramlarının Tanımı ve Önemi

Lider ve liderlik süreci ile ilgili yeryüzünde bulunan en eski kaynaklar 5000 yıllık Mısır Hiyeroglif yazıtlarıdır. M.S. 300 ve 400 yıllarında Yunan filozofları Plato ve Aristo liderlik, lider özellikleri ve liderlerin eğitimi gibi konularda görüşleri sürmüşlerdir (Paul and et al., 2002, p.192). Toplum hayatında olduğu gibi örgütlerde de liderlik çok önemli bir unsurdur. Lider ve liderlik, çeşitli yönleri olan bir araştırma konusudur. Örneğin motivasyon teorileri sadece insanların neden ve nasıl çaba gösterdiklerini ortaya koymaya çalışırken, liderlikle ilgili teoriler çok çeşitli konuları incelemiş ve bu da belirsizlik yaratmıştır (Muchinsky, 1993, p.359).

Yapılan araştırmalar “lider” denilince genellikle sıradan bir insanın aklına politika ve askerlik alanında lider olmuş kişilerin geldiğini göstermektedir. Genellikle liderler ülkeleri ve orduları yöneten kişiler olarak bilinmektedirler. Ancak liderlik bu iki alanla sınırlı değildir. Zira sosyal nitelikli bir varlık olan insanlar gruplar halinde birlikte yaşamaktadırlar. Gruplar halinde yaşayan insan toplulukları, kendilerini belli hedeflere götürecek ve bu amaçla yönetecek liderlere gereksinim duymaktadırlar.

#### 2.1.1. Lider

Lider ve liderliğin bu kadar çok tartışılan ve araştırılan bir konu olması beraberinde çok farklı liderlik tanımlamalarını getirmiştir. Aşağıda liderlikle ilgili çeşitli tanımlamalara yer verilmiştir.

İnsanlar günlük yaşantılarında meydana gelen hızlı değişimlere paralel olarak giderek çeşitlenen istek ve ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla formel veya informel bir şekilde bir gruba üye olmaktadır. Çünkü insanlar, istek ve ihtiyaçlarını bir grup içinde çok daha kolay karşılayabilme imkanına sahiptirler. Ancak bu grupların bir

takım amaç, hedef ve beklentileri vardır. Amaç ve hedeflerin gerçekleştirilebilmesi için grubun yönlendirilmesi gerekmektedir. İşte bu yönlendirme işini yapan kişiye lider denilmektedir (Ardıç ve Yenigün, 1997, s.545).

Bir başka tanımda lider; başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden kişi olarak tanımlanmıştır. Lider geleceği etkili bir şekilde görebilen, bireylerin, grupların ve kitlelerin istek, ideal ve inançlarını sezebilen ve onların davranışlarını amaçlarına doğru yönlendirebilen kişidir. Liderle ilgili bu açıklama daha çok liderlerin gelecekle ilgili öngörülerini üzerinde durmaktadır. Liderlerin kontrol ve koordine fonksiyonunu esas alan bir başka tanımda ise liderler, grup üyelerini saptanan amaçlar doğrultusunda başarılı kılmaya yönlendiren, onların çalışmalarını koordine ve kontrol eden, bu çabaları gerçekleştirmek için gerekli özellik ve yeteneklere sahip olan kişidir şeklinde tanımlanmıştır.

Eren (1998) ise lideri; grup üyeleri tarafından hissedilen ancak açıklığa kavuşmamış olan ortak düşünce ve arzuları benimsenebilir bir amaç biçiminde ortaya koyan ve grup üyelerinin potansiyel güçlerini bu amaç etrafında faaliyete geçiren kimsedir şeklinde tanımlamıştır (Eren, 1998, s.390). Bu tanımda liderlerin, grup üyeleri tarafından paylaşılan istek ve beklentileri açığa çıkarma ve bunların gerçekleştirilmesi yönünde ortak çabaların koordine edilmesi özellikleri üzerinde durulmaktadır.

Lider, ortak veya alternatif amaçlar yönünde etkileşimde bulunan grup üyelerini belli bir zaman boyutunda yönlendirici kişidir. Bu etkileşimde lider, grubun zaman ve dikkatini büyük oranda yönlendirir ve kendisinden insiyatifte bulunma, karar alma ve eylemleri yönlendirme beklenir; grup üyeleri de buna uyar (Leadership, International Encyclopedia of the Social Sciences, 1972, pp.91-92).

Baltaş (2000) liderleri, örgütün ayakta kalmasını sağlamak, işlerin yapılma biçimleriyle, nelere değer verildiğini belirlemek, vizyon oluşturmak ve bu vizyonu örgüt içinde benimsetmek sürecinden sorumlu olan şahıslar biçiminde ifade etmiştir (Baltaş, 2000, s.109). Bu tanımda ise daha çok liderlerin vizyoner özellikleri üzerinde durulmuştur.

Lider insanları harekete geçirebilen, onlarla iki yönlü bir iletişim kurabilen ve her zaman onların yanında olduğu duygusunu yaratabilen kişidir. Ay ve Gülgün (1997) tarafından yapılan bir tanımda liderlerin geleneksel görevlerinin yanı sıra modern görevlerine de değinilmiştir. Zira günümüzde lider, modern yönetim unsurlarının örgüt içi değerlere dayandırılması ile sadece hedef belirleme, teşvik etme, planlama, karar verme ve uygulama şeklindeki geleneksel rollerini yerine getirmekle değil aynı zamanda, sürekli olarak gelişen performansın etkin bir şekilde uygulanabilmesi amacıyla örgütsel öğrenimi ve sürekli iyileştirmeyi teşvik edecek yöntemler tasarlama ve insan odaklı hareket etmeyle de görevli bulunmaktadır (Ay ve Gülgün, 1997, s.279).

Yukarıda yapılan bütün tanımlamaların buluştuğu ortak nokta belli bir insan topluluğunun ve ulaşılması gereken bir hedefin olmasıdır. Ayrıca liderlerin yönetme, amaç belirleme, karar alma ve uygulama, vizyon sahibi olma, ikili ilişkilere ve iletişime önem verme gibi ortak özelliklere sahip oldukları sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda genel bir tanım yapmak gerekirse liderleri; sahip oldukları vizyon ve bilgileri, cesaret ve tecrübeleri ile birleştirerek en uygun yer ve zamanda en ideal kararları alabilen, aldığı kararları azimle uygulayabilen, içsel ve dışsal tehdit ve fırsatların farkında olan, güçlü bir örgüt kimliği ve kültürüne sahip bir örgüt yapısı oluşturabilen ve bu örgütün devamlılığını sağlayacak stratejileri oluşturabilen kişilerdir şeklinde tanımlamak mümkündür.

### 2.1.2. Liderlik

Liderlik kavramının literatürde pek çok tanımı bulunmaktadır. En kısa ifadeyle liderliği belirli amaçlara ulaşmak için başkalarını etkileme gücüdür şeklinde tanımlamak mümkündür. Dolayısıyla liderlikten bahsedebilmek için üç unsurun bir arada bulunması gerekmektedir. Bunlar; (1) sahip oldukları bireysel yetenek, kişilik özellikleri, davranış, karar ve talimatlarıyla başkalarını harekete geçirebilen liderler, (2) ortak amaç ve hedeflerin gerçekleştirilmesi için bir araya gelen izleyiciler topluluğu ve (3) lider ve liderliğin meşruluğunu ortaya koyan güç. Liderlik başkalarını etkileme süreci olduğuna göre, tek başına bir liderlikten bahsetmek mümkün değildir. Liderlik diğer insanlarla münasebeti içermektedir. Dolayısıyla

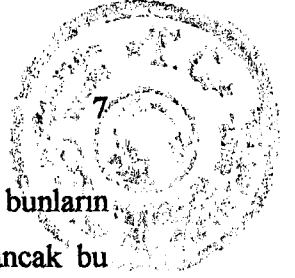
liderlik sürecini anlamaya çalışırken liderin etkileşim içinde bulunduğu insanların özelliklerini de dikkate almak gerekmektedir. Liderlerin sergilediği davranış ve roller, etkileşim içinde bulunduğu insanların değer yargıları ile şekillenmektedir.

Yukarıda ifade edildiği gibi liderlikten bahsedebilmek için liderin meşruluğunu ortaya koyan bir güce gereksinim bulunmaktadır. Liderlik sosyal, psikolojik ve siyasal boyutları olan bir kavramdır. Liderlik, bir kişinin bir başkası üzerinde sahip olduğu etkileme gücünü veya daha yaygın olarak bir ya da birkaç kişinin geniş kitleleri etkilemesini anlatmaktadır. Ancak hemen belirtmek gerekir ki, liderlik sadece güce dayanan bir süreç de değildir. O aynı zamanda güven, sevgi, tutku, tutarlılık, katılım, kararlılık ve sabır isteyen bir durumdur.

Liderlik, grup yaşamının ortaya çıkardığı bir statüdür. Toplum halinde yaşayan insanların, insiyatif kullanan, çözüm üreten, hedef gösteren insanlara duyduğu ihtiyaç liderliğin varlık sebebidir. İnsanlık, tarih boyunca yaşanan en hızlı değişime tanık olmaktadır. Post-Endüstriyel dönem, sanayi ötesi toplum, bilgi çağı, küresel bilgi toplumu, öğrenen toplum, hizmetler sınıfı toplumu, üçüncü dalga toplumu veya bilgi toplumu olarak isimlendirilen (Yeniçeri, 2002, s.57) hızlı değişim ve gelişmelerin yaşandığı bu dönemde, toplumsal ve örgütsel alanda belki de her zamankinden daha fazla liderliğe ve liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Zira liderlik değişimle mücadele edebilmekle ilgilidir. Hatta liderlik sadece değişimle mücadele edebilmeyi değil aynı zamanda onu kontrol ve yönlendirebilmeyi de gerektirmektedir. Liderliğin son yıllarda bu kadar önem kazanmasının nedenlerinden bir diğeri de iş dünyasının daha rekabetçi ve daha hareketli hale gelmesidir. Teknolojik değişimlerin hızlanması, uluslar arası rekabetin kızışması, global ve anti-global örgütlenmelerin yoğunlaşması, sermaye yoğun pazarlardaki kapasite fazlası, istikrarsız bir petrol karteli ve işgücünün değişen demografik özellikleri bu değişime katkısı olan faktörlerden bazılarıdır.

Bilgi toplumu çağında artık örgütlerin geleneksel yol ve yöntemleri uygulayarak, dün yapılanı aynen veya biraz daha iyi yaparak başarılı olabileme şansları bulunmamaktadır. Bu yeni ortamda örgütlerin ayakta kalabilmesi değişime ayak uydurabilmeyi gerektirmektedir. Bu da her zamankinden daha fazla liderlik sonucunu doğurmaktadır (Kotter, 1990, p.48). Zira liderlik kavramı geleceğe





yöneliktir. Özellikle örgütsel değer ve inançların farkında olmayı ve bunların geleceğe uygunluğunu araştırmayı gerektirmektedir. Radikal değişiklikler ancak bu süreçte gerçekleşebilecektir.

## 2.2. Liderlikle İlgili Teoriler

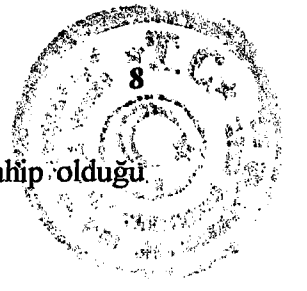
Günümüze kadar liderlikle ilgili pek çok teori geliştirilmiştir. Bass ve arkadaşları liderlik çalışmalarının Eski Yunanlılara kadar uzanan bir geçmişe sahip bulunduğunu, ancak geçen süre içerisinde araştırmaların amaç, kapsam ve boyutlarının değiştiğini vurgulamışlardır (Bass and et al., 1987, pp.7-19). Liderlik teorilerinin en önemli özelliklerinden birisi gelişim trendlerinin tedrici bir nitelik arz etmesidir. Diğer bir ifadeyle yeni teoriler daha önce ortaya konulmuş olan teorilerin üstüne inşa edilerek devam etmektedir. Liderlik teorilerinin bu özelliği onun tarihi bir bütünlük göstermesine sebep olmaktadır. Liderlik teorileri tarihsel süreç içerisinde aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır. Bunlar (Fidan, 1996, ss.24-32; Koçak ve Kirazcı, 1997, s.300):

- Özellikler Teorisi
- Davranışsal Liderlik Teorileri
- Durumsal Liderlik Teorileri

### 2.2.1. Özellikler Teorisi

Liderlik alanında geliştirilen ilk teori özellikler teorisidir. Özellikler teorisinin geliştirilmesinde “Sanayi Devrimi”nin önemli rolü bulunmaktadır. Buhar gücünün keşfedilmesiyle başlayan sanayi devrimiyle birlikte bilimsel olarak yönetim kavramı da anılmaya başlamıştır. O döneme hakim olan yönetimin unsurları iş bölümü, uzmanlaşma, standartlaşma, hiyerarşi, belirli kural ve yöntemlerin yönetimde uygulanmasıydı (Tabak, 2001, s.1; Fidan, 1996, ss.24-32).

Liderlikte özellikler yaklaşımı paralelinde yapılan çalışmalarda lider tanımlanırken ister güç ve kontrol vurgulansın, isterse grup ön plana çıkarılsın, varılmak istenilen nokta; bazı insanların doğal liderler olduğu ve bu doğal liderleri başkalarından ayıran fiziksel özelliklere ve yeteneklere sahip oldukları düşüncesidir.



Bu amaçla 1920-1950 yıllarında geliştirilen psikolojik testler ile liderin sahip olduğu özellikler bulunmaya çalışılmıştır (Tabak, 2001, ss.2-3).

Özellikler teorisi liderliğe sadece liderin gözünden bakar. Özellikle liderin etkinliği ile ilgili kişisel özellikleri ve fiziksel özellikleri üzerinde durur. Bu yaklaşımda çalışmalar temelde başarılı liderleri başarısız liderlerden fiziksel, zihinsel ve kişisel özellikleri ile ayırt etmeye yönelik olmuşlardır. Liderlerin doğuştan sahip oldukları özellikler ve bunların zamanla kazanılan bazı niteliklerle zenginleştirilmesi bu teoriye göre liderliğin temelini oluşturmaktadır. Bir kişinin lider olarak ortaya çıkmasının ve bir grubu yönetmesinin en önemli nedeni taşımakta olduğu özellikleridir (Şimşek, 1993, s.217).

Çok eski çağlardan beri insanlar başarılı liderlerin özelliklerini incelemeye başlamışlardır. Ancak her liderin birbirinden farklı özellikler taşıması, liderlerin sahip olmaları gereken özellikleri gösteren listelerin kabarmasına sebep olmuştur (Eren, 1998, ss.390-391). Yapılan araştırmaların birçoğunda fiziksel özellikler uzun boy, kalın ve tok ses, iyi konuşabilme yeteneği; kişisel özellikler ise üstün zeka, kendine güven, analiz ve sentez yapabilme kabiliyeti, sosyallik ve güvenirlilik gibi özellikler olarak ortaya konulmuştur.

Bu teoriye göre etkili ve etkisiz bir lider fiziksel ve kişisel özellikleri bakımından karşılaştırılır. Etkili liderin, etkisiz olana göre farklı bir özelliği varsa bu kritik liderlik özelliğidir. Aşağıdaki tablo.2.1.'de lider olanları, olmayanlardan ayıran özellikler listesi verilmiştir.

Tablo 2.1. Liderlik Özellikleri (Buono and Bowditch, 1990, p.161)

-Boy	-Eğitim Düzeyi	-Hakim Olma
-Kilo	-Dış Görünüş	-İnsiyatif Kullanma
-Fiziki Görünüm	-Konuşma (Hitabet) Yeteneği	-Orjinal Düşünce
-Bireysel Enerji	-Kendine Güven	-Kavrama
-Ağırlık	-Bilgi	-Kararlı Davranış
-Zeka Düzeyi	-Karar ve Yargılama	-İstek, Hırs
	-Uyum	





Liderlik sürecini sadece lider değişkenini ele alarak inceleyen bu teori çok fazla başarılı olamamıştır. Liderlikle ilgili her türlü özellikleri ortaya koyamadığı durumsal koşulları ve lideri izleyen kişilerin ihtiyaçlarını dikkate almadığı için eleştirilmiştir. Özellikle bu teorinin uygulamada liderleri belirlemede yetersiz kaldığı görülmüştür. İzleyiciler arasında mevcut liderden daha fazla özellikleri bünyesinde taşımasına rağmen lider olamayanlar bulunduğu gibi, etkili bir şekilde liderlik yapanların da bu özellikleri taşımadıkları belirlenmiştir (Koçel, 1993, ss.331-332). Ayrıca liderde bulunması gereken özelliklerin ölçümünün zor olacağı ve bir standart belirlemenin her örgüt ve her durum için geçerli olmayacağı şeklinde eleştirilere maruz kalmıştır (Fidan, 1996, s.107). Bunlara benzer nedenlerle teorinin tatmin edici sonuçlar vermemesi yeni teorilerin geliştirilmesine sebep olmuştur.

### 2.2.2. Davranışsal Liderlik Teorisi

Davranışsal yaklaşım, özellikler teorisinin liderlik kavramında bir çok soruyu aydınlatamadığı gerekçesiyle liderlik literatürüne girmiştir. Liderlik konusunda geliştirilen ikinci yaklaşımdır. Bu yaklaşım liderin özellikleri yerine onun izleyicilere gösterdiği davranışlar üzerinde durur. Davranışsal liderlik teorisinin ana fikri, liderleri başarılı yapan unsurun liderin, liderlik yaparken sergilediği davranışlar olduğudur.

Davranışsal liderlik teorisiyle ilgili pek çok araştırma yapılmıştır. Bu araştırmaların en önemlileri; Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları, Blake ve Mouton'un Yönetim Tarzı Matrisi, Douglas Mc Gregor'un X ve Y Teorileri ve Likert'in Sistem Modelidir (Fidan, 1996, s.107).

Davranışsal liderlik teorileri iki tür liderlik tarzının varlığını ortaya çıkarmıştır. Bunlar: insana dönük (iş gören merkezli) ve göreve dönük (üretim merkezli) liderlik tarzlarıdır. Bu iki liderlik tarzı işgücü performansı ve tatminini etkiler. İş gören merkezli liderler yüksek saygıya sahipken, üretim merkezli liderler teknik yöne önem vermişlerdir. Yapılan çalışmalarda insana dönük liderlik tarzının daha başarılı olduğu

hipotezi doğrulanmış, buna rağmen net bir sonuca ulaşamamıştır (Dereli, 1982, s.238).

Davranışsal liderlik teorisi de özellikler teorisi gibi liderlik konusunu lidere bakarak inceler. Fakat özellikler teorisinden farklı olarak, liderliği liderlerin özelliklerine bakarak değil, ne yaptığı açısından inceler. Söz konusu teoriye göre, etkili ve başarılı liderler, etkili ve başarılı olmayanlardan ortaya koydukları davranışlara göre ayrılırlar. Liderin astları ile iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli gibi davranışları onun etkinliğini belirleyen önemli faktörler olarak ele alınmaktadır.

Davranışsal liderlik teorilerinde, liderler başarısı tespit edilmiş belirli davranışlar sergiledikleri takdirde, bu davranışların başkaları için model teşkil etmesi hedeflenmiştir. Başarılı lider özelliklerinin başkalarına öğretilmesi ve böylece çok sayıda liderin eğitilmesi istenilmiştir. Özellikler teorisinin eksikliklerini gidermek amacıyla geliştirilen bu teori liderlik ile üretim performansı, izleyenlerin tatmini ve verimi arasında ilişki kuramaması nedeniyle eleştirilere uğramış ve 1960'lara doğru önemini kaybetmeye başlamıştır.

### **2.2.3. Durumsal Liderlik Teorileri**

Özellikler ve Davranışsal Liderlik Teorileri liderlik konusuna önemli teorik katkıda bulunmuşlardır. Ancak yapılan araştırmalar liderlik konusunun fiziksel, zihinsel ya da kişisel özellikler veya en iyi davranış biçimlerinin saptanması ile sınırlanamayacağını ortaya koymuştur. Bu gelişmeler üzerine Durumsal Liderlik Teorileri geliştirilmiştir. Durumsal Liderlik Teorileri en iyi lider özelliklerini veya davranışlarını belirlemenin ötesinde bunların hangi durumlarda başarılı olduğu üzerine yoğunlaşmıştır. Diğer bir ifadeyle, durumsallık teorileri liderlik olayının oluştuğu koşullara ağırlık veren teorilerdir (Koçel, 1993, s.338). Bu yaklaşımın temel felsefesi bir liderlik modelinin etkili ve başarılı olma olasılığının, uygulandığı duruma ve içinde bulunduğu şartlara uyumu ile ilgili olduğunu belirtmesidir. Bu durum ise genellikle yönetimde "tek ve en iyi" yönetim biçiminin bulunduğunu ileri süren davranışsal liderlik teorilerinden farklı yönünü ortaya koymaktadır.

Liderlik olayını koşulları da dikkate alarak açıklamaya çalışan bu teoriye göre, liderin etkinliğini ve başarı şansını belirleyen faktörlerin en önemlileri şunlardır: gerçekleştirilmek istenen amacın niteliği, izleyicilerin yetenek, kapasite ve beklentileri, örgütün özellikleri ve kültürü, liderin ve izleyicilerin tecrübeleri, ulusal ve uluslar arası teknolojik, ekonomik, mali, ticari, hukuki ve politik gelişmeler gibi çevresel faktörler. Fiedler'in "Durumsallık veya Etkin Liderlik Teorisi", House'un "Yol-Amaç Teorisi", Vroom ve Yetton'un "Durumsal Liderlik Teorisi" ve Burns'un motivasyonel modelleri bu yaklaşımın en önemli çalışmaları arasındadır (Koçak ve Kirazcı, 1997, s.301).

Durumsal liderlik yaklaşımında liderin gösterdiği davranışlar ikiye ayrılmaktadır. Bunlar; yönlendirici ve destekleyici davranışlardır. Yönlendirici davranışlar, liderin izleyicilere yüklediği rolleri ve onlardan beklentilerini tek yönlü bir iletişim kanalı kullanarak açık bir şekilde söylemesi ve onların performanslarını yakından izleyerek neyi, ne zaman, nerede ve nasıl yapacaklarını belirleyen özellikler gösteren davranışlardır. Yönlendirici davranışların tek yönlü olmasına karşın destekleyici davranışlar karşılıklı iletişim ile liderin izleyenleri dinlemesi, onları desteklemesi, cesaretlendirmesi ve kararlara katılmalarını teşvik edici davranışlarını içermektedir (Koçak ve Kirazcı, 1997, ss.300-301).

Liderin sergilediği yönlendirici davranışları planla, yap ve kontrol et şeklinde özetlemek mümkündür. Buna karşın liderin destekleyici davranışları ise, çalışanların örgütsel faaliyetlere aktif olarak katılmasını teşvik edici gerekli ortamı sağlamasını içermektedir. Özetle durumsal liderlik modeli, başarılı ve etkin bir liderlik için tek bir liderlik tipinin etkili olamayacağını ortaya koymaktadır. Liderlere daha etkili olmak istiyorlarsa izleyicilerinin gelişim düzeylerine ve şartlara uygun liderliği kullanmalarını tavsiye etmektedir.

### **2.3. Modern Liderlik Teorileri**

Yönetim alanında gerçekleşen değişimler, liderlik tarzlarındaki geleneksel modellerin yeterli olmadığı sonucunu ortaya çıkarmış ve yeni liderlik teorileri geliştirilmiştir. Bu yeni veya modern teoriler geleneklere ve geçmişe daha bağımlı

olan *işlemci*; ve geleceğe, yeniliğe ve değişime açık olan *dönüşümcü* liderliktir. İşlemci liderlik teorileri ağırlıklı olarak rasyonel süreçleri ele alırken, dönüşümcü liderlik teorileri duygu ve değerleri vurgulamaktadır ( Yukl, 1999, p.285).

Modern liderlik teorileri ile ilgili en önemli araştırmacılardan biri olan James McGregor Burns 1978 yılında yayınlamış olduğu “Liderlik” adlı kitabında konuyla ilgili kavramsal bir çerçeve ortaya koymuştur. Burns’a göre başlıca iki liderlik türü bulunmaktadır. Bunlar; eylem odaklı işlemci liderlik ve dönüşüm-değişim odaklı dönüşümcü liderliktir. Daha sonra Bass, Burns’un siyasi ve askeri liderler için geliştirmiş olduğu düşüncelerini örgüt yönetimine uyarlamaya çalışmıştır. Böylece liderlik literatüründe klasik ve geleneksel liderlik biçimlerinin yanında, liderlik davranışlarının işlemci ve dönüşümcü lider davranışları şeklinde gruplandırılarak incelenmesi önem kazanmıştır (Paul and et al., 2002, p.193; Hinkin and Tracey, 1999, p.105).

Her iki liderlik türünü geniş olarak ele almadan önce işlemci liderliğin daha çok kamuoyu, yasama, yürütme, bürokratik ve siyasal parti liderlerini; dönüşümcü liderliğin ise entelektüel, reformist, radikal, kahraman ve ideolojik (Demirtaş, 1997, s.52) liderleri içerdiğini belirtmekte fayda görmekteyiz.

### 2.3.1. İşlemci Liderlik Teorisi

II.Dünya Savaşı’ndan sonra liderlik araştırmalarına hakim olan konu işlemci liderliktir. Burns’un 1978 yılında politik liderlerle ilgili yaptığı çalışma işlemci liderliğin temelini oluşturmaktadır (Paul and et al., 2002, pp.193-194). İşlemci liderlik türü, Burns’un çalışmaları ile doğmuş ancak liderliğin çalışanları neden ve nasıl ödüllendirdiğini açıklamaya çalışan House’un Yol-Amaç Teorisi ile daha da popüler hale gelmiştir (Elenkov, 2002, p.467).

İşlemci liderliğe literatürde transaksiyonel, eylemsel, örgütsel, etkileşimci veya işlemsel liderlik de denilmektedir. İşlemci liderlik teorisi, lider-izleyici ilişkilerinin temelini değiş-tokuş (mübadele) ya da liderle izleyiciler arasındaki zımni anlaşmaya dayandığı fikrine bağlı bulunmaktadır. İşlemci liderlik geçmişe ve geleneklere daha

bağımlı bir liderlik tarzı ortaya koymaktadır. Bu liderlik tarzında liderler izleyicilerinin geçmişten gelen çalışma faaliyetlerini daha etkin bir hale getiren iş yaptırma yöntemlerini kullanmaktadırlar.

Daha önce de ifade edildiği üzere, işlemci liderlikle ilgili en önemli çalışmalar Burns'e aittir. Burns'un çalışmaları daha çok politik liderlikle ilgili bulunmaktadır. Burns, Alman sosyolog Max Weber'in görüşlerinden yola çıkarak liderlik konusunda işlemci-dönüşümcü ayırımına gitmiştir (Tabak, 2001, ss.6-10).

Burns 1978 yılında ABD'li politik liderlerle ilgili yaptığı çalışmasında liderliği; insanların ekonomik, politik veya buna benzer güç ve değerler kullanarak, bağımsız veya karşılıklı oluşturdukları amaçlara ulaşmak için izleyicilerini harekete geçirmeleri olarak tarif etmektedir (Burns, 1978, p.425). Bu tanımın odak noktası amaçlar olup, bu amaçlar birbirinden bağımsız ancak birbiriyle ilişkilidir. İki kişi bağımsız bir amaca ulaşabilmek için karşılıklı mal ve hizmet alışverişinde bulunabilir. Bu tür bir ilişkide izleyicilerin ortak çıkarlarına ulaşmaları konusunda ortak bir çaba söz konusu değil, pazarlık söz konusudur ve bunun adı da işlemci liderliktir.

İşlemci liderlikte, lider almak istediği bir şey için izleyicilerine istedikleri şeyleri vermektedir. Aralarındaki ilişki karşılıklı bağımlılığı içermektedir. İzleyicileri için liderlerinin isteklerini yerine getirmek çok önemlidir. Bunun yanında liderlerde sık sık izleyicilerinin beklentilerini karşılamak durumundadır. İşlemci liderlik, liderin izleyicilerinin değişen ihtiyaçlarını hangi ölçüde karşılayabildiğine bağlıdır. İşlemci liderliğin başarısını etkileyen en önemli faktörlerden birisi ödüllendirme mekanizmasıdır. Ödüllendirme mekanizması, izleyicileri harekete geçirmede çok önemli bir faktördür. Liderler izleyicilerine beklenen davranış ve performansı sergileyip sergilemediklerine bağlı olarak bazı ödüller ve cezalar vermektedir (Tracey and Hinkin, 1998, p.17).

Diğer bir ifadeyle, izleyicilerin performans ve davranışlarına karşılık bazı sonuçlar sunulmaktadır. Bu alış-veriş içeren bir işlemdir. Bu alış-verişte liderler izleyicilerine verilen görevleri yapmalarını, örgüte bağlılık ve sadakat göstermelerini teşvik eden ödüller ve cezalar kullanmaktadır (Uyguç ve ark., 2000, s.588). Lider bir

yandan yetki ve otoritesini kullanarak izleyicilerin davranışlarını kontrol ederken diğer yandan da istek ve ihtiyaçlarını karşılamaktadır. İzleyicilerden beklenen rol ve performansın gerçekleşebilmesi için örgütsel kaynakları kullanmaktadır. Davranışların kontrol ve düzeltilmesinde bir tür uyarım-tepki modeli sergilemektedir (Grundstein, 1999, pp.147-161).

İşlemci liderlik tepkiseldir ve mevcut konu ve sorunlara yöneliktir. Etkili bir işlemci lider karşılıklı alışverişe önem verdiği için her zaman durumsal faktörleri ve izleyicilerinin beklentilerini doğru olarak tanımlamaya çalışır. Kısaca, her zaman kişileri motive eden alışverişler yaparak izleyicilerini etkilemeye çalışır. Zira, liderin beklentilerini yerine getirmek izleyicilere de çıkar sağlar (Popper and Zakkai, 1994, pp.3-7).

Özetlemek gerekirse işlemci lider, diğerleriyle yakın ilişki kurarak değerli bir şeyin değişimini yapmaktadır. Yani işlemci liderlik, liderle grup arasındaki sosyal ilişkileri ve tatmin/ödül konularını içermektedir. Şarta bağlı ödüllendirme sistemi, hem aktif hem de pasif yönetim ve tam serbestliğe dayanan yönetim tarzı bu liderlik modelinin temel unsurlarını oluşturmaktadır.

### **2.3.2. Dönüşümcü Liderlik Teorisi**

Liderlik yazınında dönüşümcü liderliğe transformasyonel, dönüştürücü, değişimci veya yenilikçi liderlik de denilmektedir. İşlemci liderlik gibi dönüşümcü liderlik de ilk kez Burns tarafından ortaya konulmuş ve daha sonra Bass tarafından geliştirilip örgüt yönetimine kazandırılmıştır. Bu teori modern liderlik teorileri içerisinde çok önemli bir yere sahiptir (Hinkin and Tracey, 1999, p.105).

Burns dönüşümcü liderliği çekici, yüksek ideal, hedef ve moral değerleriyle çalışanların motive edildiği bir süreç olarak karakterize etmektedir. Bass ise, liderin çalışanlarca güvenilir kabul edilmesi gereğinin önemini belirterek, dönüşümcü lideri örgüt için tanımlanabilir bir vizyon belirleyen kişi olarak tanımlamaktadır (Bass, 1990, pp.19-31). Dönüşümcü liderlik teorisine göre lider, izleyicilerinin ihtiyaçlarını,



inançlarını ve değer yargılarını değiştiren kişidir. Bu liderler normalde beklenen performanstan çok öte bir performans sergilerler (Yagil, 1998, p.151).

Dönüşümcü liderlik, kökten değişim, kökleşmiş sorunlara getirdiği çözüm önerileri ve yeni yapılar oluşturmasıyla örgütler, gelişmiş birlikler ve tüm toplum için büyük umutlar dağıtmaktadır (Banerji and Krishnan, 2000, p.405). Dönüşümcü liderlik, etkin olarak değişimi başlatma, bu değişime rehberlik edecek ileri görüşlülüğü yaratma ve değişim için duyulan ihtiyacı tanımlamada lidere olarak tanıyacak yeteneklerin bir kümesidir (Keçecioğlu, 2003, s.34).

Dönüşümcü liderler, işlemci liderlerin maddi değerlerle ödüllendirme anlayış ve uygulamalarının aksine, izleyicilerini moral değerler ve yüksek idealler aşılıyarak motive ederler. Bu sebeple örgütsel misyon, vizyon, kültür gibi moral değerler dönüşümcü liderlik sürecinde hayati önem taşımaktadırlar. Yukarı, bu önemi dönüşümcü liderlik tanımlamasına taşıyarak dönüşümcü liderliği, örgütün misyon ve hedeflerine bağlılık yaratan ve örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarında büyük değişimler sağlayan bir süreç olarak tanımlamıştır (Hinkin and Tracey, 1999, p.105). Dönüşümcü liderler iş standartları, yüksek hedefler ve görev bilinci vurgularlar. İzleyicilerinin inanç ve hedeflerini değiştiren kişilerdir. Bu dönüşüm izleyicilerinin beklenin çok ötesinde bir performans göstermelerine yol açar. İşlemci liderlikte, liderler izleyicilerine beklenen davranış ve performansı sergileyip sergilemediklerine bağlı olarak bazı ödül ve cezalar vermekte dolayısıyla bu tür liderlik alış veriş içeren bir işlem niteliğindedir. Oysa, dönüşümcü liderlikte böyle bir alışveriş söz konusu değildir. Dönüşümcü lider, izleyicilerinin düşünce ve inançlarını değiştirerek onları belirli davranışlara ve amaçlara yönlendirir.

Araştırma bulguları dönüşümcü liderliğin örgütsel çıktılar üzerinde çok açık pozitif etkiler yaptığını göstermektedir. Örneğin; dönüşümcü liderliğin örgütten ayrılma niyetini azalttığı, örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırdığı ve güçlü örgütsel bağlılık sağladığı bilinmektedir. Aynı zamanda dönüşümcü liderliğin çalışanların potansiyellerini ve performanslarını hem bireysel hem de örgütsel düzeyde artırdığı iddia edilmektedir (Ferres and et al., 2002, p.243).

Bass dönüşümcü liderliği dört faktör ile açıklamaktadır. Bunlar (Hinkin and Tracey, 1999, p.105; Banerji and Krishnan, 2000, p.407):

1. *Karizma (Idealized Influence)*: Karizma dönüşümcü liderlik kavramının en önemli unsurudur. Bass bu faktöre “idealize edilmiş etki” de demiştir ki, izleyicilerin liderlerine olan güven, saygı ve hayranlıklarına dayanır. Karizma, dönüşümcü liderlik için zorunlu ancak yeterli tek koşul değildir (Simons, 1999, pp.2-7). İdealize edilmiş etkilerle ilgili süreç karizmatik liderlikle ilgili çalışmalardan türemiştir. Olağanüstü olarak karakterize edilen liderler genellikle ortaya çıkmak için kriz veya büyük değişim ortamlarını kullanmışlardır. Dönüşümcü liderlerin karizmatik davranışlarını yol gösterme, ilham ve güven verme, misyon duygusu aşılama ve izleyenleri motive etme şeklinde belirtmek mümkündür. Dönüşümcü lider izleyicilerine model teşkil edecek davranışlar sergilemektedirler. İzleyiciler bu tür liderlere hayran olmakta, saygı ve güven duymaktadırlar. İzleyiciler liderleriyle özdeşleşmekte ve onlara gıpta etmektedirler. Dönüşümcü liderlerin bu güven ve itibarı kazanmaları için izleyicilerin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarından üstün tutmaları gerekmektedir (Hinkin and Tracey, 1999, pp.105-119). Özetle, dönüşümcü liderler, izleyicilerin güvenlerini kazanarak, yavaş yavaş öğretmek, görevlerinin önem ve anlamını yerleştirerek ve vizyon aşılayarak örgütsel dönüşümü gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar (Keçecioglu, 2003, s.37).

2. *Bireysel ilgi (Individualized Consideration)*: *Bireysel ilgi*, liderlerin izleyicilerin istek ve ihtiyaçlarına özel ilgi göstermelerine dayanmaktadır. Liderlerin izleyicilerini cesaretlendiren, destekleyen, onlara insan olarak saygı duyan ve güvenen, fırsatlar vererek gelişmelerini sağlayan davranışları bireysel ilgi kapsamına girmektedir (Uyguç ve ark., 2000, s.591). Bu tür liderler, her bir izleyiciyi bireysel olarak eğitirken kişisel dikkat göstermektedir (Keçecioglu, 2003, s.37). Dönüşümcü liderlerin izleyicileriyle birebir ilgilenip ihtiyaçlarını ortaya koymasını ve çözüm aramasını hem izleyicilerin lidere olan güvenlerini, hem de potansiyellerini artırmaktadır (Gökkaya, 2003, s.797).

3. *Entelektüel teşvik (Intellectual Stimulation)*: Dönüşümcü liderliğin etik ve normatif boyutunu ön plana çıkaran entelektüel teşvik sağlama özelliği, izleyicilerin katkılarını, bilinç düzeylerini ve yaratıcılıklarını sergilemelerine destek olan dinamik bir süreçtir (Gökkaya, 2003, s.797). Bu özellik, izleyicilerin, sorunların çözümüne



yönelik olarak yeni yaklaşımlar ve bakış açıları geliştirmeleri konusunda cesaretlendirilmesi temeline dayanır. Entelektüel teşvik kapsamına izleyenleri düşünmeye teşvik eden, onlara yeni fikir ve bakış açıları kazandırarak sorunlarına geleneksel olmayan yollarla yaklaşmalarını sağlayan davranışlar girmektedir.

4. *İlham verici motivasyon (Inspirational Motivation)*: Bu faktör izleyicilerin liderin vizyon ve değerlerine güven duymalarına ve beklentiler konusundaki iletişime dayanmaktadır (Hinkin and Tracey, p.106). Lider, bazı sembol ve imajları kullanarak izleyicilerinin motivasyonunu artırmakta ve onları paylaşılan amaçlara yönlendirmektedir (Scott, J., 1998, p.9; Keçecioglu, 2003, s.37).

Bass tarafından ortaya konulan yukarıdaki dört faktörden yola çıkarak dönüşümcü liderliği, kendisine saygı ve hayranlık duyulan, fikir, vizyon ve değerlerine inanılan, izleyicilerinin kişisel istek ve ihtiyaçlarına duyarlılık gösteren ve sorunların çözümünde yeni ve farklı yöntemler geliştirilebilmesi için izleyicileri cesaretlendiren, iki yönlü iletişime dayanan liderlik modelidir şeklinde tanımlamak mümkündür.

Özetle dönüşümcü liderlik, değişime yönelik liderlik modelidir. Dönüşümcü liderler de değişim süreci ile ilgilenirler. Bu bakımdan dönüşümcü liderlik modelinin değişim ihtiyacı ve fırsatı sunan kriz ortamlarında, istikrarsız yapılarda, kurumsallaşmanın tam olarak yerleşmediği örgütlerde ve ulusal kültür açısından kolektif, örgüt kültürü açısından ise insana ve çıktıya yönelik pragmatik kültürlerde ortaya çıkma ihtimali daha yüksek bulunmaktadır (Uyguç ve ark., ss.588-589).

## 2.4. Karizmatik Liderlik

Liderlik teorilerinin karmaşıklığının artması teorisyen ve araştırmacıları yeni teoriler üretmeye zorlamıştır. Araştırmacılar liderlikte neo-genel teoriler geliştirmiş ve liderlerin belirli özellikleri üzerinde odaklanmışlardır (Keçecioglu, 2003, s.45). Bu bağlamda ortaya atılan yeni liderlik teorilerinden birisi de karizmatik liderlik teorisi.



Karizmatik liderlik konusunda günümüze kadar çok sayıda araştırma yapılmıştır. 1980'li yıllardan önce yapılan çalışmalarda karizma kavramı daha çok politik liderliği, sosyal faaliyetleri ya da dini liderliği kapsayacak şekilde değerlendirilmiştir (Yukl, 1994, p.317). Ancak Kılınc'ın da belirttiği gibi sistem yaklaşımının gelişmesi ve liderliğin daha makro düzeyde ele alınmasına paralel olarak 1980'li yıllardan itibaren karizmayı örgütsel liderlik bağlamında da ele alan çalışmaların sayısında artışların yaşandığı gözlenmektedir (Kılınc-(a), www.merih.net).

Sistem yaklaşımının karizmatik liderliğin popüler hale gelmesinde büyük payı bulunmaktadır. Ancak, en az sistem yaklaşımı kadar globalleşme ve sonuçlarının da bu popüleritede payı bulunmaktadır.

#### **2.4.1. Karizma Kavramının Tanımı ve Kapsamı**

Karizmatik liderliğin ne olduğunun ortaya konulmasından önce, karizma kavramını açıklamanın yerinde olacağı kanaatindeyiz. Karizma, Eski Yunan uygarlığına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir ve Eski Yunanca'da "ilahi ilham yeteneği" veya "ilahi hediye" anlamına gelmektedir (Yukl, p.317; Larsson and Rönnmark, 1996, p.33). Bu kavram, Eski Yunan felsefesinde hediye veya bağış anlamında kullanılan "gift" kelimesinden türemiştir. Karizma ile ilgili tartışmalar Plato gibi antik çağ filozofları tarafından başlatılmıştır. Hıristiyanların kutsal kitabı olan İncil'de de zikredilen bir kavramdır (Luthans, 1992, p.283). Ancak Hıristiyanlık inancındaki genel kullanımı ilahi güç tarafından birilerine verilmiş bir takım olağanüstü güçler örneğin; kehanet, gaipten haber verme, üfürükçülük yada hastalara şifa verme gibi alanlarda olmuştur.

Bununla birlikte, kavramı yönetim ve işletme literatürüne taşıyan ilk kişinin, Bürokrasi Modelinin kurucusu Max Weber olduğunu daha önce belirtmiştik. Karizma kavramı Max Weber tarafından "ilahi lütuf" veya "ilahi hediye" anlamında kullanılmıştır. Weber, modelinde genel olarak izleyicilerin, bir lidere nasıl ve niçin olağanüstü özellikler atfettikleri sorularına cevap aramaya çalışmıştır (Yukl, 1999, p.293). Weber bu kavramı izleyicilerin, liderlerinin kalite ve özelliklerine olan



inançlarından dolayı onu bir mecburiyet ve ihtiyaç sonucu izledikleri anlamında kullanmıştır. Weber'e göre karizmatik liderlerin hareketleri ilham verici, heyecanlandırıcı ve olağanüstü coşkulu olduğu için topluluk duyguları ve dostluk etme inancının gelişmesine neden olmaktadır (Marjosola and Takala, 2000, p.146). Dolayısıyla Weber'e göre karizma kavramı bir kişinin olağanüstü özelliklerinden ve doğüstü güçlerinden kaynaklanmaktadır (Weber, 1978, p.241).

Karizmatik yetke (otorite) Weber'in geliştirdiği üç yetke türünden biridir. Weber, karizma kavramını "karizmatik yetke" şeklinde kullanmıştır (Bradley, 1987, pp.30-32). Yetkeyi, "belirli bir grubun, belirli bir kaynaktan çıkan emirlere itaat etme olasılığı" şeklinde tanımlayan Weber, karizmatik yetkenin yanı sıra geleneksel ve ussal-yasal yetke olmak üzere üç tür yetkeden söz etmektedir (Baransel, 1993, s.168; Bryman, 1992, pp.23-24).

Weber'e göre, karizmatik bir lider kendi otoritesini ve izleyicileri üzerindeki meşruluğunu kurallardan, pozisyon yada geleneklerden değil, izleyicilerin ona olan güven ve inançlarından almaktadır. Karizmayı sağlayan şey olağanüstü yeteneklere sahip olmaktır. Karizmatik yetke, lidere yönelik kişisel bir atıftır. İzleyicileri karizmatik liderin insanüstü, süper bir kişi olduğuna ya da en azından istisnai güçlere sahip olduğuna inanmaktadırlar. Bu güçlerin, izleyicilerin yararına olacak biçimde lider tarafından sık sık sergilenmesi gerekmektedir. Bir kimseye karizmatik yetenek atfetmenin iki nedeni bulunmaktadır: (1) bir kimsenin olağanüstü güç ve yeteneklere sahip olduğuna, (2) bu güç ve yeteneklerin doğüstü güçlerden kaynaklandığına inanılmasıdır (Bradley, 1987, p.51). Her iki faktörde izleyicilerin duygusal tepkiler göstermesine dayanmaktadır.

Weber'e göre karizma kavramının anlamı şunları ifade etmektedir (Weber, 1978, pp.242-246):

- Büyüsel özellikleri olan bir liderin varlığı,
- Lider ve izleyicileri arasındaki duygusal bağlılık,
- Kitlelerin bir "baba" figürüne olan bağımlılığı,
- Halkın liderin güçlü, her şeyi bilen ve faziletli bir kişi olduğu yolunda yerleşmiş bir kanaate sahip olması,

- Liderin dünyevi veya dinsel nitelikte şaşırtıcı doğaüstü güçleriyle ilgili şöhreti,
- Sadece sevgi üzerine kurulu bir halk desteği.

Weber, karizmatik yetkenin ussal-yasal yetkenin elde edilmesini kolaylaştıracağını da vurgulamaktadır. Weber'e göre karizmatik lider otoritesine dayanarak izleyicilerinin özel durumlarını, kalitelerini ve özelliklerini uzlaştırır. Karizmatik yetkenin, ussal yetkenin elde edilmesini kolaylaştırması yanında, ussal yetkeyle benzeşen bir diğer yönü de ussal yetkenin ömrünün kurallarla belirlenmiş olması gibi karizmatik yetke de kişiye ve dolayısıyla onun varlığına ve meşruluğuna endekslenmiştir (Kılınç-(a), www.merih.net). Dolayısıyla, karizmatik liderliğin bir yerden başka bir yere transferi söz konusu olmayıp, lider öldüğünde karizma da ölmektedir (Chryssides, 2001, p.1).

Weber'in karizmatik liderlikle ilgili görüşlerini aşağıdaki beş unsurla özetlemek mümkündür (Deluga, 2001, pp.339-363; Hunt et al., 1999, p.424):

- Lider olağanüstü ilahi hediyelerle donatılmıştır,
- Karizmatik liderin ortaya çıkışı bir sosyal kriz durumunun varlığını gerektirmektedir,
- Karizmatik liderler krizlere radikal çözümler önermektedirler,
- Liderin olağanüstü güçleri izleyicilerin sadakatini doğurmaktadır ve
- Liderin olağanüstü yetenekleri ile elde edilen başarı bağlılığı ve sadakati artırmakta ve/veya devam ettirmektedir.

Weber'den sonra çok sayıda siyasetçi ve sosyal bilimcinin karizmayla ilgili çalışmalar yaptığı görülmektedir. Bunların en önde gelenleri arasında Friedrich (1961), Marcus (1961), Berger (1963), Friedland (1964), Shils (1965), Kanter (1965), Dow (1969), Mc Intosh (1970), Cohen (1972) Bromley ve Shupe (1979), Fine (1982), Galanter (1982), ve Willner (1984) gibi isimleri saymak mümkündür (Yukl, 1994, p.318).

Yukarıda isimleri zikredilen araştırmacılar arasında karizmanın lidere yönelik atıflarından mı, durumsal koşullardan mı yoksa lider ile izleyiciler arasındaki

etkileşimsel süreçten mi kaynaklandığı konusunda görüş ayrılığı bulunmaktadır. Bass, Trice ve Beyer gibi araştırmacılar karizmanın lider ile izleyiciler arasındaki etkileşimsel süreçten kaynaklandığı konusunda hemfikirdirler.

#### 2.4.2. Karizmatik Liderliğin Tanımı

Daha önce de ifade edildiği üzere, karizma kavramı yeni liderlik yaklaşımlarında oldukça önemli bir yere sahiptir. Çünkü liderlik konusu ile ilgilenen çoğu kimse bu kavramı çalışmalarında kullanmaktadır (Khatri and et al., 2001, p.373). İş hayatında ve yönetimin çeşitli dallarında karizmadan söz edilmektedir. Ancak bu kavram üzerinde büyük tartışmalar yaşanmaktadır. Çünkü, sosyal bilimler alanındaki çeşitli disiplinlerden gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarıyla yaklaşımları kavram kargaşası yaratmaktadır.

Karizmatik liderlik konusu sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış, tarih, yönetim, insan kaynakları ve siyaset bilimi gibi sosyal bilimlerin çeşitli dalları tarafından ele alınmıştır (Thompson, 2000, pp.5-6). Karizmatik liderlik konusunun bu kadar farklı disiplin tarafından ele alınması sebebiyle, herkesin üzerinde hemfikir olduğu bir tanım yapabilmek güçleşmektedir.

Karizmatik liderlik son zamanlarda çeşitli örgütsel çalışmaların odak noktası olmuştur. Bu çalışmalar 1970 yılından beri ampirik ve fikirselleştirilmiştir (Marjosola and Takala, 2000, p.146). Literatürde bu kadar popüler olan bu kavram ilk kez onu kullanan Max Weber'den bu yana çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Pek çok araştırmacı liderlikten anladığına göre "karizmatik", "vizyoner", "dönüşümcü", ya da "ilham verici" kavramlarını kullanmışlardır (House, 1992, p.6).

House karizmatik liderliğe *psikolojik yaklaşımı* getirmiştir. *Dönüşümcü liderlik* kavramını ilk kez Burns kullanmış ve bu kavram Bass'ın "Liderlik ve Beklentilerin Ötesinde Performans" adlı eserinde genişçe ele alınmıştır. *Değişim merkezli liderlik* kavramını Ekvall ve Arvonen kullanmışlardır. *İlham verici liderlik* kavramını ise Yukl, den Hartog, Van Muijen, Koopman ve Van Fleet kullanmışlardır. Bennis, Nanus ve Westley *vizyoner liderlik* kavramlarını kullanmayı tercih etmişlerdir.

Kanungo ve Conger karizmatik liderliğe *atıfsal yaklaşımı* getirmişlerdir. Tichy ve Devanna (1985) dönüşümcü liderlerin *strateji ve davranışları* üzerinde durmuştur. Sıra dışı liderlerin izleyiciler ve örgüt üzerindeki olağanüstü etkilerini, onların ideolojik değerlerini ve moral önerilerini inceleyen çeşitli araştırmacılar (Bass, 1985; Bennis ve Nanus, 1985; Burns, 1978; Conger ve Kanungo, 1987; House, 1971; Sashkin, 1988; Shamir, House ve Arthur, 1993) dönüşümcü, karizmatik, ilham verici ve vizyoner gibi terimleri kullanmalarına rağmen House, Spangler, Woycke (1991) ve Howell ve Frost (1989) gibi yeni jenerasyon genel kullanıma uygun olarak karizmatik kavramını kullanmışlardır (De Vries and et al, 1997, p.1).

Karizmatik liderlik konusunda yapılan çalışmalar bu liderlik türünü lider temelli, izleyici temelli ve ilişki temelli olarak ele almışlardır. Yakın zamanlara kadar bu çalışmalar birinden diğerine geçiş yapmaksızın ve aralarında bağlantı kurmaksızın liderlik davranışlarına ve izleyicilerin tepkilerine farklı açılardan yaklaşmışlardır (Thompson, 2000, p.1).

İzleyici temelli yaklaşım, izleyicilerde liderin etkisi ve karizmatik etki içeren lider davranışları üzerinde durmuştur. Lider temelli yaklaşım, karizmatik liderin davranışlarıyla ilgilenmiştir. Liderin ideolojik terimlerle ifade edilebilen misyon ve vizyon oluşturması, inançlarına, değerlerine ve kendisine yüksek derecede güven duyulması, sağlıklı iletişim kurabilmesi gibi konular bu yaklaşımın odak noktasını oluşturmaktadır. Son olarak, ilişki temelli yaklaşım ise, izleyiciler tarafından bir lidere karizma atfedilmesinin nedenleri üzerinde durmuştur.

Karizmatik liderlikle ilgili farklı araştırmacılar farklı tanımlar yapmıştır. House ve Howell karizmatik liderlerle, karizmatik olmayan liderleri mukayese etmiş ve karizmatik liderleri kendine güvenen, risk alabilen, enerji ve iş ilişkileri yüksek, iletişim yeteneği kuvvetli, moral değerlerine inanılan ve izleyicilerini geliştirmeye odaklanmış liderler olarak belirlemişlerdir (House and Howell, 1992, pp.81-108).

Karizmatik liderler üyelerinin ihtiyaç, değer, kaynak ve özlemlerini kendi ilgilerinden kolektif ilgilere dönüştürür. Bundan dolayı izleyiciler liderlerin misyonlarına gönülden bağlanırlar. İzleyiciler liderlerine güvenir, değerlere büyük önem verir ve motivasyonları artar. Diğer bir tanımda 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 güdüleyen davranışlar sergileyen liderlerdir (Uyguç ve ark., 2000, s.591).

Karizmatik liderlerin karizmatik güçleri vardır. Bu güç kaynağı doğrudan liderin kişiliği ile ilgilidir. Karizma çekicilik kavramı ile yakından ilgilidir. Karizmatik liderler bu özellikleri ile izleyiciler üzerinde güçlü duygusal etkiler meydana getirir. Liderin astlara çekici gelmesi, astları lidere benzemeye itecektir. Sonuç olarak bu karizmatik liderlerin izleyicilerini etkileyebilmesini kolaylaştıracaktır. Karizmatik lider sahip olduğu özellikleri ile başkalarını, kendi istediği yönde davranmaya sevk edebilen kişidir. Bu tarz liderler güçlü oldukları yanlarının farkındadırlar ve bunun üzerine yatırım yaparlar. Nadler ve Tushman (1990) ise, karizmatik liderleri izleyicilerine vizyon oluşturabilen, bağlılık geliştirmeleri için destek olan, kolektif amaçlar peşinde koşturabilen ve öngörülen amaçlara ulaşıncı kendilerini başarılı hisseden bir yol aşılmasını becerebilen kişilerdir şeklinde tanımlamışlardır (Nadler and Tushman, 1990, pp.77-97).

Karizmatik liderlerin kendilerine lütuf olarak verilmiş bir tarzları vardır. Tarzları misyonlarına dayanır. Lider rolünü ve fonksiyonunu kader olarak görür. Weber'in dikkat çektiği gibi karizmatik liderlerin değer, durum ve meşrulukları kriz zamanlarında ortaya çıkar. Karizmatik liderliğin meşruluğu sosyolojik ve psikolojik olarak izleyicilerin inancına dayanır. Liderin kalite ve özelliklerine çok fazla dayanmaz. Zira, lider önemlidir çünkü karizmatik olarak hissedilmektedir. Karizmatik liderlik kişisel, direk, radikal ve sıra dışıdır.

Karizmatik liderler izleyicilerinin ihtiyaçlarını, değerlerini, tercihlerini ve isteklerini değiştirir. Larsson ve Rönnmark'a (1996) göre karizmatik liderlikte hem lider hem de izleyicilerin radikal değer ve beklentilerinin olması, onların özel bir kültürlerinin olmasından kaynaklanmaktadır (Larsson and Rönnmark, 1996, p.57).

Karizmatik liderler statülerini ve yeteneklerini doğrulayacak şekilde bir güven sergilerler. Öz güvenleri çok yüksektir. Kamuoyunda kendileri hakkında net bir imaj oluştururlar. Başarısızlığa uğrasalar bile bunu asla yansıtmazlar. Kişiler arası

çatışmalarda üstünlük sağlayan özelliklere sahiptirler. Karizmatik liderler, liderlik sahnesinin büyük oyuncularındırlar. İzleyicilerine öz güvenlerini yansıtırlar ve onları ikna ederler. İkna yetenekleri üst seviyededir. Olağanüstü sorun ve durumlara, olağanüstü çözümler geliştirebilmektedirler (Erçil, 1997, ss.536-537).

Karizmatik liderler kararlıdırlar. Bunun sebebi duyguları, izlenimleri ve duyguları arasında çatışma yaşamamalarıdır. Özetle karizmatik liderler sahip oldukları öz güvenleri, cesaretleri, konuşma ve ikna yetenekleri, vizyon ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen kişilerdir.

### 2.4.3. Karizmatik Liderlik Türleri

Literatürde, olumlu-olumsuz karizmatik liderlik, sosyal-kişisel yönlü karizmatik liderlik gibi çeşitli karizmatik liderlik türleri bulunmaktadır. Ancak literatürdeki en önemli karizmatik liderlik türü karizmatik liderliği, sosyal ve kişisel yönlü liderler olarak ele alan sınıflandırmadır.

Tablo.2.2. Sosyal ve Kişisel Yönlü Liderliğin Unsurları  
(Howell,1988 pp.218-222)

<i>Öncelikleri</i>	<i>Güç Motifi</i>	<i>Kişisel Yönlü</i>	<i>Sosyal Yönlü</i>
<i>Süreç</i>	<i>Sosyal Etki</i>	Özdeşleştirme	İçselleştirme
<i>Davranış</i>		Liderin kişisel tercihine dayanan hedefler belirlemek; liderin hedeflerine fayda sağlayacak üye ihtiyaçlarını kabul etmek; tek yönlü bir iletişim kullanmak ve mütevazi, fedakar ve kararlı olmak.	Üyelerin ihtiyaçlarına dayanan hedefler belirlemek; izleyicilerin kendilerini sağlıklı olarak geliştirmelerini sağlayacak ihtiyaçları kabul etmek; iki yönlü bir iletişim kullanmak; istismarcı, çelişkili ve kendini beğenen tavırlar sergilemek.
<i>Sonuçları</i>		Gönüllü itaat, teslimiyet, izleyicileri alıştırmak, lidere bağlılık, kararsızlık.	Güçlendirme, izleyicilerine otonomi tanıma, lidere bağımlı olmama, kararlılık.
		İzleyiciler üzerindeki etkileri. Misyona sürdürülmesi.	

McClelland (1985) güç saikleriyle ilgili çalışmasında iki tür güç önermektedir; sosyal ve bireysel yönlü güç. Howell da McClelland'ın çalışmasını temel alarak karizmatik liderlik için biri sosyal güce, diğeri de bireysel güce dayanan iki tür



liderlik önermektedir. Bu iki karizma türü sosyal etki süreçleri ve davranışlarından ortaya çıkmakta ve izleyicileri üzerinde farklı etkiler meydana getirmektedir (Howell, 1988, pp.218-222). Yukarıdaki tablo.2.2’de sosyal ve kişisel yönlü karizmatik liderlik türlerinin unsurları ve karşılıklı ilişkileri özetlenmiştir.

İzleyiciler, karizmatik liderlerinin sosyal veya kişisel yönlü olmalarına paralel olarak farklı liderlik davranışlarına göre farklı sosyal etkiler meydana getirmektedir. Sosyal liderler, izleyicilerinin duygularını güçlendirir ve kendi kaderlerini kontrol edebilme yeteneklerini artırır. Kişisel yönlü liderlerden farklı kalitede davranışlar sergilerler. Sosyal liderler, hedef ve değerlerin ifade edilmesinde ve üye ihtiyaçlarının kabul edilmesinde kişisel liderlere göre farklı davranışlar sergilerler.

Örgütsel perspektif açısından, kişisel yönlü liderler hem beğenilen hem de arzu edilmeyen etkiler doğururlar. Örneğin kriz zamanlarında, kişisel yönlü liderler örgüt sağlığı açısından çok faydalı olabilirler. Ancak kriz şartlarının dışında, kişisel liderlerin örgüt açısından uzun vadeli etkileri tehlikeli olabilmektedir. Örneğin, bu liderlerin karizmatik imajlarını sürdürme çabaları stresli ortamları ortaya çıkarabilir. Bireysel perspektif açısından, kişisel yönlü lider izleyicilerinin kişisel gelişim ve kariyer gelişmeleri açısından olumsuz etkileri olmaktadır. Kişisel yönlü lider izleyicilerinin bağlılık, itaat ve uygunluklarını teşvik eder, onların motivasyon ve farklı görüşler geliştirme yeteneklerini sınırlamakta ve bağımsız bakış açısı geliştirmelerini engellemektedir.

Sosyal liderler ise, örgütsel perspektif açısından örgütsel yaşamı pozitif yönde etkilemektedir. İzleyicilerinin istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak, sosyal liderler gelişimci ve örgütsel ilgilere yöneliktir. Sosyal liderler aynı zamanda bireysel etkinliği de artırmaktadır. İzleyicilerin kendi başlarına düşünmelerini cesaretlendirerek potansiyellerini yeni hareketler oluşturmaya ve kişisel gelişime yönlendirmektedir.

Şimdi bu iki karizmatik liderlik türünü daha yakından ele alalım:

**a) Sosyal Yönlü Liderler:** Bu sınıflandırmayı ilk olarak Howell (1988) yapmıştır. Howell’a göre sosyal lider yapıcı ve adil davranışlar sergiler ve süreci içselleştirerek izleyicileri etkiler.

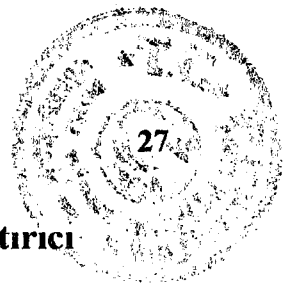
Sosyal liderlere literatürde “ahlaki liderler” de denir. Sosyal liderin hedefleri izleyici orijinaldir. İzleyicilerin istekleri, ihtiyaçları ve amaçları dikkate alınır. Sosyal lider sosyal yapıdan hareket eder. Hedefler etrafında toplanılması için izleyicilerini cesaretlendirir ve bağımsız bir çevre için onları teşvik eder.

Ahlaki veya sosyal liderler güçlerini izleyenlere hizmet için kullanırlar. İzleyicilerinin istek ve beklentilerine göre vizyon oluşturur. Kritik noktalarda hem düşünür hem de o şartlardan bir şeyler öğrenmeye dikkat eder. İzleyicilerinin bağımsız düşünebilme ve hareket edebilme yeteneklerini geliştirmeye çalışır. Açık ve iki yönlü iletişim sağlar. Yönlendirici, geliştirici ve destekleyicidir. Örgütsel ve toplumsal moral faktörlerine inancı yüksektir. Sosyal karizmatikler kritik düşünmeyi izleyicilerine aşılar, onların gelişmeleri için gerekli ortamı hazırlar (Howell and Avolio, 1992, pp.5-8). Sosyal liderler katılımcı, fedakar, ve mütevazı karakterlidirler (Jacobsen and House, 2001, p.79).

Sosyal karizmatik liderlerin izleyicileri kendilerini bağımsız, güvenli, güçlü ve yetenekli hissederler. Liderlerini kendilerine model olarak alırlar ve kendi davranışlarının sorumluluklarını üstlenirler. Hareket ve davranışlarına dahili standartlar rehberlik eder (Sankowsky, 1995, pp.3-4).

**b) Kişisel Yönlü Liderler:** Öte yandan, kişisel yönlü veya bir başka ifadeyle gayri ahlaki karizmatik liderler ise baskıcı ve otoriter davranışlar sergilerler. Bu liderler karar ve davranışlarında çelişkiler bulunan, istismarcı ve kendini beğenen karakterdedirler (Jacobsen and House, 2001, p.79). İzleyici-lider ilişkisini keserler.

Sosyal yönlü liderler de hedefler izleyici kökenli iken kişisel yönlü liderler de hedefler liderin motivasyon, istek, ihtiyaç ve gelişmelerinden kaynaklanır. Bir örgütte kişisel yönlü liderin ayrılmasından sonra onun etkisi nadiren devam eder. Oysa sosyal yönlü liderin etkisi liderin maddi varlığından daha uzun süreli olur, diğer bir ifadeyle liderin ayrılmasından sonra da etkisi devam eder (Conger and Kanungo, 1988, pp.218-222). Kişisel yönlü liderler güçlerini şahsi etkileri ve amaçları için kullanırlar. Kişisel vizyonu angaje ederler. Tek yönlü iletişim kullanırlar ve izleyicilerinin ihtiyaçlarına ilgi duymazlar.



#### **2.4.4. Karizmatik Liderlerin Ortaya Çıkışını Kolaylaştırıcı Koşullar**

Karizmatik eğilim, kimi toplumlarda diğerlerine göre daha güçlü olabilmektedir. Karizma bir toplumda nispeten daha az, daha zayıf veya yayılmış bir biçimde bulunabilirken, bir başka toplumda daha güçlü, daha fazla ve yoğunlaşmış bir biçimde bulunabilir. Ancak her ne şekilde olursa olsun tüm toplumlarda değişik ölçülerde bulunmaktadır (Demirtaş, 1997, ss.56-57). Farklı kalite, farklı rol ve farklı yoğunlukta bulunsun bile karizmanın dili ve ondan beklentiler her zaman ve her yerde aynıdır (Butterfield, 1988, p.71).

Karizma ve karizmatik liderlik çeşitli topluluklarda çeşitli şekillerde ortaya çıkabilir. Karizmatik liderlerin bazen dini bir lider, bazen askeri bir deha veya bir şirket yöneticisi rollerinde ortaya çıktıkları görülmektedir. Dünyaca tanınmış karizmatik liderlere örnek olarak Hz.Muhammed (S.A.V.), Rahibe Terasa gibi dini liderleri, Martin Luther King ve Malcolm X gibi sivil haklar ve özgürlük savunucularını, Atatürk, Hitler, Churchill, Mao, de Gaulle veya Castro gibi politik liderleri ya da Lee Iacocco ve Anita Roddick gibi iş idarecilerini göstermek mümkündür. Bu liderlerin tamamı farklı örgüt tiplerinde farklı yollarla ortaya çıkmışlardır. Ancak tamamı vatandaşları, inananları, üyeleri, izleyenleri ya da çalışanları üzerinde kendi fikirlerini kabul ettirmede aynı başarıyı göstermişlerdir (Larsson and Rönmark, p.32).

Karizmatik liderler her ne kadar farklı örgüt tiplerinde farklı yollarla ortaya çıkmışlarsa da, ortaya çıkmalarını sağlayan koşullar büyük bir benzerlik gösterir. Karizmatik liderler, liderlikleriyle bir imaj yaratırlar ve proje ve davranışlarına liderliği kılıf olarak kullanırlar. Toplum ve organizasyonlarda karizmatik liderliğin büyümesi ve gelişmesi kriz durumu ve büyük değişiklikler gibi şartlarla ilgilidir. Bu şartlar kaos, karanlık, karışık ve belirsizliklerle ilgili olup psikolojik olarak karizmatik liderlik imajını teşvik eder (Popper and Zakkai, 1994, p.6).

Karizmatik liderler genellikle kriz ve kaos koşulları sonucu ortaya çıkmaktadırlar. Atatürk, Gandhi, Hitler ve M.Luther King gibi tarihe mal olmuş

büyük karizmatik liderlerin tamamı ülkelerinin olumsuz koşullarında ortaya çıkmışlardır. Ekonomik kriz, siyasi istikrarsızlıklar veya savaş durumu gibi olumsuz koşullar toplumların kahramanlara duyduğu gereksinimi artırmaktadır.

Özellikle yeterince organize olmamış toplumlar, birçok konuyu düzene koymak ve sıçrama yapmak için bir kahramana ihtiyaç duyarlar (Baltaş, 2000, s.105). Dolayısıyla demokrasinin tüm kural ve kurumlarıyla tam olarak yerleşmediği, düzensizlik, istikrarsızlık ve karmaşanın hakim olduğu ülke ve toplumlarda karizmatik liderlerin ortaya çıkma ihtimallerinin daha yüksek olduğunu ileri sürmek mümkündür. Karizmatik liderler sadece yukarıda zikredilen olumsuz koşullarda değil aynı zamanda büyük ve radikal değişikliklerin yapılması gereğinin ortaya çıktığı koşullarda da ortaya çıkarlar.

Karizmatik liderlerin ortaya çıkmasını kolaylaştırıcı koşullar şunlardır (Kılıncı (b), www.merih.net):

- Değişimi gerekli kılan veya mevcut durumu yaşanmaz hale getiren kriz, kaos ve belirsizlik koşullarının varlığı. Literatürde Beyer ve Weber gibi bazı yazarlar karizmanın nadiren görülen bir olay olduğunu ve ortaya çıkması için kriz ve/veya olağanüstü liderin gerekli olduğunu savunmaktadırlar. Buna karşın Bass, House, Shamir ve Howell gibi diğer bazı yazarlar krizin, karizmanın ortaya çıkmasını kolaylaştıran bir unsur olabileceğini ancak olmazsa olmaz özelliği taşımadığını belirtmektedirler. Ayrıca gerek Bass, gerekse House karizmatik liderliğin ortaya çıkmasının Weber'in 1947 yılında ortaya attığı unsurların dışında pek çok unsura dayanabileceğini belirtmektedirler (Sosik and et al., 2002, p.219). Ancak genellikle kabul edildiğine göre kriz ortamının varlığı karizmatik liderliğin ortaya çıkmasının en önemli nedenlerinden birisidir. Kriz, örgütsel yaşamı tehlikeye sokan, iç çatışmalara sebebiyet veren, örgütleri çökmeye zorlayan şartlardır. Kriz şartları; örgütleri ayakta tutmayı başarabilme, onları yeniden yapılandırma ve değişime taşıyabilecek yeni bir durum veya etkiye ihtiyaç gösterir.

- Mevcut koşulların tatminsizlik duygusunu yaşatması,
- Gerçekte mevcut olmadığı halde suni bir takım sorunların yaratılmış olması,
- İzleyicilerin görev ve rollerinin ideoloji ile ilişkilendirilmiş olması,
- Klasik iş görme yol ve yöntemlerinin eski önemini kaybetmiş olması,



- İzleyicilerin kimlik, rol, hedef ve değerlerinin liderin vizyonu ile uyumlu olması,
- Örgütsel bağlılığı kolaylaştıran bir misyonun varlığı,
- Toplum ya da örgütteki insanların yetersizlik, tatminsizlik, korku, pişmanlık, suçluluk ve düşmanlık gibi olumsuz duygular yaşıyor olması,
- Bastırılmış duygu, düşünce ve tepkileri harekete geçirecek bir davanın mevcut olması.

Karizmatik liderliğin ortaya çıkması her ne kadar yukarıdaki maddelerden de anlaşılacağı üzere genellikle kriz, kaos, tatminsizlik veya düşmanlık duyguları gibi olumsuz şartların varlığını gerektirse de bazen yenilik, değişim, açılım, atılım veya bir misyonun varlığı gibi olumlu koşulları da gerekli kılabilir.

## 2.5. Karizmatik Liderlik Teorileri

Karizmatik liderlik son yıllarda sistematik bir şekilde ampirik çalışmalara tabi tutulmaktadır. Bu çalışmaları; karizmatik liderliğin ele alınışı bakımından sosyolojik-psikolojik yaklaşımlar ve lider-izleyici-ilişki merkezli yaklaşımlar olarak sınıflandırmak mümkündür. Karizmatik liderliğin ortaya çıkmasına neden olan sosyal şartlar ve yapı üzerinde duran sosyolojik yaklaşımın öncülüğünü Max Weber yapmıştır. Psikolojik veya örgütsel davranış yaklaşımları ise genellikle yeni karizmatik liderlik yaklaşımları olarak değerlendirilmekte ve ağırlıklı olarak karizmatik liderlerin davranışları ve kişisel özellikleri üzerinde durmaktadır (Jacobsen and House, 2001, p.76). Karizmatik liderlik alanında yapılan çalışmalar uzun yıllar boyunca, birbirinden kopuk, birinden diğerine geçiş yapmaksızın liderlerin davranışlarına ve izleyicilerin reaksiyonlarına odaklanmaktadır. Karizmatik liderlikle ilgili mevcut teoriler liderin izleyiciler, organizasyon ve toplum üzerindeki davranış ve kişiliğinin etkilerini vurgulamaktadır.

Karizmatik liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda genellikle dört faktörün açıklanmasına yönelik fikirsel yürütmeler dikkate alınmaktadır (Yagil, 1998, p.163):

1. Liderlerin bir model olarak davranışlarının izlenilmesine dayanan anlayış.
2. İzleyicilerin liderlerine duydukları güvene dayanan anlayış.

3. Liderlerin olağanüstü yetenek ve özelliklerine dayanan anlayış.
4. Liderlerin görüşlerinin benimsenilmesine dayanan anlayış.

Karizmatik liderlikle ilgili geliştirilen en önemli teoriler olan House'un (1977) Karizmatik Liderlik Teorisi, Bass'ın (1985) Dönüşümcü Liderlik Teorisi, Conger ve Kanungo'nun (1987) Karizmatik Liderliğe Davranışsal Yaklaşım veya Atıf Teorisi, Shamir'in Benlik Teorisi ve Meindl'in (1990) Karizmatik Liderliğe Sosyal Sirayet Yaklaşımıdır (Khatri and et al., 2001, p.374). Şimdi bu teoriler geniş olarak ele alınacaklardır.

### 2.5.1. House'un Karizmatik Liderlik Teorisi

Karizmatik liderlik alanındaki en eski teori House'un 1977 yılında psikoloji ve siyaset bilimi gibi çeşitli sosyal bilimlerle ilgili disiplinlerin bulgularına dayandırarak geliştirdiği karizmatik liderlik teorisidir (Yukl, 1994, p.318; Conger and et al., 1997, p.292; Keçecioglu, 2003, s.45). House'un bu çalışması karizmatik liderlerin özellikleri, davranışsal yönelimleri ve durumsal faktörler üzerinde durmaktadır (Yukl, 1994, p.318). House Berlew'den etkilenerek, yalnızca lider davranışları değil, aynı zamanda karizmatik liderliğin ortaya çıkmasını kolaylaştıran durumsal değişkenler ve kişisel özellikler üzerinde de durmuştur (Conger, 1999, p.154).

House'un ABD başkanları üzerinde test etme imkanı bulduğu (Conger and et al., 1997, p.292) modeli Mc Clelland (1989) tarafından ortaya atılan güç saiki ile ilgili çalışmaya dayanmaktadır (Gardner, 1998). Bu model karizmatik liderliğe davranışsal açıdan yaklaşmaktadır. House'un Karizmatik Liderlik Teorisi karizmatik liderlerin nasıl davrandıklarını, diğer insanlardan farklı olan yönlerini ve onların gelişmeleriyle ilgili şartların neler olduğunu açıklamaktadır. House'a göre karizmatik liderler, izleyicileri üzerindeki olağanüstü etkileri nedeniyle izleyiciler tarafından sorgusuz sualsiz kabul edilmekte, liderlerine gönüllü itaat etmektedirler. İzleyiciler liderlerine duygusal bağlılık hissetmekte, grup ya da örgütün misyonuna inandıkları için hedeflere ulaşmada yüksek performans göstermektedirler (Yukl, 1994, p.318).



House karizmatik liderleri “kendi kişiliklerinin gücüyle izleyicileri üzerinde olağanüstü etki yaratmaya muktedir olan kişiler” şeklinde tanımlamıştır. House teorisinde, karizmatik liderlerin diğer insanlardan farklı olan yönlerini, davranışlarını ve ortaya çıkmalarını kolaylaştıran koşulları ortaya koymaktadır. Ona göre karizmatik liderler inançlarını izleyicileri ile benzeştirebilen, sorgusuz kabul, itaat ve özdeşleşme sağlayabilen ve izleyicilerin misyonlarında duygusal gelişme oluşturabilen kişilerdir (House, 1977, p.191).

House karizmatik liderlerin, lider davranış ve özellikleri ile izleyiciler arasında belirli değişik göstergelere sahip olduğunu belirtmiştir. House, karizmatik liderlerin şu üç temel kişisel özelliğe sahip olduklarını ifade etmiştir (House and et al., 1991, ss.364-396):

- a. Yüksek bir özgüvene sahip olma,
- b. Yüksek bir etkileme ve baskın olma ihtiyacı ve
- c. Kendi inançlarının ahlaki yönden doğru olduğuna güçlü bir şekilde ikna etme.

House karizmatik liderlik teorisinde, güç ihtiyacı ile davranışsal karizma arasında bir ilişki ortaya koymaktadır. House karizmatik liderlerin yüksek güç ihtiyacını, izleyicilerini ikna kabiliyetlerini geliştirerek etki etmesiyle açıklamaktadır. Güç için duyulan gereksinimin, lideri izleyicilerini etkileme yönünden çaba sarf etmeye motive edeceğini, özgüvenin ve güçlü inançlara sahip olmanın ise, izleyicilerde liderin yargılarına güven duygusunu arttıracığını belirten House, bu özelliklere sahip olmayan bir liderin, insanları etkileme çabalarının muhtemelen boşa gideceğini, bir etkileme girişiminde bulunsa bile bunun başarılı olma olasılığının çok düşük olacağını vurgulamaktadır (Yukl, 1994, pp.318-319; Keçecioglu, 2003, ss.45-46).

House’a göre karizmaya katkıda bulunan özellikler şunlardır (Keçecioglu, 2003, ss.45-46):

- a. İzleyicilerin, liderlerinin inançlarının doğruluğuna yürekten inanmaları,
- b. İzleyicilerin liderleriyle inanç benzerliğine sahip olduklarına inanmaları,
- c. İzleyicilerin liderleri şüphe götürmez bir biçimde kabul etmeleri,
- d. İzleyicilerin lideri etkileyici bulmaları,

- e. İzleyicilerin liderlerine gönüllü olarak itaat etmeleri,
- f. İzleyicilerin performans düzeylerini artırma istek ve gayretleri,
- g. İzleyicilerin örgütlerini ve görevlerini duygusal olarak benimsemeleri.

House, karizmatik liderlerin dört tür davranışsal özellik sergilediklerini belirtmektedir (Kılınç-(c), www.merih.net):

**a) İdeolojik Hedefler Belirleme ve Açıklama:** Karizmatik liderler, bir vizyon geliştirerek izleyicileri arasında heyecan duygusu yaratırlar. Misyonun ve vizyonun lider tarafından açıkça ortaya konulması, izleyicilerin grup misyonuna daha fazla bağlanıp, grup hedeflerini gerçekleştirme yönünde daha fazla çaba sarf etmelerini sağlamaktadır.

**b) İzleyicilere Yüksek Performans Beklentilerini İletme:** Karizmatik liderlerin sergilediği bir diğer davranışsal özellik, izleyicilerine yüksek performans beklentilerini aktarmalarıdır. Karizmatik liderler izleyicilerine koymuş olduğu hedeflere ulaşabilmeleri için gerekli yeteneklere sahip olduklarını hissettirirler. Bununla birlikte, izleyicilerin yüksek beklentili hedeflere yönelik çabalarının, ancak bu hedeflerin gerçekçi ve erişilebilir hedefler olarak algılanması durumunda söz konusu olacağı gözden uzak tutulmamalıdır.

**c) Rol Modelleme:** Karizmatik liderler izleyicileri için kendi davranışlarıyla bir rol modeli oluştururlar. Liderin izleyicilerinin gözündeki güvenilirliği ve istenilirliği arttıkça, izleyiciler de kendilerine liderlerinin değerlerini, mevcut başarı ile beklenen performans sonuçları arasındaki ilişkiyi dikkate alan beklentilerini, işle ilgili etkilere yönelik heyecanlı tepkilerini ve işe-örgüte yönelik tutumlarını model olarak alacaklardır.

**d) Güdülerini Harekete Geçirme:** Karizmatik liderler misyonun başarılması ve vizyona ulaşılması amacıyla izleyicilerinin başarı, güç ve bağlanma ile ilgili güdülerini harekete geçirmeye çalışırlar. Başarı güdüsü, karizmatik liderin izleyicilerine inisiyatif kullanmayı, risk almayı, kişisel sorumluluk üstlenmeyi ve sürekli çaba sarfetmeyi aşılmasını gerektirmektedir. Güç güdüsü, izleyicilerin rekabetçi, agresif ve ikna edilmiş olmasını gerektiren görevleri içermektedir. Bağlanma güdüsü ise, izleyiciler arasında karşılıklı güveni, iş birliğini ve takım



ruhunu gerektiren görevler ile ilgilidirler. Karizmatik liderler bu güdülerini izleyicilerinin değer yargılarına özen gösteren etkili ve ilham verici konuşma ve hitabetleriyle harekete geçirirler.

Özetle House'a göre karizmatik liderler; ulaşmak istedikleri hedeflere rol modelleyerek, izleyicilerine özgüven aşılayarak, astları üzerinde rekabet ve başarı duygusu uyandırarak ve kişisel güç sergileyerek ulaşırlar.

House tarafından 1977 yılında ortaya konulan Karizmatik Liderlik Teorisini genel olarak değerlendirecek olursak, bu teori 1980'li yıllardan önce geliştirilmiş olan karizmatik liderlik analizlerinin en kapsamlısıdır. Liderlikte kişisel özelliklerin, lider davranışlarının ve durumsal faktörlerin bir kombinasyonu özelliğini taşımasından dolayı literatürde özel bir yeri bulunmaktadır (Kılınç-(c), www.merih.net). House modelinde karizmatik liderlerle karizmatik olmayan liderleri mukayese etmiş ve karizmatik liderlerin, karizmatik olmayan liderlerden farklı olarak sahip oldukları davranışsal ve kişisel özellikler üzerinde durmuştur.

### **2.5.2. Bass'ın Karizmatik Liderlik Teorisi**

Bass'ın karizmatik liderlik teorisi (1985) Burns'un liderlik teorilerinin geliştirilmiş ve popülerize edilmiş halidir. Söz konusu araştırmacı, karizmatik liderliğin diğer teorilere nazaran daha gerçekçi bir teori olduğunu ileri sürmektedir (Keçecioglu, 2003, s.47).

Bass, Burns'un dönüşümcü liderlik modelini esas alan bir örgütsel liderlik modeli geliştirmiştir (Conger, 1999, p.151). Dolayısıyla onun liderlik teorisi, karizmatik liderlik teorisi olmaktan ziyade işlemci ve dönüşümcü liderlik türleri ile ilgilidir. Ancak Bass, dönüşümcü liderliği ele alırken karizma kavramına oldukça fazla önem vermiştir. Bernard Bass dönüşümcü liderlik teorisini geliştirirken, Burns'un modelinin yanı sıra House'un kuramına da bazı ilaveler yapmış ve kuramı özellikle işletme liderlerini içerecek şekilde genişletmiştir. Bass dönüşümcü liderliği, izleyicilerin liderlerine güven, saygı ve hayranlık duydukları bir süreç olarak tanımlamaktadır (Parry and Proctor-Thomson, 2002, p.75).

Bass karizmatik liderlerin, entelektüel ikaz, otonomi ve kendini yönetme davranışları sergilediklerini belirtmiştir. Bass karizmatik liderlik teorisinde karizmatik liderlerin özelliklerini üç alanda organize etmiştir. Bunlar (Thompson, 2000, pp.8-9):

- gerekli veya zorunlu yetenekler,
- kişisel özellikler ve
- anlamlı davranışlardır.

*Zorunlu veya gerekli yetenekler*, bir liderin karizmatik olarak kabul edilebilmesi için olmazsa olmaz niteliği taşıyan, mutlaka bulunması gereken özelliklerdir. Durumun gerektirdiği temel yeteneklere sahip olmaktır. Bir lider bu temel yeteneklerden yoksunsa duruma göre davranamaz veya karizmatik etkisini sergileyemez.

*Kişisel özellikler* ise bireyin daha enerjik ve hareketli olması, kendini yenileyebilmesi ve ifade edebilmesi, dürüst, açık ve diğerleriyle ilgilenebilmesi, hırsını kontrol edebilme ve daha az otoritenin kabul edilmesi gibi özelliklerdir (Thompson, 2000, p.9).

*Anlamlı davranışlar sergileyebilme veya davranışlarını açıklama* ile ilgili özellikler ise kendine güvenme, bağımsız karar verebilme, adil davranabilme, önseziye sahip olma, özgürlük gibi unsurları kapsar. Bu davranışlar rol modelleme, imaj oluşturabilme, güven gösterme ve izleyicilerinin motivasyonunu yükseltme olarak açıklanabilir.

### **2.5.3. Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Teorisi**

Karizmatik liderlik konusundaki bir diğer önemli teori Conger ve Kanungo'ya ait olan Karizmaya Atıf Teorisidir. Conger ve Kanungo, 1987 ve 1988 yıllarında karizmanın atıfsal bir olay olduğu varsayımına dayanan bir liderlik teorisi geliştirmişlerdir (Conger and Hunt, 1999, p.122). Bu teoride liderlik kalitesinin bireylere etkisini, grup üyelerinin bireysel olarak kabul edip atıfta bulunması

şeklinde açıklamışlardır (Conger and Kanungo, 1988, p.79; Conger, 1999, p.153). Conger 1989 yılında kuramı test ederek daha somut bir hale getirmiştir.

Conger ve Kanungo'ya göre karizma, örgütte çalışan bireyler tarafından belirli bir kişiye (lidere) yapılan bir atıftır. Aynı şekilde Conger 1989 yılında yaptığı çalışmada izleyicilerin lidere ve onun vizyonuna karizma atfettiklerini belirtmektedir (Conger, 1989, p.92). Bu nedenle de ortaya koymuş oldukları teori karizmatik liderliğe atıfta bulunulmasını sağlayacak muhtemel davranış tarzlarının ortaya konulmasına diğer bir ifadeyle, liderlerin sergilediği hangi tür davranışların, izleyenlerce karizmatik olarak görüldüğünü belirlemeye yönelmektedir (Bryman, 1992, p.102). Şayet izleyicilerin karizmaya atıfları, liderin gözlemlenen davranışlarına dayanıyorsa bu atıfa neden olan davranışsal bileşenleri tanımlayarak karizmanın doğasını açıklamak mümkündür.

Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlik teorileri izleyicilerin liderlerinin davranışlarını gözlemledikleri ve onların karizmatik özelliklerinin açıklaması olarak gördükleri bu davranışları yorumladıkları görüşüne dayanmaktadır (Yagil, 1998, p.161). Görüldüğü üzere Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlik teorileri de House'un teorisinde olduğu gibi yoğun olarak lider davranışları üzerine odaklanmaktadır. Ancak House modelinde karizmatik liderleri diğer liderlerden ayıran davranış kalıpları üzerinde durmaktayken, Conger ve Kanungo liderin sergilediği hangi tür davranışların izleyicilerin gözünde karizmatik olarak algılandığı konusunu ele almaktadır. Dolayısıyla House'un modeli literatürde karizmatik liderliğe davranışsal yaklaşım olarak değerlendirilirken, Conger ve Kanungo'nun modeli atıfsal yaklaşım olarak değerlendirilmektedir.

Conger ve Kanungo tarafından birlikte oluşturulan, daha sonra Conger tarafından geliştirilen Karizmaya Atıf Teorisi, karizma konusundaki düşüncelerin politik ve dini literatürden, işletme ve benzeri örgütsel alanlara geçirilmesi açısından son derece önemli bir teori olarak görülmektedir (Kılınç-(d), www.merih.net).

Karizmaya Atıf Teorisini diğer karizmatik liderlik teorilerinden farklı kılan belki de en önemli husus, Conger ve Kanungo'nun karizmayı sadece çok olağanüstü ve özel kişiler tarafından sergilenebilecek mistik bir nitelik olarak ele almayı, pek

çok lider ve yönetici tarafından öğrenilme potansiyeline sahip bir kavram olarak görmeleri ve belirli davranışsal kalıplara ağırlık vermeleridir.

Kuşkusuz liderlere atfedilecek karizmanın gücü, vizyonun izleyicilere aktarılabilme yeteneğine göre farklılıklar gösterebilecektir. Ancak Karizmaya Atf Teorisindeki davranışsal özelliklere ağırlık vermenin de karizmatik olarak algılanma olasılığını artıracaklarını ileri sürmek mümkündür. Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlik teorisine, liderlerin sergiledikleri davranışların, izleyicilerin gözünde neden görev lideri yada sosyal lider gibi, herhangi bir lider türü olarak değil de karizmatik veya karizmatik olmayan lider şeklinde algılandığı konusunda eleştiri getirmek mümkündür.

#### **2.5.4. Shamir'in Karizmatik Liderlik (Benlik) Teorisi**

Shamir kendinden önce geliştirilen karizmatik liderlik teorilerine eleştirel bir açıdan yaklaşmış ve bu teoriler de motivasyonel faktörlerin yeterince dikkate alınmadığını vurgulamıştır. Söz konusu araştırmacı, karizmatik liderlik teorilerinin çoğunun, karizmatik liderlerin izleyicilerini nasıl derinden etkileyebildiği ve onları, örgüt çıkarlarını kendi çıkarlarından üstün kılmaya motive edebildiği gibi konulara doyurucu bir açıklama getiremediğini vurgulamaktadır. Karizmatik liderlik teorilerindeki bu eksikliği gidermek üzere House ve Arthur'la birlikte yeni bir karizmatik liderlik teorisi geliştirmiştir (Yukl, 1994, p.324).

Shamir ve arkadaşlarının Benlik Kavramı Teorisi, House'un karizmatik liderlik teorisini esas almıştır. Dolayısıyla, House'un teorisinde bulunan pek çok karizma ögesi, Benlik Teorisi'nde de yer almaktadır. Bununla birlikte Benlik Teorisi, House'un Karizmatik Liderlik Teorisin'de içermeyen pek çok motivasyonel süreci de içermektedir. Bu teori, karizmatik liderlerin yüksek motive edici özellikleri üzerinde yoğunlaşmaktadır. Yapılan ampirik çalışmalar karizmatik liderlerin, izleyicilerin düşünce ve davranışlarını ihtiyaçlarına yönelttiğini göstermektedir. Bu noktada karizmatik liderlerin izleyiciler üzerindeki motivasyonel etkileri daha fazla önem kazanmaktadır.

Shamir ve arkadaşları karizmatik liderliği, lider ile izleyiciler arasındaki karşılıklı etkilenme süreci olarak değerlendirmişlerdir. Bu etkilenme sürecinin sonuçları şunlardır (Shamir and Howell, 1999, p.259); (1) liderin vizyon ve misyonu doğrultusunda izleyicilerin öz saygınlığının gelişmesi, (2) izleyiciler tarafından liderin değer ve hedeflerinin güçlü bir şekilde içselleştirilmesi, (3) bu değer ve hedeflere yönelik güçlü kişisel veya moral bağlılığın gelişmesi ve (4) izleyicilerin kişisel ilgilerinin gönüllü olarak örgütsel ilgilere dönüşmesi.

Benlik Teorisi House'un karizmatik liderlik teorisinin yanısıra; Sosyal Kognitif (Bilişsel) Teorisi, Özdeşleşme Teorisi ve Sosyal Özdeşleşme Teorilerine dayanmaktadır (Thompson, 2000, pp.6-7). Shamir, kendisinin geliştirmiş olduğu teorinin yukarıda ismi geçen teorilere dayandığını kendi eserlerinde de zikretmektedir. Shamir'in Benlik Teorisin'de ağırlık verilen motivasyonel süreçlerin dayandığı varsayımların en önemlileri şunlardır (Thompson, 2000, pp.6-9; Conger, 1999, pp.155-156; Kılınç-(e), www.merih.net):

- İnsan davranışı, uygulama ve amaca yönelimli olduğu kadar, aynı zamanda bireyin duygularını, değerlerini ve benlik kavramını da ifade etmeye yönelimlidir. İnsanlar öz saygılarını ve öz değerlerini koruyarak ve/veya artırarak motive olmaktadır. Kişiler kendi özel kavramlarını, rol, düşünce, duygu ve değerlerini açıklayarak kendilerini ifade etmek istemektedirler.

- İnsanlar kendi benlik kavramlarının çeşitli unsurları arasındaki tutarlılığı sürdürmeye ve yine kendi davranışları ile benlik kavramları arasındaki tutarlılığı korumaya motive olmuşlardır. İnsanların kararlılıklarını sürdürmeleri de onları motive etmektedir.

- Bir kişinin benlik kavramı, sahip olduğu değerlerin ve sosyal kimliklerinin bileşiminden ibarettir. Söz konusu sosyal kimlikler bir hiyerarşi içinde organize edilmiştir ve belirli bir kimliğin ön plana çıkması, kişinin bu kimlikle ilişkili başarımlarının peşinde koşmasına neden olacaktır. Aynı şekilde, bireyin sahip olduğu değerlerden birinin daha merkezi hale gelmesi, onun belirli bir durumdaki davranışını tercih etmesinde daha fazla etkili olacaktır (Kılınç-(e), www.merih.net).

- Aynı zamanda Shamir'e göre insanları sadece kendi içsel dünyaları, ümit, hedef, ihtiyaç, beklenti ve duyguları değil korkuları da motive etmektedir. Korku yada ümitleri insanları başarılı kılabilir.



Shamir, House ve Arthur Benlik Teorilerinde karizmatik lider davranış ve özelliklerinin izleyicileri nasıl motive edeceği ve bu davranış ve özelliklerin motivasyonel süreçleri nasıl aktif hale getireceği üzerinde durmuşlardır (Yukl, p.325).

Shamir ve arkadaşları, liderin etkileme süreçlerini tanımlamak üzere aşağıdaki kavramları kullanmışlardır (Yukl, pp.326-327):

**a) Kişisel Özdeşleşme:** Kişisel özdeşleşme liderin bazı izleyicileri ile kurduğu ikili etkileme sürecidir. Shamir ve arkadaşlarına göre liderin kişisel özdeşleştirme gerçekleştirdiği izleyiciler daha ziyade öz saygınlığı ve öz kimliği zayıf ve bir otoriteye bağımlı olma ihtiyacı yüksek olan kişilerdir. Ancak kişisel özdeşleşmenin en önemli sakıncası, özdeşleşme sonucunda izleyicilerin liderin benimsediği vizyon ve stratejiden ziyade şahsına sadık hale gelmeleridir. Dolayısıyla da liderin örgütten ayrılması veya ölmesi gibi liderliği kaybettiği durumlarda, söz konusu izleyiciler özdeşleşebilecekleri ikame bir lider ihtiyacı hissedeceklerdir.

**b) Sosyal Özdeşleşme:** Shamir ve arkadaşları kişisel özdeşleşmeyi açıklamakla beraber, esasında karizmatik liderliğin toplu bir süreç olduğunu vurgulamaktadırlar. Kişisel özdeşleşmede lider ile bazı üyeler arasında gerçekleşen ikili etkileme sürecinin hakim olmasına karşılık, sosyal özdeşleşme de, benliği, bir grup ya da topluluk anlamında tanımlamayı içeren toplu bir etkileme süreci söz konusudur. Buna göre, bir grup yada örgütle sosyal özdeşleşmeyi gerçekleştiren izleyiciler, grubun ya da örgütün bir parçası olmaktan gurur duymakta ve o sosyal yapıya üye olmayı en önemli sosyal kimliklerinden birisi olarak görmektedirler.

Karizmatik liderler sosyal özdeşleşmeyi sağlamak üzere kişisel değerlerle grup ve örgütsel değerler arasında bağlantı kurmalarının yanı sıra, izleyicilerine işlerinin oldukça anlamlı ve önemli olduğunu aşılantı kurmalarının yanı sıra, karizmatik lider son derece özgün bir misyon ile gruba üyeliğe ait yeni bir rol kimliği geliştirebilir ya da mevcut kimliğin önemini artırabilmektedir. Ayrıca sosyal özdeşleşme bayrak, flama, amblem, rozet, üniforma gibi semboller, sloganlar, örgüt marşının ya da şarkısının söylenmesi, bayrak selamlama, dua okuma gibi geleneksel merasimler ve yeni üyelerin işe başlaması gibi seremonilerle güçlendirilebilmektedir.





c) *İçselleştirme*: Shamir ve arkadaşları içselleştirmenin, karizmatik liderliğin en önemli fonksiyonu olduğunu vurgulamaktadırlar. Karizmatik liderlerin içselleştirmeyi sağlamada başvurdukları en önemli etkileme yöntemleri, izleyicilerin mevcut değerlerini belirginleştirme ve bunların görev hedefleriyle ilişkilendirilmesidir (Yukl, p.327).

Shamir ve arkadaşlarına göre, karizmatik liderler görevin sembolik ve anlamlı yönlerini vurgulayarak, görevin daha asil, normatif ve kahramanca görülmesini sağlayarak içselleştirmeyi gerçekleştirmeye çalışmaktadırlar. Böylelikle örgütsel hedeflere ulaşmaya yönelik çabaların kendisi bir ödüllendirici faktör görünümünü almaktadır.

d) *Öz fayda*: Öz fayda, bireysel öz fayda ve toplu öz fayda olmak üzere ikiye ayrılmaktadır. Bir izleyicinin güç görev hedeflerini gerçekleştirme yeteneği ve yeterliliği hakkındaki öz inancına bireysel öz fayda denilmektedir. Öz faydası yüksek kişiler, görev hedeflerine ulaşmada söz konusu olabilecek engellerin üstesinden gelmeye ve daha fazla çaba harcamaya isteklidirler. Toplu öz fayda ise, bir grup üyelerinin sinerjiye inanarak birlikte hareket etmek suretiyle olağanüstü zor görevleri başarabileceklerini algılamalarıdır (Yukl, p.327).

Shamir'in Benlik Teorisinde ortaya konulan motivasyonel süreçlerin farklı özellikleri bulunmaktadır. İlk olarak, karizmatik liderler, izleyicilerinin kendi süreçlerini rol modelleyerek düzenlemektedirler. İkinci olarak, karizmatik liderlerin yetenekleri nedeniyle izleyiciler kendi yeteneklerini ortaya çıkarabilmektedirler. Üçüncü olarak da bu motivasyonel süreç, izleyicilerin yüksek düzeyde bağlılık gösterme, kendine güvenme, örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme gibi olumlu sonuçlar ortaya koymalarına sebep olmaktadır (Thompson, 2000, p.8).

Shamir, House ve Arthur tarafından geliştirilen Karizmatik Liderliğe Benlik Teorisi, daha önceden sözü edilen House ve Conger ile Kanungo'nun karizmatik liderlik teorilerinin bir sentezlemesi görünümünü taşımakla birlikte, karizma atfına neden olan faktörleri motivasyonel süreçlerle açıklaması yönüyle farklılık arz etmektedir.



### 2.5.5. Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı

Bass, House, Conger-Kanungo, Shamir ve arkadaşlarının geliştirdiği karizmatik liderlik teorilerinin, genelde liderin izleyicilerinin tutumlarını doğrudan etkilemesine yöneldiklerini ileri sürmek mümkündür. Başka bir deyişle, bu teorilerin çoğunda karizma, lidere izleyicileri tarafında genellikle zor anlarda göstermiş olduğu istisnai özellik ve davranışların bir sonucu olarak atfedilmiştir. Buna karşılık, söz konusu teorilerin hemen hepsi, karizmatik lidere yönelik tepkilerin yüz yüze etkileşimde bulunmayan pek çok kişide aynı anda nasıl ortaya çıkabildiği hususuna ya da izleyicilerin misyona yönelik duygusal bağlılık, gönüllü olarak ekstra çaba sarf etmek, liderle özdeşleşmek ve ilham verici iletişimde bulunmak gibi tepkilerine yönelik konulara bir açıklama getirmede yetersiz kalmışlardır (Yukl, 1994, p.329).

Meindl kendinden önce geliştirilen karizmatik liderlik teorilerinin “lider yönelimli” olduğunu, ancak “izleyici yönelimli” bir bakış açısının yukarıdaki soruna bir çözüm önerebileceğini ileri sürmektedir. Meindl tarafından 1990 yılında geliştirilen Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı, söz konusu yetersizliği gidermeye yönelik “izleyici yönelimli” bir yaklaşımdır (Yukl, pp.329-330). Bu yaklaşıma göre, pek çok izleyicinin göstermiş olduğu karizmatik tepki liderin izleyicilerinin her biri üzerindeki doğrudan etkisinden ziyade izleyicilerin kendi aralarındaki sosyal etkileşim sürecinden kaynaklanmaktadır. Yaklaşım, lidere yönelik karizmatik tepkilerin açıklanmasında bireylerarası süreç olarak sosyal sirayet üzerine odaklanmaktadır.

Sosyal sirayet ya da bulaşma kavramı, korku, sevinç, üzüntü ve heyecanların ya da davranışsal tepkilerin bir grup insan arasında eş zamanlı olarak yayılmasını ifade etmektedir. Bu süreçte insanların endişe ve engellenmeye karşı belirli bir şekilde davranmaya yönelik gizli eğilimleri olduğu varsayılır. Yine, bu eğilimlerin genellikle sosyal normlarla ya da cezalandırılma korkusuyla bastırıldığı kabul edilir. Bununla beraber, insanlar bir başkasının bu davranışsal tepkiyi açıkça ortaya koyduğunu gördüklerinde, kendi eğilimlerini baskı altında tutan engelleri aşma yönünde cesaretlenerek, kendileri de aynı tepkiyi gösterme yolunu seçmektedirler. Örneğin, linç, ayaklanma ya da panik gibi durumlarda bir kişinin heyecanını ya da korkusunu açığa vuran bir davranışta bulunmaya başlaması örneğin; birine fiziki

saldırıda bulunması, mağaza camını kırıp, malları yağmalamaya başlaması ya da tehlikeden canını kurtarmak için birini çiğnemesi gibi, bu davranışı gözleyen diğer insanların bastırılmış eğilimlerini açığa çıkarmasına ve söz konusu davranışı taklit etmelerine tipik bir örnektir. Bu gibi durumlarda karşılıklı cesaretlendirme sürecinin devreye girmesiyle davranışsal tepkiler aşırı düzeylere tırmanabilir ve insanlar grup olarak normal koşullarda tek başlarına iken asla yapmayacakları şeyleri toplu halde gerçekleştirirler (Yukl, 1994, pp.329-330).

Meindl'a göre, pek çok insanın benlik kavramlarında kahramanca bir sosyal kimlik bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle, bu kişiler, kendilerini kurban etmeye ve ekstra çaba sarf etmeye istekli olmalarını haklı kılan pozitif bir benlik imajına sahip olduklarına inanmaktadırlar. Genel olarak da bu sosyal kimlikler, daha göze çarpıcı diğer kimliklerin gölgesinde kalacak şekilde bastırılmışlardır. Bununla beraber, insanlar kahramanca sosyal kimliklerini harekete geçirebilecek bir ideolojinin ya da liderin beklentisi içindedirler. Bu beklentiler de çoğunlukta insanların yaşamını tehlikeye sokacak ya da kendisine saygısını kaybettirecek ölçüde bir kriz durumunda karşılanmış olacaktır. Dolayısıyla insanlar bu tür durumlarda ortaya çıkan bir lidere ya da liderin sembolize ettiği davaya bağlı olarak heyecanlarını ve davranışsal eğilimlerini ifade edebileceklerdir.

Bu yaklaşımı diğer karizma teorilerden farklı kılan en önemli husus, karizmatik liderin kim olduğunun pek önemli olmamasıdır. Önemli olan bastırılmış duygu ve tepkileri harekete geçirecek özelliklere sahip bir davanın olması ve birilerinin de bu davanın sembolik liderliğini üstlenmeleridir. Dolayısıyla başlangıçta davayı sahiplenen kişi gündemde yeteri ölçüde kalamıyorsa ya da sahneye çok daha cazip birisi çıkarsa, izleyicilerin sadakat ve güvenlerinin birdenbire ona yönelmesi kuvvetle muhtemel olacaktır (Yukl, 1994, p.330).

Meindl'e göre, sosyal sirayet süreci bir dizi olayı içermektedir. Süreç muhtemelen kendine güveni düşük, örgütü ile güçlü bir sosyal özdeşleşme içinde bulunmayan bir kaç marjinal örgüt üyesinin mevcudiyeti ile başlayacak ve bir liderin ortaya çıkmasıyla harekete geçirilecektir. Söz konusu lider de genellikle cazip bir ideolojiyi vurgulayan ya da sahip olduğu bazı kişilik nitelikleri ve meziyetleri ile bu ideolojiyi sembolize eden örneğin köklü bir politik ya da dini aileden gelen bir kişi olarak ortaya çıkacaktır.

Meindl tarafından geliştirilen Sosyal Sirayet Yaklaşımı, karizmaya izleyici yönelimli bir açıklama getirmesi, birbiriyle etkileşim içinde olmayan kişiler arasında karizmatik lidere sadakatin nedenini ele alması ve liderden ziyade davranın karizma atfındaki önemini vurgulaması yönleriyle diğer kavramlardan ve karizmatik lider teorilerinden oldukça farklı bir mahiyet arz etmektedir.

### **2.5.6. Karizmatik Liderlik Teorilerinin Mukayesesi ve Değerlendirmesi**

Yukarıda geniş olarak ele alınan beş karizmatik liderlik teorisinin önemli benzerlikleri bulunmasına rağmen çok önemli farklılıkları da bulunmaktadır. Karizmatik liderlik teorileri karizmayı farklı şekillerde ele almış ve pek çok yolla belirleyip ölçmüşlerdir.

House'un Karizmatik Liderlik Teorisi genel olarak lideri diğer insanlardan farklılaştıran özellikler üzerinde yoğun olarak durmasına karşılık, Conger ve Kanungo tarafından geliştirilen Karizmaya Atıf Teorisi daha çok bir kişiye karizma atfedilmesine sebep olan davranış ve etkileme yöntemlerine ağırlık vermektedir.

Shamir'in Karizmatik Liderliğe Benlik Kavramı Teorisi ise House ve Conger-Kanungo'nun teorilerinin bir sentezi niteliğindedir. Dolayısıyla bu teori de karizma atfına neden olan faktörler ve karizmatik lider özellikleri üzerinde durmaktadır. Ancak Benlik teorisi ağırlıklı olarak motivasyonel süreçler üzerinde daha fazla durmaktadır (Yukl, 1994, pp.331-332; Khatri and et al., 2001, p.374).

House, Bass, Conger-Kanungo ve Shamir tarafından geliştirilen Karizmatik Liderlik Teorilerinin lider temelli yaklaşımlar yani liderin izleyiciler üzerindeki etkilerini esas alan teoriler olmasına karşın, Sosyal Sirayet Teorisi liderden ziyade izleyicilerin tepkilerini esas almakta diğer bir ifadeyle izleyici temeline dayanmaktadır. Meindl geliştirdiği teoride izleyicilerin sindirilmiş ve bastırılmış duygu ve tepkilerinin bir davayı sembolize eden birinin etrafında açığa çıktığını belirtmektedir. Karizmatik liderlik teorilerinin karşılaştırmalı mukayese ve analizi yukarıdaki Tablo.2.3.'de verilmiştir.

Tablo.2.3. Karizmatik Liderlik Teorilerinin Karşılaştırmalı Analizi (Kılıncı-(f), www.merih.net'ten uyarlanmıştır)

<b>KARİZMATİK LİDERLİK TEORİLERİNİ DEĞERLEME BOYUTLARI</b>	<b>KARİZMATİK LİDERLİK TEORİSİ (HOUSE)</b>	<b>KARİZMAYA ATIF TEORİSİ (CONGER VE KANUNGO)</b>	<b>KARİZMATİK LİDERLİK TEORİSİ (BASS)</b>	<b>BENLİK KAVRAMI TEORİSİ (SHAMIR)</b>	<b>KARİZMAYA SOSYAL SİRAYET YAKLAŞIMI (MEINDL)</b>
<b>TEORİLERİN YÖNELİMİ</b>	Karizmatik liderleri diğer liderlerden farklı kılan faktörler üzerinde durmuştur.	Karizmatik liderlerin sergiledikleri hangi tür davranışların izleyiciler tarafından karizmatik algılandığı konusunda odaklanmıştır.	Karizmatik liderlerin kendilerine yönelmiş olan ilgiyi canlandırmak suretiyle izleyicilerin tutum ve davranışlarını nasıl etkileyebildiği üzerinde durmuştur.	Karizmatik liderlerin izleyicilerini etkileme ve izleyicileri örgüt kendi çıkarlarını üstün tutmaya sevk eden güdüleme unsurlarının neler olduğunu belirlemeye odaklanmıştır.	Karizmatik lidere yönelik tepkilerin yüz yüze etkileşimde bulunmayan pek çok insanda aynı anda nasıl ortaya çıkabildiği sorusuna cevap aramaya yönelmiştir.
<b>LİDER ÖZELLİKLERİ</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüksek özgüven, etkileme ve baskın olma ihtiyacı</li> <li>• İnançlarının doğru olduğuna ikna etme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kişisel risk üstlenme</li> <li>• Kendini feda etme</li> <li>• Güven uyandırma</li> <li>• Vizyona ulaşmak için yüksek maliyetlere katlanma</li> <li>• Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme</li> <li>• Çevresel duyarlılık gösterme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerekli veya zorunlu yetenekler</li> <li>• Kişisel özellikler</li> <li>• Anlamalı davranışlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Güdülerini hareket etme</li> <li>• Kendini feda etme</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İzleyici yönelimli bir yaklaşım olduğundan dolayı liderin özellikleri çok fazla önem taşımamaktadır.</li> </ul>

### 2.5.6.1. Karizmatik Liderlik Teorilerinin Benzer Yönleri

Karizmatik liderlik teorilerinin benzer yönleri şunlardır (Kılınç-(f), www.merih.net; Conger, 1999, pp.156-160):

- Bass, House, Conger-Kanungo ve Shamir'in karizmatik liderlik teorilerinde benzer kavramlar kullanılmıştır. Bunlar (1) vizyon, (2) ilham verme, (3) rol modelleme, (4) entelektüel teşvik, (5) üye ihtiyaçlarına odaklanma, (6) güçlendirme, (7) yüksek beklentiler setini ortaya koyma, (8) içselleştirme ve (9) kolektif özdeşleşmedir (Conger, 1999, p.156).

- İlk maddede zikredilen araştırmacıların teorilerinde vizyon, karizmatik liderliğin ana unsuru olarak görülmektedir (Conger, 1999, p.157).

- Tüm karizmatik liderlik teorilerinde güçlendirme sürecine özel bir önem verilmektedir. Karizmatik liderlik teorilerinde liderler, izleyicilerinin kendilerine olan güvenlerinin ve cesaretlerinin artması için güçlendirmeye ağırlık vermektedirler. Böylece izleyicilerinin kişisel performanslarının artmasını istemektedirler (Conger, 1999, p.157). Karizmatik liderlik teorilerinde liderler, kontrol yerine güçlendirmeyi kullanarak, izleyicilerinin kişisel gelişim göstermelerini beklemektedirler.

- Karizmatik liderlik teorilerinin tamamında lider, olağanüstü kişi olarak kabul edilmektedir. Liderin izleyicilerini etkileme yeteneklerinin ve yönetsel davranışlarının ya da geleneksel yöntemlerin dışına çıkan tarzlarının, izleyiciler tarafından olağanüstü kişi olarak algılanma ihtimalini artırdığı savunulmaktadır.

- Karizmatik liderlikle ilgili teorilerinin diğer bir benzer yönü de karizmatik liderliğin ortaya çıkmasını sağlayan koşullarla ilgilidir. Tüm teoriler örgütün stres ve değişim ihtiyacı içinde bulunması yada kriz ve kaos ortamlarının yaşanması gibi olumsuzluk ifade eden şartların karizmatik liderin ortaya çıkma ihtimalini artıracığı hususunda hemfikirdirler.

- Gerek House gerekse Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlik teorileri karizmatik liderlerin sahip oldukları olağanüstü özelliklere ve davranışlara dayanmaktadır.

### 2.5.6.2. Karizmatik Liderlik Teorilerinin Farklılaşan Yönleri

Karizmatik liderlik teorilerinin yukarıda sayılan benzer yönlerine karşılık birbirinden ayrıldığı yönleri de bulunmaktadır. Bunlar (Kılınç-(f), www.merih.net; Conger, 1999, pp.156-160):

- Karizmatik liderlik teorileri lidere yönelik itaat ve sadakatte birbirinden ayrılmaktadır. Lidere kayıtsız şartsız itaat konusunda House ve Conger-Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Teorilerinde izleyicilerin liderle kişisel özdeşleşmelerinin ve liderin sahip olduğu özelliklerin etkili olduğu savunulmuştur. Shamir'in Benlik Teorisinde ise sadakat ve itaatin liderin kişiliğine ve şahsına değil, liderin ortaya koyduğu ideolojiye yöneleceği vurgulanmaktadır.

- Karizmatik liderlik teorilerinin farklılaştığı diğer bir husus ise liderin sergilediği davranışlar konusudur. House, Conger-Kanungo ve Shamir teorilerinde, liderin izleyicilerin beklenti ve ihtiyaçları ile ilgili bir vizyonu ortaya koymaları hususunda hemfikir olmalarına karşılık, Sosyal Sirayet Teorisinde liderin izleyicilerini etkileme açısından böyle bir vizyonun vurgulanması gerekli görülmemektedir. Bu teoride vizyonun ortaya konulması yerine izleyicilerin ihtiyaçlarının iyi anlaşılması ve bastırılmış duygu, heyecan ve isteklerin belirli hedeflere kanalize edilmesi vurgulanmaktadır.

- Shamir'in Benlik Teorisi diğer araştırmacıların teorilerinden farklı olarak motivasyonel süreçlere ağırlık vermektedir.

- Meindl'in Sosyal Sirayet Yaklaşımı diğer teorilerden farklı olarak izleyici yönelimli bir bakış açısına sahiptir.

- Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Teorisi açıkça Weber'in teorisinde ileri sürmüş olduğu, izleyicilerin liderin olağanüstü özelliklerinden etkilenmesi tezine dayanmaktadır. Oysa, Bass'ın modeli liderin olağanüstü üstü özelliklerine değil, onun izleyicilerine yönelik yüksek beklentili hedefler koyan ve görev ve misyona yönelik yeteneklerine dayanmaktadır (Conger, 1999, p.157).

- Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Teorisinin diğer teorilerden ayrıldığı bir diğer nokta da karizmatik liderliğin ortaya çıkması ile ilgili bir süreç ortaya koymasıdır. Conger ve Kanungo modellerinde karizmatik liderliğin ortaya çıkmasına yönelik, mevcut durumun değerlendirilmesi ve vizyon belirleme ve açıklama olmak üzere iki aşamalı bir süreç önermişlerdir (Conger, 1999, p.158).



### 3.ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Bu bölümde örgütsel bağlılık kavramı, önemi, örgütsel bağlılık tanımları, örgütsel bağlılıkla ilgili teoriler ve örgütsel bağlılığın sınıflandırılması konuları incelenecektir.

1956 yılından beri süre gelen araştırmalar, örgütsel bağlılık yazınında çok sayıda ve birbirinden farklı kavramın kullanıldığını göstermektedir. Bunlardan en çok kullanılan bazıları şunlardır: Hıristiyan inancına dayalı olarak Protestan iş ahlakı; mesleki bağlılık; çalışma arkadaşlarına bağlılık; örgütsel bağlılık ve işe sarılma. Bu kavramlar birbirine denk kavramlar olmayıp, önemli ölçüde farklılıklar içermektedir (Morrow and McElroy, 1986, p.139).

Türkiye’de yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık kavramının başlıca iki şekilde kullanıldığı görülmektedir. Varoğlu (1993) ve Tuncer (1995) bu kavramı, örgütsel bağlılık şeklinde kullanmışlar; Celep (1996) ve Balcı (2000) ise örgütsel adanmışlık şeklinde kullanmışlardır (Balay, 2000, ss.5-6). Bu araştırmada da bu kavram, Tuncer ve Varoğlu’nun kullandığı gibi örgütsel bağlılık şeklinde kullanılmıştır.

Literatürde çok sayıda örgütsel bağlılık tanımı vardır. Bunlardan birisinde örgütsel bağlılık, kişinin belirli bir örgüt ile girdiği kimlik birliği ve bağlılığın birleşik gücüdür diye tanımlanmaktadır (Leong and et al., 1996, pp.1345-1361). Davis ve Newstrom’a (1989) göre örgütsel bağlılık, çalışanın örgütü ile girdiği kimlik birliğinin derecesi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etmeye istekli olmasıdır (Davis and Newstrom, 1989, p.179). Schermerhorn ve arkadaşları da örgütsel bağlılığı, “kişinin çalıştığı örgüt ile kurduğu kuvvet birliğinin ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesinin derecesidir” şeklinde tanımlamışlardır (Schermerhorn and et al., 1994, p.144). Bu tanımların dışında örgütsel bağlılık, bireyin bir örgüt ile özdeşleşmesi ve kimlik birliğinin göreceli gücü olarak da tanımlanmaktadır.



Örgütsel bağlılık bir çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir (Northcraft and Neale, 1990, p.464).

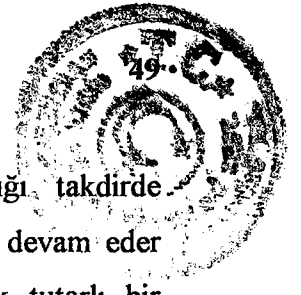
Örgütsel bağlılık konusuna, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin ilgisinin artması, bu alanlardan gelen araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını getirmeleri, örgütsel bağlılık kavramının anlaşılmasını güçleştirmektedir (Sökmen, 2000, s.28). Bu çerçevede, Morrow literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yirmi beşin üzerinde değişik tanımın bulunduğunu belirtmektedir (Oliver, "Rewards...", 1990, p.10). İşletmeye bağlılığın çalışan ile işletme arasındaki doğrudan ilişki olduğu konusunda fikir birliği bulunmasına rağmen, bu ilişkinin yapısı ve oluşumuyla ilgili görüş farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılık, örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasına yansımakta ve farklı tanımların ortaya çıkmasına sebep olmaktadır. Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmektedir:

- Örgütsel bağlılık konusundaki ilk tanımlamalardan birisi Grusky tarafından 1966 yılında yapılmıştır. Söz konusu yazara göre örgütsel bağlılık, bireyin örgüte olan bağının gücüdür (Wahn, 1998, p.256).
- Kişinin kimliğini örgüte iliştiiren, örgüte karşı takımlan bir tutum veya yöneliştir (Sheldon, 1971, p.143).
- Birey-örgüt etkileşimi ve zaman içerisinde gelişen yatırımlardaki değişiklikler sonucunda oluşan yapısal bir olgudur. Çalışanların, elde ettiklerinin yaptıkları katkılara oranı ile ilgili algılamaları ve örgütteki yatırımlarının ve yan yatırımlarının birikimine bağlı olan bir değiş-tokuş ve birikme olgusudur (Hrebiniak and Alutto, 1972, p.556).
- Bağlılık, örgütün üyesi olarak kalma arzusu, örgüt için yüksek çaba harcama arzusu ve örgütün amaç ve değerlerine inanç unsurlarından oluşan bir bütündür (Dubin and et al., 1975, pp.411-421).
- Bağlılık davranışları, bağlılığın konusu ile ilgili resmi kurallar ve normlara dayalı beklentileri aşan, sosyal olarak genel kabul görmüş davranışlardan oluşmaktadır (Weiner and Gechman, 1977, p.48).



- Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların bir toplamıdır (Wiener, 1982, p.418).
- Kişinin tatmin edici olmasa bile bir işe saplanıp kalması ve kendini işine psikolojik olarak bağlanmış hissetmesidir (Rusbult and Farrel, 1983, pp.429-438).
- Örgüte ve örgütsel role gösterilen bağlılıktır (Fukami and Larson, 1984, p.367; Biggart and Hamilton, 1984, p.540).
- Bir örgütün üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve toplum gibi çoklu öğelerinin amaçlarıyla özdeşleşme sürecidir (Reichers, 1985, p.465).
- Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılına beğenme ve ona devam etme isteğidir (Schwenk, 1986, p.299).
- Çalışanın örgütüne karşı hissettiği psikolojik bağlanmadır. Örgütün bakış açısı ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini göstermektedir (O'Reilly and Chatman, 1986, pp.492-499; Caldwell and et al., 1990, p.246).
- Bağlılık daima gönüllü ve bireyseldir, zorlanılamaz. Çalışanlara gönüllü olarak verildikten sonra ondan feragat edilemez (Farnham and Pimlott, 1990, p.85).
- Örgütün amaç ve isteklerini karşılayacak şekilde davranılmasını sağlayan ve kişinin benimsediği normatif güçler bütünüdür (Heshizer and et al., 1991, pp.532-549).
- En geniş ifadeyle bağlılık, kişisel bağlılık ve sadakat fikrini ihtiva etmektedir (Morris and et al., 1993, pp.21-42).
- Bağlılık, öncelikle kişisel özellikleri, kıdemi, başarı ihtiyacı, yetki ve sorumluluk duygusu ve profesyonellik duygusunu kapsamaktadır (Thornhill and et al., 1996, p.15).
- Kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki vardır (Mc Donald and Makin, 2000, p.86).
- Çalışanların ilgi ve bağlılıklarının örgüte yönelmesidir (Valentine and et al., 2002, p.351).

Başka bir tanım ise Becker (1960) tarafından; "işletmeye bağlılık, kişinin örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılıktır" şeklinde yapılmıştır. Becker'e göre kişi,



örgüte karşı duygusal olarak bir bağlılık hissetmez, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için örgüte bağlanır ve örgütte çalışmaya devam eder (Gökmen, 1999, ss.1-2). Bağlılık, kişinin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarlarıyla birleştirmesiyle oluşur.

Örgütsel bağlılık genellikle *“kişinin çalıştığı işletmeye karşı hissettikleri olarak”* tanımlanmaktadır. İşletmeye bağlılığın öğeleri ise şunlardır (Porter and et al., 1974, pp.603-609; Mowday and et al., 1979, pp.224-247; Nijhof and et al., 1998, p.243; Scott, 1993, p.286; Allen and Meyer, “Organizational Socialization Tactics...”, 1990, p.848; Agarwal and et al., 1999, pp.728-729; Saal and Knight, 1987, p.317; Gallie and et al., 1999, p.625):

- a. örgütün amaç ve değerlerini kabullenme ve bunlara güçlü bir inanç duyma,
- b. örgüt yararına beklenenden daha fazla çaba harcama,
- c. örgüt üyeliğinin devamı için güçlü bir istek duyma.

Çalışanın örgütsel hedef ve değerleri benimseyip kabullenmesi özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Bir kişi, bir grup veya örgütle çeşitli sebepler yüzünden özdeşleşmektedir. Grup üyeliği insanın kendisini tanımasına yardımcı olmaktadır. Bireye ait olma duygusu vermektedir. Örgütün imajı ve güvenilirliği yüksek ise üyeler daha fazla özdeşleşme göstermektedirler (Benkhoff, 1997, pp.118-120). Çalışanın örgüte olan bağlılığı, çalıştığı örgütün hedeflerini benimsemesi ve o örgüt içindeki varlığını sürdürmeyi istemesidir. Çalışan bağlılığını, o örgütün bir üyesi olabilmek için güçlü istek duyarak, örgütün yararı için yüksek seviyelerde çaba sarf ederek ya da örgüt değerlerini, vizyonunu ve hedeflerini benimseyip kabullenerek gösterebilir. Dolayısıyla, örgütsel bağlılık çalışanın örgütüne karşı olan sadakat tutumudur ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgidir (Baysal ve Paksoy, 1999, ss.7-15).

### 3.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak bugüne kadar oldukça kapsamlı araştırmalar yapılmıştır. Bunun nedeni örgütsel bağlılığın işten ayrılma, işe geç kalma,

performans ve devamsızlık gibi önemli bireysel ve örgütsel sonuçlarının olmasıdır (Ceylan ve Şenyüz, 2003, s.57).

1980'lerin sonu ve 1990'ların başında yönetim politikalarında kontrolden bağlılığa doğru hızlı ve büyük bir geçişin yaşandığı bir felsefe değişikliği gerçekleşmiştir (Walton, 1985, pp.77-84). Geleneksel Taylorist Yönetim düşüncesi sıkı bir iş ve yönetim baskısını içermekte; iş bölümü, uzmanlaşma ve hiyerarşi merkezli hareketler tercih edilmekte ve çalışanların motivasyonu ikinci plana itilmekteydi. Ancak çalışanların hakları ile ilgili yasal ve sendikal faaliyetlerin yoğunlaşması, yeni teknolojilerin çalışma hayatına dahil edilmesi, uluslar arası rekabetin kızışması çalışanların iş ve beceri düzeylerinin gelişmesine olanak tanımıştır. Bu arada Japonların bu rekabetçi ortamda yüksek kalite standartlarına örgütsel bağlılıkla ulaştıkları konuşulmaya ve tartışılmaya başlanılmıştır (Gallie and et al., 2001, pp.1081-1082).

Bu tür tartışmalar örgütsel bağlılığa olan ilgiyi artırmıştır. Örgütsel bağlılık örgütler için anahtar bir konudur ve yöneticiler için daima problem arz etmektedir (Brewer, 1996, p.24). Özellikle son 20 yıldan beri hem kamu hem de özel sektör araştırmacı ve uygulayıcıları örgütsel bağlılık konusuna, üzerinde fikir birliği olmamasına ve birtakım metodolojik belirsizliklere rağmen ilgi duymaya devam etmektedirler (Awamleh, 1996, p.65; Suliman and Iles, "Is Continuance Commitment...", 2000, p.407; Meyer and et al., 2002, pp.20-21).

Konu ilk olarak 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış, daha sonra başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer, Becker gibi pek çok araştırmacı tarafından geliştirilmiştir. Örgütsel bağlılığın çeşitli yönleri çeşitli araştırmacılar tarafından ele alınmıştır. Genel olarak örgütsel bağlılık (Meyer; Mowday; Steers), bağlılık ve motivasyon (Katz; Locke), iş başarımı (Fried and Ferris; Hackman and Oldhan), bağlılık ve güçlendirme (Conger and Kanungo; Greenberg; Sussmann and Vecchio; Thomas and Velthousde), bağlılık ve işe gelmeme (Brooke and Price; Gellatly; Sagie), bağlılık ve işgücü devir hızı (Jaros) ve örgütsel vatandaşlık davranışları (Mathiew and Zajac; Schappe) tarafından incelenmiştir (Yoon and Thye, 2002, pp.97-124).

Modern öğrenen örgütlerdeki çalışanların çaba, motivasyon ve girişimciliklerini artırmaları beklenilmektedir. Bir örgütün başarısı sadece insan rekabetini değil aynı zamanda bağlılığı nasıl sağladığına bağlıdır. Son 15-20 yıl içerisinde örgütlerin ihtiyaç duyduğu yetenekler yeni teknolojilerin ve otomasyonun neticesinde büyük bir değişime uğramıştır. Örgütlerdeki yeniden yapılanma, yaratıcılık ve süreçlerin öğrenilmesine dayanmakta ve çalışanların daha fazla sorumluluk almalarını gerektirmektedir (Nijhof and et al., 1998, p.243).

Örgütler bugün dünya ekonomisinde başarıyla rekabet edebilmek için dengeye sokmak zorunda oldukları pek çok karışık problemle karşı karşıya bulunmaktadır. Onlar sürekli olarak maliyetleri düşürerek performanslarını artırmalı, süreç ve ürünleri iyileştirmeli, kalite ve verimliliği artırmalıdır. Bu bağlamda örgütsel bağlılık işletmeler için daha fazla önem kazanmaktadır (Becker and Gerhart, 1996, pp.778-801).

Çalışanların bağlılığı örgütsel başarıya ulaşmada en kritik faktör olarak görülmektedir (Dick and Metcalfe, 2001, p.112). Her örgüt üyelerinin örgütsel bağlılığını artırmak istemektedir. Çünkü örgütsel bağlılık çalışanları problem üreten değil, problem çözen insanlar haline dönüştürür. Örgütler eğer refah içerisinde olmak veya varlıklarını idame ettirmek istiyorlarsa mutlaka üyelerinin bağlılıklarını sağlamalıdır (Savery and Syme, 1996, p.14).

Örgütsel bağlılık, örgütsel etki ve çıktılar üzerinde çok önemli bir değişken olarak görülmektedir (Beck and Wilson, 1997, p.175). Araştırmalar örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların görev ve hedefleri gerçekleştirmede daha fazla diğer bir ifadeyle ekstra çaba harcadığını göstermektedir. Bu tür çalışanların örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgüt ile olumlu bir ilişki yürüttükleri ifade edilmektedir. Daha da önemlisi çalışanlar örgütlerine “benim örgütüm” diye sarılabilmektedirler. Düşük bağlılığı olan çalışanlar ise yeterince başarılı olamamaktadırlar. Bu tür çalışanlar işlerine kendilerini yürekten verememekte ve kendilerini örgüt misyonuna adayamamaktadırlar (Oberholster and Taylor, 1999, p.57).

Özellikle Japonların giderek büyüyen yüksek verimlilikleri çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık ve sadakatleri ile açıklanmaktadır. Genellikle çalışanların yüksek bağlılıklarının yüksek sadakat, yüksek verimlilik ve yüksek sorumluluk sahibi olma ile sonuçlandığı kabul edilmektedir (Chow, 1994, p.3). Sonuç olarak yüksek performanslı, eğitilmiş bir çalışanın uzun süre örgüte katkısının devam etmesi verimlilik artışı sağlar, çünkü örgütsel bağlılığı yüksek çalışan örgütte kalır, örgütsel amaçların gerçekleşmesi için çaba harcar ve ayrılmayı düşünmez (Northcraft and Neale, 1990, p.465).

Örgütsel bağlılığın bireysel ve örgütsel performansı artırdığına yönelik pek çok çalışma bulunduğu gibi son zamanlarda yapılan çeşitli araştırmalarda, günümüz Batı Dünyası'nın hızla değişen çevresinde örgütsel bağlılığın uygunluğu ve sürekliliğine şüpheyle bakılmaya başlanılmıştır. Söz konusu çalışmalarda çalışanların bu çağda küçülerek büyüme (downsizing), yeniden yapılanma, şirket evliliği gibi unsurlarla örgütsel bağlılık yolu ile uzun süre mücadele edemeyeceklerini ileri sürülmektedir (Suliman and Iles, "The Multi-Dimensional...", 2000, p.71).

Örgütsel bağlılık aleyhindeki bu tür bazı olumsuz araştırmalara rağmen pek çok araştırmacı da 2000'li yılların en önemli tartışma konularından birisinin örgütsel bağlılık olacağını iddia etmektedirler. Örgütsel bağlılık taraftarlarına göre her türlü organizasyonun amacı, değişen iş ve çevre şartlarında örgütsel bağlılık oluşturabilmektir. Zira bugünün iş yaşamı, düşük iş güvenliği, teknoloji ve stres nedeniyle gittikçe kötüleşmektedir. Bundan dolayı yöneticiler iş güvenliği sağlamak amacıyla her zamankinden daha fazla çalışanların bağlılığını sağlamaya çalışmak zorundadırlar (ADL Associates, 1998, p.6). Örgütsel bağlılığın, devamsızlık, iş gücü devir hızı, iş başarısı ve lider-ast ilişkileri gibi çok önemli iş ilişkili yapılarla münasebeti araştırıldıkça örgütler için çok önemli bir konu olduğu daha fazla ciddiye alınmaktadır (Eby and Freeman, 1999, p.463).



## 3.2.Örgütsel Bağlılık Kavramının Benzer Kavramlarla İlişkisi Ve Mukayesesi

Örgütsel bağlılık kavramının çok açık bir ifadeyle ortaya konulamaması, onun iş, örgüt ve çalışanlarla ilgili pek çok kavramla karıştırılmasına ve birbiri yerine kullanılmasına neden olmaktadır. Şimdi örgütsel bağlılık kavramının mesleki bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, sadakat ve iş tatmini gibi kavramlarla olan ilişkisi ve bu kavramlarla mukayesesi ele alınacaktır.

### 3.2.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleki veya diğer bir ifadeyle mesleğe bağlılık, kişinin sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Örgüte bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık, bireyin belirli bir dalda beceri ve uzmanlık kazanmak üzere yaptığı çalışmalar sonucunda mesleğinin yaşamındaki önemini ve ne kadar merkezi bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999, s.8). Greenhouse (1971) da mesleğe bağlılığı benzer bir şekilde, mesleğin kişinin yaşamında önemli olmasıdır şeklinde tanımlamaktadır (Morrow, 1983, p.489). Mesleğe bağlılık, çalışmaya bağlılığın değişik bir şekli olarak görülmekte ve kişinin mesleğiyle özdeşleşmesi olarak tanımlanmaktadır (Morrow and Wirth, 1989, p.40). Morrow'a göre mesleki bağlılık, iş veya örgüte karşı hissedilen duygulardan çok daha sağlamdır (Blau, 1999, pp.687-695). Bir kimse mesleği için uzun yıllar harcayıp, mesleği kendisi için giderek daha önemli olmaya başladığında o kişi, mesleğinin değer ve ideolojisini içselleştirmeye başlamaktadır.

Mesleğe bağlılığı Hall (1971), kişinin bağlandığı mesleki rolde çalışmak için sahip olduğu güdünün gücüdür şeklinde tanımlamıştır (Blau, 1985, p.277). Marshall ve Wisting (1982) ise mesleğe bağlılığı, bir kimsenin hayatının bütün aşamalarında işine genel bağlılığı olup, işe ilişkin faaliyetlerin kişinin yaşamında ne ölçüde planlandığı ile ilgilidir şeklinde tanımlamışlardır (Blau, p.278).



Mesleğine bağlılık duyan bireylerin, mesleğini geliştirmeye yönelik araştırma etkinliklerine daha fazla çaba gösterdiği, işi içten gelen ödüllerle değerlendirdiği ve genellikle daha fazla iş-aile arası çatışma yaşadığı yapılan çalışmalarla ortaya konulmuştur (Morrow, 1983, p.493).

Mesleki bağlılıkla örgütsel bağlılık mukayese edilecek olursa, genellikle bu iki kavramın birbirinin zıttı olduğu görüşü hakimdir (Parasuraman and Nachman, 1987, pp.287-303; Sorenson and Sorenson, 1974, pp.98-106). Çünkü mesleğe ve örgüte bağlılık norm ve değerleri temelde uyumsuz bir nitelik arz etmektedir. Genellikle faydacı örgütlere bağlılığın, özellikle önceden bir mesleğe bağlı olan çalışanlar için fevkalade zor olduğu, bu tür çalışanların mesleklerine bağlılıklarının örgütlerine bağlılıklarından daha kalıcı olduğu belirlenmiştir (Randall and Cote, 1991, p.198).

Mesleğe çok fazla önem vermeyen örgütlerde mesleki ve bürokratik çatışmalar ortaya çıkmakta ve çalışanlar iki bağlılıktan birini zorunlu olarak tercih etme durumunda kalmaktadırlar (Wallace, 1995, p.228). Ancak bu iki tür bağlılığın her zaman birbiriyle mutlak bir zıtlık içinde olmaları gerekmediği bazı çalışmalarla saptanmıştır (Thornton, 1970, pp.417-426; Berger and Grimes, 1973, pp.223-235). Thornton (1970) çalışanın örgütsel ve mesleki bağlılıktan birisini diğerine tercih etmesinin zorunlu bir davranış olmadığını, bir çalışanın aynı anda hem örgütüne hem de mesleğine bağlılık gösterebileceğini savunmaktadır. Ona göre örgüt içindeki meslek iş göreni, örgütsel durumu mesleğin belli ilkeleri olarak kabul edip, bunu örnekleriyle göstermesi durumunda hem örgütüne hem de mesleğine bağlılık duyabilmektedir (Thornton, 1970, p.424).

### 3.2.2. İşe Bağlılık

Örgütsel bağlılığa benzeyen bir diğer kavram da işe bağlılık kavramıdır. İşe bağlılık, personelin çalışmakta olduğu işine yönelik olarak edindiği duygusal bir bağ ve inançtır. Çalışanın işe bağlılığı örgütsel bağlılıktan farklıdır. Lodahl ve Kejner (1965) işe bağlılığı, kişinin gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işe bağlı kılan, işe yönelik tutum ve eğilimlerdir şeklinde tanımlamışlardır (Chusmir, 1982, p.596). İşe bağlılık, kişinin işiyle

psikolojik olarak özdeşleşmesidir. Yaptıkları işi hayatları ile özdeşleştiren çalışanların, bu konuda daha esnek olan çalışanlara göre iş örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri tespit edilmiştir (Dubin and et al., 1975, p.417).

İşe sarılma ve bağlılık göstermenin yaş, cinsiyet ve kontrol alanı gibi kişisel farklılıkların ve kararlara katılım, işe özendirme ve kariyer imkanı gibi iş koşullarının bir fonksiyonu olduğu; buna karşın kültür ve sosyalleşme etkisinin ise daha az etkili olduğu ileri sürülmektedir (Morrow, 1983, p.493; Chusmir, 1982, p.599).

İşe bağlılık konusunda yapılan araştırmalar, bu kavram ve bununla ilgili olan özellikleri şu şekilde sıralamaktadır (Blau and Boal, 1987, p.290; Morrow, 1983, p.491):

- Bir kimsenin kendi hakkında sahip olduğu imajla iş arasındaki ilişki,
- Kişinin işine sarılma derecesi,
- Kişinin kendisine verdiği değer algıladığı performans düzeyinden etkilenme derecesi,
- Kişinin psikolojik olarak kendisini işiyle özdeşleştirme derecesidir.

İşe bağlılık gösteren kişilerin; işe faal olarak katılma, işini yaşamının merkezi olarak görme ve kendisine olan öz saygısının temeli olarak algılama ve kendisini iş performansı ile tanımlaması gibi davranışlar ve özellikler gösterecekleri ileri sürülmektedir (Dailey and Kirk, 1992, p.306). İşe bağlılık, çalışanın işine olan bağlılığını ya da işinden uzaklaşmasını belirlemektedir. İşe bağlılık, personelin davranışlarını ve tatmin düzeyini etkileyebilmektedir fakat, işe bağlılık performans ve iş tatmini değildir.

### **3.2.3. Çalışma Arkadaşlarına Bağlılık**

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve onunla karıştırılan bir diğer kavram ise, çalışma veya iş arkadaşlarına bağlılıktır. Çalışma arkadaşlarına bağlılık, bir kişinin örgütte çalışan diğer kimselerle özdeşleşmesi ve onlara bağlılık duygusu hissetmesidir. Bir kimse örgütte çalışmaya başladığında eski çalışanlar ona bir çeşit

kılavuzluk yaparak, bireyin ihtiyaçlarını gidererek, onun örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana getirir (Randall and Cote, 1991, p.195).

Çalışma arkadaşlarına bağlılık belli bir amaç için olabileceği gibi kendisi de başlı başına bir amaç olabilir. İnsanlar bir takım çıkarlar sağlamak ya da hoşlandıkları için arkadaşlık kurabilirler. Bağlılık ihtiyacı ve güdüsü yüksek olan çalışanlar daha samimi olmakta ve arkadaşlık bağlarına daha fazla önem vermektedirler. Tsui ve arkadaşları (1992) çalışma arkadaşlarına bağlılığı ifade ederlerken, kişilerin, diğer grupların üyelerinden çok, kendi gruplarının üyeleriyle ilişki içerisine girdiklerini ileri sürmektedirler (Tsui and et al., 1992, pp.551-556).

Çalışma arkadaşlarına bağlılık göstermenin hem bireysel hem de örgütsel bir takım sonuçları vardır. Bireysel olarak, bir kişinin, bir gruba aidiyet duygusu taşıması performansını olumlu yönde etkilemektedir. Kişilerin işle ilgili problemlerinin çözümünde iş arkadaşlarına bağlılık önemli katkılar sağlamaktadır. Sosyal katılım dayanışma duygusunu artırarak, güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesi için gerekli altyapıyı hazırlamaktadır (Wallace, 1995, p.236).

### 3.2.4. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini

İş tatmini, çalışanın sahip olduğu iş rolüne yönelik duygusal yönelimi veya onun, işine karşı gösterdiği duygusal bir tepki olarak ifade edilmektedir (Balcı, 1985, s.3). Bir başka tanıma göre iş tatmini, çalışanın işini ve iş yaşamını değerlendirmesi sonucu elde ettiği tatmin duygusudur (Glisson and Durick, 1988, p.64). Bir diğer çalışmada ise iş tatmini çalışanın işini ne kadar severek yaptığı ile ilgilidir şeklinde ele alınmıştır (Cherrington, 1983, p.271).

Literatürde örgütsel bağlılık ve iş tatmini konusunda çok sayıda araştırma bulunmasına rağmen, bu iki kavramın birbirine bağımlı mı, bağımsız mı olduğu konusunda henüz bir görüş birliğine varılamamıştır. İş tatmini kişinin işe veya onun belirli yönlerine olan duygusal tepkisini yansıtırken, örgütsel bağlılık, bir bütün olarak genel bir duyguyu yansıtmaktadır. Örgütsel bağlılık daha geniş bir kavramken, iş tatmini daha dar bir kavramdır. Ayrıca, bağlılık amaçları ve değerleri



de kapsayacak şekilde bir örgüte bağlanmayı ifade ederken, tatmin ise kişinin görevlerini yerine getirdiği bir iş veya çalışma ortamını ifade etmektedir (Varoğlu, 1993, s.27). Varoğlu'nun (1993) görüşlerinin aksine Cengiz (2001) iş tatmininin ücret, iş, nezaret, kariyer gibi pek çok unsuru içinde bulunduran bütünsel ve daha genel bir yapıyı ifade ettiğini iddia etmektedir (Cengiz, 2001, s.10).

İş tatmini bir tutum iken, örgütsel bağlılık sadece bir tutum değil aynı zamanda bir davranıştır. Yine iş tatmini daha pasif bir anlama sahipken, örgütsel bağlılık daha aktif bir anlama sahiptir (Cengiz, 2001, s.10). Örgütsel bağlılık daha kalıcı duyguları kapsamaktadır. Oysa iş tatmini her zaman kalıcı bir nitelik arz etmemektedir. Bağlılığın gelişmesi daha zaman alıcıdır. Yavaş ama istikrarlı bir şekilde gelişir. İş tatmini ise daha değişkendir. Mowday ve arkadaşları (1982) iş tatmininin de örgütsel bağlılık gibi kişisel ve örgütsel faktörlerden etkilendiğini belirtmektedirler. İş tatmini bu faktörlere ani duygusal cevap olarak gelişirken, örgütsel bağlılık sadece iş değil, kişinin örgütsel hedef ve değerleri, performans beklentisi ve sonuçları ve örgütün üyesi olarak kalma algısını da içine alarak daha yavaş gelişmektedir (Vandenberg and Lance, 1992, p.154). Bir başka çalışmada, kişisel ve örgütsel faktörlerin iş tatminini doğrudan etkilediği, aynı faktörlerin bağlılık üzerindeki etkilerinin ise iş tatmini üzerindeki etkileri dolayısıyla tali olarak ortaya çıktığı belirlenmiştir (Williams and Hazer, 1986, pp.219-231).

Mowday ve arkadaşları tarafından ileri sürülen görüş iş tatmini odaklıyken, diğer bir ifadeyle iş tatmininin örgütsel bağlılığa neden olacağını savunurken, Bateman ve Strasser (1984) tarafından ileri sürülen görüş örgütsel bağlılığı odak olarak ele almaktadır. Bu görüşe göre kişinin işe girdiği zaman ki alternatif iş seçenekleri onun örgütsel bağlılık tutumunu oluşturur. Şayet, cazip alternatif iş imkanlarına rağmen örgüte katıldıysa örgütsel bağlılığı yüksek olur. Dolayısıyla da bağlılığı yüksek olan çalışanlar daha yüksek iş tatmini gösterirler (Vandenberg and Lance, 1992, pp.154-155).

İş tatmini ve örgütsel bağlılığın sonuçları olan devamsızlık ve işgücü devir oranı arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur (Balci, 1985, s.19; Robbins, 1992, p.3; Tsui and et al., 1992, p.563). Çalışanın örgütten ayrılma isteğine ilişkin algının,

doğrudan iş rolündeki tatmin düzeyinin bir fonksiyonu olduğu savunulmaktadır (Hrebiniak and Alutto, 1972, p.558). Diğer taraftan iş tatmini ile örgütte kalma isteği ve psikolojik bağlılık arasında olumlu ilişki bulunmuştur (Tsui and et al., p.570). İşlerinden yüksek düzeyde tatmin sağlayan ve örgütlerine kuvvetli duygularla bağlılık hisseden çalışanların, geri çekilme davranışlarından sakındıkları görülmüştür (Sagie, 1998, p.156). İş tatmini aynı zamanda çalışanı başka iş arama eğiliminden uzaklaştırmaktadır.

### 3.2.5. Örgütsel Bağlılık ve İtaat

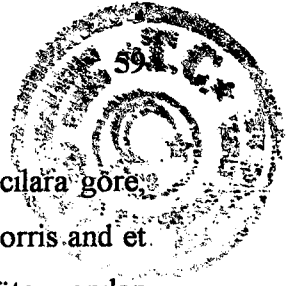
İtaat dışarıdan kaynaklanan bir görev duygusudur. Bir otorite tarafından tek yönlü olarak verilmiş emirlere dayanmaktadır. Kişiler genellikle itaatsizliğin sonucu olan yaptırım ve cezalardan etkilendikleri için itaat göstermektedirler. İtaat de en ufak bir şüpheye yer yoktur ya da bunlar en aza indirgenmiştir. Oysa örgütsel bağlılık, itaatin aksine dıştan değil içten gelen bir görev duygusudur. Bağlılığın kaynağı otorite tarafından verilmiş olan emirlere değil, kişisel inanç ve değerlere dayanmaktadır. Bağlılık da şüpheye yer vardır ve gözden geçirme daha kolayca yapılmaktadır (Gal, 1983, p.273).

### 3.2.6. Örgütsel Bağlılık ve Sadakat

Örgütsel bağlılık kavramına benzer ve çoğu zaman onunla karıştırılan bir diğer kavram ise sadakattir. Sadakat, bağlılığa göre daha dar bir kavramdır ve genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır.

Örgütsel sadakat yalnızca örgütsel bağlılığın bir boyutunu oluşturan örgüt üyeliğinin sürdürülmesi ile ilgili bir kavramdır. Örgütün bir üyesi olmaktan duyulan gururu, örgütü dışarıya karşı savunmayı ve örgüt lehine diğer kimselerle konuşmaktan alınan keyfi içeren bir kavramdır (Lee, 1971, ss.213-220). Bu özelliğiyle örgütsel sadakat duygusal bağlılığın bir parçası olarak görülmektedir.

Öte yandan örgütsel sadakat gelecek odaklıdır. Daha çok yönetsel, teknik ve profesyonel mesleklerde göze çarpmaktadır. Morris ve arkadaşlarına göre, bağlılık



sadakat fikrini de ihtiva eden geniş bir kavramdır. Söz konusu araştırmacılara göre kariyer ve gelecek beklentileri örgütsel sadakati olumlu etkilemektedir (Morris and et al., 1993, pp.21-42). Kariyer ve gelecek beklentileri daha çok örgüte yapılan yatırımlarla ilgilidir ve devamlılık bağlılığını artıran faktörlerdir. Dolayısıyla sadakat ile devamlılık bağlılığı arasında daha yakın bir ilişki görülmektedir.

Örgütsel bağlılık daha aktif bir yaklaşım olarak karşımıza çıkarken; sadakat, daha pasif bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bar-Hayim ve Beyer tarafından yapılan bir çalışmada genç, az eğitilmiş ve göreve yeni başlayan kadınların, örgütsel bağlılığa nazaran daha pasif bir anlam içeren sadakat gösterme tavır ve davranışları gösterdikleri belirlenmiştir (Bar-Hayim ve Berman, 1992, pp.379-387). Buna karşın, daha yaşlı, daha eğitilmiş ve daha kıdemli erkek çalışanların daha aktif bir özellik taşıyan örgütsel bağlılık gösterdikleri görülmüştür.

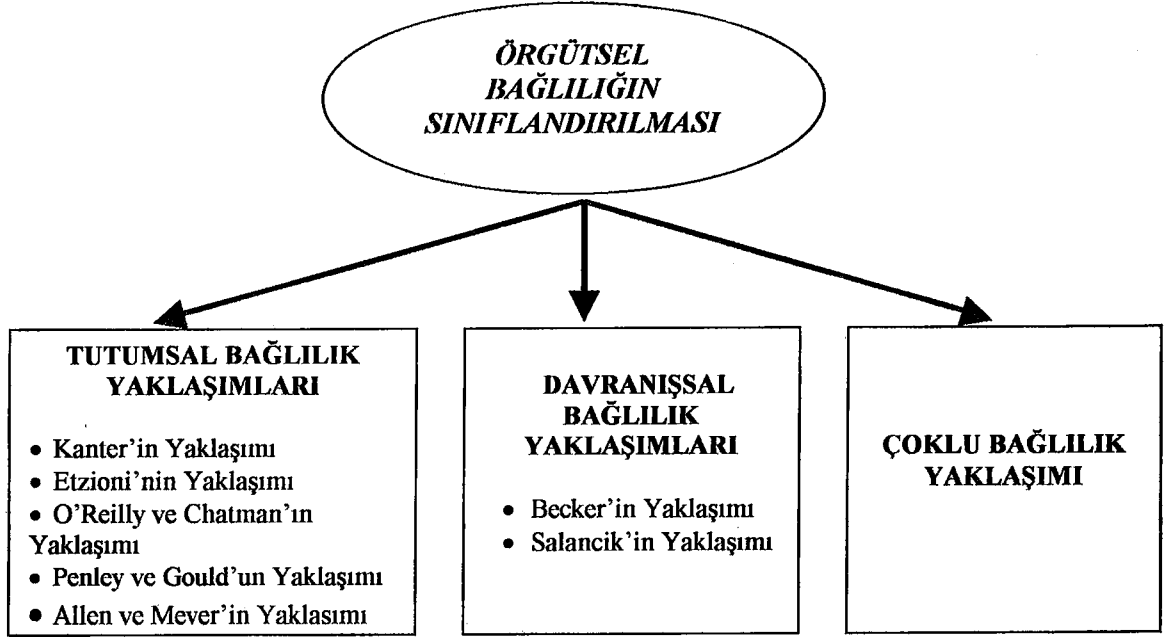
Sonuç olarak örgütsel sadakat, bağlılığa göre daha dar bir kavramdır ve bağlılığın bir unsuru olarak değerlendirilmek durumundadır. Örgütsel bağlılık sadakatle birlikte düşünölmeli ve örgüt içinde hazırlanan örgütsel bağlılık politikaları sadakat boyutunu da kapsmalıdır.

### 3.3. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında yaşanılan karışıklık, bu kavramın sınıflandırılmasında da ortaya çıkmaktadır. Çeşitli araştırmacılar, farklı yaklaşımların ele alınabileceği sınıflandırmalar önermişlerdir. Örneğin; Huang (2000) bağlılıkla ilgili olarak geliştirilen farklı teorileri dört grupta sınıflandırmıştır (Huang, 2000, pp.7-12).

Bunlar: davranışsal, sosyolojik, moral ve tutumsal bağlılık türleridir. Bağlılıkla ilgili birbirinden değişik sınıflandırmalar yapmak mümkünse de literatürde özellikle üç sınıflandırma türü ön plana çıkmaktadır. Bu üç önemli sınıflandırma; tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar şeklinde ortaya konulabilir.





Şekil 3.1. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

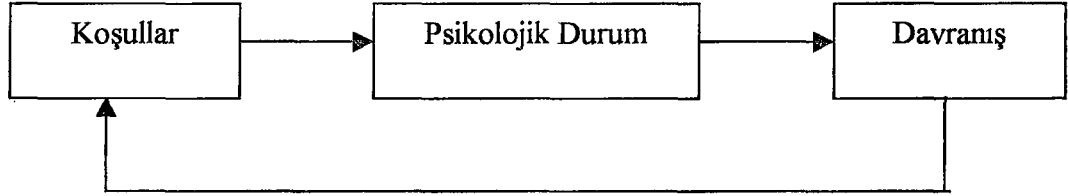
### 3.3.1. Tutumsal Bağlılık

Tutum kelime anlamı olarak kişiyi belirli bir davranışa yönlendiren eğilimi ifade eder. Tutumlar; insanlara, nesnelere, olaylara yada faaliyetlere yönelik kişilerin sürekli temayülleri göstermektedir (Ceylan, 1998, s.72).

Tutumların duygusal, bilişsel ve davranışsal olmak üzere üç ögesi bulunmaktadır. Duygusal öge; tutum nesnesiyle güdülen duygusal davranımlar diğer bir ifadeyle tutumun kişide oluşturduğu duygusal tepkilerdir. Bilişsel öge; bireyin bir nesne, olay yada diğer kişiler hakkındaki inançlarıdır. Davranışsal öge ise tutum doğrultusunda harekete geçmeyi belirtir (Can, 1997, s.151). Diğer bir ifadeyle davranışsal öge, bir tutum nesnesine doğru bireyin sergilediği davranışsal temayüllerdir. Nesne, olay veya kişiye yönelik davranışlarda bulunma ve cevap verme eğilimidir. Bu çerçevede tutumsal bağlılık, kişi ile örgüt arasındaki bağın bir değerlendirmeye tabi tutulması sonucunda oluşan örgütle ilgili bir bakış açısı veya örgüte duygusal bir yönelmedir (Mottaz, 1989, pp.214-228).

Bir bireyin örgütle kendi arasındaki bağa yönelik tutumları, onun belli davranışlarda bulunmasını veya bu davranışları sergilemeye eğilimli olmasını

sağlayacaktır. Bu davranışlar örgütten ayrılıp ayrılmama, devamsız olup olmama ve örgüt yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlardan oluşmaktadır (Porter and et al., 1974, pp.603-609; Mottaz, 1989, pp.214-228). Bağlılığın bu tür davranışsal sonuçları da bağlılığın kalıcılığını veya değişimini sağlayan koşullara etkide bulunacaktır. Tutumsal bağlılığın oluşumu şekil.3.2.'deki gibi açıklanabilir.



Şekil.3.2. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı (Meyer and Allen, 1991, p.63)

Tutumsal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi yada örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuda bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır (Varoğlu, s.8). Tutumsal bağlılık bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alış-veriş ilişkisidir (Mowday and et al., 1979, p.225).

Genellikle bu tür bir bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesinin ve örgüt katılımı gücü olarak ifade edilmektedir (Porter and et al., 1974, p.604). Bu ifadenin üç önemli unsuru bulunmaktadır:

1. Örgütün amaç ve değerlerine duyulan güçlü bir inanç ve kabullenme,
2. Örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmeye gönüllü olma ve
3. Örgüt üyeliğini sürdürme arzusu.

Örgütle özdeşleşme, örgüt ile kişinin amaç ve değerlerinin zaman içerisinde uyumu ve bütünleşmesi sürecidir (Hall and et al., 1970, pp.176-190). Örgütsel katılım ise, kişinin örgütten memnun olması ve aktif olarak katılımında bulunmasıdır. Ayrıca örgüte katılım, örgüt üyeleriyle ilişkide bulunmayı içermektedir. Örgütsel bağlılık bu şekilde ele alındığında örgüte duyulan pasif bir sadakatin ötesinde

örgütsel amaçlara bilinçli bir katkıda bulunmak üzere aktif bir ilişkiye girmeye gönüllü olmayı içermektedir (Mowday and et al., 1979, p.226).

Literatürde tutumsal bağlılığın daha çok ölçülmesine yönelik olarak, duygusal bağlılık adı altında daraltıldığı görülmektedir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır (Allen and Meyer, "The Measurement and...", 1990, pp.1-18). Tutumsal bağlılıkla ilgili geliştirilmiş bulunan çok sayıda farklı yaklaşım bulunmaktadır. Tutumsal bağlılık kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bu yaklaşımların incelenmesi gerekmektedir.

### 3.3.1.1. Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımlar

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların en önemlileri Kanter, Etzioni, O'Reilly ve Chatman, Penley ve Gould ile Allen ve Meyer tarafından geliştirilen yaklaşımlardır.

#### 1-) Kanter'in Yaklaşımı

Tutumsal bağlılıkla ilgili en meşhur yaklaşımlardan birisi Kanter'e aittir. Kanter'e göre örgütsel bağlılık, bireylerin enerjilerini ve sadakatlerini sosyal sisteme vermeye istekli olmaları, istek ve ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal ilişkilerle kişiliklerini birleştirmeleridir. Bir sosyal sistem olarak örgütlerin belirli istek, ihtiyaç ve beklentileri bulunmaktadır. Çalışanlar örgütlerinin bu beklentilerini, örgüte olumlu duygular besleyerek ve kendilerini örgütlerine adanarak gerçekleştirebilirler (Cengiz, 2001, ss.30-36).

Kanter, örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır. Bu talepler üç değişik bağlılık oluşturmaktadır. Bunlar; *devama yönelik bağlılık*, *kenetlenme bağlılığı* ve *kontrol bağlılığıdır* (Kanter, 1968, p.500).

*Devama yönelik bağlılık* (continuance commitment), kişinin üyeliğini sürdürerek örgütte kalması ve örgütün sürekliliğine kendini adanmasıdır. Diğer bir

ifadeyle bir üyenin örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması olarak tanımlanır. Ayrılmanın maliyetinin, kalmanın maliyetinden daha büyük olduğu fikrine dayanmaktadır. Kanter devama yönelik bağlılığın özveri ve yatırım olmak üzere iki unsuru olduğunu belirtmektedir. Özveri diğer bir ifadeyle fedakarlık, örgüte üye olabilmek için kişinin değerli bulduğu şeylerden vazgeçebilmesidir. Kişinin böyle bir özveride bulunmayı kabul etmesi halinde, üyeliğini sürdürme konusundaki duyarlılığı ve motivasyonu da artacaktır. Yatırım ise, kişinin kaynaklarını örgüte bağlaması, dolayısıyla örgütle bir çıkar, alış-veriş ilişkisine girmesidir. Kişi örgütte kalmak için katlandığı maliyetler karşılığında bazı kazançlar elde etmeyi beklemektir. Kişinin örgüte bağladığı kaynaklar emeklilik kesintisi gibi maddi olabileceği gibi örgüt için harcanan zaman gibi manevi de olabilir (Kanter, 1968, p.504).

Devamlılık bağlılığının yanı sıra Kanter, *kenetlenme bağlılığı* (cohesion commitment), önceki sosyal ilişkilerden feragat veya grubun kenetlenmesini kolaylaştırıcı simge, sembol ve törenlere katılım gibi vasıtalar aracılığıyla bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlanma olarak tanımlamaktadır. Kenetlenme bağlılığına birleşme de denilmektedir (Kanter, 1968, p.500; Varoğlu, 1993, s.7).

Kenetlenme bağlılığı, kişinin bir gruba ve bu gruptaki ilişkilere bağlılığıdır. Kenetlenme bağlılığı gruba karşı olumlu duygusal yaklaşımları içerir. Grubun her üyesiyle ilgilenmek, ilişkide bulunmak ve gruba ait olduğunu hissetmek kişiye duygusal açıdan bir tatmin sağlayacaktır. Elde edilen bu tatmin kişiyi örgütüne bağlayacaktır. Örgütler üyelerinin psikolojik bağlılıklarını ve kenetlenmelerini gerçekleştirmek amacıyla iş gören oryantasyonu, yeni üyelerin herkese duyurulması, üniforma ve rozet gibi sembol kullanımı, kuruluş kutlamaları gibi yöntemlere başvurular. Bütün bu yöntemlerle grup üyelerinin birbirlerine sınıksız sarılmaları kenetlenme bağlılığını artıracaktır.

Kanter'in ileri sürdüğü üçüncü bağlılık türü ise kontrol bağlılığıdır. Kontrol bağlılığı, grup ve örgüt üyelerinin liderin emir ve kurallarını devam ettirmesine denir. Kanter, kişisel davranışı örgütün istediği doğrultuda şekillendiren örgüt normlarına üyenin bağı olarak gördüğü bağlılığa *kontrol bağlılığı* (control commitment) adını

vermiştir. Kontrol bağıllığı kişinin örgüt normlarına bağlı olmasıdır. Bu bağıllık türü, örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir. Kontrol bağıllığı, üyenin örgütün norm, amaç ve değerlerinin olumlu davranışlar için önemli bir rehber olduğuna inanması halinde ortaya çıkmaktadır. Kontrol bağıllığında kişi, örgütün kendisinden beklediği davranışları ve uyulmasını istediği kuralları ahlaki açıdan doğru bulmaktadır. Çünkü bunlar kendi ahlak normları ve değerleriyle büyük bir uyum göstermektedir. Bu nedenle, örgütün isteklerine ve beklentilerine uygun davranışlar sergilemekte ve otoriteye itaat etmektedir (Kanter, 1968, p.501).

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağıllık türünün birbirinden farklı sonuçları bulunmaktadır. Devama yönelik bağıllığın hakim olduğu örgütlerde üyelerin örgütte kalma ihtimalleri daha yüksektir. Kenetlenme bağıllığının yüksek olduğu örgütlerde ise örgütün dışarıdan gelebilecek tehdit ve tehlikelere karşı kendisini savunma gücü daha yüksek olmaktadır. Son olarak kontrol bağıllığının bulunduğu örgütlerde üyeler kendi değer ve normlarıyla örgütün değer ve normlarını uyum içerisinde bulmaktadır. Bağıllık türlerinin böyle farklı sonuçları bulunmasına rağmen Kanter, bu üç bağıllık türünün birbiriyle ilişkili olduğunu ileri sürmektedir. Örgütler üyelerinin bağıllıklarını sağlamak için her üç yaklaşımı bir arada kullanmaları gerekmektedir.

## 2-) Etzioni'nin Yaklaşımı

Örgütsel bağıllığı sınıflandırma ile ilgili yapılan ilk çalışmalardan bir diğeri de Etzioni'ye aittir. Etzioni örgütün üyeler üzerindeki güç veya yetkilerinin, üyenin örgüte yaklaşmasından kaynaklandığını ileri sürmektedir. Örgütsel bağıllığı, üyelerin örgüte yaklaşmaları açısından üçe ayırmaktadır. Bunlar (Etzioni, 1966, pp.9-10):

- a) Ahlaki açıdan yaklaşma
- b) Çıkara dayalı yaklaşma
- c) Yabancılaştırıcı yaklaşma'dır.

*Ahlaki açıdan yaklaşma* veya diğer bir ifadeyle moral bağıllık (Balay, 2000, s.16) örgütün amaçları, değerleri ve normlarının içselleştirilmesine ve yetkiyle

özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yöneliştir (Etzioni, 1966, pp.9-10). Dolayısıyla ahlaki açıdan yakınlaşma standartlar ve değerler içselleştirildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişmelerden etkilenmediği zaman ortaya çıkmaktadır (Newton and Shore, 1992, p.277; Morrow, 1983, p.491). Moral bağlılıkta kişi, örgütün amacını ve örgütteki işini değerli saymakta ve işi, her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır (Schein, 1978, pp.65-67).

*Çıkara dayalı yakınlaşma* veya hesapçı bağlılık ise, ahlaki açıdan yakınlaşmaya göre örgütle daha az yoğun bir ilişkiyi yansıtmaktadır. Bu bağlılık türünde bireyler bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlamaktadırlar. Yani bu bağlılık türünün temel felsefesi Kanter'in devama yönelik bağlılık türünde olduğu gibi örgüt ile üyeler arasında gelişen alış-veriş ilişkisidir. Kişi kendisine verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş normuna uygun ölçüde bir bağlılık göstermektedir.

*Yabancılaştırıcı yakınlaşma* ise bireysel davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumlarda bulunan, örgüte olumsuz bir yönelişi temsil etmektedir. Bu bağlılık türü üyenin örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü zaman meydana gelmektedir. Ayrıca yabancılaştırıcı bağlılıkta kişi, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamasına rağmen üye olarak kalmaya zorlanmaktadır (Balay, 2000, s.16).

Etzioni kişileri örgütsel normlara ve beklentilere uygun tutum ve davranışlar sergilemeye sevk eden üç tür gücün varlığını ortaya koymaktadır. Bu güç türleri; korkutma gücü, ödüllendirici güç ve sembolik güçtür. Korkutma veya diğer bir ifadeyle *cezalandırıcı güç*, örgütsel norm ve beklentilere riayet edilmediğinde uygulanacak olan cezalarla ilgilidir. Üyelerin kendilerinden beklenen ve örgütsel normlarla uyumlu olması istenilen davranışlarının, beklentilere cevap vermemesi halinde karşılaşacağı tepkilerle ilgili güçtür.

Tam aksine *ödüllendirici güç* ise kişinin davranışlarının beklentilerle uyumlu olması halinde ortaya çıkmaktadır. Ödüllendirici güç, ücret, ikramiye, prim, ücretli izin gibi ödüllerin kontrol ve dağıtımına dayanır. *Sembolik güç* ise kabul görme, saygı gösterilme ve prestij gibi sembolik ödüllerin kontrolüne dayanır. Bu üç tür güç,



örgütteki uyum sistemini oluşturmaktadır (Etzioni, 1966, p.5). Etzioni bir bireyin yukarıda ifade edilen uyum sistemine yönelimini örgüte katılım olarak değerlendirmektedir. Bu yönelimin yoğunluğu düşük yada yüksek, yönü ise olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Etzioni yüksek yoğunlukta ve olumlu katılmayı bağlılık, düşük yoğunlukta ve olumsuz katılmayı ise yabancılaşma olarak ifade etmektedir (Varoğlu, 1993, s.5; Balay, 2000, s.16).

### 3-) O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığı, kişinin örgüte psikolojik olarak bağlanması şeklinde ele almışlardır. Bu iki araştırmacıya göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır (O'Reilly and Chatman, 1986, pp.492-493; O'Reilly, 1995, p.322; Newton and Shore, 1992, p.277; Becker and et al., 1996, p.465):

*a.Uyum:* Örgütsel bağlılığın ilk boyutunu oluşturan uyum boyutunda temel amaç, belirli ödüllere kavuşmaktır. Üyelerin bağlılık göstermelerinin ve bu amaçla sergiledikleri tutum ve davranışların temel gayesi belli ödülleri elde etme ve belli cezaları bertaraf etmektir. Kısaca ifade etmek gerekirse uyum, rıza gösterme veya içsel ve belirli ödüllere sarılmayı içermektedir (O'Reilly and Chatman, 1986, p.492).

*b.Özdeşleşme:* Örgütsel bağlılığın ikinci boyutu, üyenin örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanır. Üye diğerleriyle yakın ilişkiler içine girmektedir. Böylece bireyler, tutum ve davranışlarını, kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer üye ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir. Birey örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık, bireyin örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır (İlsev, 1997, s.12).

*c.İçselleştirme:* Bütünüyle kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. Örgütsel bağlılığın içselleştirme veya benimsemeye dayanan üçüncü boyutu, bireyin tutum ve davranışlarını örgütün ve örgütteki diğer insanların değerler sistemiyle uyumlu kılması halinde ortaya çıkmaktadır.

Uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesini öne plana çıkararak bireyi belirli araçsal algılara; özdeşleşme ve içselleştirme boyutları ise, örgütün beklentilerine dönük sonuçlara yöneltmektedir (Balay, s.18). Yukarıda ele alınan üç model, bağlılığın birbirinden farklı ve bağımsız olan boyutlarını temsil etmektedir. Burada üzerinde durulması gereken bir başka husus, psikolojik bağın temellerinin ve boyutlarının kişiden kişiye ve kişinin kendi içinde değişebileceği gerçeğidir.

#### 4-) Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Penley ve Gould'un yaklaşımı Etzioni'nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Penley ve Gould (1988), Etzioni'nin ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı katılım veya bağlılık modelinin örgütsel bağlılığı açıklamak bakımından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin bazı nedenlerle literatürde yeteri kadar ilgi görmediğini belirtmişlerdir (Penley and Gould, 1988, p.45). Nedenlerin başında modelin karmaşık olması gelmektedir. Zira modelde ahlaki ve yabancılaştırıcı olmak üzere iki adet duygusal içerikli bağlılık mevcuttur. Ancak bunların birbirinden tamamen bağımsız mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu yeterince açık değildir. Eğer bunlar birbirinin zıttı anlamında kullanılmışlarsa yabancılaştırıcı bağlılık ahlaki bağlılığın olumsuzu olacağından, yabancılaştırıcı kavramına gerek olmayacaktır. Penley ve Gould bu iki bağlılık kavramını birbirinden bağımsız olarak ele almışlardır (Penley and Gould, 1988, p.45). Bu tür kullanımda ahlaki bağlılığın zıttı yabancılaştırıcı bağlılık değil, ahlaki bağlılığın olmamasıdır.

Etzioni'nin bağlılık modelinin yeterince ilgi görmemesinin bir başka nedeni ise, modelin makro özelliğidir (İlsev, 1997, s.19). Etzioni, Kanter'in aksine örgütlerde tek bir uyum sisteminin ve bu sisteme uygun düşen bağlılık türünün geçerli olabileceğini belirtmektedir. Oysa örgütlerde farklı uyum sistemleri ve bağlılık türlerini bir arada görmek mümkündür. Penley ve Gould bu noktada örgütlerde birden fazla uyum sisteminin ve bağlılık türünün bir arada görülebileceğini ileri sürmektedirler (Penley and Gould, 1988, pp.45-46).

Penley ve Gould da Etzioni'nin modelini temel alarak örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmektedirler. Bunlar; ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve

yabancılaştırıcı bağlılıktır. Ahlaki bağlılık, örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde kişi, kendisini örgüte vakfette, örgütün başarısı veya başarısızlığından kendisini sorumlu tutmaktadır. Çıkarıcı bağlılık, alış-veriş temeline dayanmaktadır. Çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklemelerini esas almaktadır. Örgüt belirli amaçlara ulaşmak için bir araç olarak görülür. Yabancılaştırıcı bağlılık ise, kişinin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkanlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır (Sökmen, 2000, ss.39-41; Cengiz, 2001, ss.27-30).

Dolayısıyla örgütüne karşı yabancılaştırıcı bir bağlılık hissi ile bağlı olan bir birey, örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların performansı ile orantılı olarak değil, rasgele verildiğini düşünmektedir. Bütün bu duygular kişide, örgütte kapana kısıldığı hissini yerleşmesine sebep olmaktadır (Penley and Gould, 1988, pp.46-47).

Öte yandan Penley ve Gould (1988, pp.48-49), örgütsel bağlılık türlerinin farklı değişkenlerle farklı ilişkileri olduğunu belirtmektedirler. Örneğin ahlaki bağlılık üyeliğin devamının sağlanması ile ilgilidir. İşine aşırı düşkün olmak, mesai saatlerinin dışında veya hafta sonu tatillerinde de çalışmak ya da eve iş taşımak gibi davranışları içermektedir (Gould and Penley, 1984, p.245).

Çıkarıcı bağlılık, bir alış-veriş ilişkisi içerdiğinden bu bağlılık türü kendini sevdirmeye taktikleri ile ilgilidir. Burada kendini sunma, üstlerine daha fazla sorumluluk üstlenme taleplerini iletme, kısacası kendini mümkün olan en iyi şekilde göstermesidir. Sevdirmeye taktikleri, kişinin verilen yükümlülükleri en iyi bir şekilde yerine getirmesi, üstlerinin katkı ve başarılarının farkına varmalarını sağlayacak davranışlar sergilemesi gibi yolları içermektedir.

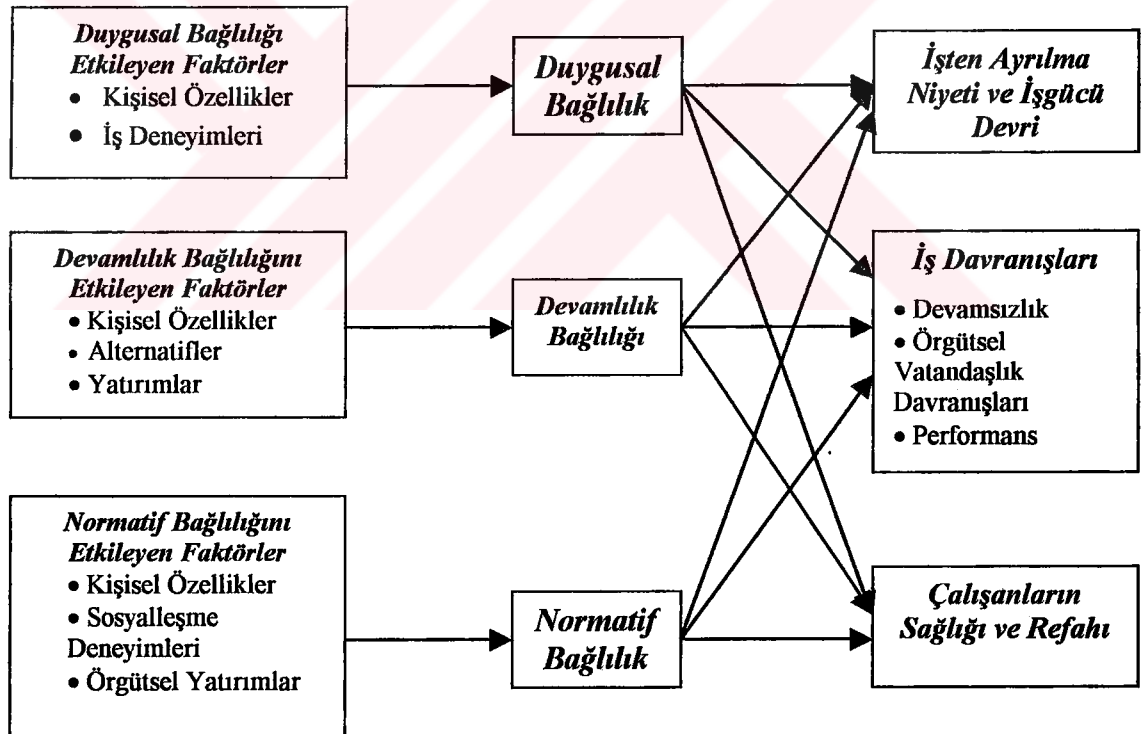
Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise kişi, kariyeri üzerinde kontrolü olmadığını düşündüğünden, bu bağlılık türü daha çok iş ve kariyerle ilgili sonuçlar üzerinde kontrol eksikliği duygusu ile ilgilidir (Penley and Gould, 1988, p.49).



## 5-) Allen ve Meyer'in Yaklaşımı

1984 yılında Allen ve Meyer örgütsel bağlılıkla ilgili bir model geliştirmişlerdir. Bu model duygusal ve devamlılık bağlılığını içermektedir. Allen ve Meyer örgütsel bağlılık modellerine 1990 yılında, orijinali Weiner ve Vardi'nin 1980 yılındaki çalışmalarına dayanan normatif bağlılık isimli üçüncü bir unsuru ilave etmişlerdir (Wasti, 2002, pp.525-526; Meyer and et al., 2002, p.21).

Tutumsal bağlılıkla ilgili en önemli çalışmalardan birisi de Allen ve Meyer'e aittir. Allen ve Meyer'e göre tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle aralarındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Belirtileri ise bireyin, örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir (Meyer and et al., 1993, pp.538-551).



Şekil.3.3. Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli (Meyer and et al., 2002, p.22)

Şekil 3.3'de görüldüğü üzere, Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç ana ögeye dayandığını ileri sürmektedirler (Allen and Meyer, 1990, pp.2-5; Meyer and et al., 2002, pp.21-24). Bunlar, duygusal (affective), devamlılık (continuance) ve normatif

bağlılıktır (Meyer and et al., 1998, p.32; Shore and et al., 1995, pp.1593-1615; Wiener, 1982, p.421):

a. *Duygusal Bağlılık*: Bireylerin duygusal bağlılığı anlamına gelmektedir ve bireylerin örgütsel objelere sarılması ve özdeşleşmesini ifade etmektedir (Chen and Francesco, 2003, p.491). Çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır (Cheng and Stockdale, 2003, p.466). Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini ihtiva etmektedir (McGee and Ford, 1987, pp.638-642).

Bu bağlılık türü tutumsal kaynaklıdır ve bağlılık atfının sonucundan kaynaklanmaktadır. Bu atıflar birilerinin davranışları ile tutumları arasındaki uyumun sürmesini sağlamaktadır (Siegel and Siyase, 1997, p.149). Literatürde en çok ele alınan bağlılık türüdür. Allen ve Meyer bu bağlılık türünün kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedirler. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir.

b. *Devamlılık Bağlılığı*: Allen ve Meyer, Becker'in (1960) Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık ve algılanan maliyet de denilmektedir. Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir (Chen and Francesco, 2003, p.491; Kavi, 1998, s.8).

Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olmasının düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur (Lamsa and Savolainen, 1999, p.36; Cheng and Stockdale, 2003, p.466). Diğer bir ifadeyle örgütten ayrılmanın maliyetini hesaba katmayı ve bunu kabul etmeyi anlatır (Somers and Birnbaum, 2000, p.353). Buna göre devamlılık bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalmaya devam etmektedir. Çünkü örgütten ayrılmanın kendisi için maliyeti yüksek olacaktır (Allen and Meyer, 1990, p.3).

Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet bakış açısından da ele almaktadır. Maliyete göre daha fazla ödüle layık görülme, daha fazla örgütsel bağlılık anlamına gelmektedir. Becker (1960), değişim yaklaşımına yatırım unsuruyla birlikte zaman unsurunu da ilave etmiştir. Ona göre bir çalışanın zaman içinde örgüte daha fazla yatırım yapması, ayrılması durumunda bunları kaybetme olasılığı nedeniyle daha fazla bağlılık göstermesine sebep olacaktır (Hrebiniak and Alutto, 1972, p.556; Chen and Francesco, 2003, p.491).

c. *Normatif Bağlılık*: Meyer ve Allen 1990 yılında duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen “normatif” ya da “ahlaki” boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir (Meyer and Allen, 1984, pp.372-378; Weiner and Vardi, 1980, pp.81-96).

Normatif bağlılık, iş görenlerin örgütlerine karşı duydukları sorumluluk hakkındaki inançlarını göstermektedir (Çırpan, 1999, s.71). Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Bu bağlılık türünde birey, örgütte kalmaya mecbur olduğunu düşünmekte ve bu yönde inançlar taşımaktadır. Bu tür inançlara sahip çalışanlar, örgütsel uygulamalar, sosyalizasyon çabaları veya kendi kişisel hikayeleri nedeniyle örgütün onların sadakatlerini hak ettiğini düşünür (Meyer and et al., 1993, p.539). Çalışanların örgüt üyeliğini sürdürme hususundaki duygularından kaynaklanan bu bağlılık türünün temelinde daha önce de ifade ettiğimiz gibi, sosyalleşme sürecinin, ailevi ve kültürel değerlerin önemli etkileri bulunmaktadır (Chen and Francesco, 2003, p.491; Cheng and Stockdale, 2003, p.466).

Bu bağlılık türü zorunluluk unsuru içermektedir. Çalışanların bağlılık duymaları, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır. Normatif



bağlılığındaki zorunluluk devamlılık bağliğında olduğu gibi çıkara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır.

Her üç bağlilık türünün ortak yönü, bağliğın; (a) çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini yansıtan ve (b) örgüt üyeliğinin sürdürülmesi yada sürdürülmemesi konusundaki kararları içeren bir psikolojik yapı olarak değerlendirilmesidir (Chen and Francesco, 2003, p.491). Bununla beraber psikolojik yapının doğası gereği her bir örgütsel bağlilık türü birbirinden önemli derecede farklılıklar arz etmektedir. Örgütlerine güçlü duygusal bağlilık duyanlar böyle istedikleri için, güçlü devamlılık bağliğı duyanlar böyle gerektirdiği için ve güçlü normatif bağlilık duyanlar böyle davranmanın doğru olduğuna inandıkları için bağlanmaktadırlar.

Duygusal, devamlılık ve normatif bağliğın bir diğer ortak yönü, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmasıdır. Ancak bu bağın niteliği anılan bağlilık türlerine göre değişik olmaktadır. Duygusal bağlilık, kişiler istedikleri için, devamlılık bağliğı çıkarlar bağlanmayı gerektirdiği için ve normatif bağlilık ise, ahlaki gerekçelerle ortaya çıkmaktadır (Allen and Meyer, 1990, p.3; Meyer and Allen, 1991, pp.61-89).

Yapılan araştırmalar Allen ve Meyer'in ileri sürdüğu bağlilık türlerinin, çalışanların performansları açısından farklı sonuçlar doğurduğunu ortaya koymuştur. Duygusal bağlilıkta kişiler, örgütün üyesi olmaktan mutlu oldukları ve örgüt amaç, hedef ve değerlerini kabullendikleri için örgüt yararına ekstra çaba sarf etmektedirler. Bu da performanslarının yüksek olmasına sebep olmaktadır. Allen ve Meyer'in kapsamlı çalışmaları duygusal bağliğın olumlu iş deneyimleri sonucunda geliştiğini ve duygusal bağlilık hisseden çalışanların iş yerindeki verimliliğe katkıda bulduklarını göstermektedir (Allen and Meyer, 1996, pp.252-276).

Normatif bağliğı ailesel, kültürel ve örgütsel sosyalleşmenin bir sonucu olarak örgütsel normların yerleşmesine dayanmaktadır. Dolayısıyla örgütsel ve bireysel çıktılarda duygusal bağlilıkta olduğu gibi olumlu etkilerde bulunur (Wasti, 2002, p.526).

Son olarak devamlılık bağlılığında ise, kişiler örgütten ayrılmanın finansal ve finansal olmayan maliyetlerini yüksek buldukları veya alternatif iş imkanlarının azlığı sebebiyle, istemeseler bile örgütte kalmaya devam ettikleri için olağanüstü bir çaba sarf etme eğilimi göstermemektedirler. Dolayısıyla bu tür bağlılığı olan çalışanlar, iş yerindeki verimliliği olumlu şekilde etkilememekte, performansları düşük olmakta veya en azından duygusal bağlananlar da olduğu gibi yüksek olmamaktadır (Meyer and et al., 1989, p.152).

Meyer ve Allen'e göre örgütsel bağlılık iki farklı durumu ortaya çıkarma anlamında kullanılmaktadır. İlk olarak, bireyler ve değişebilen bazı nesnelere arasındaki ilişkinin ortaya koyduğu bağlılığın doğasını açıklamaya yönelik çabaları içermektedir. İkincisi ise bu nesnelere nasıl bağlılığa yol açtığını ortaya koymaya çalışan çabaları içermektedir (Lamsa and Savolainen, 1997, p.298).

Buraya kadar literatürde önemli bulunan tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlar incelenilmeye çalışılmıştır. Bu yaklaşımların farklı ve benzer yönlerinin bulunduğu göz önüne alınarak, karşılaştırmalı analizlerinin yapılması konunun daha iyi anlaşılmasını sağlayacaktır.

## 6-) Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Mukayesesi

Yukarıda ele alınan tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların benzer ve farklı yönlerinin ortaya konulmasının daha sağlıklı bir karşılaştırma yapmak için faydalı olacağı kanaatindeyiz.

### A-) Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Benzer Yönleri

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların ortak veya benzer yönleri şunlardır:

a. *Bu Yaklaşımlarda Duygusal Bir Nitelik Bulunmaktadır:* Kanter'in Kenetlenme Bağlılığı ve Allen-Meyer'in Duygusal Bağlılığında olduğu gibi, duygusallığın hakim olduğu bağlılık türlerinde örgütün amaç, hedef ve değerlerinin kişi tarafından kabullenilmesi üzerinde durulmaktadır (Sökmen, 2000, ss.44-46; Varoğlu, 1993, ss.8-9). Kişi kendi amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerlerini

büyük bir uyum içerisinde gördüğünden, örgüt üyeliğinin sürmesini istemektedir. Örgütte çalışmaktan büyük bir mutluluk duymaktadır. Bu mutluluk örgüt lehine ekstra çaba sarf edilmesine sebep olmaktadır.

b. *Bu Yaklaşımlarda Rasyonel Bir Nitelik Bulunmaktadır:* Yaklaşımların bir diğer ortak yönü kişisel çıkarları en üst düzeye çıkarma, maliyetleri de en alt düzeye indirme isteğidir. Kanter'in Devama Yönelik Bağlılığı, Etzioni'nin Çıkara Dayalı Yakınlaşması ve Allen-Meyer'in Devamlılık Bağlılığında olduğu gibi tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımlarda rasyonel bir nitelik bulunmaktadır. Diğer bir ifadeyle tutum ve davranışlarda rasyonel düşünme eğilimi hakim olmaktadır. Alış-veriş felsefesi tutum ve davranışlara yön vermektedir.

Kişiler örgütü belirli ödül ve yararları elde etmek için bir araç olarak görmektedirler. Ödül elde etmenin yanı sıra örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin kişiler tarafından yüksek bulunması kişilerin rasyonel davranışlar sergilemelerine sebep olmaktadır. Dolayısıyla bu yaklaşımlarda kişilerin bağlılıklarında gönüllülük değil, zorunluluk hissedilmektedir. Bu zorunluluğun kaynağı ya yatırımlardan ya da alternatif eksikliğinden ortaya çıkmaktadır. Buna göre kişi, çalıştığı örgüte yıllar boyu yaptığı yatırımlar neticesinde bir takım kazançlar elde etmektedir. Şayet, örgütten ayrılırsa bu yatırımların boşa gideceğinden korkacaktır. Dolayısıyla örgütte kalmayı tercih edecek ve ayrılmayı istemeyecektir (İlsev, 1997, ss.26-28). Diğer taraftan zorunluluk hissini kaynağı alternatif eksikliği de olabilmektedir. Kişi, başka örgütlerde daha iyi iş imkanları bulunmadığına inanıyorsa, kendisini örgütte kalmaya zorunlu hissedecektir.

c. *Bu Yaklaşımlarda Ahlaki Bir Nitelik Bulunmaktadır:* Etzioni'nin Ahlaki Açıdan Yakınlaşması, Allen-Meyer'in Normatif Bağlılığı ve Penley ve Gould'un Moral (Ahlaki) Bağlılıklarında olduğu gibi tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların bir diğer ortak özelliği ahlaki bir nitelik içermeleridir. Bu niteliğin temel alındığı bağlılık türlerinde kişi, bağlılığı doğru ve ahlaki bir davranış olarak görmektedir. Ancak buradaki zorunluluğun kaynağı ahlaki normlardır.

Yukarıda üç madde halinde özetlenen özelliklerden hareketle, tutumsal bağlılığı; kişisel değerlerle örgütsel değerlerin uyum içerisinde bulunduğu, kişilerin yıllar boyu elde ettikleri kazanımları kaybetme korkusuyla veya alternatif iş imkanlarının azlığı sebebiyle yahut da ahlaki normlarla örgütte kalmayı tercih ettikleri bağlılık türüdür şeklinde tanımlamak mümkündür.

Tutumsal bağlılıkla ilgili teorilerin benzer yönleri bulunduğu gibi birbirinden farklılık gösteren yönleri de bulunmaktadır.

### **B-) Tutumsal Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Farklı Yönleri**

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların farklı yönlerinden birisi, örgütsel bağlılığın ölçülmesidir. Bu farklılıklar üç noktada yoğunlaşmaktadır. Bunlar: a.) bağlılığın ölçülmesi ile ilgili ölçek farklılıkları; b.) bağlılığın ortaya çıkması ile ilgili farklılıklar ve c.) rasyonellik unsurunun ele alınması ile ilgili farklılıklardır.

Örgütsel bağlılığın ölçülmesi ile ilgili her yaklaşım sahibi farklı bir ölçek ortaya koymuştur.

Diğer taraftan, tutumsal bağlılık türleri kişiler arasında ve kişinin kendi içinde değişik derecelerde ortaya çıkabilmektedir. Bağlılık türleri birbiriyle çoğu zaman iç içe geçmiştir. Örneğin, yabancılaştırıcı bağlılık (Penley and Gould, 1980), belli cezalara konu olma veya belli ödülleri elde edememe olasılıklarının bulunması ya da alternatiflerin kıtlığı nedeniyle bağlanmayı içerirken, aynı zamanda duygusal bir bağlanmayı da içermektedir (İlsev, 1997, s.27).

Tutumsal bağlılık yaklaşımlarının farklı yönlerinden birisi de rasyonellik unsurunun ele alınış biçimidir. Uyuma dayalı bağlılık (O'Reilly and Chatman, 1986) ile çıkarıcı bağlılık (Penley and Gould, 1980), katkılar karşılığında belli ödülleri elde etme isteğine dayanmaktadır. Kişi bu ödülleri elde edemediği zaman örgütten ayrılmak istemektedir. Devama yönelik bağlılık (Kanter, 1968) ile devamlılık bağlılığında (Allen and Meyer, 1990) ise, örgütten ayrılmaya karar verildiği zaman

katlanılması gereken maliyetlere dayanmaktadır (Sökmen, 2000, s.45; Balay, 2000, s.19).

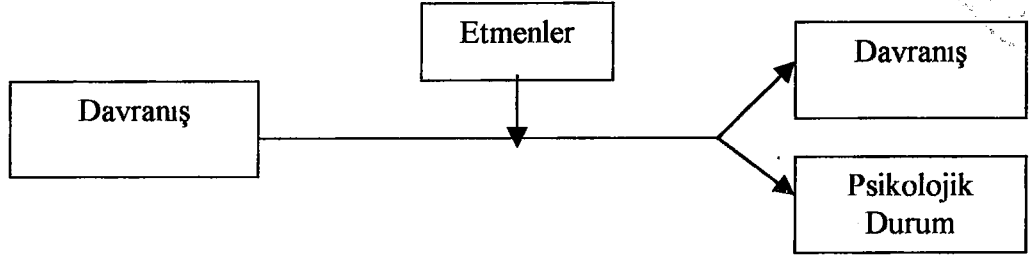
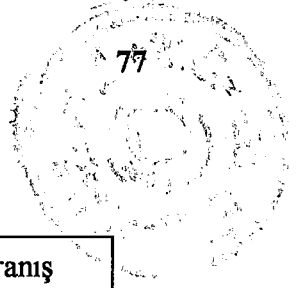
Özetle, örgütsel bağlılık tutumsal bağlılık yaklaşımına göre bir örgüte ait olma ve sadakat gösterme duygusudur. Örgütsel bağlılık, örgütte kalmayı sürdürme isteği anlamında ise duygusal bağlılık, finansal, güvenlik ve alternatif azlığı gibi ihtiyaçlar sebebiyle örgütte kalma zorunluluğu anlamında ise devamlılık bağlılığı meydana gelmektedir (Sims, 1998, p.388).

### 3.3.2. Davranışsal Bağlılık

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologlar davranışsal bağlılık kavramını kullanmışlardır. Bu kavram, bağlılığın dışavurumu veya normatif beklentileri aşan davranışlar olarak ele alınabilir. Davranışsal bağlılık, kişinin geçmişteki davranışları nedeniyle örgüte bağlı kalma süreci ile ilgilidir (Mowday and et al., 1982, p.25). Burada örgüte bağlı kalmaktan kastedilen, örgütte kalmaya niyetli olma, örgütten ayrılmama ve devamsızlık yapmama gibi davranışlardır.

Bu yaklaşımda, belli bir örgüte katılmak için kişinin özveride bulunması gereği, örgüte bağlılığın başlangıç noktası olarak ele alınmıştır. Bunun yaygın biçimi üyeliğe kabul törenleridir. Çeşitli sosyal kulüpler, askeri kurumlar ve dini tarikatlarda üyeliğe kabul törenleri yoğun olarak kullanılmaktadır.

Davranışsal bağlılık, örgütten ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun veya onu meşru ve haklı çıkaran tutumlar gelişir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (Meyer and Allen, 1991, p.62; Oliver, "Rewards...", 1990, p.20). Davranışsal bağlılık süreci şekil.3.4.'deki gibi özetlenebilir.



Şekil.3.4. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı (Meyer and Allen, 1991, p.63)

Literatürde davranışsal bağlılık konusunda Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ile Salancik'in Yaklaşımları bulunmaktadır. Aşağıda bu iki yaklaşım detaylı olarak ele alınmaktadır.

### 3.3.2.1.Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Becker'in Yan Bahis Yaklaşımının hangi tipoloji içerisinde değerlendirilmesi gerektiği konusunda örgütsel bağlılık yazımında görüş ayrılığı bulunmaktadır. Allen ve Meyer, genel görüşün aksine Becker'in yaklaşımının davranışsal yaklaşım içerisinde değerlendirilmesini eleştirmişler ve kendi araştırmalarında tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirmişlerdir. Söz konusu araştırmacılara göre bir örgütten ayrılmanın farkına varılması, işgörenin örgütle ilişkisinin psikolojik bir boyutunu yansıttığından dolayı tutumsal bir nitelik arz etmektedir. Dolayısıyla örgütten ayrılmanın doğuracağı maliyetler üzerine kurulmuş olan Yan Bahis Yaklaşımının tutumsal bağlılık içerisinde değerlendirilmesi gerekmektedir (Allen and Meyer, 1990, pp.1-18). Ancak biz araştırmamızda genel görüşe uygun olarak Yan Bahis Yaklaşımını davranışsal bağlılık içerisinde değerlendireceğiz.

Becker Yan Bahis Yaklaşımında devamlılık bağlılığı kavramını esas alan bir bağlılık modeli geliştirmiştir (Caruana and Calleya, 1998, p.109). Becker'e göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir. Bir diğer ifadeyle davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir (Meyer and Allen, 1984, p.372). Dolayısıyla Becker'e göre kişi, çalıştığı



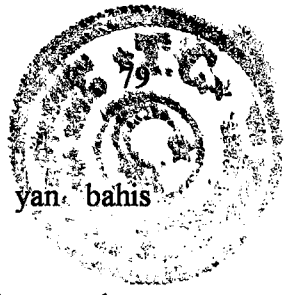


örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir (Porter and et al., 1974, pp.603-609).

Becker, kişinin davranışlarına bağlılık göstermesinin sebebini tutarlı davranışlarda bulunması ile ilgili olduğunu kabul etmektedir (Becker, 1960, pp.35-36). Tutarlı davranışlar, uzun zamandan beri süregelen ve farklı faaliyetler içerseler dahi aynı amacı sağlamaya yönelik davranışlardır. Birey bu davranışları amaçlarına ulaşmada bir araç olarak gördüğü için tekrarlama eğilimi göstermektedir (Varoğlu, 1993, ss.18-21).

Becker kişilerin tutarlı davranışlar sergilemesinin gerekçesini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle ifade edilmek istenilen, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir. Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girdikleri bir süreçtir. Bağlılığın “bahse girme” kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (İlsev, 1997, s.30).

Kişi davranışı ile tutarlı olma konusunda kendisi için önemli olan ve davranışlarıyla doğrudan ilgisi olmayan şeyler üzerine bahse girerken zaman, çaba, statü, ek gelirler gibi yatırımları ortaya koymaktadır. Eğer kişinin sergileyeceği davranış önceki davranışlarıyla tutarlı olmazsa bahsi kaybedecektir. Bu da kişi için önemli olan yatırımların kaybedilmesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla kişi girdiği bahsi kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak zorunda kalacaktır. Kısacası, davranışların uyumlu tutumların geliştirilmesine sebep olduğu ve bunların gelecekteki davranışları belirlediği, kendini besleyen bir döngü meydana gelmektedir. Kişinin bu tutarlılığı sağlamaya çalışması, davranışlarına karşı bir bağlılığın gelişmesini ifade etmektedir (Meyer and Allen, 1984, p.373). Sonuç olarak, kişi yavaş yavaş örgütle davranışsal ve psikolojik bağlarını artırmaktadır.



Becker'e göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört tanedir (Becker, 1960, pp.36-38). Bunlar:

a. *Toplumsal beklentiler:* Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür.

b. *Bürokratik düzenlemeler:* Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişiyi düşünelim. Bu kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.

c. *Sosyal etkileşimler:* Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır.

d. *Sosyal roller:* Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

Becker'e göre sözü edilen kaynaklardan dolayı girilmiş olan yan bahisler ve bunlara yapılan yatırımlar zaman içinde giderek artmaktadır. Bu nedenle kişinin yaşı ve kıdemi, yaptığı yatırımların temel göstergeleri olarak kabul edilmektedir. Buna göre, kişinin yaşı ilerledikçe ve kıdemi arttıkça yatırımları da buna paralel olarak artacak ve kişinin örgütten ayrılması zorlaşacaktır.

Özetlemek gerekirse Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı işletmeye bağlılığın davranışsal boyutu olarak ele alınmaktadır ve genellikle tasarlanmış bağlılık olarak da adlandırılmaktadır (Somers, 1993, pp.185-192; Mathieu and Zajac, pp.171-194; Meyer and Allen, 1984, pp.372-378). Becker'in de belirttiği gibi, bu tür bağlılığın temelini ekonomik temeller oluşturmakta ve kişi, işletmeden ayrılmanın parasal,

sosyal ve psikolojik yönlerinin götürüsü fazla olduğu için örgüte bağlanmaya kendisini zorunlu hissetmektedir. Ekonomik götürülerin sayısı ve miktarı arttıkça çalışanın örgüte bağlılığı da o derece artmakta ve örgüt üyeliğini tehlikeye düşürecek davranışlardan kaçınmaktadır (Mayer and Schoorman, 1992, pp.671-684).

### 3.3.2.2.Salancik'in Yaklaşımı

Salancik'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, kişinin davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Bu yaklaşımda da Becker'in yaklaşımında olduğu gibi kişi, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir (O'Reilly and Caldwell, 1981, p.598; Oliver, 1990, p.20).

Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (Mowday and et al., 1982, p.20). Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir.

Salancik her davranışa aynı şekilde bağlanılamayacağından söz etmektedir. Kişinin davranışlarının bazı özellikleri bu davranışlara olan bağlılığı etkiler (O'Reilly and Caldwell, 1981, p.560). Açık, kesin ve şüphe götürmeyen, bir kez yapıldıktan sonra iptal edilemeyen ve geri dönülemeyen, başkaları önünde gerçekleşen ve gönüllü olarak yapılan davranışlar bağlılığı etkilemektedir.

Gerek Becker gerekse Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Ancak Becker'in yaklaşımında kişinin davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Oysa, Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için kişi ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranış devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir (Varoğlu, 1993, ss.12-17; Sökmen, 2000, ss.46-51; İlsev, 1997, ss.29-35).

### 3.3.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

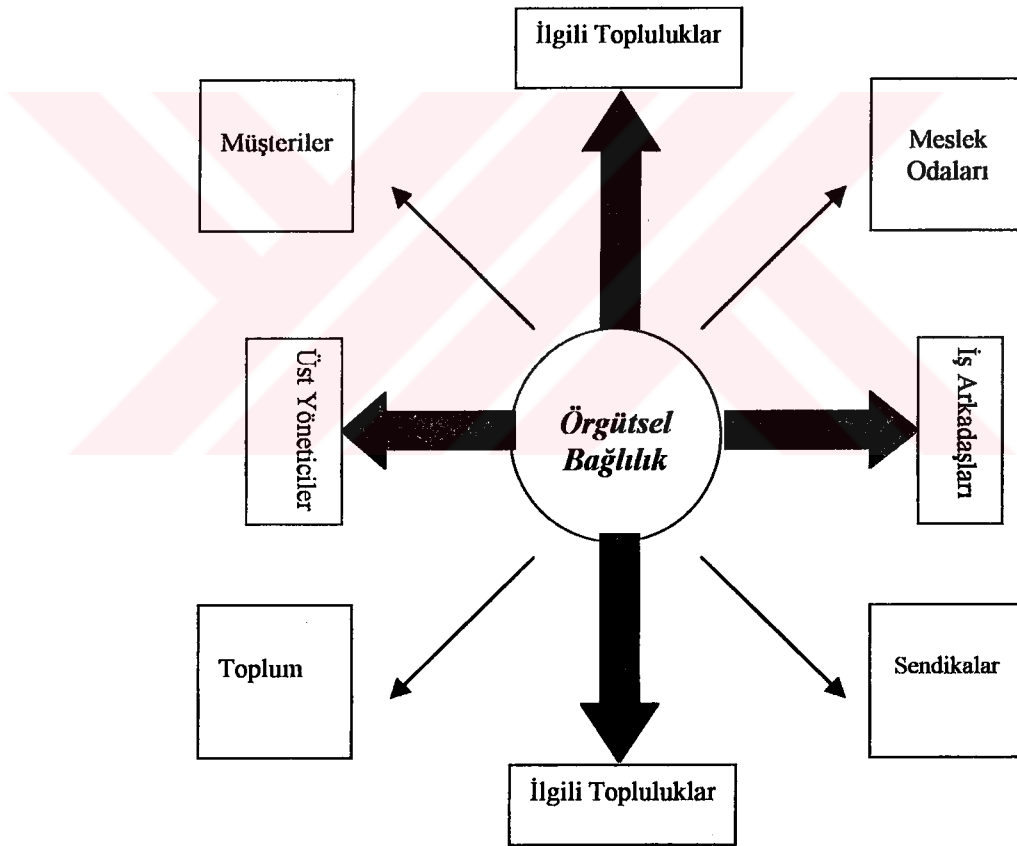
Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerdeki iş davranışlarını anlamada kullanılan önemli bir değişken olarak bilinmektedir. Reichers'in çalışması örgütsel bağlılığın gelişmesindeki bazı ipuçlarının öğrenilmesini sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık ilk olarak psikolojik bağlılık olarak algılanmıştır. Psikolojik bağlılık da devamlılık bağlılığının ilk görünüşü olarak ele alınmış ancak, daha sonra bireylerin örgütlere bağlılıklarının yatırım, aylık, kıdem, ödemelerdeki artış ve alternatif fırsatların olmayışı gibi yapısal faktörlerdeki değişikliklerden ortaya çıkabileceği belirtilmiştir (Reichers, 1986, pp.508-514).

Reichers tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ileri sürmüştür (Reichers, 1985, p.465). Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay, 2000, ss.24-26).

Örgüt teorisyenleri örgütlerin koalisyona dayanan özellikleri üzerinde dururlarken, bağlılık teorisyenleri örgütleri tek ve benzeşik türden bir bütün olarak ele almaktadırlar. Reichers, örgütsel bağlılıktaki örgütün tipik olarak kişi açısından bağlanmayı ortaya çıkaran farklılaşmamış tek parça bir varlığı simgelediğini savunmaktadır.

Reichers'e göre örgüt teorisyenleri örgüt üyelerinin hizmet etmeye çalıştıkları farklı değerlerle çatışan amaç dizileri üzerinde yoğun olarak durmuş olmalarına rağmen, örgütün kendi doğasıyla yeterince ilgilenmemişlerdir (Reichers, 1985, pp.469-470). Oysa ki örgütün doğası, örgütteki belirli gruplar ve onların amaçları kişilerin çoklu bağlılıklarının merkezini oluşturmaktadır. Dolayısıyla bu yetersizliği gidermek için, örgüt yapısına ilişkin makro yaklaşımların yanı sıra, referans grupları ve rol teorisi üzerine olan araştırmalara da ağırlık verilmesi gerekmektedir (Cengiz, 2001, s.43).

İlgi grubu (referans gruplar) teorisi ve diğer araştırmalar örgütlerdeki meslek sahiplerinin bir yandan örgütsel hedeflere, öte yandan da mesleki hedeflere duydukları bağlılıkların çatışmasından söz etmektedirler. Rol çatışması ile ilgili çalışmalar da, rol verenin amaçlarının, çalışanın kişisel amaçlarından uzaklaşınca çatışmaya döndüğünü göstermektedir. Kişi, farklı hedefleri olan iki veya daha çok grupla ilişki içerisine girince de roller arası çatışma ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde kişiler bağlantılı oldukları birden fazla gruba karşı çoklu bağlılık gösterirler. Örneğin, sendika üyesi olan çalışanlar hem örgüte hem de sendikaya bağlılık gösterirler (Reichers, 1985, p.471).



Şekil.3.5. Çoklu Bağlılıklar Modeli (Balay, 2000, s.25)

Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, iş

görenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Örgütlerin varlık sebeplerinin birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu genellikle kabul edilmektedir. Örgütlerin koalisyonlar ve taraflardan oluşan yapıları hakkında yapılan çalışmalar, yöneticilerin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerinin farkında olduklarını göstermektedir. Aynı şekilde pek çok örgüt üyesinin de çoklu amaç ve değerler setinin farkında oldukları örgütsel bağlılık yazınında kabul edilmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları yukarıdaki şekil.3.5.'de gösterilmektedir.

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafından duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngörmektedir. Dolayısıyla, bir kişinin örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması olabilirken, bir başkasının bağlılık kaynağı örgütün, çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (Reichers, p.467).

Şekil.3.5.'deki çoklu bağlılıklar modelinde görüldüğü gibi örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler. Aynı zamanda örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara ve topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler (Balay, 2000, s.26; Varoğlu, 1993, ss.9-12).

### **3.3.4. Örgütsel Bağlılıkla İlgili Yaklaşımların Mukayesesi ve Değerlendirmesi**

Tutumsal, davranışsal veya çoklu bağlılık yaklaşımlarından herhangi birinin diğerine göre daha üstün, daha geçerli ve uygulanabilir olduğunu ileri sürmek tartışmaya açıktır. Her üç örgütsel bağlılık sınıflandırmasının da geçerli olduğu farklı ortamlar vardır. Zira örgütsel bağlılık zamana, mekana ve bireyin içerisinde bulunduğu şartlara oldukça duyarlı bir olgudur. Örgüt kültürü, yönetim ve liderlik biçimi, çalışanların kişisel ve demografik özellikleri, örgütün içinde faaliyet gösterdiği sosyo-ekonomik yapı, toplumsal özellikler ve çevresel şartlar, tutumsal veya davranışsal bağlılık türünün uygulanmasında son derece önemli içsel ve dışsal



faktörler konumundadır. Bütün bu faktörler örgütsel bağlılık türünün seçiminde önemli ölçüde rol oynamaktadır.

Çoklu bağlılıklar yaklaşımı karma nitelikli bir bağlılık yaklaşımı niteliğinde olup, örgüt içinde ve dışında bulunan çeşitli faktörlerin farklı düzey ve türlerde bağlılıkların ortaya çıkmasına neden olabileceğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşım diğerlerinden farklı olarak, örgütsel bağlılığı yalnızca duygusal, ayrılma maliyeti ya da moral faktörlerle değil, bunların tamamı ile açıklamaktadır.

Tutumusal bağlılık yaklaşımları bireysel hedef ve değerlerle örgütsel hedef ve değerlerin uyumuna dayanmaktadır. Oysa, davranışsal bağlılık yaklaşımları kişilerin örgüt üyeliklerini sürdürmek için nasıl çaba sarf etmeleri ve nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiği ile ilgili sürece dayanmaktadır. Tutumsal ve davranışsal örgütsel bağlılık sınıflandırması sayısı her geçen gün artan örgütsel bağlılık tanımlarını daha basite indirgemeye yardım etmektedir. Bu tanımlar da ya tutum ya da davranış faktörü ön plana çıkmaktadır.

### **3.4. Örgütsel Bağlılık Türlerine Göre Örgütsel Bağlılık Faktörleri**

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler konusunda pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmaların başında, Hrebiniak ve Alutto (1972), Buchanan (1974), Morrow (1983), Blau ve Boal (1987), Salancik (1977) ve Angle ve Perry'nin (1981) çalışmaları gelmektedir. Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin sınıflandırılmasında araştırmacılar farklı yöntemler kullanmışlardır. Schwenk bu faktörleri dört ana gruba ayırarak incelemiştir (Schwenk, 1986, p.299):

- Geçmişteki iş yaşantıları ve tecrübeleri,
- Kişisel-demografik faktörler,
- Örgütsel-görevsel faktörler,
- Durumsal faktörlerdir.

Benzer bir şekilde Mowday ve arkadaşları (1982) bağlılığı etkileyen faktörleri dört grupta sınıflandırmışlardır. Bunlar; (a) kişisel özellikler, (b) iş özellikleri, (c) çalışma deneyimleri ve (d) yapısal özelliklerdir (Nijhof and et al., 1998, p.244).

Bir başka çalışmada Mathieu ve Zajac (1990) örgütsel bağlılıkla 48 değişken arasında ilişki bulunduğunu belirtmişlerdir. Ancak bunlardan sadece birkaçının bağlılıkla doğrudan ilişkili olduğunu test edebilmişlerdir. Bunlar (Mathieu ve Zajac, 1990, pp.171-179; Benkhoff, 1997, pp.114-131): (a) medeni durum, (b) yetenek, (c) ücret, (d) yetenek çeşitliliği ve faaliyet alanı, (e) görev bağlılığı, (f) lider iletişimi, (g) katılımcı liderliktir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üzerinde yapılan bir araştırmada Oliver (1990), demografik faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerinin nispi olarak daha az; örgütsel ödüller ve iş değerlerinin ise, örgütsel bağlılıkla daha güçlü bir ilişki içinde olduğunu gözlemlemiştir. Bu bağlamda, güçlü katılımcı değerler sergileyen çalışanların daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılık gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Oliver, "Work Rewards...", 1990, p.513).

Daha önce de ifade edildiği üzere örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler genellikle üç grupta ele alınmaktadır. Bunlar; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörlerdir. Kişisel faktörlerle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Morris ve arkadaşlarının 1993 yılında yaptıkları araştırmanın dışında (Morris and et al., 1993, pp.21-42), genellikle örgütsel bağlılık yazınında kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkiler bulunduğu kabul edilmektedir. **Kişisel faktörler** örgütsel hedef ve değerlerin içselleştirilip, örgütte uzun yıllar çalışabilmesi için son derece hayati bir öneme sahip bulunmaktadır. Kişisel faktörlerin kapsamına iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler girmektedir.

**Örgütsel faktörler**, iş ve çalışma hayatına ilişkin değerleri kapsamaktadır. Örgütsel bağlılık örgütsel faktörlerle yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörler; işin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, karar alma sürecine katılma, iş grupları, örgütsel kültür, rol çatışması, astların beceri düzeyi, işe odaklanma, görev

kimliği ve örgütsel ödüller gibi değişkenlerdir (Northcraft and Neale, 1990, p.472; Glisson and Durick, 1988, p.67). Ayrıca örgütsel faktör olarak rol belirsizliği, iş gücünün, ast-üst ilişkileri, ilerleme ve kariyer olanakları, bireyin ihtiyaçlarına önem verme (Gaertner and Nollen, 1989, p.977), ödeme eşitliği ve denetim ilişkilerinden de söz edilebilir (Fukami and Larson, 1984, p.367).

Örgütsel bağlılığı etkileyen en önemli örgütsel faktörlerin başında *liderlik tarzı ve yönetim modelleri* gelmektedir. Liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki hakkında çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Blau (1985) yapısal liderlik tarzının bağlılık üzerinde büyük etkileri olduğunu belirlemiştir. Aynı şekilde Williams ve Hazer de (1986) örgütsel bağlılıkla liderlik arasında ilişkiler bulmuştur (Dick and Metcalfe, 2001, p.114).

Örgütlerde yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları örgütsel hedef ve değerlere olan bağlılığı artırmaktadır (Abraham, 1997, p.181). Eğer tepe yönetim örgütsel kültüre ve değerlere önem veriyorsa bu örgütlerde verimlilik ve yenilikçi düşünceler artış gösterecektir. Bu nedenlerle bir çok araştırmacı liderlik tarzına ve örgüt kültürüne önem vermiştir (Zefaane, 1994, p.980). Tepe yönetime duyulan memnuniyetin de bağlılığın belirleyicilerinden olduğunu ortaya koyan çalışmalar bulunmaktadır (Sager and Johnston, 1989, pp.30-41).

Herkes tarafından paylaşılan ortak amaç ve vizyon oluşturma ile ilgili bir örgütsel iklim örgütsel bağlılığı artırmada şüphesiz olumlu bir sonuç vermektedir (Zefaane, 1994, p.1000). Yönetim ve liderlik stili, kararlara çalışanların katılımını sağlayıp sağlamama açısından da örgütsel bağlılıkla ilintilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik tarzı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir.

Genellikle, iş ortamında kişiye yüklenen sorumlulukları azaltıcı herhangi bir etmen onun bağlılığını da azaltmaktadır. Özellikle üst düzey pozisyonlar daha fazla sorumluluk gerektirdiğinden daha fazla bağımlılık meydana getirme ihtimali vardır. Benzer şekilde bazı yöneticiler çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbesti ve kendi başına karar alma yetkisi vermektedir. Bu tür çalışanlarda yani

kendisine hareket ve karar verme serbestisi tanınan çalışanlarda daha olumlu tutumların, bu arada bağlılığın gelişmesi beklenebilir.

Kişinin örgütsel bağlılığıyla ilişkili olan **örgüt dışı faktörler**, yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, sektörün durumu, ülkenin sosyo-ekonomik durumu ve işsizlik oranı gibi dışsal faktörlerdir.

Allen ve Meyer (1990) geliştirdikleri üçlü örgütsel bağlılık modelinde duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık türlerini ele almışlardır. Duygusal bağlılık, bireyler istedikleri için, devamlılık bağlılığı ihtiyaçları için, normatif bağlılık ise zorunluluk hissettikleri için ortaya çıkmakta ve bu sebeplerle kişiler örgütlerinde kalmaktaydılar. Biz bu tezimizde Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modelini kullandığımız için duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık türlerinin hangi faktörlerden daha çok etkilendiğini ortaya koymaya çalışacağız.

### **3.4.1. Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler**

Duygusal bağlılık; bireylerin duygusal bağlılığını ifade etmektedir ve bireylerin örgütsel objelere sarılması ve onlarla özdeşleşmesi anlamına gelmektedir. Çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır. Diğer bir ifadeyle duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini ihtiva etmektedir (McGee and Ford, 1987, pp.638-642). Dolayısıyla bu bağlılık türü tutumsal kaynaklıdır ve bağlılık atfının sonucundan kaynaklanmaktadır. Duygusal bağlılığı etkileyen faktörlerin genellikle kişisel, işe ilişkin, iş yaşantıları ve yapısal faktörler olmak üzere çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Bu faktörlerden iş yaşantıları, çalışanın iş rolünde kendisini rahat hissetmesini sağlayan psikolojik ihtiyaçlarına ilişkin yaşantılardır (Allen and Meyer, 1990, p.4).

Duygusal bağlılık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe sarılma, çalışma arkadaşlarına, mesleğe ve örgüte bağlılıkla elde edilen tatminle alakalı bulunmaktadır (Mathieu and Zajac, 1990, pp.172-177). Hartmann (2000) ise, duygusal bağlılığın ait olma ve örgüte bağlılık duygularını kullandığını

belirttikten sonra, bu bağıllık türünün ücret, rol açıklığı ve geçerli yetenekler gibi kişisel özellik, örgütsel yapı ve iş deneyimleriyle ilişkilerini ortaya koymaktadır (Hartmann, 2000, p.93).

Örgütsel bağıllık yazınındaki çeşitli araştırmacılara ait, *duygusal bağıllığa* etki eden faktörleri kişisel, örgütsel veya örgüt dışı faktörler olarak kategorize etmeden aşağıdaki maddeler halinde ortaya koymak mümkündür (Mathieu and Zajac, 1990, p.180):

- *Zenginleştirilmiş İşler*: Zenginleştirilmiş işlerin duygusal bağıllığı artırdığı kabul edilmektedir.
- *Yönetime Katılma*: Yönetime ve karar almaya katılma ile birlikte duygusal bağıllık meydana geldiği ileri sürülmektedir.
- *Özerklik ve İşin Zorluğu*: Özerklik ve işin zorluğunun da duygusal bağıllığı olumlu yönde etkilediği iddia edilmektedir. Özellikle işin zorluğu ilerleme ve güçlenme ihtiyacı duyan çalışanlarda daha fazla duygusal bağıllık sağlamaktadır.
- *Liderlik*: Liderlik türlerinin ve davranışlarının duygusal bağıllıkla ilişkisi üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Liderin yapılandırıcı ve anlayış gösterici özelliklerinden her birinin duygusal bağıllıkla orta düzeyde olumlu ilişki içerisinde olduğu belirlenmiştir. Liderin etkin ve iyi zamanlı bir iletişim sistemi kurmasının bağıllığı artırdığı ileri sürülmektedir.
- *Rol Durumları*: Rol çatışması ve rol belirsizliğinin duygusal bağıllıkla ilişkisi pek çok araştırmaya konu olmuştur. Rol çatışması ve belirsizliği yaşamayan çalışanların, diğerlerine göre daha fazla bağıllık gösterdikleri belirlenmiştir.

Allen ve Meyer (1990), çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulan duygusal bağıllığa etki eden faktörleri özetle aşağıdaki şekilde sıralamaktadırlar (Allen and Meyer, 1990, p.14):

1. *İş Güçlüğü*: Çalışanın iş yerindeki görevinin zor ve mücadeleyi gerektiren bir iş olması.
2. *Rol açıklığı*: Örgütün ve yönetimin çalışandan neler beklediğini ve görevinin neler olduğunun açıkça ortaya konulması.
3. *Yönetimin Öneriye Açıklığı*: Örgütteki tepe yönetimin astlardan gelen her türlü öneriye açık olması, bu tür önerilere değer vermesi.



4. *Amaç Açıklığı*: Çalışanların örgütteki görevi ve yaptığı işleri için yaptığı konusunda açık bir fikre sahip olması.

5. *Arkadaş Bağlılığı*: Örgütteki her düzeyde çalışan insanlar arasında samimi ilişkilerin olması.

6. *Eşitlik ve Adalet*: Örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletin olması.

7. *Kişisel Önem*: Çalışanın ortaya koyduğu işin örgütün amaçlarına önemli katkılar sağladığı duygusunu güçlendirmeye yönelik teşviklerin olması.

8. *Geri Bildirim*: Çalışana performansı hakkında sürekli bilgi verme.

9. *Katılım*: Çalışanın örgüt ve işle ilgili her türlü konu ve karara katılmasını sağlama.

Allen ve Meyer'in yukarıda sıralanmış bulunan duygusal bağlılığa etki eden faktörleri ve buradan hareketle ortaya konulan bağlılığı; çalışanın zor, ancak herhangi bir rol belirsizliğine ve çatışmasına yer vermeyecek derecede açık olan işleri çalışma arkadaşlarıyla büyük bir anlayış ve uyum içerisinde, niçin yaptıklarının bilincinde olarak gerçekleştirmeleri, örgüt yönetiminin de çalışanlarına adil ve eşit bir muamele göstermesi, onların görüş ve önerilerine saygı duyması ve performansları ve beklentileri konusunda bilgi vermesidir şeklinde özetlemek mümkündür.

### **3.4.2. Devamlılık Bağlılığına Etki Eden Faktörler**

Devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir (Kavi, 1998, s.8). Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Diğer bir ifadeyle örgütten ayrılmanın maliyetini hesaba katmayı ve bunu kabul etmeyi anlatır (Somers and Bimbaum, 2000, p.353). Buna göre devamlılık bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve yararlanmaları gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişi istemese de örgütte kalmaya devam etmektedir. Çünkü örgütten ayrılmanın kendisi için maliyeti yüksek olacaktır (Allen and Meyer, 1990, p.3). Devamlılık bağlılığı, yapılan yatırımların sayısı ve miktarı ile çalışanların algıladığı alternatif iş seçeneklerinin yokluğu veya azlığı gibi faktörlere dayanmaktadır (Allen and Meyer, 1990, p.4).



Becker'in "Yan Bahis Teorisi" veya "Hesapçı Bağlılık" olarak adlandırdığı bu bağlılık türünde çalışanlar, örgütte kalmayı tercih etmektedirler (Mathieu and Zajac, 1990, p.172).

Yaş, kıdem, kariyer olanakları ve ücret düzeyi gibi kişisel ve örgütsel faktörlerin çalışanlara verdiği tatmin derecesi onların devamlılık bağlılıklarını etkilemektedir. Örgütte daha uzun süredir çalışan ve daha yaşlı çalışanların yaptıkları yoğun yatırımlar neticesinde daha fazla bağlılık gösterdikleri görüşü üzerinde görüş birliği mevcuttur. Aynı zamanda kariyer olanakları ve ücret düzeyleri de çalışanların devamlılık bağlılıklarını etkilemektedir (Mathieu and Zajac, 1990, p.176).

Meyer ve Allen (1984) yaşlı çalışanların, işlerinde iyi statüler elde etmelerinden ve adaletli davranış görmelerinden dolayı onların örgütlerine daha yüksek seviyede bağlılık gösterdiklerini ileri sürmektedirler (Mathieu and Zajac, 1990, p.177).

Devamlılık bağlılığına etki eden bir diğer faktör ise, cinsiyettir. Yapılan çalışmalar genellikle kadınların, erkeklere oranla daha fazla bağlılık gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Çünkü, kadınlar iş hayatında erkeklerden daha fazla engellerle karşılaşmaktadırlar. Bir diğer önemli faktör olan eğitimin bağlılıkla ilişkisinin ise ters yönlü olduğu tespit edilmiştir. Diğer bir ifadeyle, eğitim düzeyi arttıkça çalışanların bağlılıklarının azaldığı belirlenmiştir.

Önemli bir kişisel faktör olan evlilik durumunun da devamlılık bağlılığı ile ilişkili olduğu belirlenmiştir. Evli olan çalışanların bekar olanlara göre mali yükümlülüklerinin daha fazla olması sebebiyle, daha fazla bağlılık gösterdikleri bulunmuştur (Mathieu and Zajac, 1990, p.178).

Allen ve Meyer (1990) yukarıda ele alınan devamlılık bağlılığıyla ilgili faktörleri aşağıdaki şekilde özetlemektedirler (Allen and Meyer, 1990, p.18):

**1. Yetenekler:** Çalışanın sahip olduğu yetenekleri ve tecrübeleri bir başka örgüte transfer edip edemeyeceği.

2. *Eğitim*: Çalışanın sahip olduğu eğitimin bir başka örgütte yararlı olup olamayacağı.

3. *Kendine Yatırım*: Çalışanın zaman ve çabasının büyük bir bölümünü mevcut örgüte yapmış olması.

4. *Yeniden Yerleşme*: Çalışanın örgütten ayrılması halinde bir başka örgüte ve yere yerleşmesi ile görüşleri.

5. *Emeklilik Primi*: Çalışanın mevcut örgütünden ayrılması halinde başta emeklilik primi olmak üzere hak ettiği çeşitli kazanımları kaybedeceği korkusu.

6. *Alternatif İş İmkanları*: Çalışanın örgütten ayrılması durumunda sahip olduğu işin benzerini veya daha iyisini bulup bulamayacağı.

Yukarıdaki maddelerden de anlaşılacağı üzere Allen ve Meyer'in devamlılık bağlılığına etki eden faktörleri genellikle işten ayrılmanın maliyetleri üzerine odaklanmaktadır.

### 3.4.3. Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Normatif bağlılık, çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda gelişmektedir. Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtır. Örgüt üyeliğini sürdürme hususundaki duygulardan kaynaklanmaktadır.

Allen ve Meyer'e göre normatif bağlılık, bireyin hem örgüte girişi öncesindeki hem de giriş sonrasındaki yaşantılarından etkilenmektedir. Doğal olarak bu durum da çalışanların sahip olduğu örgütsel bağlılık normlarını etkilemektedir. Çalışanların normatif bağlılıkları üzerinde iyi tanımlanmış bir görevin işe girmeden önce, yani başlangıçta kabul edilmesi anlamını taşıyan psikolojik sözleşmenin önemli etkileri bulunmaktadır. Zira psikolojik sözleşme örgütün üyesi olarak kalmak gibi davranışları beraberinde getirmektedir (Kalleberg and Reve, 1992, pp.1103-1131). Ayrıca psikolojik sözleşmenin rıza gösterme gibi bir unsuru bulunmaktadır (Bennett and Durkin, 2000, p.130). Rıza gösterme kavramı mutlak bir uyumdan ziyade zorunlu bir kabullenmeyi içermektedir. Dolayısıyla bağlılık göstermeyi bir görev ve

ahlaki bir zorunluluk olarak kabul eden normatif bağlılığı ile psikolojik sözleşme aynı noktada birleşmektedirler.

Normatif bağlılığı çalışanların karakterlerinden, kişisel ve ailevi yaşantılarından ve sosyalleşme sürecinden etkilenmektedir. Ayrıca çalışanın mensubu bulunduğu sosyal sınıf ve statü de normatif bağlılığı etkilemektedir. Farklı milliyet ve ırka mensup olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ve sonuçları arasında önemli farklılıklar bulunduğu ortaya konulmuştur (Al-Meer, 1989, pp.74-84; Alvi and Ahmed, 1987, p.267). Irk ve milliyet değişkeninin normatif bağlılığı ilişkisinde kültür ve sosyalleşme süreci önem kazanmaktadır. Milletlerin kendine özgü yaşam biçimleri, iş alışkanlıkları, tasarruf ve harcama eğilimleri, eğitim düzeyleri, dayanışma ve yardımlaşma duyguları, dinsel motifleri ve değer yargıları gibi toplumsal ve kültürel değerlerin işten ayrılma niyetlerini azaltarak normatif bağlılık üzerinde etkili olduğu düşünülmektedir (Wiener, 1982, p.424).

### 3.5. Örgütsel Bağlılık ve İş Davranışları

Bağlılıkla ilgili yapılan pek çok çalışmada, bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, iş gücü devir oranı, işten ayrılma niyeti gibi değişik iş davranışlarını etkilediği yada bağımlı bir değişken olarak demografik faktörler, rol çatışması veya örgütsel yapı gibi değişkenlerden etkilendiği belirtilmektedir (Suliman, 2002, p.170).

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına ilişkin olarak, özellikle davranışsal sonuçların bağlılıkla güçlü ilişkiler içinde olduğu belirlenmiştir. İş tatmini, motivasyon, karara katılma ve örgütte kalma arzusu bağlılıkla olumlu, iş değiştirme ve devamsızlık ise bağlılıkla olumsuz ilişkili bulunan en önemli davranışsal sonuçlardandır (Becker and et al., 1996, pp.464-466; Wiener, 1982, p.419). Örgütsel bağlılığın, performans, devamsızlık, işe geç kalma, stres ve işten ayrılma niyeti gibi iş davranışlarıyla olan ilişkileri üzerine çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Yoon and Thye, 2002, pp.97-99). Aşağıdaki bölümlerde bu davranışlarla ilgili yapılan araştırmalara ait bulgulara yer verilecektir.

### 3.5.1. Bağlılık ve Performans

Locke (1976) bundan yaklaşık çeyrek asır önce, kendi zamanına kadar sadece performans konusunda 3000 araştırmanın yapıldığını söylemektedir. Zira hem performans hem de örgütsel bağlılık endüstriyel ve örgütsel psikologlar, yönetim bilimcileri ve sosyologların ilgi alanına girmektedir (Scott, 1993, p.279).

Örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkilere yönelik bulgular, bağlılıkla ilgili çalışmaların en hayal kırıcı sonuçlarından birisini oluşturmaktadır. Bu konuda yapılan çeşitli araştırmalar beklenin aksine bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin zayıf olduğunu veya yeterince güçlü olmadığını ortaya koymaktadır (Aryee and Heng, 1990, pp.229-239).

Benzer şekilde bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen Zajac (1990) bu ilişkinin çok zayıf olduğunu belirttikten sonra, bunun nedenlerini de belirtmiştir. Bu zayıf ilişkinin en önemli nedenleri ise, ekonomik şartlar ve beklentilerle ailevi mecburiyetlerdir. Yüksek ücret, sosyal imkanlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması bu ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilmektedir (Brett and et al., 1995, p.263).

Bağlılıkla performans arasındaki zayıf ilişkinin bir diğer nedeni ise, örgütsel bağlılıkla amire (yönetici-lider) bağlılığın iç içe olmasıdır. Amirin performansa verdiği önem ile adil performans değerlendirmesi örgütsel bağlılığı ve performansını artırabilmektedir (Becker and et al., 1996, p.477).

### 3.5.2. Bağlılık ve Devamsızlık

Örgütsel bağlılığın sonuçları veya iş davranışları üzerindeki etkileri konusunda en fazla araştırma yapılmış olan konulardan birisi devamsızlıktır. Bağlılığın devamsızlıkla ilişkileri konusunda yapılan araştırmalarda birbirinden farklı korelasyonlar bulunmuştur (Cohen, 1993, p.140).

Örgütsel bağlılığın çalışanların devamsızlıklarını azalttığı görüşü genellikle kabul edilmektedir. Örgütsel bağlılık ile devamsızlık arasındaki ilişkiyi destekleyen pek çok araştırma bulunmaktadır. Ancak literatürde bu ilişkinin çok güçlü olmadığına dair çeşitli araştırmalar da bulunmaktadır (Angle and Perry, pp.1-14). Dolayısıyla bağlılık ile devamlılık arasında çok güçlü olmamasına rağmen bir ilişki mevcuttur, ancak bağlılık çalışanların devamlılık göstermelerini sağlayan tek faktör değildir.

Diğer taraftan, Tsui ve arkadaşları (1992) devamsızlığın, daha genç, kıdemi az, evli, kadın, az eğitim almış ve beyaz olmayan çalışanlarda daha yüksek çıktığını ortaya koymuşlardır (Tsui and et al., 1992, p.555). Şüphesiz devamsızlık daha düşük bağlılığı temsil eden bu kişisel ve demografik değişkenlerin bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Aynı şekilde çalışanların durumsal özellikleri de devamsızlığı etkilemektedir.

### **3.5.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma**

Yine yapılan çalışmalar bağlılıkla işe geç kalma arasında ilişki olduğunu tespit etmektedir. Angle ve Perry çalışmalarında, bağlılık ile işe geç kalma arasında çok güçlü ancak negatif bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir. Bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerine daha az geç kaldıklarını ortaya koymuşlardır (Angle and Perry, pp.1-14).

### **3.5.4. Bağlılık-İşgücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti**

Örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından birisini işgücü devir oranı veya diğer bir ifadeyle çalışanın işten ayrılma eğilimi oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık ile işgücü devir oranı arasında ters yönlü bir ilişki mevcuttur (Koch and Steers, 1978, pp.119-128; Blau and Boal, 1989, pp.115-127).

Obstroff (1992) örgütsel bağlılığın çalışanların daha iyi örgütsel performans, düşük işgücü devri ve düşük iş bırakma gibi eğilimlerle ilişkili olduğunu belirtmektedir (Obstroff, 1992, pp.963-974; Truckenbrodt, 2000, pp.233-244). Çalışanların bağlılıkları yüksek ise işgücü devir oranı düşük, bağlılıkları düşük ise işgücü devir oranı veya işten ayrılma niyetleri yüksek olacaktır. Çalışanların bağlılıkları işten memnun olmalarına diğer bir ifadeyle, örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmelerine bağlıdır. Çalışanlar örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alamadıklarına inandıkları zaman işten ayrılmak isteyeceklerdir. Kıdem, yaş, cinsiyet, medeni durum ve çocuk sayısı gibi değişkenler çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların başında gelmektedir (Cohen, 1992, pp.539-554). Bu yatırımların büyüklüğü veya geri dönülemezliği çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır.

Düşük örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen Farrel ve Rusbult (1981), işten ayrılmanın birkaç faktörlü bir fonksiyon olduğunu söylemişlerdir. Buna göre, işten ayrılmayı engelleyen faktörler; iş tatmini, işe yapılan yatırımlar, alternatif iş imkanları ve örgütsel ödüllerdir (Lefkowitz, 1971, pp.69-90; Muchinsky and Tuttle, 1979, pp.43-77).

Alternatif iş imkanlarının bolluğu bağlılıkla olumsuz ilişki içerisindedir. Kıdem, emeklilik hakları ve başka bir örgütte işe yaramayacak olan beceriler gibi işe yapılan yatırımlar, çalışanların ayrılma niyetlerini azaltmaktadır (Cohen, 1992, pp.539-554).

İş görenlerin örgütlerinden ayrılmalarına sebep olan nedenleri inceleyen bir başka araştırmada; yetersiz nezaret biçimi, kariyer ve terfi imkanlarının sağlanılamaması, örgüt veya ilgili departmanlarda beklenmeyen yeniden yapılanma çabaları, özel yaşamda iş hayatını etkileyecek değişikliklerin meydana gelmesi gibi hususlar tespit edilmiştir (Zahra, 1984, p.17; Mowday and et al., 1982, p.122).

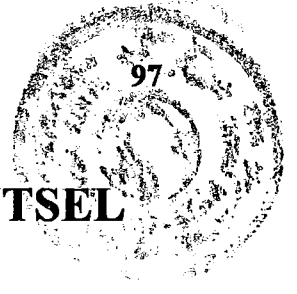
### 3.5.5. Bağlılık ve Stres

Bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından bir diğerini de iş stresi oluşturmaktadır. Demografik değişkenler de gözönünde bulundurulduğunda bağlılık ve iş stresi, işten ayrılma ve iş tatmini için iyi bir gösterge olmaktadır (Leong and et



al., 1996, pp.1345-1361). Bağlılık ile stres arasındaki ilişkiyi inceleyen en önemli alışmalar Mathieu ve Zajac (1990), Mowday, Porter ve Steers (1982), Somers (1995) ve Tubbs'un (1994) alışmalarıdır (Leong and et al., 1996, pp.1345-1361).

Mathieu ve Zajac örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, diğer çalışanlara göre stresten daha fazla etkilendiklerini belirtmişlerdir. Bu tür çalışanların örgütsel hassasiyetlerinin daha fazla olması örgütsel tehlike, tehdit ve problemlerden daha fazla etkilenmelerine neden olmaktadır (Mathieu and Zajac, 1990, pp.171-194). Mowday ve arkadaşları ise örgütsel bağlılığın kişiye güven ve ait olma duygusu verdiğini ve bu duyguların stresin olumsuz etkilerini azalttığını belirtmişlerdir (Leong and et al., 1996, pp.1345-1361).



## 4. KARİZMATİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Tarih boyunca lider ve liderlik her zaman önemsenmiştir. Son yıllarda önem kazanan bir diğer konu ise örgütsel bağlılıktır. Örgütsel bağlılık liderliğe göre daha yeni bir kavram ve konu olmasına rağmen bu konuya olan ilgi her geçen gün artmaktadır. Örgütsel bağlılığın ve karizmatik liderliğin çeşitli yönleri, çeşitli araştırmacılar tarafından ayrı ayrı ele alınmıştır. Bu alanlardaki en önemli araştırmacılar Meyer, Mowday, Steers, Fried ve Ferris, Conger ve Kanungo, Greenberg, House, Brewer ve Blau olarak gösterilmektedir (Lok and Crawford, 1999, pp.365-366). Ancak bu iki kavramı birlikte ele alan araştırma yok denecek kadar az bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılık daha önce de ifade ettiğimiz gibi çalışanların örgütsel hedef ve değerleri gönüllü olarak kabullenmesidir (Allen and Meyer, 1990, p.848). Karizmatik liderlik ise, modern liderlik teorilerinin en önemlilerinden birisi olup, izleyicilerinin ihtiyaç ve amaçlarını dikkate alan bir vizyon geliştirebilen, kendisine ve ortaya koyduğu değer ve vizyona son derece inanılan ve güvenilen, kişisel risk üstlenebilen ve mevcut durumun dışında farklı özellik ve davranışlar sergileyebilen liderleri ifade etmektedir.

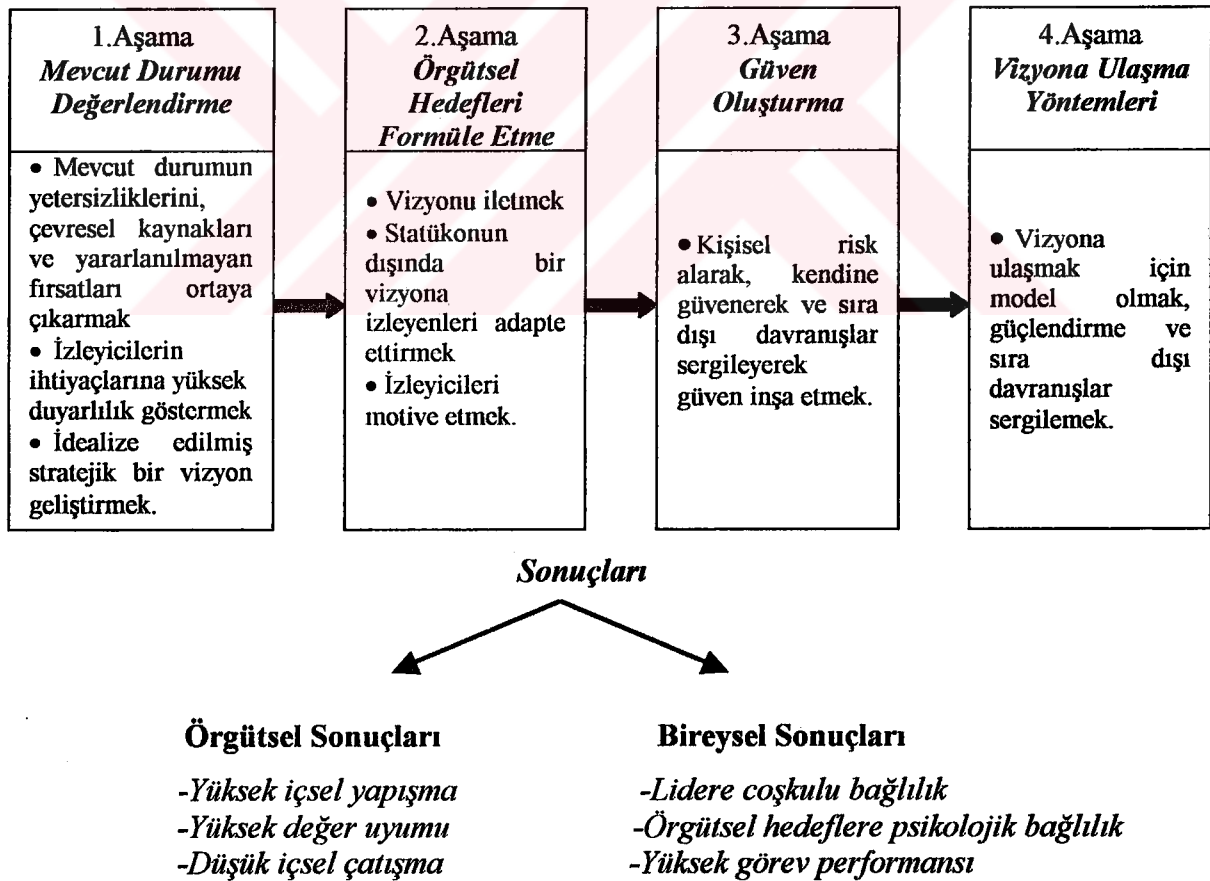
Yukarıda verilen tanımlar örgütsel bağlılıkla liderlik arasında yakın bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Zira, örgütsel bağlılığın amaç ve sonuçlarıyla, karizmatik liderliğin amaç ve sonuçları aynı noktada birleşmektedir. Örgütsel bağlılık, izleyicilerin örgütsel hedef, değer ve amaçları benimsemesi, örgüt yararına gönüllü olarak fazla çaba sarfetmesi ve örgütteki varlığının devamını istemesidir (Scott, 1993, p.286). Dolayısıyla örgütsel bağlılık, örgüt-üye bütünleşmesi olup, bu ilişkinin sonucunda hem örgütsel hem de bireysel performans artışı sağlandığı, çalışanların işgücü devir hızlarının ve işten ayrılma eğilimlerinin azaldığı pek çok araştırmacı tarafından ortaya konulmuştur (Eby and Freeman, 1999, pp.463-465).



Aynı şekilde karizmatik liderler de örgütsel hedef ve değerlerini kabullenilmesinde, örgüt yararına çaba sarfedilmesinde son derece önemli etkilerde bulunmaktadır. Yine bu liderlik tarzının da performans, işgücü devir hızı ve işten ayrılma niyetleriyle olumlu bir ilişki içinde olduğu bilinmektedir. Biz bu bölümde örgütsel bağlılığın karizmatik liderlik davranışlarından nasıl ve ne yönde etkilendiğini ortaya koymaya çalışacağız. Karizmatik liderlik sürecinin ve karizmatik lider davranışlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisinin belirlenebilmesi için öncelikle karizmatik liderliğin aşamalarının ortaya konulmasının faydalı olacağı kanaatindeyiz.

#### 4.1. Karizmatik Liderliğin Aşamaları

Conger ve Kanungo (1988) karizmatik liderliğin dört aşamada gerçekleştiğini ileri sürmektedir (Poon, 2000, p.24). Aşağıdaki şekil.4.1.'de bu dört aşama gösterilmektedir.



Şekil.4.1. Karizmatik Liderliğin Aşamaları (Conger and Kanungo, 1988, p.27'den esinlenilmiştir)

Conger ve Kanungo'nun yukarıdaki şekilde gösterilen karizmatik liderlik aşamaları aşağıdaki gibi özetlenebilir (Conger and Kanungo, 1988, pp.26-35; Conger and Kanungo, 1997, p.291):

**1. Fırsatlara duyarlılık gösterme ve vizyon formüle etme:** Karizmatik liderler mevcut sistemi değerlendirirler. Mevcut sistemin eksikliklerini, stratejik amaçların yanlış taraflarını ve genel örgütsel problemleri ortaya çıkarırlar. Çevreyi değerlendirdikten sonra, karizmatik liderler örgütsel amaçlara ulaşmak için hedefler formüle ederler. Karizmatik liderler, hedeflerinin doğası ve onların açıklığı ile diğerlerinden ayrılır (Conger, 1989, pp.26-29). Literatürde karizmatik liderler sık sık stratejik vizyon duyguları ile karakterize edilirler (Bass,1985; Berlew, 1974; Conger, 1985; Dow, 1969; House, 1977; Marcus, 1961; Willner, 1984). Vizyon kavramı liderin örgütü gelecekte ulaştırmak istediği bazı idealize edilmiş hedefleri ifade etmektedir.

**2. Vizyonu açıklama:** Karizmatik liderler statükocu karar ve hedefler yerine sıradışı hedefler belirler. Bu hedefleri iletişim yeteneklerini ortaya koyarak hem yazılı hem de sözlü olarak ortaya koyarlar. Bu aşamada karizmatik liderler, vizyon ve stratejilerine izleyicilerin ilgisini çekecek etkili yolları bulmak zorundadırlar (Conger and et al., 1997, pp.290-291).

**3. Vizyona güven oluşturma:** Karizmatik liderler güven inşa ederler. Kişisel risk üslenerek hem kendilerine hem de hedeflerine güven inşa ederler.

**4. Vizyona ulaşma:** Son aşamada, ise karizmatik liderler güçlendirme, modelleme gibi unsurları kullanarak vizyona ulaşırlar.

Benzer bir şekilde Selers de (1996) karizmatik liderliğin gelişmesinin dört aşamada gerçekleştiğini belirtmektedir (Sellers, 1996, pp.3-7):

- a. Fırsatları hissetme ve vizyon belirleme,
- b. Vizyon oluşturma,
- c. Vizyona güven tesis etme,
- d. Vizyona ulaşma.

Karizmatik liderliğin aşamaları, Conger-Kanungo ve Selers'in görüşlerinden de anlaşılacağı üzere vizyon kavramı üzerine odaklanmıştır. Diğer aşamalar vizyonu gerçekleştirme amacına yönelik bulunmaktadır.

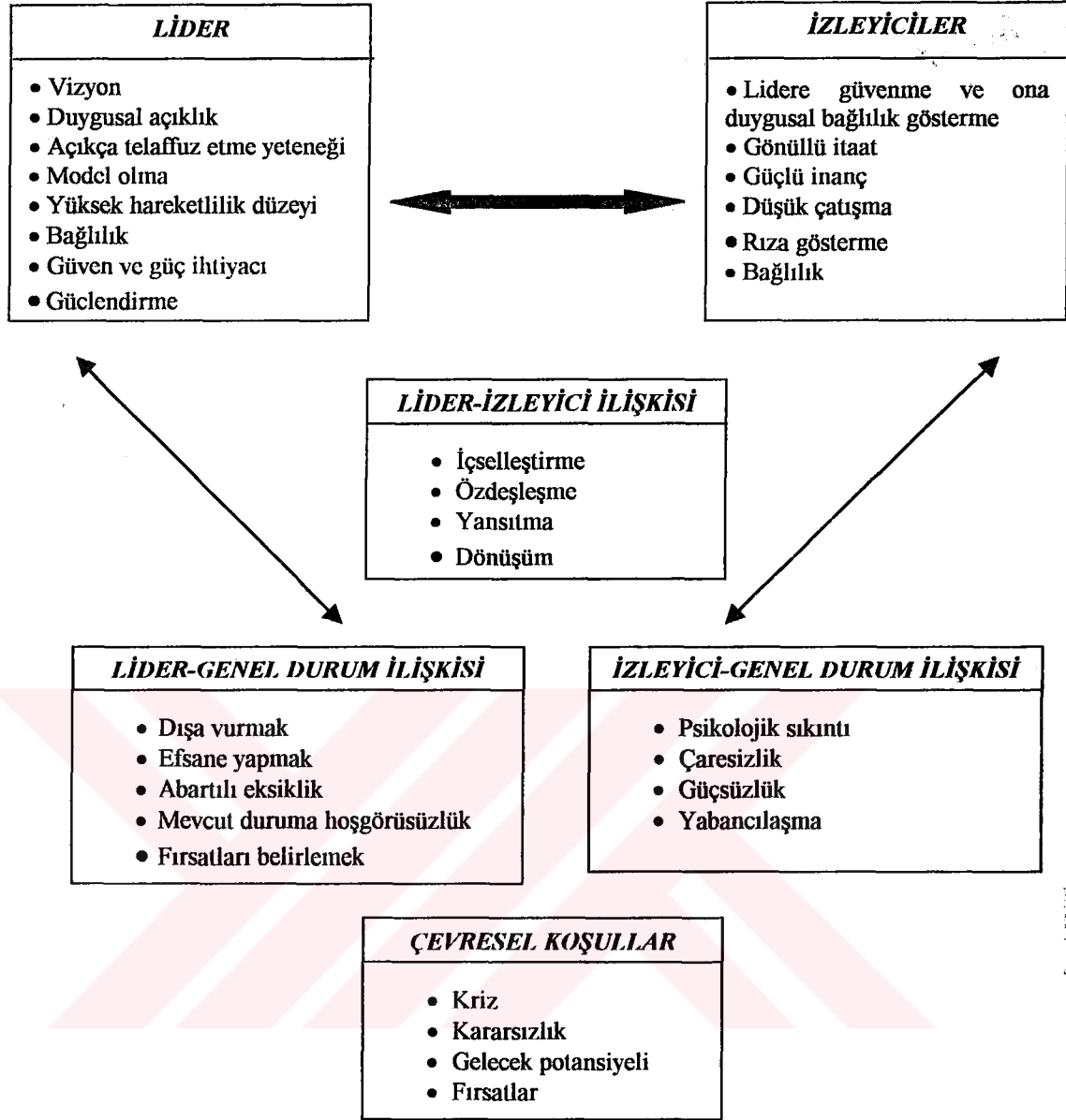
## 4.2. Karizmatik Liderlik Sürecinin Bileşenleri

Karizmatik liderlik, izleyiciler üzerinde güçlü etkileri bulunan ve liderliğin farklı türleri arasında görülen, gizemli, çok zengin ve karmaşık bir sosyal olgudur. Onun bu karmaşık yapısına rağmen önemli etkileri olduğu liderlik literatüründe kabul edilmektedir.

Karizmatik liderlik pek çok unsurun bir araya gelmesiyle oluşan bir süreçtir. Bu süreçte lider, izleyici, genel durum ve çevresel koşulların uyum içerisinde bulunmaları gerekmektedir. Karizmatik liderlerin ortaya çıkabilmesi ve beklenen karizmatik etkilerini gösterebilmeleri için kendisine ve değerlerine gönüllü itaat ve bağlılık duyan, liderlerine güvenen ve aralarında yok denecek kadar az çatışmanın bulunduğu bir izleyici kitlesinin bulunması gerekmektedir. İzleyiciler karizmatik lidere, her şeyi yapabilecek güçte olan biri olarak bakarlar ve bu inanç karizmatik lideri büyütür ve ona rehberlik eder (Howell and Avolio, 1992, pp.5-8).

Genellikle karizmatik liderlerin etkide bulunduğu izleyici kitlesi, çeşitli sosyal ve psikolojik sıkıntılar içerisinde bulunan, çaresiz, güçsüz ve çevresine yabancılaşmış kimselerden oluşmaktadır.

Aşağıdaki şekil.4.2.'de karizmatik liderlerin ve izleyicilerin özellikleri, aralarındaki ilişkiler ve çevresel koşulların yer aldığı karizmatik etki sürecinin bileşenleri gösterilmektedir. Karizmatik liderlerin vizyon belirleme, duygusal açıklık gösterme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, yüksek hareketlilik düzeyi, model olma ve özgüven sahibi olma gibi özellikleri izleyicileri etkilemektedir. Buna karşılık, izleyiciler de liderlerine güven ve yüksek bağlılık duymaktadırlar. Liderlerine gönüllü itaat sergilemekte ve yüksek bireysel performans ve motivasyon sergilemektedirler. Aynı zamanda yüksek düzeyde grup bağlılığı ve düşük düzeyde grup içi çatışma göstermektedirler.



Şekil.4.2. Karizmatik Etki Sürecinin Bileşenleri (Conger and Kanungo, 1988)

Karizmatik güce sahip liderler, çaresiz, güçsüz, psikolojik sıkıntılar içerisinde olan ve çevresine karşı yabancılaşmış izleyicilerini ortaya koydukları sıra dışı vizyon, özgüven, cesaret, açık iletişim, etkili hitabet ve örnek teşkil edici davranışları ile etkilemektedirler. Karizmatik liderlerin kriz ve ciddi bunalımlara karşı büyük bir **duyarlılıkları** bulunmaktadır. Aynı zamanda bu tür liderler diğer liderlere göre mevcut durumla çok daha fazla mücadele ederler.

Karizmatik liderlerin en ayırt edici özelliklerinden birisi, gelecekle ilgili **vizyon belirleme ve realist planlama yapabilme** ancak vizyona ulaşmada sıra dışı yollar



izleyebilmesidir. Gelecekle ilgili sıra dışı ve yaratıcı vizyon belirlemenin iki yolu bulunmaktadır. Birincisi, izleyicilerin takip ettiği mevcut yolun yetersiz olduğuna onları ikna etme, ikincisi ise, yeni, radikal ve farklı bir vizyon üretebilme. Bunların gerçekleştirilebilmesi de izleyicilere otonom, kendi başına karar verebilme ve yeterli bir çözüme ulaşma noktasında motivasyonlarını artırma yeteneklerine bağlıdır.

Karizmatik liderlerin bir diğer önemli yetenekleri ise *iletişim* yetenekleridir. İletişim yeteneği şüphesiz öncelikle iyi konuşabilme, başkalarını ikna edebilme ve düşüncelerini ifade edebilme yeteneklerine dayanmaktadır. Birlikte çalışılan izleyicilere vizyonu açık bir şekilde ve kafalarda soru işareti bırakmadan aktarabilmek en az vizyon kadar önemlidir. Gelecekle ilgili çok iyi belirlenmiş bir vizyon izleyicilere açık bir şekilde aktarılamazsa başarı ve gerçekleşme şansı bulunmamaktadır.

Karizmatik liderlikle ilgili bir diğer önemli yetenek ise, liderin *model teşkil edici davranışlar* sergilemesidir. Bu davranışlar liderin imaj yapılandırması ile ilgilidir. Literatürde karizmatik liderlerin imaj yapılandırmada; kendi imajları ve sunulan imaj olmak üzere iki tartışmalı unsuru anahtar olarak kullandıkları görülmektedir. Kendi imajı, liderin gelecekle ilgili görüş, özellik ve tanımlamalarına dayanmaktadır. Sunulan imaj ise başkalarının lidere atfettikleri özelliklere dayanmaktadır (Sosik and et al., 2002, p.218).

Ancak ister gerçek isterse atfedilmiş olsun karizmatik liderlerin davranışları izleyicileri tarafından taklit edilmektedir. Bu sebeple, karizmatik liderler vizyonlarını ifade edecek davranışlar sergilemektedirler. Paylaşılmış değerlere ve hedeflere ulaşabilmek için zaman zaman küçük ödüllere donatma, promosyon gibi projeleri geliştirmektedirler. Karizmatik liderler, vizyonlarını, olağanüstü yeteneklerini, kendine güvenlerini, inançlarına bağlılıklarını mutlaka izleyicilerine davranışları ile aktarmaktadırlar.

Karizmatik liderlerin kritik yeteneklerinden bir diğeri de *güçlendirme*dir. Karizmatik vizyona ulaşılması genellikle zor ve ulvi olarak değerlendirildiğinden güçlendirme daha fazla önem kazanmaktadır. Lider hedeflere ulaşmada izleyicilerin

kendi yeteneklerine ve güçlerine inanılması gerektiğini kabul ettirebilmelidir. Karizmatik liderler güçlendirmede; ödül sistemine, görev sorumluluğuna, kişisel ilişkilere, otonomi ve kontrolü ayırmaya, kariyer sürecine başvurmaktadırlar. Diğer bir ifadeyle bireysel başarıyı getirecek cesareti çalışanlara kazandırabilmelidir (Loke, 2001, p.193).

Şekil.4.2’de de görüldüğü üzere karizmatik lider, kriz, kaos ve kararsızlığın hakim olduğu ancak gelecekle ilgili bir takım fırsat ve potansiyellerin de bulunduğu ortamlarda ortaya çıkarlar. Yine karizmatik liderler kendilerini çaresiz, güçsüz, çevresinden, işinden ve arkadaş grubundan yabancılaşmış hisseden ve çeşitli psikolojik sıkıntılar içerisinde bulunan izleyicilerin yoğun bulunduğu ortamlarda daha etkilidirler.

Dış çevresel şartlar, liderin davranışları üzerinde oldukça önemli etkiler meydana getirir. Çevresel şartlar uygun, rutin ve belirli ise, liderler mevcut kural, prosedür ve ihtiyaç duyulan yapı ve stratejileri yeniden güçlendirerek örgütün düzgün fonksiyonlarını ve etkilerini sürdürürler. Yapısal destek ihtiyaçları minimum düzeydedir ve sosyal, teknolojik ve ekonomik durumu sürdürmek memnun edicidir. Dış çevresel şartlar şüpheli, uçucu, gürültülü ve belirsiz işe, örneğin; maceralı, şirketler arası evlilikler hızlanmış, çıkara dayalı yapılar gelişmiş, ekonomik durgunluk ortaya çıkmış, rekabet sertleşmiş, pazar paylarında kayıplar çoğalmış ya da teknolojiye hızlı değişimler gerçekleşmiş ise, bu tür belirsizlikler örgütlerde stres meydana getirmektedir.

Ancak belirtmek gerekir ki karizmatik liderler, belirsiz, şüpheli, kriz içeren kısacası bireysel ve örgütsel stresin yoğun olarak bulunduğu ortamları sevmektedirler. Zaman zaman gerçekte mevcut olmasa bile bu tür ortamların suni olarak yaratılması için çaba sarf etmektedirler.

### **4.3. Karizmatik Liderlerin Özellikleri**

1980’li yıllardan itibaren karizmayı örgütsel liderlik bağlamında ele alan çalışmaların sayısında hızlı artışlar meydana geldiğini daha önce belirtmiştik (Kılınç, www.merih.net). Bu araştırmaların sayısında hızlı artışın yaşanmasında liderliğin

etkilerinin askeri, politik, hükümet, akademik kısaca kar amacı güden ve gütmeyen tüm organizasyonlar için öneminin anlaşılmasının önemli etkileri bulunmaktadır (Truckenbrodt, 2000, p.233).

Liderlik kavramıyla anlamdaş olabilecek kavram, etki ve etki meydana getirmedir. Lideri lider yapan özellik izleyenlerini etkileyebilmesidir. Karizmanın iki boyutu vardır. Birincisi, bir misyonun güçlü bir şekilde ifade edilmesini kapsar ve liderin davranışlarına bağlıdır. İkincisi ise liderin özelliklerine duyulan güveni kapsar ve izleyicilerin tepkilerine bağlıdır. Karizmatik liderlik alanında yapılan araştırmalar, bu tür liderlerin çok farklı özelliklere sahip olduklarını ve farklı davranışlar sergilediklerini göstermektedir. Aşağıda çeşitli araştırmacıların karizmatik lider özellikleri ile ilgili görüşlerine yer verilmektedir.

Conger ve Kanungo, karizmatik liderleri karizmatik olmayanlardan ayıran ve karizmatik liderliğin doğasını ve dinamiğini ortaya koyan beş özellik belirlemiştir. Bunlar (Thompson, 2000, p.8):

- Durumu değerlendirme ve problemleri teşhis edebilme yeteneği,
- Vizyon ve planlama yeteneği,
- İletişim yeteneği,
- Örnek teşkil edici davranışlar sergileme yeteneği,
- Güçlendirme yeteneği.

House ise karizmatik liderlerin üç önemli davranış sergilediklerini belirtmektedir. Bu davranışlar şunlardır (House, 1992, p.8):

- İdeolojik bir vizyon sergileme,
- Yüksek performans beklentilerini açıklama,
- İzleyicilerin özgüven geliştirmelerini sağlama.

Yine House'a göre karizmatik liderler üç temel kişisel özelliğe sahiptirler. Bunlar (Yukl, 1994, p.319): a.) Yüksek bir etkileme ve baskın olma ihtiyacı, b.) Yüksek bir özgüvene sahip olma ve c.) Kendi inanç ve ideallerinin doğru olduğuna, izleyicilerini güçlü şekilde ikna etme yeteneğine sahip olma.

House, karizmatik liderlerin hedef, değer ve inançlarına yüksek düzeyde özgüven duyduklarını belirtmiştir. House siyaset bilimi ve sosyoloji literatürüne uygun şekilde karizmatik liderlerin tipik davranışlar sergilediklerini ileri sürmüştür. Bu davranışlar, rol modelleme, imaj inşa etme, hedef belirleme, yüksek beklentiler açıklama ve izleyicileri güdüleme ve onlara güven duyma şeklinde özetlenebilmektedir (Thompson, 2000, p.9).

Bir başka araştırmada karizmatik liderlerin özellikleri aşağıdaki şekilde tespit edilmiştir (Gardner, 1998, p.7):

- Vizyon idealize etme,
- Kimlik imajı yerleştirme,
- Sözüne güvenilir olma,
- Moralli bir yapı geliştirme,
- Yenilikçi olma,
- Güçlü olma.

Howell ve Avolio (1992) karizmatik liderlerin özelliklerini şöyle sıralamışlardır (Howell and Avolio, 1992, p.5-8):

- Gelecekle ilgili vizyonu ortaya koyan güçlü bir iletişim sağlama,
- Vizyona güçlü bir inanç oluşturma,
- İnançlarını sınırsız enerjiyle acımasızca ilerletme,
- Yaratıcı fikirler önerme ve bunu teşvik etme,
- İzleyicilerinden olağanüstü performans bekleme. Yüksek performansı da:
  - a. İzleyicilerinin yüksek standartlara ulaşmak için gerekli ve yeterli yeteneklere sahip olduklarına ve kendilerine güven duyduğunu açıklayarak,
  - b. İzleyicilerde liderlerine yönelik güven, korku ve inanç oluşturarak sağlama.

Burns'a göre (1978) karizmatik liderler cesareti kırılmış olan izleyicilere, amaç ve hedefleri aşlayarak ve onları yüksek düzeyde motive ederek pasif durumdan aktif izleyiciler şekline dönüştürmekte ve onları heyecanlandırmaktadır (DeGroot and et al., 2000, p.356).

Karizmatik liderler vizyon sergileyici ya da paylaşılan ve kabul edilen ideolojik amaçlar ortaya koyan davranışlar sergilemektedirler. Bu vizyon ve ideolojik amaçlara bağlı olarak izleyicilerin liderlerine olan güven, inanç ve bağlılıklarının artması beklenmektedir. Lider izleyicilerine idealize edilmiş ve model olarak ortaya koymuş olduğu davranışları kazandırır, bu izleyicilerin örgütlerine daha fazla bağlanmalarını cesaretlendirir ve teşvik eder (DeGroot and et al., 2000, p.356).

Boal ve Bryson karizmatik liderliğin kriz şartlarında en az iki türü bulunduğunu göstermektedirler. Bunlar; vizyoner ve krize cevap veren karizmatik liderliklerdir. Vizyoner karizmatik liderlerin izleyicilerin değer, öneri yada beklentilerini dikkate alarak vizyon oluşturduklarını belirtmektedirler. Kaynak, yapı, süreç, politikadaki yetersizliklerin ortaya çıkardığı kriz şartlarının da karizmatik liderliği teşvik ettiğini savunmaktadırlar. Kriz şartlarında karizmatik liderlere duyulan ihtiyaç artmaktadır. Krize cevap veren karizmatik liderlerin hareketleri, izleyicilerin davranışlarıyla onun pozitif sonuçları arasındaki ilişkiyi yeniden kurmaktadır. Böylece vizyoner karizmatik lider yeni rollerin anlamını açıklayarak izleyicilerini harekete geçirirken, buna karşılık krize cevap veren karizmatik lider önce hareketlerden başlamaktadır.

Ehrhart ve Klein'e göre (2001) ise karizmatik liderlerin özellikleri şunlardır (Ehrhart and Klein, 2001, pp.156-158);

- İzleyicilere yüksek performans beklentilerini iletmek,
- Zengin hedeflere ulaşmada izleyicilerin yeteneklerine güven duymak,
- Risk alarak mevcut duruma meydan okumak,
- Vizyon belirleme ve özdeşleşmek.

Trice ve Beyer (1986) karizmatik liderlerin özelliklerini beş maddede özetlemişlerdir (Trice and Beyer, 1986, pp.118-119):

- Olağanüstü özelliklere sahip olma,
- Bir sosyal krizin veya mevcut durumda umutsuzluk ortamının bulunması,
- Krize radikal çözümler öneren fikirlerin geliştirilmesi,
- Sıradışı insanların izleyicileri cezbetmesi ve onların üstün güçlere sahip olduklarına inanılması,



• Kişinin olağanüstü özelliklerini onaylama ve üstünlüğünü başarıyla tekrarlama.

Trice ve Beyer (1986) karizmanın tüm bu şartların varlığı ve etkisiyle ortaya çıkan sosyolojik bir fenomen olduğunu ve bu faktörlerin farklı derecelerde etkili olduğunu ileri sürmektedirler (Trice and Beyer, 1986, p.119; House, 1999, p.563).

Karizma, ideolojik hedefler geliştirme, izleyicilerden yüksek performans bekleme, izleyicilerin yeteneklerine ve kendine güven duymaktan oluşmaktadır (Shea and Howell, 1999, pp.375-396). Karizmatik liderlerin en önemli özellikleri yüksek özgüvene sahip olmaları, vizyon ortaya koymaları, izleyicilerine olan güvenlerini göstermeleri, onlardan yüksek performans beklentileri ile ilgili düşüncelerini açıklamaları ve kişisel risk üslenmeleridir. Bryman (1992) bu özelliklere ek olarak karizmatik liderlerin keskin gözlere, güçlü bir yüze, tükenmez bir enerji ve güvene ve empati yeteneğine sahip olduklarını ileri sürmektedir. Ayrıca, yenilikçi ve hümor özelliğine sahip olma da karizmatik liderleri karizmatik olmayanlardan ayıran en belirgin özelliklerdendir. Karizmatik liderler, karizmatik olmayan liderlerin aksine son derece dinamik, maceraperest, ilham verici, heyecanlandırıcı, sonuçlara odaklı, sempatik, sosyal, ışık saçan, gizemli, güvenli, girişken, korkusuz, akıllı, tedbirli ve rekabetçidirler (De Vries and et al., 1997, p.18).

Yukarıda çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulmuş olan karizmatik lider özelliklerini aşağıdaki şekilde özetlemek mümkündür:

- Güçlü inanç, özgüven ve izleyiciler arasında düşük çatışma sağlama,
- Yüksek performans ve motivasyon sergileme,
- Güçlendirme duygusunu yerleştirme,
- Karmaşık fikirleri basit mesajlara indirgeme,
- Metaforlar ve hikayeleri kullanarak iletişim kurma,
- Riski elverişli hale getirmek ve risk olmadan kendini boşlukta hissetme,
- Statüye meydan okuma,
- Empati yeteneğine sahip olma,
- Teşvik ve mücadele etme,
- Yol gösterici ve ilham verici olma,



- Vizyon geliştirme,
- Özel bir kültüre sahip olma,
- Olağanüstü sorunlara olağanüstü çözümler üretme.

Ancak biz tezimizde Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Teorisini ve Karizmatik Liderlik Ölçeğini kullanacağımızdan dolayı burada bu iki araştırmacının karizmatik lider özelliklerini detaylı olarak inceleyeceğiz.

#### 4.3.1. Vizyon Belirleme

Bir insanın lider olarak adlandırılmaya layık olup olmadığını belirleyen kritik etmenlerden biri, liderin vizyon sahibi olabilmesinde ortaya çıkmaktadır (Haas and Tamarkin, 2000, p.143). Karizmatik liderlerin olmazsa olmaz niteliğindeki özelliklerinden birisi vizyon sahibi olmalarıdır. Vizyon kavramı, genellikle araştırmacılar tarafından karizmanın bir parçası olarak görüldüğünden uzun yıllar ihmal edilmiştir (Khatri and et al., 2001, p.377).

Dilbilimsel açıdan vizyon kavramının kökeni oldukça eskidir. Bu kavram Latince'de birden fazla anlama gelen "videre" fiilinden türemiş olan "visio" yani uyanık olmak, anlamak, kavramak karşılığında kullanılmıştır. Ortaçağ döneminde Almanca'da bilmek anlamına gelen "wissen" ve bilge anlamına gelen "weise" kavramları aynı kökten türetilmişlerdir (Sollmann and Heinze, 1995, p.13). Uzun vadeli stratejik düşünme, vizyon, geniş bir açıdan bakabilme, ağaçların arasından ormanı görebilme, helikopter vizyonu gibi kavramlarla, liderin gelecekle ilgili görüş, düşünce ve değerlere sahip olması ifade edilmektedir ve tüm liderlik literatüründe kullanılmaktadır. Jean Denton'un ifade ettiği gibi "nereye gittiğinizi bilmiyorsanız, hedefinize asla ulaşamazsın" görüşü vizyonu ifade etmektedir (Tait, 1996, pp.27-28).

Vizyon, çok yüksek bir hedeftir ve açık, basit, somut ve kolaylıkla anlaşılabilir terimlerle ifade edilmektedir. Vizyon liderin gelecekle ilgili zihinsel imajıdır. Karizmatik lider statükonun dışında vizyon geliştirebilen kişidir (Gardner, 1998, p.7). Karizmatik liderler gerçeğin örgütün şu anda bulunduğu yerden çok uzakta olduğunu izleyicilerine vizyonlarıyla aktarırlar. Gelecekle ilgili etkileyici bir

vizyon yaratır ve bunu paylaşır. Bu vizyonu net ve anlamlı stratejiler-öncelikler olarak formüle eder ve grubun dikkat ve enerjisini bunlar üzerinde yoğunlaştırmalarına yardımcı olur.

Vizyon yapabileceğimiz şeyi gösterir (Haas and Tamarkin, p.168). Karizmatik liderler, geleceğe yönelik faydalı bir vizyon oluştururlar. İnsanları, fikirleri, tutumları ve teknolojileri; genellikle örgütün uzun vadeli amaç ve hedeflerinin ifade edilmesinden başka bir şey olmayan vizyonu gerçekleştirecek şekilde düzenlerler. Geleceğe yönelik vizyon sahibi olmak, örgütün geleceğiyle ilgili olarak, sürekli yeni fikirler geliştirmeyi, örgütün amaçları ve stratejik gelişimiyle ilgili olarak görüşler sunmayı, gelecekte doğacak imkanlar konusunda öngörü sahibi olmayı içermektedir (Baltaş, 2000, s.136).

Karizmatik liderlik açısından vizyon kavramı farklı araştırmacılar tarafından farklı şekillerde tanımlanmıştır (Strange and Mumford, 2002, p.344): İlk olarak vizyon Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlik teorilerinde o kadar merkezdedir ki, araştırmaları vizyoner liderlik teorisi gibi görünmektedir (Khatri and Lee, 2001, p.375). Bu iki araştırmacı vizyonu, gelecekle ilgili özel emirler verme, önerilerde bulunma ve riskler alma olarak tanımlamıştır. İkincisi, izleyenlerin motivasyonunu artıran gelecekle ilgili hedefler seti olarak tanımlanmıştır (Berson, Shamir, Avolio and Popper, 2001). Üçüncü olarak, vizyon özdeşleşme duygusu sağlama açısından ele alınmıştır (Shamir, House and Arthur, 1993). Dördüncü olarak vizyon kavramı izleyicilerin amaç ve aktivitelerinin aynı hedefe yönelmelerine ve koordine edilmelerine neden olan tümleşik bir örgüt planı olarak tanımlanmıştır (Mumford, Feldman, Hein and Nago, 2001). Son olarak vizyon, örgütsel norm ve süreçlerin geliştirilmesinde temel teşkil eden yapı olarak tanımlanmıştır (Jacobsen and House, 2001).

Conger, bir vizyonun basit olması, ideal hedefleri ifade etmesi, mevcut durumla mücadele etmesi, üyelerin kişisel beklentilerine yönelmesi ve genel olarak bir risk ögesi içermesi gerektiğini vurgulamıştır (Bryman, p.117). Karizmatik liderler, gelecekle ilgili cazip bir vizyon geliştirerek çalışma grubunda daha anlamlı bir coşku oluşturacakları gibi, izleyicileri arasında da bir heyecan duygusu yaratırlar.

Misyonun ve vizyonun lider tarafından telaffuz edilmesi, izleyicilerin grup misyonuna daha fazla bağlanıp, grup hedeflerini daha fazla taahhüt etmelerini sağlayabilecektir.

Geleneksel ve karizmatik olmayan liderlik tarzları bir vizyon oluşturmanın önemi üzerine gereken değeri vermemektedirler. Oysaki karizmatik liderler vizyon oluşturmaya ağırlık vermektedirler. Karizmatik liderler izleyicilerin performansları üzerinde derin etkiler meydana getirmelerini vizyon oluşturabilmelerine borçludurlar (Thompson, 2000, pp.4-12). Karizmatik liderleri, karizmatik olmayanlardan ayıran en önemli özellik yukarıda da belirtildiği üzere statükodan önemli ölçüde farklılaşan bir vizyonun mevcudiyetidir. Karizmatik olmayan liderler genellikle statükoyu savunurlar ve ufak tefek değişimlerle ilgilenirler. Özetle karizmatik liderler;

- Vizyonu başkalarının da katkıda bulunabileceği şekilde netleştirir,
- Vizyonun gerçekleşebilmesi için başkalarının da katkılarını sağlar,
- Vizyon arkasındaki desteği oluşturabilmek için formüller ve semboller oluşturur,
- Takım veya örgütün vizyonu gerçekleştirebileceği konusundaki güvenini açıkça belirtir,
- Geleceğin alımlı ve esin kaynağı bir resmini oluşturur,
- Örgütün bütün birimlerini vizyonun gerçekleşebilmesi için mobilize eder,
- Vizyonun gerçekleşebilmesi için en etkin plan, politika ve uygulama geliştirir ve bunları uygularlar.

Karizmatik liderlerin örgütsel hedeflere ulaşabilmesi için çalışanların vizyona inanmaları ve bağlılık göstermeleri gerekmektedir. Elbette, liderlerin de izleyiciler gibi aynı psikolojik sözleşme ve kendi iradeleri ile bağlılık göstermeleri gerekmektedir (Hopfl, 1992, p.30).

#### **4.3.1.1. Fırsatların Farkında Olma ve Vizyon Formüle Etme**

Karizmatik liderler fırsatların farkında olan liderlerdir. Çevresel şartları gerçekçi olarak değerlendirirler. Bu özelliğe sahip liderler, örgütün amaçlarına

ulaşmasının önündeki sosyal ve kültürel engelleri, teknolojik sınırlamaları ve kaynak yetersizliklerini fark eder ve bunları hesaba katarak hareket ederler.

Bu özelliğın içinde aynı zamanda örgüt izleyicilerinin yeteneklerini kullanmak ve izleyicilerinin güçlerinin sınırının farkında olmak da vardır. Aynı zamanda şartları gerçekçi biçimde değerlendirmek, yeni imkanların farkında olmak ve bunlardan yararlanmak için çaba sarf etmeyi de içermektedir.

#### **4.3.1.2. Vizyonu Birleştirme**

Karizmatik liderler, kendi vizyonları ile izleyicilerinin her biri birbirinden farklı olan vizyonlarını ahenkli bir şekilde birleştirmeyi becerebilen liderlerdir.

#### **4.3.1.3. Vizyona Güven Oluşturma**

Karizmatik liderler oluşturdukları vizyona güven tesis etmede diğer liderlerden ayrılmaktadırlar. Güven uyandırma karizmanın en önemli bileşenlerinden biridir. Kendi çıkarlarından ziyade izleyicilerinin ilgisini yansıtan bir stratejiyi savunan liderler, izleyicilerinin gözünde daha fazla güven uyandıran kişiler olarak algılanırlar. Öneri ve yaklaşımlarına güven duyulan liderlerin de, kuşku ile yaklaşılan liderlere nazaran daha karizmatik olarak görülecekleri bir gerçektir.

Kuşkusuz, güven uyandırmanın da ilk koşulu liderin özgüvene sahip olmasıdır. İzleyicileri ile özgüvenle iletişimde bulunmayan liderlerin yenilikçi stratejilerinin başarısı şansa bağlı olacaktır. Buna karşılık, liderleri kendine güvenen ve paylaşılmış hedeflere nasıl ulaşılacağını bilen kişi olarak algılayan izleyicilerin lidere güvenlerinin artacağı ve onun stratejisini gerçekleştirebilmek için çok sıkı çalışacakları açıktır. Keza kendini kurban edebilme ve kişisel risk üstlenmeye hazır olma gibi hususlar da liderin izleyicilerinde uyandıracığı güveni pekiştirecektir.

#### **4.3.1.4. Vizyona Ulaşma**

Vizyona ulaşabilmenin başarı şansı onun izleyicilere iyi iletilebilmesine bağlıdır. Vizyonu izleyicilere iletme, onu ortaya koyabilmek kadar önemlidir. Lider tabandan tavana ve tavandan tabana doğru serbestçe akan enformasyon ve fikirler

yoluyla geri bildirim yapılmasını ister. Lider olgular içinden belirsizlikleri elemek için enformasyon toplama gücüne, geriye çekilip yeni perspektifler aranmasını sağlamaya yani katılımcı-gözlemci duyarlılığıyla yaklaşmalıdır. Zira enformasyon vizyon için çok önemlidir. Çünkü o olmaksızın vizyon bir işe yaramamaktadır (Haas and Tamarkin, 2000, pp.145-146).

#### 4.3.2. Üye ihtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme

İnsan ilişkileri ve iletişim yeteneği liderlik için çok gerekli iki özelliştir. Üye ihtiyaçlarına ilgi duyan bir liderin vizyonunu izleyicilerine çok açık ve zorlayıcı bir şekilde ileterek motive edebilmesi gerekmektedir. Özellikle karizmatik liderler için bu özellik daha da önemlidir (Tait, 1996, p.28). Karizmatik liderlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri, izleyicileri peşlerinden sürüklemelerinin nedenlerinin başında gelmektedir. Karizmatik liderlerin bu özelliği, grup üyelerinin ihtiyaç, hedef, değer ve duygularına duyarlılık, onların zevk, tercih ve kişiliklerine saygı göstermeyi içermektedir.

Liderlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermelerinin örgütsel bağlılıkla açık bir ilişki içinde olduğu ileri sürülmektedir. Bu iddia önceleri liderlik boyutunun bir faktörü olarak ele alınmıştır. Çalışan kendi istek ve ihtiyaçlarına liderinin duyarlılık gösterdiğini, ilgi duyduğunu hisseder ve görürse daha fazla bağlılık göstermektedir (Rowden, 2000, p.32).

Karizmatik liderler, izleyicilerinin ihtiyaç ve duygularına duyarlılık gösterirlerken, aynı zamanda izleyicilerinin sosyal becerilerinin geliştirilmesini teşvik ederler. Tüm karizmatik liderler sosyal çevreye de duyarlılık gösterirler (Khatri and et al., 2001, p.375).

#### 4.3.3. Çevresel Duyarlılık Gösterme

Liderlik çevresel akım ve çelişkilerdeki değişimleri anlamaya ihtiyaç göstermektedir. Bu gelecekle ilgili kaosları çözmeyi sağlamaktadır (Brooks, 1996, p.6). Karizmatik liderlik, iç ve dış çevresel şartların neden olabileceği fırsat ve

tehditleri önceden görebilmeyi diğer bir ifadeyle, SWOT Analizi yapabilmeyi gerektirir.

#### 4.3.4. Sıra Dışı Davranış Sergileme

Karizmatik liderlerin özelliklerinden birisi de sıra dışı davranışlar sergilemektir. Bu davranışlar yasalara ve ahlaka aykırı davranışlar anlamına gelmemektedir. Ancak teamül diye ifade edilebilecek, o güne kadar yaygın olarak kabul görmüş olan kalıpların dışında davranışlar göstermeyi ifade etmektedir. Karizmatik liderlerin bu özelliği, örgütün amaçlarına ulaşmak için alışılmamış davranışlar gösterme, alışılmamış yollar deneme ve izleyenleri şaşırtan kendine özgü davranışlar sergileme biçiminde ortaya çıkmaktadır (Baltaş, 2000, ss.136-137).

Conger ve Kanungo'ya göre karizma, vizyona geleneksel olmayan yöntemlerle ulaşmaya çalışan liderlere atfedilir. Liderin hedeflere ulaşmada kullanacağı yol ve yöntemlerin, kendisinin izleyicileri gözünde olağanüstü görülmesini sağlayacak ölçüde geleneksel yöntemlerden farklılaşması gerekir. Başarılı olarak kabul edilen yenilikçi stratejilerin kullanılması, lidere astlarınca daha büyük ustalık atfedilmesine neden olur (Yukl, pp.322-323).

#### 4.3.5. Kişisel Risk Üstlenebilme

Kişisel risk üstlenme karizmatik liderlerin, bağlı buldukları örgütün ve liderlik ettikleri izleyicilerin yararına kişisel risk almalarıdır. Bu özellik, örgütün amaçlarına ulaşmak için ciddi boyutlarda kişisel risk içeren davranışlar sergilemek, kişisel fedakarlıklarda bulunmak ve örgütün iyiliği için kendi hayatından yüksek bedeller ödemek ve maliyetlere katlanmak şeklinde ortaya çıkmaktadır (Baltaş, 2000, s.137).

#### 4.3.6. Statükoyu Sürdürmeme

Karizmatik liderler değişimi başlatan liderlerdir. Bu liderlerin en önemli özelliklerinden bir tanesi mevcut durumu korumaktan çok yenilikler peşinde koşarak bir değişim atmosferi yaratmalarıdır. Karizmatik liderler örgütsel amaçlara ulaşmada



işleri “kendilerinden önce yapıldığı gibi yapmak” yerine farklı bir yoldan yapmayı ve kökten değiştirmeyi tercih etmektedirler.

#### **4.4. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Mukayesesi**

Karizmatik liderlerin özellikleri karizmatik olmayanlardan farklıdır (Marjosola and Takala, 2000, p.149). Robbins (1992) bu özellikleri; özgüven, kendi kural ve yeteneklerine olan güven, vizyonerlik, gelecek için statükodan daha iyi bir hedefler seti oluşturmak, bu vizyona güçlü şekilde inanma, gönüllü olarak yüksek risk alma, vizyona ulaşmak için kendini kurban edebilme, sıra dışı davranışlar sergileme ve radikal değişimler gerçekleştirme olarak belirlemiştir (Robbins, 1992, p.151).

Tablo.4.1.’de gösterildiği gibi karizmatik liderlerle karizmatik olmayan liderler mevcut durumla ilişkileri, gelecekle ilgili hedefleri, sempatik olup olmamaları, sözüne güvenilirlikleri, sergiledikleri davranışların özellikleri, çevresel duyarlılıkları, gücünün kaynağı ve lider-izleyici ilişkileri gibi çeşitli kriterler dikkate alınarak mukayese edilmektedirler.

Tablo.4.1. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlerin Farklı Yönleri  
(Conger and Kanungo, 1988)

	<i>Karizmatik Olmayan Liderler</i>	<i>Karizmatik Liderler</i>
<i>Mevcut Durumla İlişkisi</i>	Temel olarak mevcut durumu kabul eder ve sürdürmeyi ister	Temel olarak mevcut duruma muhalefet eder ve onu değiştirmeye çalışır
<i>Gelecek Hedefler</i>	Mevcut durumdan farklı olmayan hedefler belirlerler	Mevcut durumdan oldukça farklı bir vizyon belirlerler
<i>Sempatiklik</i>	Pay perspektifi onu sevimli kılar	Vizyonu onu sevimli kılar
<i>Sözüne Güvenirlilik</i>	İkna girişimlerinde tarafsız savunma	Büyük kişisel riskler üstlenme ve heyecanlı savunma
<i>Davranış</i>	Basmakalıp, alelaide, mevcut normları doğrulayan davranışlar sergileme	Sıra dışı davranışlar sergileme
<i>Çevresel Duyarlılık</i>	Zayıf hedef belirleme ve sürdürmeye motive etme	Güçlü ve ilham verici gelecek ilgili vizyon belirleme ve bunu sürdürmeye motive etme
<i>Güç temeli</i>	Ödüllandirmeye ve pozisyona dayalı kişisel güç sergileme	Karizmaya dayanana kişisel güç sergileme
<i>Lider-İzleyici İlişkisi</i>	Kendi görüşünü kabul ettirmek için emir verme ve anlaşma elde etmeye çalışma	İzleyicilerini köklü değişikliklere savunmaya dönüştürme, model olma ve organize etme

Karizmatik liderler mevcut duruma diğer bir ifadeyle statükoya karşı koyarlar ve onu değiştirmeye çalışırlar. Buna karşın karizmatik olmayan liderler ise, temel olarak mevcut durumun sürdürülmesi taraftarındırlar. Karizmatik liderlerin gelecek ilgili mevcut durumdan oldukça farklı hedefleri olmasına karşın, karizmatik olmayan liderlerin statükocu hedefleri vardır. Belirlemiş oldukları vizyonları karizmatik liderleri izleyicileri gözünde sempatik kılarken, karizmatik olmayan liderleri pay perspektifi yani kaynakları dağıtma yöntemleri sempatik kılmaktadır. Karizmatik

liderler son derece güvenilirlerdir. Konuşurken muhatabının gözüne bakarak konuşurlar (Shea and Howell, 1999, p.381). İkna kabiliyetleri son derece yüksektir. Buna mukabil karizmatik olmayan liderlerin ikna yetenekleri karizmatik liderler kadar güçlü değildir. Karizmatik liderler sıra dışı davranışlar sergilerken, karizmatik olmayan liderler basmakalıp, sıradan, rutin, mevcut normları doğrulayan davranışlar sergilerler.

Karizmatik liderlerin güçlerinin kaynağı kişiseldir. Liderin olağanüstü olarak kabul edilen yeteneklerine dayanmaktadır. Oysa, karizmatik olmayan liderlerin gücü ödüllendirme ve pozisyona dayanmaktadır.

Lider-izleyici ilişkilerinde karizmatik liderler izleyicilerini radikal değişikliklere hazırlamakta, onlara model olmakta ve organize etmektedir. Karizmatik olmayan liderler ise kendi görüşlerini kabul ettirebilmek için emir verme ve anlaşma zemini tesis etmeye çalışmaktadırlar. Karizmatik olmayan liderler yüksek beklenti hedeflerini açıklayarak, çalışanların motivasyon ve özgüvenlerini artırmaya çalışmamaktadırlar. Sürekli olarak belirli bir zaman dilimi içerisinde ortaya konulması gereken kantitatif sonuçlarla ilgilenmektedirler (Shea and Howell, 1999, p.381).

#### **4.5. Karizmatik Lider Özellikleri İle Örgütsel Bağlılık Türleri Arasındaki İlişkiler**

Karizmatik liderlik birey, iş grupları ve örgütsel açıdan olağanüstü performans ve yetenekleri ortaya koyan ve liderle izleyicileri arasındaki ilişkiyi açıklamaya çalışan bir liderlik türüdür (Ehrhart and Klein, 2001, pp.153-179; Yammarino and et al., 1997, pp.205-222).

Çalışan-örgüt ilişkisinin doğası birey, örgüt ve toplum için bir bütün olarak çok önemlidir. Birey açısından; güçlü ilişki, ait olma duygusunun gelişmesi, güvenlik, etkinlik, büyük kariyer ilerlemeleri, tazminatların ve içsel ödüllerin artmasıyla sonuçlanabilir. Örgüt açısından; sınırlı devamsızlık, eğitim masraflarının azalması, performansın artması, örgütsel taleplerin kabulü ve örgütsel amaçlar etrafında

toplama sağlayabilir (Mowday and et al., 1982; Randal, 1987, pp.460-471). Toplum açısından ise, ürün ve hizmetlerin kalitelerinin artmasına sebebiyet verebilir (Rowden, 2000, p.30).

Karizmatik bir liderle çalışmak ve onun tarafından yetkilendirilmek, izleyicilerin üzerinde çok önemli etkiler meydana getirmektedir (Baltaş, 2000, s.138; Fiol and et al., 2002, p.466). Bunlar:

- Örgütte alışanlar, liderlerinin vizyonunu içselleştirmektedir. Böylece alışanlar, bu vizyonun örgüte yüklediği misyonu kendi misyonları olarak görmektedirler. Örgütsel hedef, değer ve amaçların kabullenilmesini ifade eden örgütsel bağlılıkla karizmatik liderliğin bu etkisi aynı anlama gelmektedir.

- İzleyenler, karizmatik lidere en st düzeyde güvenmekte ve inanmaktadırlar. Bu durum, şüphesiz liderin vizyona ulaşmak için gerekli olan radikal değişimleri daha rahat yapabilmesine olanak tanımaktadır.

- Karizmatik liderle çalışmak izleyicilerin özgüvenlerinin artmasına sebep olmaktadır. Örgütte görevlerin yerine getirilmesinde, çok yüksek bir yeterlilik ve güçlülük duygusu yaşanmasına vesile olabilmektedir. Bu durumda izleyiciler, daha fazla inisiyatif almakta ve daha fazla aktif olmaktadırlar.

- Böyle bir liderle çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri oldukça yüksektir. Bunun sonucunda takım ruhu ve ekip çalışması çok daha etkili olmaktadır.

- İzleyenler, lideri bir ilham kaynağı olarak görmektedir.

- İzleyenler, liderin değer ve amaçları peşinde koşmaktadırlar.

Karizmatik liderliğin performans, başarı, çaba gibi pek çok sonucu vardır. Ancak belki de lider ve izleyicilerinin ortak bir misyon, vizyon yada üstün amaçlar etrafında yüksek düzeyde bağlılık göstermeleri karizmatik liderliğin en önemli sonucudur (House and et al., 1991, pp.363-396). Ancak literatürde karizmatik liderliğin performans, işten ayrılma niyeti, devamsızlık, örgütsel vatandaşlık davranışları gibi çeşitli çıktılarla ilişkileri incelenmiş olmakla beraber örgütsel bağlılıkla olan ilişkileri konusunda çok fazla çalışma bulunmamaktadır.

Yine de yapılan araştırmalardan Seltzer ve Bass'ın (1987) alışmasında olduğu gibi, karizmatik liderlikle etkileri arasında yüksek korelasyonlu ilişkinin olduğunu

öğrenmek mümkündür. Smith (1982) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise, karizmatik liderlerle çalışan izleyicilerin kendilerine güvenlerinin arttığı ve gönüllü olarak daha fazla çalıştıkları belirlenmiştir (Rowden, 2000, p.30).

Howell (1986) tarafından yapılan bir araştırma, karizmatik liderlerin grupların verimliliklerini artırdığını göstermektedir (Rowden, 2000, p.30). Yine Mullin (1987) tarafından yapılan bir çalışmada ise, karizmatik sistemde çalışan izleyicilerin karizmatik olmayan sistemde çalışan izleyicilerden daha yüksek hedefler setine sahip oldukları iddia edilmekte ve bu çalışanların motivasyon ve performans düzeylerinin daha yüksek olduğu belirtilmektedir. Ayrıca bu çalışmada, karizmanın, izleyicilerin sadakat, sevgi, saygı, kabul, korku, kişisel güçlerinin ve liderin heyecanlandırıcı açıklamalarının, somutlaştırmalarının ve merkezi değerlere ulaşma yeteneklerinin izleyicilere aktarılması ile ilgili duyguların bir bütünü olduğu tespit edilmiştir (Rowden, 2000, p.31).

Liderlikle bağlılık arasındaki ilişki konusuna bir başka farklı bakış açısı da Brewer (1993) tarafından getirilmiştir. Brewer çalışanların bağlılıklarını, yönetsel stratejilerin başarı düzeyi şeklinde ele almıştır (Lok and Crawford, 1999, p.365).

House ve Singh, karizmatik ve dönüşümcü liderlerin etki ve davranışlarının ele alındığı araştırmalarında, karizmatik liderlerin izleyicilerinin çaba, performans ve duygusal tepkilerini artırdığını ileri sürmektedirler (House and Singh, 1987, pp.669-718).

Karizmatik liderliğin en yüksek düzeyde ilişkili olduğu sonuç izleyiciler ve liderin ortak bir misyona ve vizyona olan bağlılıklarıdır. Karizmatik liderler bir vizyon oluşturarak yada ulaşılması gereken ideolojik hedefler belirleyerek izleyicilerin kendilerine güven ve saygı duymalarını sağlayarak bağlılık geliştirici davranışlar sergilerler. Lider ideal ve model davranışlar sergilerse, cesaret ve ilhamları artmış olan izleyicilerin örgütlerine daha fazla bağlılık göstermeleri beklenebilir. Barling ve arkadaşları tarafından yapılan deneysel sonuçlar bu görüşü desteklemektedir (Barling and et al., 1996, pp.827-832).

Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılıkla ilgili yapılmış olan çalışmalarda örgütsel bağlılık genel bir kavram olarak ele alınmıştır. Örgütsel bağlılığın Allen ve Meyer tarafından ortaya konulan duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık türleri ile karizmatik liderlik ilişkisi üzerine neredeyse hiçbir çalışma bulunmamaktadır.

#### 4.5.1. Karizmatik Lider Özellikleri ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkiler

Daha önce de ifade edildiği gibi duygusal bağlılık, bireylerin örgütsel objelere sarılması ve örgütle özdeşleşmesi anlamına gelmektedir. Çalışanlar tarafından örgütsel amaç ve değerlerin kabullenilmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf edilmesini içermektedir (McGee and Ford, 1987, pp.638-642). Allen ve Meyer bu bağlılık türünü, kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedirler. Zira güçlü duygusal bağlılık, çalışanların örgütte kalması ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir.

Karizmatik liderlik teorileri kendinden önce geliştirilen liderlik teorilerinin aksine izleyicilerin, liderlerine duygusal bağlılık göstermelerine odaklanmıştır. Lidere duyulan duygusal bağlılık neticede liderin davranışlarının, değer yargılarının ve misyonunun kabullenilmesini sağlamaktadır (House, 1992, p.5).

Karizmatik liderler, örgütsel hedef ve değerlerin kabullenilmesinde iki önemli kavramdan yararlanmaktadır. Bunlar; özdeşleşme ve içselleştirmedir. Özdeşleşme, izleyicilerin hoşuna giden ve hayranlık duyulan bir lideri taklit etme isteğinden kaynaklanan etkidir. Karizmatik liderler bu etkiyi stratejik sezgileri, güçlü ikna yetenekleri, özgüvenleri, geleneksel yolların dışına çıkan davranışları ve dinamik enerjileri sayesinde elde ederler. İzleyiciler de, olağanüstü gördükleri böyle bir lideri taklit edip, onun gibi olmaya çalışırlar. İçselleştirme ise, davranışlara rehber olan değerlerin birleştirilmesini içeren bir etkileme sürecidir. Liderin tutum ve inançları, örgüt misyonunun gerçekleştirilmesinde içsel bir motivasyon kaynağı olarak hizmet edecektir. Liderin, izleyicilerini kendi inanç ve tutumlarını içselleştirmeleri için



etkilemek üzere, onların beklenti ve istekleri ile ilgili olan ilham verici bir vizyonu açıkça vurgulaması gerekmektedir.

Karizmatik liderler vizyonları ile kendi tutum ve inançlarının içselleştirilmesini sağlarken aynı zamanda izleyicilerinin saygı, hayranlık ve güven duygularını da pekiştirmektedir. Paylaşılan ve benimsenen bir vizyon izleyicilerin liderlerine daha fazla duygusal bağlılık göstermelerine neden olmaktadır (Rowden, 2000, p.32).

Diğer taraftan vizyon belirleme ve bunu davranış ve konuşmaları ile en etkin bir şekilde izleyicilerine iletebilme kadar karizmatik liderlerin, üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri ve kişisel risk üstlenmeleri de izleyicilerin duygusal bağlılıkları üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır (Ceylan ve ark., 2001, ss.135-136).

Karizmatik liderlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri izleyiciler arasında kendilerine değer verildiği inancının yerleşmesine sebep olmaktadır. İhtiyaçlarına ilgi duyulduğunu algılayan çalışanlar, liderlerinin peşinden sorgusuzsualsiz bir şekilde sürüklenebilmektedirler. Aynı şekilde izleyicileri lehine bir takım kişisel riskler üstlenmek ve kendi hayat ve başarısından belirli bedeller ödemeye razı olmak izleyicilerin duygusal bağlılık göstermelerine neden olmaktadır.

Görüldüğü üzere karizmatik liderlerin örgütsel hedef ve değerlerin kabullenilmesindeki rolü daha çok duygusal bağlılığı yüksek düzeyde olan izleyiciler için geçerlidir. Çünkü örgütüyle duygusal bir bağlılık içerisine giren izleyiciler örgütle bütünleşmeye daha fazla önem vermektedirler.

Karizmatik liderlerin bir diğer önemli rolü de izleyicilerin ekstra çaba sarfetmelerini sağlamalarıdır. Bu liderler, çalışanların özgüvenlerini yeniden kazanmalarını sağlamakta ve/veya artırmaktadır. Dolayısıyla kendine olan güvenleri artan izleyicilerin daha fazla inisiyatif ve daha aktif bir rol üstlenmeleri kaçınılmaz olmaktadır.

Karizmatik liderler, izleyicilerinin örgüt içerisindeki görevlerinin zor ve mücadeleyi gerektiren işler olduğunu belirterek, onlardan neler beklediklerini ve

görevlerinin neler olduğunu açıkça ortaya koyarak duygusal bağlılık düzeylerini artırmaktadır. Eşanlı olarak örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletli davranarak ve çalışanların ortaya koydukları işin örgütsel amaçlara önemli katkılar sağladığı duygusunu güçlendirmeye yönelik teşvikler koyarak duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkilemeye çalışmaktadır.

Yeteneklerinin farkına varan ve sorumluluk üstlenmekten kaçınmayan örgüt izleyenleri, örgüt yararına daha fazla ekstra çaba sarf etmektedirler. Örgütsel bağlılık bir bütünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın öğeleri bir makinenin dişlileri gibi bir arada ve eksiksiz oldukları zaman bir anlam ifade etmektedir. Örgütsel hedef ve değerleri kabullenen izleyiciler doğal olarak içselleştirdikleri bu hedef, amaç ve değerlerin gerçekleşmesi için daha fazla çaba sarf edeceklerdir. Aynı şekilde kendilerini böyle bir örgütte çalışmaktan dolayı mutlu ve huzurlu hissettiklerinden dolayı, örgüt üyeliğinin devamını isteyeceklerdir.

Örgütsel hedef ve değerlerin kabullenilmesinde olduğu gibi, örgüt yararına gönüllü olarak ekstra çaba sarf etme de duygusal bağlılığı yüksek olan izleyiciler için geçerli bulunmaktadır. Özetle şunu söyleyebiliriz ki, karizmatik liderlerin vizyon belirlemeleri, sıra dışı davranış sergilemeleri, kişisel risk üstlenmeleri, mevcut durumu sürdürmemeleri, üye ihtiyaçlarına ve çevre faktörlerine duyarlılık göstermeleri izleyicilerin duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkilemektedir.

#### **4.5.2. Karizmatik Lider Özellikleri ile Devamlılık Bağlılığı Arasındaki İlişkiler**

Allen ve Meyer'e göre devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir (Kavi, 1998, s.8). Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur. Diğer bir ifadeyle örgütten ayrılmanın maliyetini hesaba katmayı ve bunu kabul etmeyi ifade etmektedir (Somers and Bimbaum, 2000, p.353). Buna göre devamlılık bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer gibi yatırımları çok yüksek tutuyorsa ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişi istemese bile örgütte kalmaya devam etmektedir. Çünkü örgütten ayrılmanın

kendisine getireceği maliyet yüksek olacaktır (Allen and Meyer, 1990, p.3). Bu yaklaşım aynı zamanda örgütsel bağlılığı, ödül-maliyet bakış açısından da ele almaktadır. Maliyete göre daha fazla ödüle layık görülmek, daha fazla örgütsel bağlılık anlamına gelmektedir.

Karizmatik liderliğin örgütsel hedef ve değerlerin benimsenmesi ve örgüt yararına fazladan çaba gösterilmesi üzerindeki rolleri duygusal bağlılıkla ilgili bulunmasına rağmen, örgüt üyeliğinin sürdürülmesi isteği ile ilgili rolü devamlılık bağlılığı ile ilgili bulunmaktadır. Çünkü devamlılık bağlılığı örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerle ilgilidir. Ayrılmanın getireceği maliyetleri yüksek bulan ve yeterli alternatiflere sahip bulunmayan izleyicilerin örgüt üyeliğini gönüllü olarak sürdürme taraftarı olacağını tahmin etmek zor değildir.

Görüleceği gibi devamlılık bağlılığı daha çok örgüte yapılan yatırımlar ve alternatif iş imkanlarıyla ilgilidir. Bireyin örgüte yaptığı yatırımlar ve örgütten ayrılması halinde karşılaşacağı maliyetler yüksek ise örgütüne bağlılık göstermektedir. Diğer taraftan, bireyin alternatif iş imkanlarının bulunup bulunmaması da devamlılık bağlılığını etkilemektedir.

Karizmatik liderlerin özellikle çevresel duyarlılık gösterilmesi ile ilgili özelliklerinin, devamlılık bağlılığı ile olumlu ilişki içerisinde bulunduğunu ileri sürmek mümkündür. Zira Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlerin çevresel duyarlılık gösterme ile ilgili ileri sürdükleri özellikler, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde ortaya çıkabilecek sosyo-kültürel ve fiziksel çevredeki engellerin önceden görülmesi ve gerekli tedbirlerin alınmasını gerektirmektedir. Aynı zamanda karizmatik liderlerin bu özelliği, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine destek olacak yeni çevresel fırsatların farkına varılmasını ve bunlardan yararlanılmasını da sağlamaktadır. Şüphesiz karizmatik liderlerin çevresel duyarlılık özelliğine sahip olmaları, çalışanların yıllar boyu örgütlerine yaptıkları yatırımların, çevresel tehditler nedeniyle kaybolmasına engel olabilecektir. Dolayısıyla çalışanların, birlikte çalıştıkları liderlerinin bu tür yatırımlarının boşa gitmesine izin vermeyeceği duygusuna sahip olmaları devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif etkiler meydana getirecektir. Aynı şekilde lider tarafından üye ihtiyaçlarına

gösterilen ilgi, çalışanlarda örgütüne yaptığı yatırımların boşa gitmeyeceği fikrinin yerleşmesine neden olarak devamlılık bağlılığının artmasını sağlayabilecektir.

Karizmatik liderlerin kişisel risk üstlenerek, sık sık örgüt uğruna yüksek kişisel zararlara katlanmaları da devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif etkiler meydana getirebileceğini iddia etmek mümkündür. Zira karizmatik liderlerin bu özelliği, herhangi bir örgütsel başarısızlık halinde, muhtemelen örgüt çalışanlarına da yönelecek eleştirileri bir paratoner gibi kendilerine çekmeleriyle bertaraf edecektir. Dolayısıyla çalışanlar, liderlerinin sahip oldukları bu özellik sayesinde örgütlerine yaptıkları yatırımları koruyabileceklerdir.

#### **4.5.3. Karizmatik Lider Özellikleri ile Normatif Bağlılık Arasındaki İlişkiler**

Normatif bağlılık; Meyer ve Allen'in duygusal ve devamlılık bağlılığına ek olarak geliştirdikleri örgütsel bağlılık türüdür (Meyer and Allen, 1984, pp.372-378; Weiner and Vardi, 1980, pp.81-96). Normatif bağlılık çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda geliştiğinden diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu temsil etmektedir. Çalışanların örgütte kalma ile ilgili yükümlülük duygularını yansıtmaktadır. Örgüt üyeliğini sürdürme hususundaki duygulardan kaynaklanmaktadır (Meyer and Allen, 1997, p.11). Çalışanların bağlılık duymaları, kişisel yararları için bu şekilde davranmaları istendiğinden değil, fakat yaptıklarının doğru ve ahlaki olduğuna inanmalarından kaynaklanmaktadır. Normatif bağlılık, kişinin örgüte karşı sorumluluğu ve yükümlülüğü olduğuna inanması dolayısıyla kendini örgütte kalmaya zorunlu görmesine dayanan bağlılıktır. Normatif bağlılığındaki zorunluluk devamlılık bağlılığında olduğu gibi çikara değil, erdemlilik ve ahlaki duygulara dayanmaktadır.

Normatif bağlılığı, çalışanda örgütüne bağlılık göstermenin ahlaki bir görev ve zorunluluk olarak algılanması sonucunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla karizmatik liderlerin bu algılamayı pekiştirecek misyon ve vizyona sahip olması durumunda bu bağlılık türü gelişecektir.

Karizmatik liderlerin vizyon belirlemeleri, statükoyu sürdürmemeleri, çevresel duyarlılık göstermeleri özellikle de kişisel risk üstlenmeleri ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri bu bağlılık türü ile pozitif ilişkilidir. İzleyiciler kendi ihtiyaçlarına ilgi gösteren ve kendileri uğruna kişisel fedakarlık gösterip riskler üstlenen liderlerine sadakat ve bağlılık göstermeyi ahlaki bir görev olarak kabul etmektedirler. Ayrıca liderin kişisel risk üstlenmesi, çalışanlarda ben yerine biz duygusunun ve bağlılığın ahlaki bir görev olduğu felsefesinin gelişmesine neden olarak normatif bağlılık düzeyinin yükselmesini sağlayacaktır.





## 5. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu bölümde öncelikli olarak araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve örneklem yapısı açıklanmış daha sonra değişkenlere ait ölçekler ve elde edilen verilerin analiz sürecine değinilmiştir. Son olarak da elde edilen bulgular ışığında sonuç ve önerilerde bulunulmuştur.

### 5.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

*Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık* son 30 yıl içerisinde başta örgütsel davranış olmak üzere sosyoloji, psikoloji, yönetim bilimi, insan kaynakları yönetimi gibi pek çok disiplinin ilgi odağı olmuştur. Ancak ülkemizde bugüne kadar bu konuda yeterince araştırma yapılmamıştır. Bu bağlamda, bu çalışma ile karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkileri tespit etmek amaçlanmıştır.

Literatürde de değinildiği üzere liderlik özellikleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen çeşitli araştırmalar mevcuttur. Ancak bu araştırmalar genel nitelikte olup karizmatik lider özellikleri ile duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı gibi bağlılık türlerini inceleyen araştırmalar yok denecek kadar azdır. Tüm bu araştırmaları gözönüne alarak gerçekleştirilen bu araştırmanın amacı karizmatik liderlik özellikleri ile duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık arasındaki ilişkileri ortaya koyacak bir modeli oluşturmak ve test etmektir.

### 5.2. Araştırmanın Kısıtları

Yaptığımız literatür çalışmasında Emniyet Teşkilatında karizmatik lider özellikleri ve örgütsel bağlılık ilişkilerini ele alan teorik ve ampirik bir araştırma bulunamamıştır. Araştırmada örneklem olarak Emniyet Müdürlüğü çalışanlarının seçilmiş olması daha büyük bir denek kitlesine ulaşılmasına engel olmuştur. Bunun en büyük nedeni Emniyet Teşkilatının kendi iç yapısı ve yapılanışı gereği özellikle liderlikle ilgili yapılan bu tür çalışmalara pek sıcak bakmamalarıdır.





Ayrıca çalışanlar liderlerini değerlendirirken soru formlarında ad-soyad gibi bilgilerin bulunmaması ve her türlü cevabın gizli tutulacağını belirtilmiş olmasına rağmen yeterince samimi davranmamışlardır. Araştırmanın diğer kısıtları şunlardır:

- Bu araştırmanın farklı sektörlerde, farklı sonuçlar doğurması mümkündür. Dolayısıyla araştırmanın sonuçları değerlendirilirken bu gerçek gözden uzak tutulmamalıdır.

- Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık konusu sektöre karşı duyarlı olduğu gibi, zamana karşı da duyarlıdır. Dolayısıyla aynı örneklem grubu üzerinde belli aralıklarla yapılacak olan çalışmalarda farklı bulgulara ulaşılması mümkündür.

- Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık konularının bireylerin algılamaları ile ilgili bir konu olduğu ve sübjektiflik arzettiği unutulmamalıdır.

### **5.3. Örneklem Kitle**

Araştırmanın örneklem kitleleri Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlükleridir. Asayiş, Trafik, Pasaport, Narkotik, Cinayet Masası, Terörle Mücadele gibi değişik departmanlardan polis memurları bu ankete katılmışlardır. Dağıtılan 250 anketin 215'i geri dönmüştür. Soru kağıtlarının geri dönüş oranı % 86'dır. Akgül (1997) örneklem büyüklüğü için genel olarak 100 ile 200 arasındaki denek sayısının yeterli olacağını belirtmektedir (Akgül, 1997, s.570). Dolayısıyla 215 denekten oluşan örneklem kitemiz bu tür bir araştırma için kabul edilebilir sınırlar içinde bulunmaktadır.

### **5.4. Araştırmada Kullanılan Değişkenler**

Araştırmada kullanılacak değişkenlerin tespitine başlamadan önce karizmatik liderlik, karizmatik lider özellikleri ile örgütsel bağlılık türleri arasındaki ilişkilere yönelik geniş bir literatür taraması yapılmıştır. Bu çalışma çerçevesinde araştırma modelini oluşturacak değişkenler tespit edilmiştir. Modele ait bağımlı ve bağımsız değişkenler aşağıda kısaca belirtilmiştir.



### 5.4.1. Bağımsız Değişkenler

Araştırma modelinde belirtilen bağımsız değişkenler Conger ve Kanungo tarafından ileri sürülen karizmatik lider özellikleri doğrultusunda altı kategoride ele alınmıştır. Bunlar; vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıra dışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmeme başlıkları altında ele alınan değişkenlerdir.

### 5.4.2. Bağımlı Değişkenler

Araştırmada bağımlı değişken olarak Allen ve Meyer ikilisi tarafından ileri sürülen örgütsel bağlılık türleri kullanılmıştır. Bunlar; duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığı başlıkları altında ele alınan değişkenlerdir.

## 5.5. Araştırmada Kullanılacak Hipotezler ve Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

**H<sub>1</sub>**.Liderin vizyon belirlemesi çalışanların duygusal bağlılığını artırır.

**H<sub>2</sub>**.Liderin vizyon belirlemesi çalışanların devamlılık bağlılığını artırır.

**H<sub>3</sub>**.Liderin vizyon belirlemesi çalışanların normatif bağlılığını artırır.

**H<sub>4</sub>**.Liderin çevresel duyarlılık göstermesi çalışanların duygusal bağlılıklarını artırır.

**H<sub>5</sub>**.Liderin çevresel duyarlılık göstermesi çalışanların devamlılık bağlılığını artırır.

**H<sub>6</sub>**.Liderin çevresel duyarlılık göstermesi çalışanların normatif bağlılığını artırır.



**H<sub>7</sub>**.Liderin sıra dışı davranışlar sergilemesi çalışanların duygusal bağlılığını artırır.

**H<sub>8</sub>**.Liderin sıra dışı davranışlar sergilemesi çalışanların devamlılık bağlılığını artırır.

**H<sub>9</sub>**.Liderin sıra dışı davranışlar sergilemesi çalışanların normatif bağlılığını artırır.

**H<sub>10</sub>**.Liderin kişisel risk üstlenmesi çalışanların duygusal bağlılığını artırır.

**H<sub>11</sub>**.Liderin kişisel risk üstlenmesi çalışanların devamlılık bağlılığını artırır.

**H<sub>12</sub>**.Liderin kişisel risk üstlenmesi çalışanların normatif bağlılığını artırır.

**H<sub>13</sub>**.Liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi çalışanların duygusal bağlılığını artırır.

**H<sub>14</sub>**.Liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi çalışanların devamlılık bağlılığını artırır.

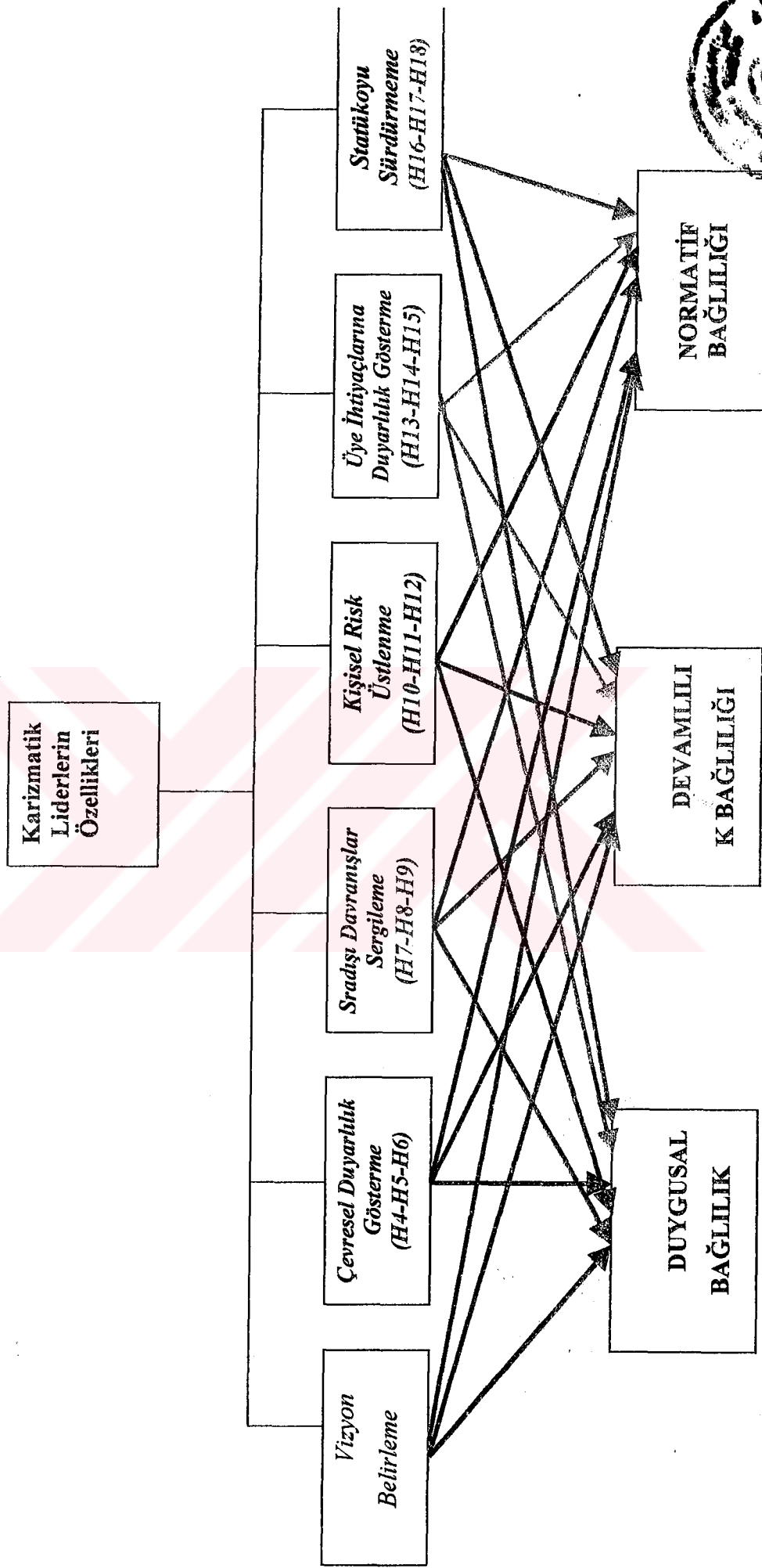
**H<sub>15</sub>**.Liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi çalışanların normatif bağlılığını artırır.

**H<sub>16</sub>**.Liderin statükoyu sürdürmemesi çalışanların duygusal bağlılığını artırır.

**H<sub>17</sub>**.Liderin statükoyu sürdürmemesi çalışanların devamlılık bağlılığını artırır.

**H<sub>18</sub>**.Liderin statükoyu sürdürmemesi çalışanların normatif bağlılığını artırır.

Literatürdeki araştırmalar doğrultusunda kullanılacak olan model aşağıdaki gibi hazırlanmıştır.



Şekil 5.1. Araştırma Modeli



## 5.6. Anketin Hazırlanması İle İlgili Aşamalar

Belirlenen araştırma konusu kapsamında geniş bir literatür taraması yapılarak kullanılacak değişkenleri en iyi bir biçimde ortaya koyacak ölçekler tespit edilmeye çalışılmıştır. Belirlenen ölçekler Türkçe'ye çevrilerek anket formu hazırlanmıştır.

Soruların ölçülmesinde beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bu ölçek;

1. Kesinlikle Katılmıyorum
2. Katılmıyorum
3. Fikrim Yok (Ne Katılıyorum Ne De Katılmıyorum)
4. Katılıyorum
5. Kesinlikle Katılıyorum; cümlelerinden oluşmaktadır.

Bu ölçeğin amacı, kişilerin bir ürün, bir olay veya bir konu hakkındaki düşüncelerini geniş bir yelpaze içerisinde sınıflandırmak ya da derecelendirmektir. Aynı fikirde olmak, kabul etmek veya tamamıyla reddetmek gibi (Arıkan, 1995, s.108). Anket formunun, sayı, tasarım ve uygulama yönüyle genel kabul gören kurallara ve formata uygun olmasına özen gösterilmiştir.

### 5.6.1. Anket Ölçeklerinin Oluşturulması

Anket sorularının Türkçe'den İngilizce'ye çevrilmesinde ortaya çıkabilecek potansiyel yanlışlıkların giderilmesi amacıyla ilk olarak, her iki lisana ve konuya hakim bir kişi tarafından soruların İngilizce'den Türkçe'ye çevirileri yapılmıştır.

Daha sonra iki lisana da hakim ancak konuyu bilmeyen bir filolog tarafından Türkçe'ye çevrilmiş olan sorular tekrar İngilizce'ye çevrilmiş ve bu sorular ile orijinal metinler karşılaştırılmıştır. Anketin Türkçe'ye çevrilmesinde orijinal versiyonunun linguistik ve psikometrik denkliliğini koruması için gereken özen gösterilmiştir.

Araştırmada Örgütsel Bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiş bulunan ve 26 sorudan oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ)

kullanılmıştır. Bu anket üç bölümden oluşmaktadır. Bunlar; duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıktır. Örgütsel bağlılık ile ilgili tüm sorular beş (5) basamaklı Likert tipinde hazırlanmış olan ölçek ile ölçülmektedir.

Karizmatik Liderliği ölçmek için ise Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilmiş olan Karizmatik Liderlik Ölçeği (KLÖ) kullanılmıştır. 24 sorudan oluşan bu ölçek altı bölümden oluşmaktadır. Bunlar; vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıradışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmemedir. Bu bölümler ile ilgili sorular da 5'li Likert tipi ölçek ile ölçülmektedir.

Ayrıca çalışanların demografik özelliklerini belirleyebilmek amacıyla 12 sorudan oluşan bir soru formu kullanılmıştır. Bu soru formu ile çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, kıdem, medeni durumu gibi demografik özellikleri ile ilgili bilgilere ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırmanın analizinde yeterince anlaşılmadığı, faktör yüklerinin düşük olduğu ve alfa güvenilirlik katsayılarını düşürdüğü gerekçesiyle 26 sorudan oluşan Örgütsel Bağlılık ölçeğinden 11 soru, 24 sorudan oluşan Karizmatik Liderlik ölçeğinden de 3 soru çıkarılmıştır. Araştırmada aşağıdaki sorular kullanılmıştır:

*VB:* viz1, viz2, viz3, viz4, viz5; *ÇD:* çevduy6, çevduy7, çevduy10, çevduy11; *SDS:* sds13, sds14, sds15; *KRÜ:* krü16, krü17, krü18, krü19; *ÜİDG:* üidg20, üidg21, üidg22; *SS:* ss23, ss24; *DUYB:* duy3, duy6, duy8, duy9; *DEVB:* dev12, dev14, dev15, dev16; *NORB:* nor17, nor18, nor21, nor23, nor24, nor25, nor26.

### 5.6.2. Anket Formunun Oluşturulmasında Dikkat Edilen Hususlar

Anket formunun düzenleniş biçiminin geri dönüş oranı açısından önemli olduğu bilinmektedir. Bu nedenle anket formu oluşturulurken literatürde belirtilen hususlara dikkat edilmeye özen gösterilmiştir. Bu amaçla anketin üst kısmına kurum adı ve logosu, giriş kısmına çalışmanın içeriği, bilimsel ve sosyal faydası ve elde edilen bilgilerin gizliliğine dair kısa bir açıklama yapılmıştır. Ayrıca anketi cevaplamanın kişiye mal olacağı ortalama zaman süresi ile ilgili bilgiye yer



verilmiştir. Bu metnin altına çalışmayı yürüten kişinin adı-soyadı, unvanı, çalıştığı kurum ve iletişim bilgileri eklenmiştir.

Anket soruları kapalı uçlu hazırlanarak hem soruların yanıtız bırakılmasının hem de aşırı zaman yüküne neden olmasının önüne geçilmesi hedeflenilmiştir. Anket sorularının sıkıcı olmaktan kurtarılması ve kolay anlaşılabilir olması amacıyla basit, anlaşılır ve kısa cümlelerden oluşmasına dikkat edilmiştir.

## 5.7. Veri Toplama Aşaması

Alan araştırmasının amacı, doğrudan bir gruba sorular sormak yoluyla analiz edilebilecek, karşılaştırmalar yapılabilecek ve yorumlar getirilebilecek veriler elde etmektir. Genellikle bir araştırmada yüzyüze görüşme, telefonla görüşme veya posta yoluyla görüşme olmak üzere üç değişik veri toplama yöntemi kullanılmaktadır. Dillman (1978) tarafından yapılan bir araştırmada bu yöntemlerin avantaj ve dezavantajları detaylı bir biçimde incelenmiş ve “her yöntemin avantajları olduğu kadar, dezavantajlarının da bulunduğu” sonucuna varılmıştır (Dillman’dan aktaran Çırpan, 1999, s.88). Dolayısıyla örneklem kitlesinin özellikleri dikkate alınarak en uygun veri toplama yönteminin seçilmesi gerekmektedir.

Araştırmada anketin uygulanacağı örneklem kitlesi de göz önüne alınarak veri toplama yönteminin nasıl olması gerektiği belirlenmiş ve daha sonra veri toplama aşamasına geçilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır.

Anket sosyal bilimlerde kullanılan en yaygın veri toplama yöntemlerinden birisidir. Anketler örneklem grubuna, daha az maliyetli, daha yüksek geri dönüşlü ve yanlış anlama ve hata olasılıklarını yerinde ve ivedilikle giderme ihtimali nedenleri ile yüz yüze görüşülerek bizzat elden dağıtılmış ve toplanılmıştır.

Anketin uygulanmasında Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde ilgili kişiler ile telefon bağlantısı kurularak yapılacak çalışmanın amacı ve kapsamı ile ilgili bir ön bilgi verilerek randevu talep edilmiştir. Daha sonra gerekli izin alındıktan sonra eğitimden sorumlu Emniyet Müdür Yardımcıları ile anketin içeriği ve önemi konusunda kapsamlı bir toplantı yapılmıştır.

Anket sorularının polis memur ve yöneticilerine dağıtılıp geri toplanılmasında bize yardımcı olunması amacıyla ikişer polis memuru görevlendirilmiştir. Bu polis memurlarının da yardımıyla anketler, Emniyet Müdürlüklerinde ve karakollarda görev yapan polis memurlarına elden dağıtılmış ve toplanılmıştır.

## 5.8. İstatistiksel Analizler ve Bulgular

Bu bölümde model ve hipotez testlerinin sonuçları sunulmuştur. Analiz sonuçlarına göre 18 hipotezin 10 tanesi kabul edilmiştir.

Tümü beş (5) basamaklı Likert tipinde olan ve daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış olan ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan 62 sorudan elde edilen veriler SPSS 10.0 for Windows adlı istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir.

Verilerin analizinde sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

### 5.8.1. Demografik Analizler

Ankete katılanların demografik özelliklerine ait bilgiler frekans tabloları ve yüzdelik dağılım şekilleri aracılığıyla aşağıda gösterilmiştir.

Tablo.5.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

<i>Dağıtılan Soru Kağıdı</i>	<i>Geri Dönen Soru Kağıdı</i>	<i>Geri Dönüş Oranı (%)</i>	<i>Yaş (%)</i>	<i>Cinsiyet Kadın/Erkek</i>	<i>Eğitim Düzeyi Orta/Lise/YO-Üni./Lisans Üstü</i>	<i>Görev Süresi</i>
250	215	0.86	20-29 arası 17.7 30-39 arası 54.9 40-49 arası 26.0 50 + 1.4	21 - 194 9.8 - 90.2	8 - 134 - 69 - 4 3.7 - 62.3 32.1 - 1.9	1yıldan az 3.7 1-5 yıl 22.8 6-10 yıl 23.7 11-15 yıl 31.6 15 yıldan + 18.1

Tablo.5.1'de katılımcıların yaş, cinsiyet gibi demografik özellikleri ile ilgili genel bilgilere ve dağıtılan soru kağıdı, geri dönen soru kağıdı ile geri dönüş oranına

ilişkin bilgilere yer verilmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere 250 soru kağıdı dağıtılmış, bunların % 86'sına tekabül eden 215 adeti geri dönmüştür. Yürütülen benzer çalışmalara bakarak (Rowden, 2000; Ceylan ve ark., 2001) geri dönüş oranının yeterli bir sayı olduğu kabul edilmiştir.

Tablo.5.2. Cinsiyetle İlgili Frekans Tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
<b>Erkek</b>	194	90.2
<b>Kadın</b>	21	9.8
<b>Toplam</b>	215	100.0

Tablo.5.2'de görüldüğü gibi araştırmaya katılan bireylerin 194'ü erkek ve 21'i ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Bunların toplam içerisindeki yüzdelik dağılımları sırasıyla % 90.2 ve % 9.8'dir.

Tablo.5.3. Eğitim Durumu ile İlgili Frekans Tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
<b>Ortaokul</b>	8	3.7
<b>Lise</b>	134	62.3
<b>YO-Üniversite</b>	69	32.1
<b>Lisans-Üstü</b>	4	1.9
<b>Toplam</b>	215	100.0

Tablo.5.3'de görüldüğü üzere bireylerin % 3.7'si ortaokul, % 62.3'ü lise, % 32.1'i yüksekokul-üniversite ve % 1.9'u ise lisans üstü eğitim düzeyine sahiptir.

Tablo.5.4. Medeni Durumla İlgili Frekans Tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
<b>Bekar</b>	9	4.2
<b>Evli-Çocuksuz</b>	29	13.5
<b>Evli-Çocuklu</b>	164	76.3
<b>Dul</b>	13	6.0
<b>Toplam</b>	215	100.0

Tablo.5.4'de görüldüğü üzere ankete cevap veren kişilerin % 4.2'si bekar, % 13.5'i evli olmakla beraber çocuğa sahip olmayan, % 76.3'ü evli ve çocuklu ve % 6'sı ise dullardan oluşmaktadır.

Tablo.5.5.Yaşla İlgili Frekans Tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
20-29 Arası	38	17.7
30-39 Arası	118	54.9
40-49 Arası	56	26.0
50 +	3	1.4
<b>Toplam</b>	<b>118</b>	<b>100.0</b>

Tablo.5.5'de görüldüğü üzere anketi cevaplayan bireylerin % 17.7'si 20-29 yaş grubuna girerken, % 54.9'u 30-39 yaş grubuna, % 26'sı 40-49 yaş grubuna ve % 1.4'ü de 50 ve daha yukarı yaş grubuna girmektedir.

Tablo.5.6. Gelir Durumu ile İlgili Frekans Tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
Çok Düşük	6	2.8
Düşük	16	7.4
Orta	157	73.0
İyi	36	16.7
<b>Toplam</b>	<b>215</b>	<b>100.0</b>

Tablo.5.6'da görüldüğü gibi bireylerin % 2.8'i gelir düzeylerini çok düşük olarak değerlendirirken, % 7.4'ü düşük olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla % 10.2'lik bir grup ücret düzeylerini beğenmemektedir. Buna karşın çalışanların % 73'ü orta, % 16.7'si ise gelir düzeylerini iyi olarak değerlendirmektedir.

Tablo.5.7.Görev Süresiyle İlgili Frekans Tablosu

	SIKLIK	YÜZDE
1 Yıldan Az	12	5.6
1-5 Yıl	57	26.5
6-10 Yıl	35	16.3
11-15 Yıl	68	31.6
15 Yıldan Çok	43	20.0
<b>Toplam</b>	<b>215</b>	<b>100.0</b>

Tablo.5.7'den de anlaşılacağı üzere araştırmaya katılan bireylerin % 5.6'sı 1 (bir) yıldan daha kısa bir süredir bu teşkilatta çalışmaktadır. Çalışanların % 26.5'i 1-5 yıllık bir kıdeme, % 16.3'ü 6-10 yıllık, % 31.6'sı 11-15 yıllık ve % 20'si ise 15 yıldan daha uzun bir kıdeme sahiptir.

## 5.8.2. Faktör Analizleri

Aşağıdaki tablolarda faktör analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir. İlk aşamada ankette yer alan değişkenlerin tümüne faktör analizi uygulanmış ancak anlamlı bir faktör yapısına ulaşamamıştır. Daha sonra bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur.

Bağımsız değişkenler olan karizmatik liderlerin vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıradışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmeme özelliklerine, yapılan diğer çalışmalar da göz önünde bulundurularak ayrı ayrı faktör analizi uygulanmıştır.

Aynı şekilde bağımlı değişken olan örgütsel bağlılığın duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık şeklinde isimlendirilen alt boyutlarının da ayrı ayrı faktör analizleri yapılmıştır. Bu şekilde aynı boyut içinde yer alan ve anlamı benzer ifadelerden birbirine yakın puanda olanlar arasında tercih yapılmıştır.

Ayrıca ortalama ve standart sapma değerleri gözönünde bulundurularak katılımcıların yargılarında daha homojen oldukları ve daha az kararsız oldukları değişkenler tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylece ankette yer alan 50 sorudan (demografik özelliklerle ilgili sorular hariç) 14'ü elenerek geriye kalan 36 soruya tekrar faktör analizi yapılmıştır. Bu analizle anlamlı bir faktör yapısına ulaşılabilmektedir.

### 5.8.2.1. Karizmatik Liderliğin Faktör Sonuçları

Karizmatik liderlikle ilgili ölçeğe varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve altılı bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Elde edilen altı faktörün Conger

ve Kanungo'nun tanımladığı ve ölçeğin dayandırıldığı karizmatik lider özellikleri boyutlarıyla tutarlılık gösterdiği görülmektedir.

Tablo.5.8'den de anlaşılacağı üzere faktör yükleri 0.729 ile 0.911 arasında değişmektedir. Karizmatik liderlikle ilgili değişkenlerin faktör analizinde güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir. Dolayısıyla faktör yüklerinin yüksek olması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle elde edilen faktör yükleri bütün değişkenlerdeki toplam varyansın % 72.9'u ile % 91.1'ini açıklamaktadır.



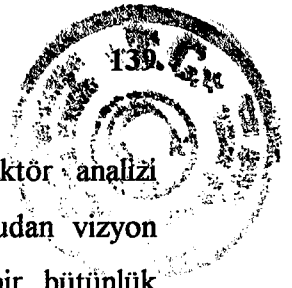


Tablo.5.8. Karizmatik Liderliğin Faktör Sonuçları (Açıklanan Toplam Varyans: 69.643)

SORULAR	FAKTÖRLER	1	2	3	4	5	6
-Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır. -Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir. -İlham vericidir ve teşkilat çalışanlarının yaptıklarının önemini açıkça belirterek motive edebilmektedir. -Vizyona sahiptir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilir. -İlham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir.						.786 .754 .740 .749 .772	
-Teşkilatın geleceği hakkında sürekli olarak yeni fikirler üretir. -Teşkilatın amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir. -Teşkilattaki diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir. -Teşkilatın amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir.	.793 .816 .862 .833						
-Teşkilatın amaçlarına ulaşmasında, alışılmışın dışında davranışlar gösterir. -Teşkilatın amaçlarına ulaşmasında, geleneksel olmayan yöntemler kullanır. -Sık sık, teşkilatın diğer üyelerini de şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.					.850 .868 .768		
-Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur. -Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakarlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur. -Teşkilat uğruna yüksek derecede kişisel risk alır. -Sık sık, teşkilat uğruna yüksek kişisel zararlara katlanır.	.798 .855 .845 .729						
-Teşkilattaki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı oldukça hassasiyet gösterir. -Karşılıklı hoşlanma ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler. -Sık sık, teşkilattaki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder.				.853 .878 .859			
-Mevcut durumu veya işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır. -Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, riskli olmayan ve iyi tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur.						.911 .911	

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Rotasyon Metodu : Kaiser Normalizasyon ile Varimax.



Karizmatik liderlikle ilgili olarak 24 soru sorulmuş olup, faktör analizi sonucunda beklendiği gibi altı faktöre ayrılmıştır. Ancak bu 24 sorudan vizyon belirleme ile ilgili 6. sorunun çevresel duyarlılıkla ilgili sorularla bir bütünlük arzettiği görülmüştür. Bu sorunun çevresel duyarlılık soruları ile birlikte faktör analizi yapıldığında daha anlamlı bir faktör yapısına ulaşıldığından dolayı soru çevresel duyarlılık sorularına kaydırılmıştır. Yine Karizmatik Liderlik Ölçeği'nden faktör analizini bozduğu gerekçesiyle üç soru çıkarılmıştır.

### 5.8.2.2.Örgütsel Bağlılık Türlerinin Faktör Analizleri

Aşağıdaki tablolarda örgütsel bağlılık ile ilgili faktör analizlerine yer verilmiştir. Örgütsel bağlılıkla ilgili değişkenler üzerinde yapılan faktör analizinde de güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir.

#### 1-)Duygusal Bağlılığın Faktör Analizleri

Tablo.5.9. Duygusal Bağlılık ile İlgili Faktörler (Açıklanan Toplam Varyans: 55.407)

SORULAR	FAKTÖRLER	1
-Bu teşkilatta çalışmanın benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.		.786
-Bu teşkilatta çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum.		.687
-Bu teşkilatın meselelerini kendi meselelerim gibi hissediyorum.		.760
-Bu teşkilat hakkında dışarıdaki kişilerle konuşmaktan keyif alırım.		.741

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Başlangıçta çalışanların duygusal bağlılıklarını ölçmek üzere 9 soru sorulmuş, ancak beklenen faktör yüklerine ulaşamamıştır. Bunun üzerine anket formundan 5 soru çıkarılıp tekrar faktör analizine tabi tutulmuştur. Böylece Tablo.5.9'da görüldüğü gibi duygusal bağlılıkla ilgili faktör yükleri oldukça güçlü çıkmıştır. "Bu

teşkilatta çalışmanın benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var” şeklindeki sorunun .786 ile en güçlü faktör yüküne sahip olduğu bulunmuştur. Bu durum duygusal bağlılığı ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arzettiğini ve değişkenlere beklenildiği gibi yüklenildiğini göstermektedir.

### 2-) Devamlılık Bağlılığının Faktör Analizleri

Devamlılık bağlılığı ile ilgili değişkenlerin faktör yükleri .597 ile .886 arasında bulunmuştur. Bu durum devamlılık bağlılığı için de güçlü bir faktör yapısına ulaşıldığını göstermektedir.

Tablo.5.10. Devamlılık Bağlılığı ile İlgili Faktörler (Açıklanan Toplam Varyans: 54.673)

SORULAR	FAKTÖRLER	1
-Şu anda teşkilatımdan ayrılmak istediğime karar verseydim yaşantımda haddinden fazla şey bozulurdu.		.597
-Şu anda teşkilatımda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten kaynaklanıyor.		.647
-Bu teşkilatı bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu biliyorum.		.886
-Burada çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri de ayrılmamanın önemli fedakarlıklar gerektirmesidir. Bir başka yerde buradaki tüm kazançlarımı sağlayamayabilirim.		.792

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

### 3-) Normatif Bağlılığın Faktör Analizleri

Normatif bağlılığını ölçmek üzere çalışanlara 10 adet soru yöneltilmiştir. Ancak normatif bağlılığı ile ilgili 3., 4. ve 6.soruların ters (reverse) ölçekli olmaları, güvenilirlik katsayılarının düşmesine ve faktör yüklerinin bozulmasına neden olmuştur. Söz konusu soruların ölçek dışı bırakılmasıyla elde edilen faktör analizi

sonuçları Tablo.5.11’de görülmektedir. Bu durum, normatif bağlılığını ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arzettiğini ve değişkenlere doğru yüklenildiğini göstermektedir.

Tablo.5.11. Normatif Bağlılığı ile İlgili Faktörler (Açıklanan Toplam Varyans: 47.946)

SORULAR	FAKTÖRLER	1
-Bu günlerde insanların bir kuruluştan diğerine çok sık geçtiklerini düşünüyorum.		.567
-Bir kuruluştan diğerine atlamayı ahlaki bulmuyorum.		.731
-Teşkilatımdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.		.609
-Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için teşkilatımdan şu anda ayrılmak yanlış olurdu.		.649
-Bu teşkilatta çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri sadakatın çok önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmayı ahlaki bir mecburiyet olarak hissetmemden dolayıdır.		.767
-Bu teşkilata çok şey borçluyum.		.710
-Bu teşkilat sadakatimi hak ediyor.		.784

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

### 5.8.3. Güvenilirlik Analizleri

Değişkenler arasındaki ilişkilerin korelasyon analizleri ve ileri sürülen hipotezlerin regresyon analizleri ile test edilmesinden önce, faktör analizleri sonuçlarına göre gruplanan sorular, alınan cevaplara göre birleştirilerek güvenilirlik analizine tabi tutulmuştur.

Güvenilirlik kısaca, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Diğer bir ifadeyle, bir değişken içindeki sorular arasındaki ortalama ilişkiyi gözönüne alan ölçümün içsel tutarlılığını ortaya koymaktadır. Ölçeğin tutarlı, dengeli ve tekrarlanabilir olması güvenilirliğinin göstergeleridir. Tutarlı olması;

ölçme kurallarına, veri kayıt ve kodlamasına uygun olması anlamına gelmektedir. Dengeli olması; diğer değişkenlerin aynı kalması koşuluyla zaman içinde değişmemesini ifade etmektedir. Tekrarlanabilir olması ise, ölçeğin tek bir zamandaki tek bir testle sınırlı kalmaması, tekrar uygulanabilmesi ve zaman içinde güvenilir olmasını göstermektedir (Erdoğan, 1998, s.118). Güvenilirliğin hesaplanması için Cronbach Alfa Katsayısı, İkiye Bölünmüş Yöntem (Split Half), Guttman Katsayıları ve Paralel Yöntem gibi değişik yöntemler kullanılmaktadır (Özdamar, 1999, s.513). Bu araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında literatürdeki benzer çalışmalarda gözönünde bulundurularak en popüler güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach  $\alpha$  değeri kullanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan n sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Özdamar, 1999, s.513). Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo.5.12’de ilgili değişkenler ve Cronbach Alfa Katsayıları görülmektedir.

Tablo.5.12. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri

DEĞİŞKENLER	SORU SAYISI	CRONBACH ALFA KATSAYILARI ( $\alpha$ )
VB	5	.8163
ÇD	4	.8451
SDS	3	.7671
KRÜ	4	.8211
ÜİDG	3	.8249
MDS	2	.7960
DUYB	4	.7255
DEVB	4	.7075
NORB	7	.8138

Tablo.5.12’de görüleceği üzere karizmatik liderlikle ilgili değişkenlerin ve bağlılık türlerinin herbirinin ayrı ayrı SPSS’de Cronbach Alpha güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirlikleri 0.70 ve 0.85 arasında bulunmuştur. Dolayısıyla tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0.70’lik Cronbach  $\alpha$  düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir. Kullanmış olduğumuz ölçeklerin güvenilirlikleri

konusunda literatür çalışması yaptığımızda, bizim çalışmamızla benzer çalışmaların bulguları arasında benzerliklerin bulunduğu tespit edilmiştir.

Araştırmamızda kullandığımız Allen ve Meyer ikilisi tarafından geliştirilmiş olan ÖBÖ'ni Güney Kore'de iki farklı örneklem üzerinde test eden Ko, Price ve Mueller (1997) ölçeğin güvenilirliği konusunda aşağıdaki bulgulara ulaşmışlardır (Ko and et al.,1997, pp.961-973):

1.Örneklem için; DUYB $\alpha = .86$	DEVB $\alpha = .58$	NORB $\alpha = .78$
2.Örneklem için; DUYB $\alpha = .87$	DEVB $\alpha = .64$	NORB $\alpha = .76$

Ko ve arkadaşları tarafından yapılan araştırma ile bizim yaptığımız araştırma bulguları arasındaki en önemli benzerlik her iki çalışmada da devamlılık bağlılığı ile ilgili  $\alpha$  değerlerinin diğer iki bağlılık türüne göre düşük çıkmasıdır. Ancak Baysal ve Paksoy (1999) tarafından Türkiye'de üniversite öğretim üyeleri ve yardımcıları üzerinde yapılan çalışmada DUYB  $\alpha = .81$ , DEVB  $\alpha = .72$  ve NORB  $\alpha = .66$  olarak bulunmuştur (Baysal ve Paksoy, 1999, ss.7-15). Mc Donald ve Makin tarafından tatil sektöründe yer alan büyük işletmeler üzerinde yapılan ve 797 kişiyi kapsayan bir çalışmada DUYB  $\alpha = .83$ , DEVB  $\alpha = .64$  ve NORB  $\alpha = .84$  olarak bulunmuştur (Mc Donald and Makin, 2000, pp.84-91).

Çırpan'ın 1999 yılında otomotiv, otomotiv yedek parçaları, elektrik, makine ve elektronik cihazlar sektörlerinde faaliyet gösteren en büyük ilk 500 firma arasından seçtiği firmalarda çalışan mühendis ve teknisyenler üzerinde yaptığı çalışmada DUYB  $\alpha = .68$ , DEVB  $\alpha = .60$  ve NORB  $\alpha = .74$  olarak bulunmuştur (Çırpan, 1999, s.116).

Örgütsel bağlılıkla ilgili çok sayıda alan çalışması yapılmış olmasına karşın, karizmatik liderlik konusunda çok fazla alan çalışması yapılmamıştır. Karizmatik Liderlik Ölçeğini geliştirmiş olan Conger ve Kanungo'nun 1993 yılında Amerika ve Kanada'yı kapsayan 4 işletme ve 488 yönetici üzerinde yaptıkları bir çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı ( $\alpha$ ) ortalama .88 olarak bulunmuştur (Conger and Kanungo, 1994, pp.439-452). Rowden tarafından ABD'nin güneydoğu kesiminde 6 işletmeden toplam 245 kişi üzerinde yapılan bir diğer çalışmada Cronbach  $\alpha$

değerleri .70 ile .90 arasında bulunmuştur (Rowden, 2000, pp.30-35). Ceylan ve arkadaşları tarafından ülkemizde yapılan bir araştırmada da Cronbach  $\alpha$  değerleri Rowden ve bizim çalışmamıza benzer bir şekilde .70 ile .90 arasında bulunmuştur (Ceylan vd., 2001, ss.129-139).

#### 5.8.4. Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki ilişki düzeyini ve yönünü belirlemeye yardım eden yönteme korelasyon analizi adı verilmektedir (Özdamar,1999, s.407). Diğer bir ifadeyle korelasyon, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünü, yönünü ve önemini ortaya koyan yöntemdir. Çalışma kapsamında kullanılan Pearson Korelasyonundan iki değişken arasında ilişki olup olmadığının tespit edilmesinde yararlanılmaktadır. Pearson katsayısı “r” harfiyle sembolize edilmektedir. Bu katsayı  $r-1$  ile  $r+1$  arasında değişmekte ve 1’e yaklaştıkça iki değişken arasındaki ilişkinin gücünün arttığını göstermektedir (Erdoğan, 1998, s.129).

Korelasyon analizi için karizmatik liderliğin alt değişkenleri ile örgütsel bağlılığı temsil eden alt ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır. Genellikle, eğer  $n > 100$  ve  $r > 0.70$  ise, değişkenler arasında “güçlü ilişki” bulunduğu kabul edilmektedir. Eğer  $r = 0.40$  ile  $0.70$  arasında ise, “orta derecede”,  $r = 0.20$  ve  $0.40$  arası ise “zayıf bir ilişki” olduğu söylenir. Eğer  $r < 0.20$  ise “ihmal edilecek ilişki” olarak nitelendirilmektedir (Sökmen, 2000, s.85).

Yapılan korelasyon analizinde karizmatik liderlik özelliklerinden yalnızca kişisel risk üstlenme ile devamlılık bağlılığı arasında 0.078 gibi ihmal edilecek bir ilişki bulunmuştur. Özellikle vizyon belirleme, çevresel duyarlılık ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ile üç bağlılık türü arasında çok güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Tablo 4.13’de görüleceği üzere karizmatik liderlik özellikleri ile normatif bağlılık arasındaki ilişki, diğer iki bağlılık türüne göre daha güçlü çıkmıştır. Karizmatik liderlerin tüm özellikleri normatif bağlılığı ile diğer bağlılık türlerine göre daha güçlü ilişki içerisindedir.



Korelasyon analizinde en zayıf ilişki devamlılık bağlılığı ile kişisel risk üstlenme arasında (0.078) düzeyinde bulunmuştur. En güçlü ilişki ise, normatif bağlılık ile vizyon belirleme arasında 0.613 düzeyinde bulunmuştur. Karizmatik liderlik özellikleri ile bağlılık türleri arasındaki korelasyon analizini gösteren Tablo.5.13'e genel olarak bakıldığında normatif ve duygusal bağlılığın karizmatik liderlik özellikleriyle daha fazla ilişkili olduğunu söylemek mümkündür. Devamlılık bağlılığı ile karizmatik liderlik özellikleri arasında % 95 güven aralığında pozitif olmakla beraber zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Örgütsel bağlılık türleri ile cinsiyet, yaş, görev süresi (kıdem) ve eğitim düzeyi gibi demografik değişkenlerin ilişkilerini belirleyebilmek amacıyla aşağıda gösterilen Tablo.5.14 düzenlenmiştir.

Tablo.5.13'de görüleceği üzere, değişkenlere ait standart sapma değerleri arasındaki varyans (değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılabilmesi için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. Tablo.5.13'de verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerin test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü korelasyon katsayıları aynı zamanda basit regresyon anlamı da taşımaktadır. Buradan hareketle, söz konusu tablolarda  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğunu ileri sürmek mümkündür.

Yapılan korelasyon analizinde vizyon belirleme ile duygusal bağlılık arasında 0.502, devamlılık bağlılığı ile 0.285 ve normatif bağlılık ile 0.613 düzeyinde pozitif ilişki bulunmuştur. Literatürde de özellikle Rowden (2000) ve Ceylan ve arkadaşlarının (2001) yaptığı çalışmalarda da buna benzer sonuçlar bulunmuştur (Rowden, 2000, pp.31-33; Ceylan ve ark., 2001, ss.135-136).

$P < 0.01$  anlamlılık düzeyinde karizmatik liderlerin vizyon belirleme özellikleri ile normatif bağlılık arasında daha güçlü bir ilişki vardır. Bu güçlü ilişkinin nedeni çalışanların, liderlerinin ortaya koyduğu vizyona inanıp kabullenmenin ahlaki bir davranış veya zorunluluk olduğu yönündeki kanaatleri olabilir. Aynı şekilde vizyon ile duygusal bağlılık arasındaki güçlü ilişkinin çalışanlar ile karizmatik liderin vizyon, hedef ve değerlerinin örtüşmesinden kaynaklandığını ileri sürmek mümkündür.

Vizyon belirleme ile devamlılık bağıllığı arasında da pozitif bir ilişki bulunmuş ancak, bu ilişkinin diğer iki bağıllık türüne göre daha zayıf olduğu belirlenmiştir. Devamlılık bağıllığının daha çok alış-veriş veya ödül-maliyet felsefesine dayanması, çalışanların karizmatik liderlerin vizyon belirleme özellikleri ile bu felsefeyi bağdaştıramamaları nedeniyle bu iki değişken arasındaki ilişkinin zayıf çıktığı kanaatindeyiz. Dolayısıyla çalışanlar vizyon belirleme ile örgüt üyeliğinin sürdürülmesi arasında doğrudan ilişki kuramamaları nedeniyle bu ilişkinin diğer iki bağıllık türüne göre daha düşük düzeyde ilişki göstermesine sebep olmuştur. Ancak vizyon ile üç bağıllık türü arasındaki ilişkiye genel olarak bakıldığında, vizyon ile devamlılık bağıllığı arasında çok güçlü bir ilişki bulunamamasına rağmen, bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir.

Tablo.5.13'den de anlaşılacağı üzere, karizmatik liderlerin çevresel duyarlılık göstermeleri izleyenlerin duygusal, devamlılık ve normatif bağıllıkları ile pozitif olarak ilişkilidir. Çevresel duyarlılık duygusal bağıllık ile 0.496, devamlılık bağıllığı ile 0.305 ve normatif bağıllığı ile 0.553 düzeyinde ilişkili bulunmuştur. Vizyon belirlemede olduğu gibi çevresel duyarlılıkla devamlılık bağıllığı arasında diğer iki bağıllık türüne göre daha az düzeyde pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Aynı şekilde liderin çevresel duyarlılık göstermesi ile çalışanların normatif bağıllıkları arasında daha güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Bunun nedeni çalışanların örgütün içinde ve dışında bulunan sosyal, ekonomik, teknolojik, politik ve doğal çevrenin neden olduğu engellerin liderleri tarafından ortadan kaldırılabileceğine duyulan güvendir (Rowden, 2000, pp.32-33; Ceylan ve ark., 2001, s.136).

Sıradışı davranış sergileme ile duygusal, devamlılık ve normatif bağıllık arasında sırasıyla 0.416, 0.282 ve 0.433 düzeyinde ilişki ortaya çıkmıştır. Görüleceği üzere karizmatik liderlerin sıradışı davranışlar sergilemeleri ile ilgili özelliklerinin duygusal ve normatif bağıllığı üzerindeki etkileri birbirine oldukça yakın bulunmuştur.

Tablo.5.13'de görüleceği üzere yaptığımız korelasyon analizinde, karizmatik liderlik özellikleri ile bağıllık türleri arasındaki en zayıf ilişkiyi kişisel risk üstlenme değişkeni oluşturmaktadır. Zira kişisel risk üstlenme ile duygusal bağıllık arasında

0.214, devamlılık bağıllığı arasında 0.078 ve normatif bağıllık arasında 0.358 düzeyinde bir ilişki bulunmuştur. Kişisel risk üstlenme ile normatif bağıllık arasında daha güçlü bir ilişki bulunmasının nedenini kendileri için fedakarlık yapan, kişisel bir takım sorumluluk ve riskler üstlenen lidere itaat, saygı ve bağıllık göstermenin bir ahlak ve fazilet anlayışı olarak algılanmasından kaynaklandığını ileri sürmek mümkündür.

Yapılan korelasyon analizinde en güçlü ilişkilerden birisi üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ile normatif bağıllık arasında 0.587 şeklinde bulunmuştur. Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ile devamlılık bağıllığı arasında 0.277 ve duygusal bağıllık arasında 0.460 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Karizmatik liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi ile normatif bağıllık arasındaki ilişkinin diğer iki bağıllık türüne göre daha güçlü bulunmasının nedenini yine ahlaki bir zorunluluk unsuru olarak açıklamak mümkündür. İhtiyaçlarına değer verildiğinin farkında olan çalışanlar kendilerini örgütsel hedef ve değerlere adamakta ve liderlerine daha fazla yakınlık hissetmektedirler. İhtiyaçlarına duyarlılık gösterilen çalışanlar daha fazla iş tatmini elde ederek örgüt ve liderle örtüşmeye ve özdeşleşmeye daha fazla önem vermektedirler.

Yaptığımız korelasyon analizinde karizmatik liderlerin statükoyu sürdürmeme özellikleri ile duygusal, devamlılık ve normatif bağıllık arasında sırasıyla 0.342, 0.432 ve 0.434 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Tablo.5.13'den de anlaşılacağı üzere devamlılık bağıllığı ile bir karizmatik liderlik özelliği arasındaki ilişki ilk kez duygusal bağıllıktan yüksek çıkmıştır. Bunun nedeni örgüt ve çevresini değiştireceğine dolayısıyla daha iyi şartlara ve daha etkili bir örgüte sahip olunacağına inanan çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların korunacağı hususunda liderlerine daha fazla güvenerek, devamlılık bağıllık göstermeleri olabilir.

Tablo.5.13'den de anlaşılacağı üzere, cinsiyet ile örgütsel bağıllık türleri arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Benzer bir şekilde örgütsel bağıllığı etkileyen bir diğer kişisel faktör olan yaş ile her üç bağıllık türü arasında da herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Görev süresi (kıdem) ile duygusal bağıllık 0.221 ve normatif bağıllık arasında 0.269 düzeyinde ( $p < 0.01$ ) pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Görev süresi ile devamlılık bağıllığı arasındaki ilişki de pozitif bulunmuş olmasına rağmen, bu ilişki  $p < 0.05$  düzeyinde anlamlı bulunmuştur. Dolayısıyla görev süresi ile bağıllık türü arasındaki bu bulgulara dayanarak görev süresi arttıkça çalışanların bağıllık düzeylerinin yükseldiğini ileri sürmek mümkündür.

Yapılan korelasyon analizinde eğitim düzeyi ile duygusal ve normatif bağıllığı arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Eğitim düzeyi ile duygusal bağıllık ilişkisi  $p < 0.05$  düzeyinde  $-0.164$  bulunmasına karşın, aynı ilişki normatif bağıllığında  $p < 0.01$  düzeyinde  $-0.195$  olarak bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle çalışanların eğitim düzeyleri yükseldikçe duygusal ve normatif bağıllık düzeyleri düşmektedir. Bu bulgular eğitim düzeyi ile örgütsel bağıllık arasında ters yönlü bir ilişki bulunduğunu ileri süren (Angle and Perry, 1981, pp.1-14; Glisson and Durick, 1988, pp.61-81; Shore and et al, 1995, p.1597; Chen and et al., 1996, p.6) pek çok çalışmayı desteklemektedir.

Yapılan korelasyon analizinde Allen ve Meyer'in çalışanların yaşı arttıkça duygusal bağıllıkları da artar şeklindeki iddialarını destekleyen bir sonuç elde edilememiştir (Allen and Meyer, 1993, pp.49-61). Aynı şekilde çalışanın yaşı arttıkça devamlılık ve normatif bağıllık düzeyleri artar şeklindeki öngörülerimizi destekleyen bir sonuç da elde edilememiştir. Dolayısıyla bağıllık ile yaş arasında bir ilişki bulunmadığını iddia eden görüşleri (Morris and et al., 1993, pp.21-42) destekleyen bir sonuç elde edilmiştir.

Çalışanların görev süreleri ile her üç bağıllık türü arasında literatürdeki çalışmalara paralel bir şekilde pozitif ilişkiler bulunmuştur (McCaul and et al., 1995, pp.80-90). Çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımları kaybetmek istememeleri ve/veya alternatif iş imkanlarının azlığı kıdem ile örgütsel bağıllık türleri arasındaki ilişkilerin pozitif çıkmasının en önemli nedenleridir. Çalışanların eğitim düzeyi ile duygusal ve normatif bağıllık arasında ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Elde ettiğimiz sonuç eğitim düzeyi ile örgütsel bağıllık arasında ters yönlü bir ilişkinin bulunduğunu ileri süren pek çok çalışmayı desteklemektedir (Angle and Perry, 1981, pp.1-14; Morris and Steers, 1977, pp.50-57; Glisson and Durick, 1988, pp.61-81; Shore and et al., 1995, p.1597; Chen and et al., 1996, p.6).

Tablo.5.13. Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Bağlılık Türleri Arasındaki Korelasyon Analizi ve Cinsiyet, Yaş, Kıdem ve Eğitim Düzeyi

DEĞİŞKENLER	ORT.	STD. SAPMA	VB	ÇD	SDS	KRÜ	ÜİDG	SS	DUYB	DEVB	NORB	CİNS	YAŞ	GRSR	EĞTM
VB	3.7665	.8545	1.000												
ÇD	3.7779	.9173	.690**	1.000											
SDS	3.4558	.9806	.513**	.435**	1.000										
KRÜ	3.1558	.9143	.516**	.503**	.320**	1.000									
ÜİDG	3.6155	1.0352	.689**	.672**	.457**	.517**	1.000								
SS	3.6512	1.1093	.357**	.421**	.221**	.247**	.470**	1.000							
DUYB	3.9140	.8708	.502**	.496**	.416**	.214**	.460**	.342**	1.000						
DEVB	3.6047	.8998	.285**	.305**	.282**	.078	.277**	.432**	.365**	1.000					
NORB	3.6120	.8127	.613**	.553**	.433**	.358**	.587**	.434**	.602**	.394**	1.000				
CİNS			.090	.088	.162*	.021	.148*	-.002	.118	-.021	.094	1.000			
YAŞ			-.053	-.071	-.077	-.053	-.089	.036	-.027	-.067	-.039	-.324**	1.000		
GS			.165*	.083	.105	.085	.224**	.100	.221**	.167*	.269**	-.169*	.483**	1.000	
EĞTM			-.064	-.037	-.040	-.024	-.111	-.157*	-.164*	-.117	-.195**	.034	-.113	-.175*	1.000

\*p<0.05 düzeyinde anlamlı; \*\*p<0.01 düzeyinde anlamlı; ORT.:Ortalama; STD. SAPMA: Standart Sapma.



## 5.8.5. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

### 5.8.5.1. Matematiksel Modeller

Karizmatik lider özellikleri ile ilgili değişkenlerin örgütsel bağlılık türleri üzerindeki etkilerini araştırmak üzere bir regresyon modeli kurulmuştur. Y bağımlı değişken ve  $X_1, X_2, \dots, X_n$  bağımsız değişkenler olmak üzere, değişkenler arasındaki sebep-sonuç ilişkisini matematiksel bir model olarak ortaya koyan yöntemle regresyon analizi denilmektedir (Özdamar, 1999, s.423). Genel anlamda regresyon modeli;  $Y = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \dots + \beta_n \cdot X_n$  şeklindedir. Hipotezleri test etmek amacıyla üç regresyon modeli öne sürülmüştür. Araştırmada kullanılan regresyon modelleri aşağıda sırasıyla verilmiştir.

Model-1: Duygusal bağlılık üzerinde karizmatik lider özelliklerinin etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_1 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5 + \beta_6 \cdot X_6$$

Model-2: Devamlılık bağlılığı üzerinde karizmatik lider özelliklerinin etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_2 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5 + \beta_6 \cdot X_6$$

Model-3: Normatif bağlılığı üzerinde karizmatik lider özelliklerinin etkileri ile ilgili regresyon modeli;

$$Y_3 = \beta_0 + \beta_1 \cdot X_1 + \beta_2 \cdot X_2 + \beta_3 \cdot X_3 + \beta_4 \cdot X_4 + \beta_5 \cdot X_5 + \beta_6 \cdot X_6$$

Modellerde kullanılan Y=Örgütsel Bağlılık değişkenlerini,  $\beta_0$  = Sabit Katsayıyı (  $\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots$  değerlerinin sıfır olduğu durumda Y'nin beklenen değeridir ),  $\beta_1, \beta_2, \beta_3$  ise değişkenlere ait parametrelerde bir birimlik değişmeye karşılık Y'deki ortalama değişme oranını göstermektedir.  $X_1$ =Vizyon belirlemeyi,  $X_2$ =Çevresel duyarlılığı,  $X_3$ =Sıradışı davranışlar sergilemeyi,  $X_4$ =Kişisel risk üstlenmeyi,  $X_5$ =Üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeyi ve  $X_6$ =Statükoyu sürdürmemeyi göstermektedir.



### 5.8.5.2. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir. Yukarıda sıralanan regresyon modelleri SPSS 10.0 for Windows adlı istatistik paket programı ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi aşağıda sırası ile açıklanmıştır.

#### 1-) Duygusal Bağlılık ve Karizmatik Lider Özellikleri Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo.5.14'de duygusal bağlılık üzerinde karizmatik lider özelliklerinin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo'daki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir. F değerinin 18.808 olması modelin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Duygusal bağlılık ile karizmatik liderlik özellikleri arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, R değeri 0,593'dür. R<sup>2</sup> değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modelde R<sup>2</sup> değeri 0,352 olarak bulunmuştur. Buna göre, duygusal bağlılığı, modeldeki karizmatik lider özellikleri ile ilgili bağımsız değişkenlerin tümü ancak % 35,2'sini açıklayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden karizmatik liderlerin vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıradışı davranışlar sergileme ve statükoyu sürdürmeme özellikleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu özelliklerin p değerleri sırasıyla .013, .009, .006 ve .060 olarak bulunmuştur. Bu dört özelliğin standardize edilmiş Beta değerleri ( $\beta$ ) ise sırasıyla .224, .224, .183 ve .122'dir. Ayrıca yapılan regresyon analizinde kişisel risk üstlenme ile duygusal bağlılık arasında ( $\beta$ :-.151; p:.028) düzeyinde ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Bir başka ifadeyle liderin kişisel risk üstlenmeye yönelik davranışları arttıkça çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri düşmektedir. Diğer bağımsız değişken olan üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ile duygusal bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.



Tablo.5.14. Duygusal Bağlılık ve Karizmatik Lider Özellikleri Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	$\beta$	T	P
VB	.224	2.519**	.013
ÇD	.224	2.625**	.009
SDS	.183	2.759**	.006
KRÜ	-.151	-2.210	.028
ÜİDG	.093	1.048	.296
SS	.122	1.895*	.060
F	18.808**		
R	.593		
R <sup>2</sup>	.352		
** Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır. * Değer 0.05 düzeyinde anlamlıdır			

Aşağıdaki Tablo.5.16'da yukarıdaki regresyon analizi ile ilgili sonuçlara göre hipotezlerin kabul ve red durumları gösterilmektedir.

Tablo.5.15. Hipotez Analizleri Sonuçları

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL VEYA RED DURUMU
H <sub>1</sub> .Liderin vizyon belirlemesi çalışanların duygusal bağlılıklarını artırır.	KABUL
H <sub>4</sub> .Liderin çevresel duyarlılık göstermesi çalışanların duygusal bağlılıklarını artırır.	KABUL
H <sub>7</sub> .Liderin sıradışı davranışlar sergilemesi çalışanların duygusal bağlılıklarını artırır.	KABUL
H <sub>10</sub> .Liderin kişisel risk üstlenmesi çalışanların duygusal bağlılıklarını artırır.	RED
H <sub>13</sub> .Liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi çalışanların duygusal bağlılıklarını artırır.	RED
H <sub>16</sub> .Liderin statükoyu sürdürmemesi çalışanların duygusal bağlılıklarını artırır.	KABUL

## 2-) Devamlılık Bağlılığı ve Karizmatik Lider Özellikleri Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo.5.16’da devamlılık bağlılığı ile karizmatik lider özellikleri arasındaki ilişkileri inceleyen regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Devamlılık bağlılığı ile karizmatik lider özellikleri arasında yapılan regresyon analizinde, karizmatik liderlerin sıradışı davranış sergilemeleri ile statükoyu sürdürmemeye yönelik davranışlarıyla devamlılık bağlılığı arasında 0.01 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Duygusal bağlılıkta olduğu gibi kişisel risk üstlenme ile devamlılık bağlılığı arasında da ters yönlü bir ilişki bulunmuştur. Diğer bağımsız değişkenler ile devamlılık bağlılığı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. İlgili regresyon modelinde  $R^2$  .246 olarak bulunmuştur. Diğer bir ifadeyle karizmatik lider özelliklerinin devamlılık bağlılığını karşılama oranı % 24.6’dır. Bu oran duygusal bağlılıkta % 35.2 olarak bulunmuştu. Dolayısıyla bu sonuçtan hareketle karizmatik lider özelliklerinin devamlılık bağlılığını duygusal bağlılığa göre daha az karşıladığını ileri sürmek mümkündür. Modelin anlamlığını gösteren F değeri 11,326 olarak bulunmuştur. Bu değer  $p < 0.01$  düzeyinde anlamlıdır.

Tablo.5.16. Devamlılık Bağlılığı ve Karizmatik Lider Özellikleri Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	$\beta$	T	P
VB	.089	.929	.354
ÇD	.115	1.243	.215
SDS	.169	2.363**	.019
KRÜ	-.155	-2.098	.037
ÜİDG	-.031	-.329	.742
SS	.368	5.323**	.000
F	11.326**		
R	.496		
$R^2$	.246		
** Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır.			

Tablo.5.17’de yukarıdaki regresyon analizleri sonuçlarına göre hipotezlerin red ve kabul durumları görülmektedir.

Tablo.5.17. Hipotez Analizleri Sonuçları

<b>İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER</b>	<b>KABUL VEYA RED DURUMU</b>
H <sub>2</sub> .Liderin vizyon belirlemesi çalışanların devamlılık bağlılıklarını artırır.	<b>RED</b>
H <sub>5</sub> .Liderin çevresel duyarlılık göstermesi çalışanların devamlılık bağlılıklarını artırır.	<b>RED</b>
H <sub>8</sub> .Liderin sıradışı davranışlar sergilemesi çalışanların devamlılık bağlılıklarını artırır.	<b>KABUL</b>
H <sub>11</sub> .Liderin kişisel risk üstlenmesi çalışanların devamlılık bağlılıklarını artırır.	<b>RED</b>
H <sub>14</sub> .Liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi çalışanların devamlılık bağlılıklarını artırır.	<b>RED</b>
H <sub>17</sub> .Liderin statükoyu sürdürmemesi çalışanların devamlılık bağlılıklarını artırır.	<b>KABUL</b>

### 3-) Normatif Bağlılığı ve Karizmatik Lider Özellikleri Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo.5.18’de normatif bağlılığı üzerinde karizmatik lider özelliklerinin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Karizmatik lider özellikleri ile normatif bağlılık arasındaki ilişkinin diğer iki bağlılık türüne göre daha güçlü olduğu bulunmuştur. Kurulan regresyon modelinde F 30.833 değeri  $p < 0.01$  düzeyinde oldukça anlamlıdır. Belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı olan  $R^2$  ise, .471 olarak bulunmuştur. Yani karizmatik lider özelliklerinin normatif bağlılığı karşılama oranı % 47.1’dir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden vizyon belirleme (.000), üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme (.022) ve statükoyu sürdürmeme (.003) ile normatif bağlılık arasında  $p < 0.01$  düzeyinde; sıradışı davranışlar sergileme ile normatif bağlılık arasında (.054)  $p < 0.05$  düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Diğer bağımsız değişkenler ile normatif bağlılığı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo.5.18. Normatif Bağlılık ve Karizmatik Lider Özellikleri Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

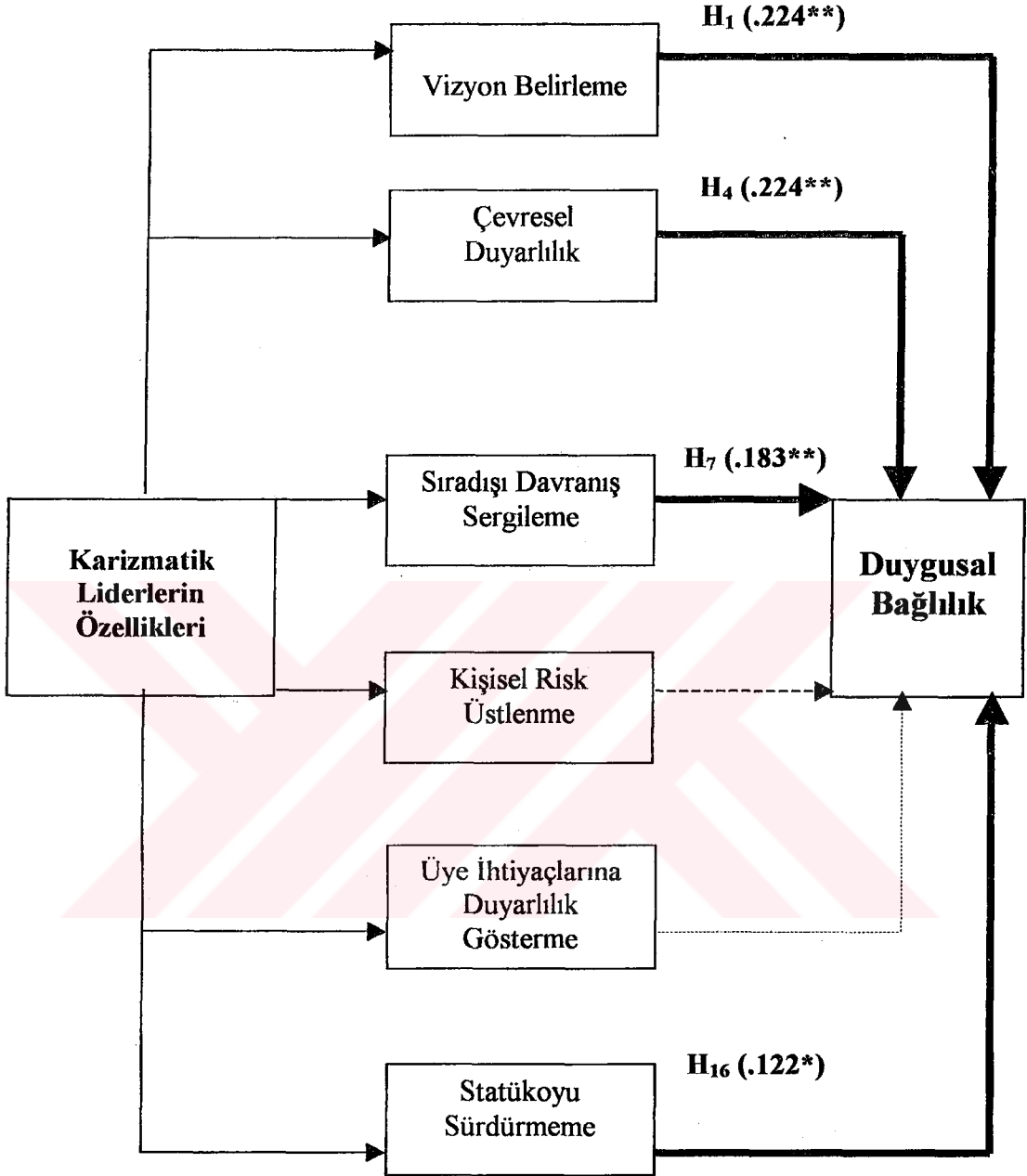
BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	$\beta$	T	P
VB	.303	3.761**	.000
ÇD	.113	1.457	.147
SDS	.116	1.940*	.054
KRÜ	-.030	-.481	.631
ÜİDG	.184	2.303**	.022
SS	.174	2.996**	.003
F	30.833**		
R	.686		
R <sup>2</sup>	.471		
** Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır. * Değer 0.05 düzeyinde anlamlıdır.			

Tablo.5.19'da yukarıdaki regresyon analizleri sonuçlarına göre hipotezlerin red ve kabul durumları görülmektedir.

Tablo.5.19.Hipotez Analizleri Sonuçları

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL VEYA RED DURUMU
H <sub>3</sub> .Liderin vizyon belirlemesi çalışanların normatif bağlılıklarını artırır.	KABUL
H <sub>6</sub> .Liderin çevresel duyarlılık göstermesi çalışanların normatif bağlılıklarını artırır.	RED
H <sub>9</sub> .Liderin sıradışı davranışlar sergilemesi çalışanların normatif bağlılıklarını artırır.	KABUL
H <sub>12</sub> .Liderin kişisel risk üstlenmesi çalışanların normatif bağlılıklarını artırır.	RED
H <sub>15</sub> .Liderin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermesi çalışanların normatif bağlılıklarını artırır.	KABUL
H <sub>18</sub> .Liderin statükoyu sürdürmemesi çalışanların normatif bağlılıklarını artırır.	KABUL

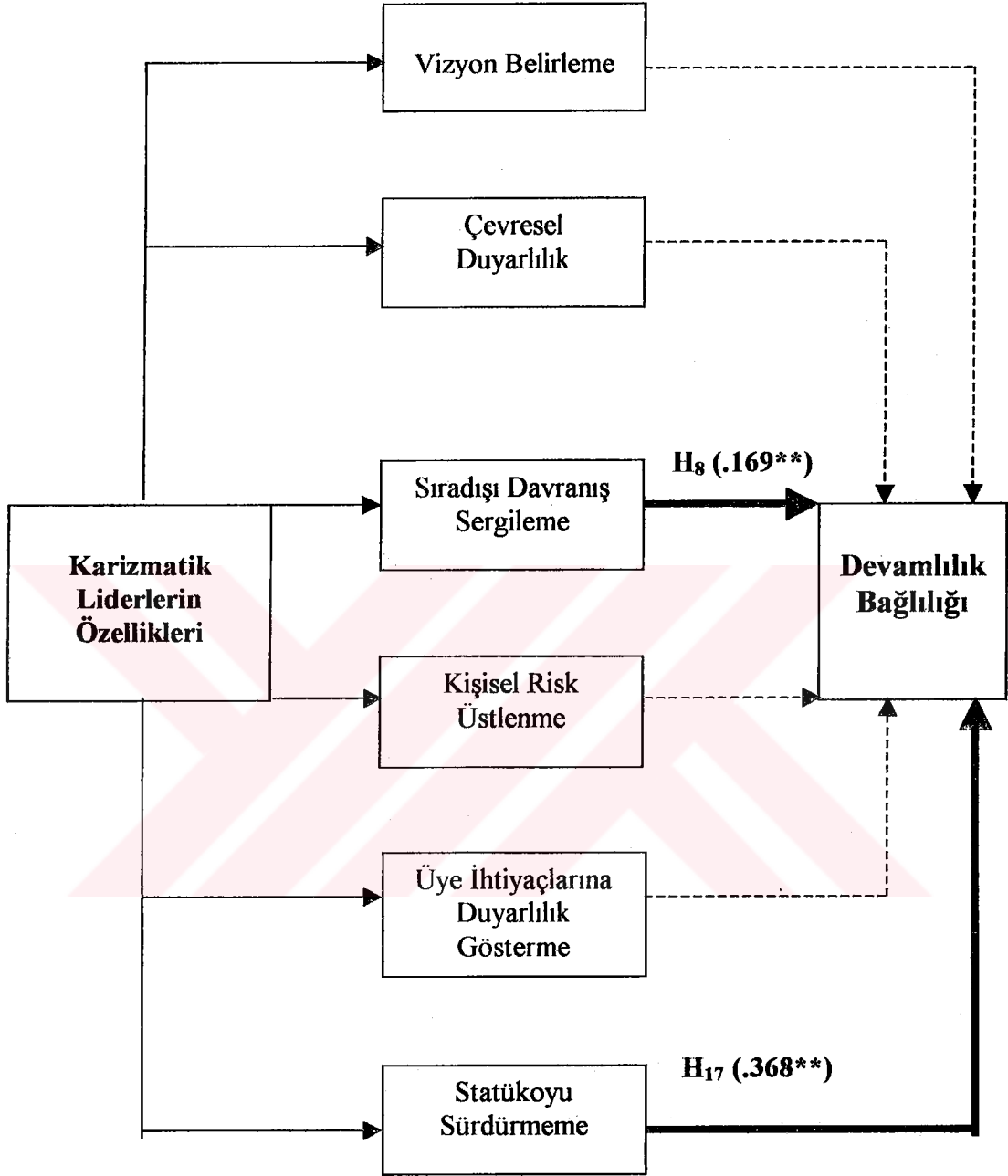
### 5.8.5.3. Bulguların Şematik Gösterimi



Beta ( $\beta$ ) katsayıları Tablo.5.14'den alınmıştır ( $R^2$ : .352).

—→ H Kabul  
- - - - -→ H Red

Şekil.5.2. Duygusal Bağlılık Üzerinde Karizmatik Lider Özelliklerinin Kabul ve Red Durumu

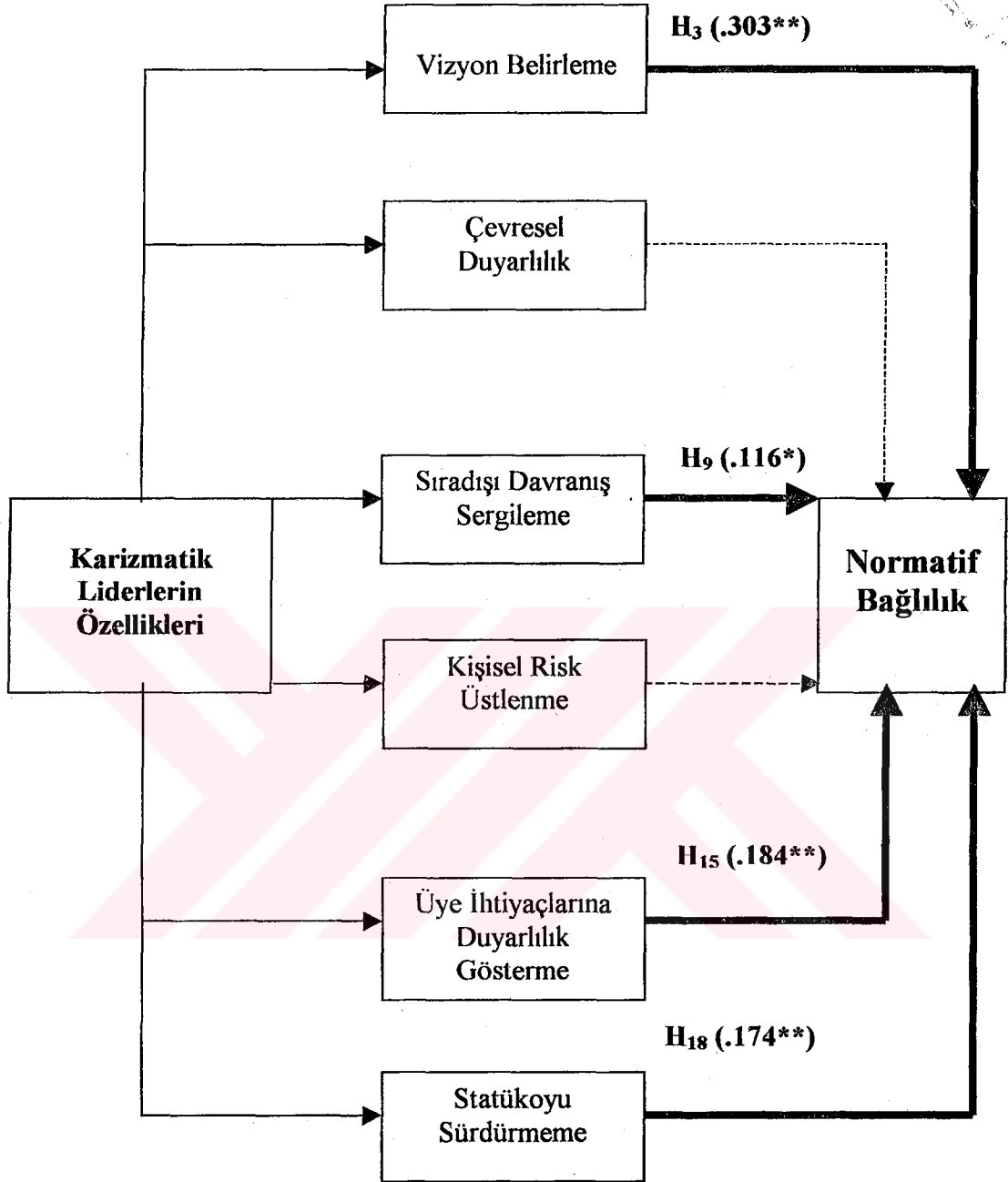


Beta ( $\beta$ ) katsayıları Tablo.5.16'dan alınmıştır ( $R^2$ : .246).

—→ H Kabul

- - - - -→ H Red

Şekil.5.3. Devamlılık Bağlılık Üzerinde Karizmatik Lider Özelliklerinin Kabul ve Red Durumu



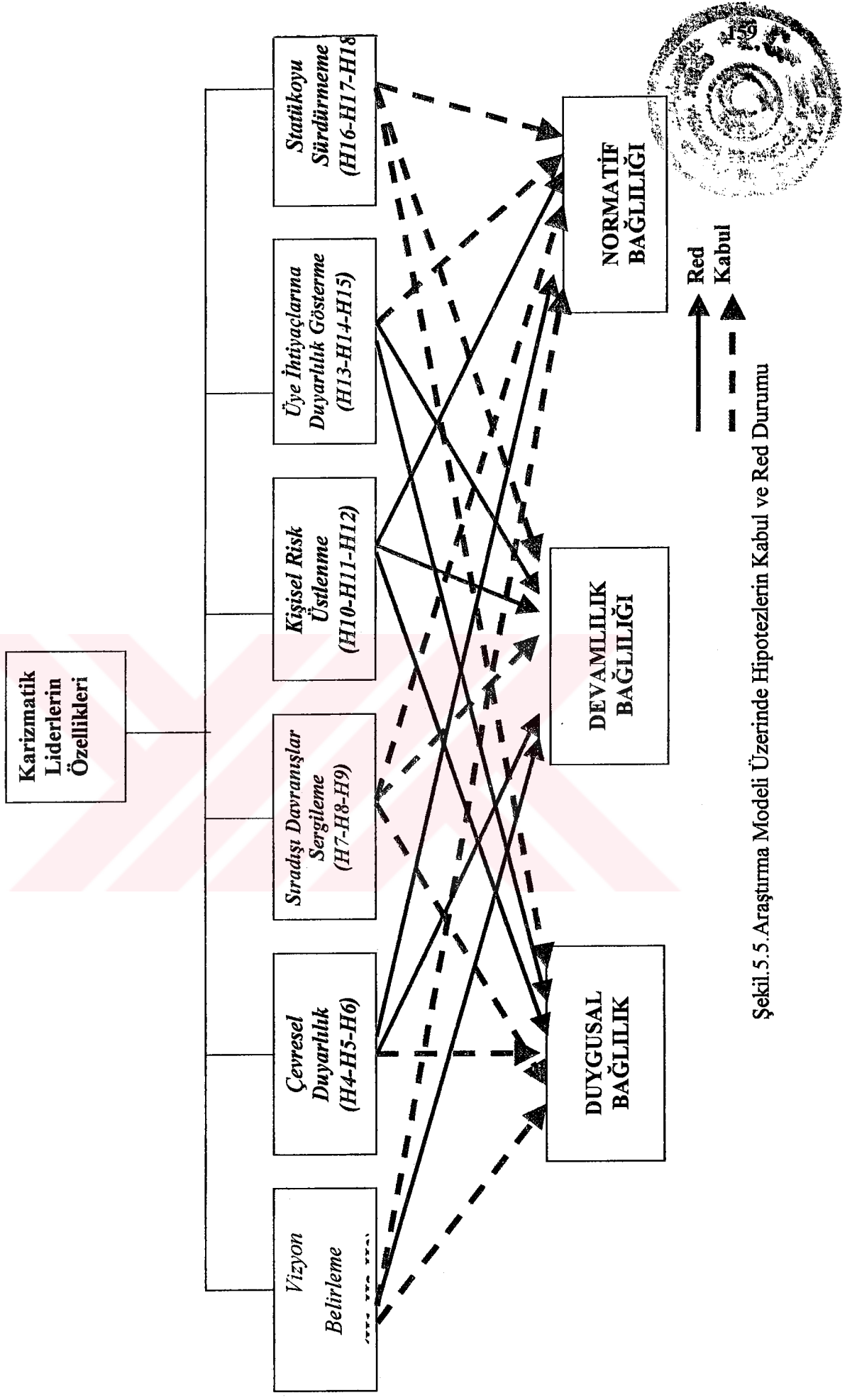
Beta ( $\beta$ ) katsayıları Tablo.5.18'den alınmıştır ( $R^2: .643$ ).

—————> H Kabul

- - - - -> H Red

Şekil.5.4. Normatif Bağlılığı Üzerinde Karizmatik Lider Özelliklerinin Kabul ve Red Durumu





Şekil.5.5.Araştırma Modeli Üzerinde Hipotezlerin Kabul ve Red Durumu

## 6. SONUÇ, DEĞERLENDİRME VE ÖNERİLER

Üçüncü Dalga Toplumu, Enformasyon Toplumu veya Hizmetler Sınıfı Toplumu gibi değişik kavramlarla isimlendirilen bilgi toplumunda örgütlerin en önemli sermayelerinin insan unsuru olduğu anlaşılmıştır (Gül, 2003, ss767-782). İnsan sermayesinin bu kadar önemli hale gelmesi, örgüt ve çalışanların işbirliği ve sadakatine dayanan örgütsel bağlılığa ve vizyoner, risk üstlenen, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösteren ve mevcut duruma meydan okuyan karizmatik liderlere olan ihtiyacı artırmaktadır.

Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkinin odağını örgütsel bağlılık oluşturmaktadır. Örgütlerin günümüzde içerisinde bulunduğu, şiddetli rekabet, küçülerek büyüme, şirket evlilikleri, verimsizlik gibi pek çok problemden kurtulabilmelerinde örgütsel bağlılık hayli önem kazanmaktadır. Zira bu gün örgütler eskiden olduğundan çok daha fazla örgüt-çalışan bütünleşmesine ihtiyaç duymaktadır. Çalışanların hedef ve değerleriyle örgütün hedef ve değerlerinin bütünleşmesi, örgüt yararına gönüllü olarak fazladan çaba sarf etme ve örgüt üyeliğinin devamını isteme anlamına gelen bağlılık pek çok problemi kendiliğinden çözüme kavuşturacak ve örgütlerin rekabet ortamında bir adım öne çıkmalarına neden olacaktır.

Şüphesiz karizmatik liderlerin sahip oldukları özellikler bağlılığın yerleşmesi ve gelişmesinde önemli etkiler gösterecektir. Çünkü örgütsel bağlılık tek taraflı gelişen bir olgu değildir. Çalışanın örgütünden bazı beklentileri vardır. Bu beklentilerin karşılanmasında liderlik türü ve uygulamalarının önemi büyüktür. Lider çalışanına ne kadar değer verir, istek ve ihtiyaçlarına ne kadar duyarlılık gösterirse, o derece güçlü bir bağlılık duygusunu çalışanından bekleme fırsatını yakalamış olur. Zira örgütsel bağlılığın temelinde karşılıklı güven vardır. Bu güveni sağlamak adına liderlere büyük görev ve sorumluluklar düşmektedir.

Her ne kadar literatürde Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlik teorisi ile Allen ve Meyer'in örgütsel bağlılık modelini bir arada test etmeye yönelik çalışmalar bulunmamasına rağmen, yapılan genel araştırmalarda liderlik stili ve uygulamaları

ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkilerin bulunduğu görülmüştür. Lowe tarafından 2000 yılında ABD’de itfaiye hizmetlerinde yapılan bir araştırmada liderlik uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur (Lowe, 2000, pp.1-15). Yine 2000 yılında yapılan bir başka araştırmada da yukarıdaki araştırmaya benzer sonuçlar elde edilmiştir (Truckenbrodt, 2000, pp.233-244). Peter Lok tarafından 1999 yılında hastanede çalışan hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada liderlik stili ile bağlılık arasında ( $r: 0.45$ ) düzeyinde bir korelasyon bulunmuştur (Lok, 1999, pp.365-373).

Darwish A. Yousef tarafından Birleşik Arap Emirlikleri’nde 40 büyük firma arasında 430 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada örgütsel bağlılıkla liderlik davranışları arasında  $r: 0.54$  düzeyinde ( $p<0.01$ ) pozitif bir ilişki belirlenmiştir (Yousef, 2000, pp.6-28). Huen Yu ve arkadaşları (2002) tarafından Hong Kong’da 2941 öğretmen üzerinde yapılan bir diğer çalışmada liderlikle bağlılık arasında  $r: 0.32$  düzeyinde bir ilişki elde edilmiştir (Huen Yu and et al., 2002, pp.368-389; Leithwood and Jantzi, 2000, pp.112-129).

Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Liderlik Ölçeği ve Allen ve Meyer’in Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin kullanıldığı bu araştırmada karizmatik lider özellik ve davranışlarının bağlılığın üç boyutuyla da ilişkili olduğu belirlenmiştir. Özellikle karizmatik lider özellikleri ile normatif bağlılık arasında, diğer iki bağlılık türüne göre daha güçlü bir ilişki bulunmuştur. Lidere ve örgüte bağlılık göstermenin daha çok ahlaki bir davranış ve zorunluluk olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Şüphesiz bu sonucun bulunmasında kültürel yapımız ve ahlak anlayışımızın rolü yadsınamayacaktır.

Araştırmanın sonucunda ortaya çıkan sonuçlara ve hipotezlerin kabul ve red durumlarına göre, oluşturulmuş yapısal modelin son hali Şekil.5.5’de görülmektedir. Bu model örgütsel bağlılık türlerine etki eden karizmatik lider özellikleri açısından varılan temel sonuçları göstermektedir. Elde edilen sonuçların birarada görülebilmesini sağlamak amacıyla, karizmatik lider özelliklerinin her bir örgütsel bağlılık türüne yönelik etkilerini ortaya koymak yerinde olacaktır.

- **Karizmatik Lider Özelliklerinin Duygusal Bağlılığa Etkileri**

Daha önce de belirtildiği üzere duygusal bağlılık, karizmatik liderlerin izleyicilerin örgütsel objelere sarılmasını ve örgütle özdeşleşmesini sağlayacak davranışlara ağırlık vermesi halinde söz konusu olacaktır. Bu bağlamda özellikle vizyon belirleyen, kişisel risk üstlenen ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösteren bir lidere sahip olmanın, izleyenler tarafından örgütsel amaç ve değerlerin kabullenilmesine ve örgüt lehine olağanüstü çaba sarf edilmesine yönelik girişimlerin yoğunlaşmasına neden olacağı (Rowden, 2000, p.32; Ceylan ve ark., 2001, ss.136-139) ileri sürülmektedir. Araştırmanın sonuçları bugüne kadar yapılmış olan çalışmaları kısmen desteklemektedir. Yapılan araştırmada karizmatik liderlerin vizyon belirlemeleri ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Bu pozitif ilişkinin nedeni, çalışanların liderlerinin ortaya koymuş olduğu vizyona inanıp kabullenmeleridir (Hopfl, 1992, p.30). Vizyon belirleme, karizmatik liderin tutum ve inançlarının izleyiciler tarafından içselleştirilmesini sağlamaktadır. Bu aynı zamanda izleyicilerin liderlerine duymuş oldukları saygı, hayranlık ve güven duygularının pekişmesine neden olmaktadır. Böylece, paylaşılan ve benimsenen bir vizyon, izleyicilerin liderlerine olan bağlılıklarını artırmaktadır.

Araştırma sonuçları vizyon belirleme dışında, çevresel duyarlılık gösterme, sıradışı davranışlar sergileme ve mevcut durumu sürdürmemeye yönelik davranışların da duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkiler meydana getirdiğini göstermektedir.

Liderlik çevresel akım ve çelişkilerdeki değişimleri anlamayı gerektirmektedir. Karizmatik liderler, liderlik uygulamalarında çevresel tehdit ve fırsatları dikkate alan liderlerdir. Kriz, kaos ve kararsızlık ortamı gibi olumsuz dış çevresel şartların neden olabileceği psikolojik sıkıntı, çaresizlik, güçsüzlük, güvensizlik ve kendine ve çevresine yabancılaşma tehlikelerinden izleyicilerini koruyabilme karizmatik liderlerin en önemli görev ve varlık nedenlerinin başında gelmektedir. Araştırmanın sonuçları hipotezde ifade edildiği şekilde karizmatik liderin çevresel duyarlılık göstermesinin duygusal bağlılığa pozitif etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu

sonuç bugüne kadar yapılmış olan diğer araştırmaların sonuçlarını (Rowden, 2000, p.33; Ceylan ve ark., 2001, ss.135-136) da desteklemektedir. Buna göre çalışanlar çevrelerindeki olumlu ve olumsuz gelişmelere duyarlılık gösteren liderlere daha fazla güven duymakta ve örgütlerine karşı hissettikleri duygular olumlu olmaktadır. Çalışanlar kendilerini de olumsuz yönde etkileyebilecek birtakım dışsal tehditlere karşı tedbirli davranan ve/veya kendilerine de yararı dokunabilecek fırsatları değerlendirebilen liderlere karşı duygusal bağlılık duymaktadırlar. Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde gerek örgüt içi gerekse örgüt dışındaki sosyal, ekonomik, teknolojik, politik ve doğal çevre engellerinin lider tarafından ortadan kaldırılması, çalışanların örgütsel hedeflere ulaşma istek ve arzularını artırmaktadır.

Karizmatik liderlerin en dikkat çekici özelliklerinden birisi de değişimi başlatması ve statükoyu korumaktan çok yenilikler peşinde koşarak bir değişim atmosferi yaratmasıdır. Buna bağlı olarak karizmatik liderler mevcut düzeni değiştirmek için alışılmadık sıradışı davranışlar ve yöntemler kullanırlar. Karizmatik liderler örgütsel amaçlara ulaşmak için o güne kadar yaygın olarak kullanılan kalıpların dışında davranışlar gösterirler. Sıradışı davranışlar sergileme, amaçlara ulaşmak için alışılmamış davranışlar sergileme, alışılmamış yollar deneme ve izleyenleri şaşırtan kendine özgü davranışlar sergileme biçiminde (Baltaş, 2000, ss.136-137) ortaya çıkmaktadır. Sergilenen bu sıradışı davranışlar, geleneksel yol ve yöntemler ile kalıplaşmış davranışlardan ne kadar farklılaşırsa, izleyicilerin gözünde o kadar olağanüstü görülmektedir. Bu bağlamda bu tür davranışlar lidere, izleyenlerince daha büyük ustalık atfedilmesine (Yukl, 1994, pp.323-323) ve izleyicilerin bağlılık düzeylerinin yükselmesine neden olmaktadır. Bu araştırmanın sonucunda da karizmatik liderin sergilediği sıradışı davranışların, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde önemli pozitif etkiler meydana getirdiği görülmektedir.

Araştırma sonuçları duygusal bağlılık üzerinde önemli pozitif etkiler meydana getiren bir diğer karizmatik lider özelliğinin de statükoyu sürdürmemeye yönelik çabaların olduğunu göstermektedir. Sıradışı davranışlar sergileme ile benzerlikler taşıyan bu karizmatik lider özelliği, statükoyu korumaktan çok yenilikler peşinde koşmayı içermektedir. Karizmatik liderler, örgütsel amaçlara ulaşmada işleri

kendilerinden önce yapıldığı gibi yapmak yerine, farklı bir yoldan yapmayı ve statükoyu kökten değiştirmeyi tercih etmektedirler. Mevcut durumu sürdürmeme ile ilgili özelliklerin örgütsel bağlılığa etkileri konusunda literatürde farklı bulgular elde edilmiştir. Rowden (2000) tarafından ABD’de 245 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada mevcut durumu sürdürmeme ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki negatif olarak (Rowden, 2000, pp.30-35) bulunmuşken, Ceylan ve arkadaşları (2001) tarafından Kocaeli Emniyet Müdürlüğü’nde 57 polis memuru üzerinde yapılan bir araştırmada (Ceylan ve ark., 2001, ss.129-139) bu ilişki pozitif olarak bulunmuştur. Yaptığımız araştırmanın sonuçları Ceylan ve arkadaşlarının sonuçlarını desteklemektedir. Buna göre, örgüt ve çevresini değiştireceğine, dolayısıyla daha iyi çalışma koşullarına ve daha etkili bir örgüte sahip olunacağına inanan çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri yükselmektedir.

Literatürdeki çalışmaların ve ileri sürmüş olduğumuz hipotezlerin aksine kişisel risk üstlenme ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ile duygusal bağlılık arasında pozitif ilişkilerin bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuç bugüne kadar yapılmış diğer araştırmaların sonuçlarını desteklememektedir (Rowden, 2000, pp.32-33; Ceylan ve ark., 2001, ss.135-136). Daha öncede ifade ettiğimiz üzere duygusal bağlılık, karizmatik liderlerin çalışanlarının örgütsel objelere sarılmasını ve örgütle özdeşleşmesini sağlayacak davranışlara ağırlık vermesi halinde ortaya çıkmaktadır. Bu noktada özellikle kişisel risk üstlenen ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösteren liderlik davranış ve uygulamalarının ön plana çıkması ve duygusal bağlılık üzerinde etkili olması beklenilmekteydi. Ancak beklentilerin aksine, bu çok önemli iki karizmatik lider özelliği ile duygusal bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bu önemli sonucun altında yatan nedenlerin anlaşılabilmesi için daha fazla araştırma yapılması gerektiği görüşündeyiz. Kanaatimizce örneklem kitlesinin Emniyet Müdürlüğü olarak seçilmiş olmasının, sonucun bu yönde çıkmasında önemli etkileri bulunmaktadır. Bu olumsuz etkinin altında yönetsel bazı faktörler yer alabilir. Emniyet Teşkilatı’nın çok katı iç disiplin norm ve kurallarının olması, bu kurumda çalışan Emniyet Müdürü ve yardımcıları gibi yöneticilerin insiyatif kullanmamaları, sonucun böyle çıkmasında etkili olmuştur görüşündeyiz. Ancak bu sonuç ve görüşlerin detaylı incelenmesi gereklidir.



Ancak hemen belirtmemiz gerekir ki, kişisel risk üstelenme ile üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermenin duygusal bağlılık üzerinde herhangi bir etkide bulunmadığına yönelik elde etmiş olduğumuz bulgularla, sıradışı davranışlar sergileme ve statükoyu sürdürmemenin duygusal bağlılık üzerindeki olumlu etkilerine yönelik bulgular birbiriyle çelişmektedir. Zira karizmatik bir liderin sıradışı davranışlar sergileyerek mevcut durumla mücadele edebilmesi ancak, üye ihtiyaçları doğrultusunda insiyatif kullanarak ve kişisel risk üstlenerek bir takım arayışlara ve radikal değişimlere yönelmesi halinde söz konusu olabilecektir. Dolayısıyla bu çelişkinin altında yatan nedenlerin de bundan sonra yapılacak çalışmalarda titiz bir biçimde incelenmesi ve irdelenmesi gerekmektedir.

#### • Karizmatik Lider Özelliklerinin Devamlılık Bağlılığına Etkileri

Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın neden olabileceği potansiyel maliyetlerin farkında olunması halinde ortaya çıkmaktadır (Kavi, 1998, s.8; Somers and Bimbaum, 2000, p.353; Allen and Meyer, 1990, p.8). Duygusal bağlılığın, karizmatik liderlerin izleyicilerin örgütsel objelere sarılmasını ve örgütle özdeşleşmesini sağlayacak davranışlar sergilemesi halinde ortaya çıkmasına karşın devamlılık bağlılığı, karizmatik liderlerin örgüt üyeliğini sürdürmeye yönelik davranışlar sergilemesi halinde ortaya çıkmaktadır. Buna göre, karizmatik liderlerin izleyicilerin örgütlerine yapmış oldukları yatırımları koruyucu ve artırıcı davranışlar sergilemeleri gerekmektedir. Zira bireyin örgütüne yaptığı yatırımlar ve örgütten ayrılması halinde karşılaşacağı maliyetler yüksek olursa örgütsel bağlılık düzeyi yükselmektedir.

Bu bağlamda karizmatik liderlerin özellikle çevresel duyarlılık gösterme ve kişisel risk üstlenme ile ilgili özelliklerinin devamlılık bağlılığı ile olumlu ilişkiler içinde bulunabileceğini ileri sürmek mümkündür. Daha önce de ifade edildiği üzere, çevresel duyarlılık örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde ortaya çıkabilecek sosyo-kültürel ve fiziksel çevredeki engel ve tehditlerin önceden görülmesi ve gerekli tedbirlerin alınmasına yönelik bir özelliktir. Bir çalışanın yıllar boyunca örgütüne yaptığı yatırımların yok olmasını önleyecek bu karizmatik lider özelliği, çalışanların daha rahat ve güven içinde olmalarını sağlayarak bağlılık düzeylerinin



yükselmeye neden olmaktadır. Aynı zamanda bu özellik, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesine destek olacak ve çalışanların yaptıkları yatırımların büyümesine neden olacak yeni çevresel fırsatların farkına varılmasını ve bunlardan yararlanılmasını da sağlamaktadır. Dolayısıyla çalışanların, birlikte çalıştıkları liderlerinin bu tür yatırımlarının büyümesini sağlayacağı, en azından boşa gitmesine izin vermeyeceği duygusuna sahip olmaları devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif etkiler meydana getirmektedir.

Araştırmanın sonuçları ileri sürmüş olduğumuz hipotezin aksine karizmatik liderlerin çevresel duyarlılık gösterme özelliklerinin devamlılık bağlılığına pozitif etkisinin olmadığını ortaya koymuştur.

Araştırmada elde edilen bulgular liderlerin sıradışı davranışlar sergilemelerinin devamlılık bağlılığı üzerinde olumlu etkiler meydana getirdiğini göstermektedir. Yine araştırma sonuçlarına göre devamlılık bağlılığı üzerinde pozitif etkide bulunan bir diğer karizmatik lider özelliği de statükoyu sürdürmemedir. Karizmatik lider özelliklerinin duygusal bağlılığa etkilerini ifade ederken belirtmiş olduğumuz gibi, örgüt ve çevresini değiştireceğine, dolayısıyla daha iyi çalışma koşullarına ve daha etkili bir örgüte sahip olunacağına inanan çalışanlar örgütlerine daha fazla bağlılık göstermektedirler. Devamlılık bağlılığında asıl amacın örgüte yapılan yatırımların kaybedilmemesi olduğu düşünüldüğünde mevcut durumla mücadele etme çalışanlar açısından riskli bir davranış olarak görülebilir. Liderin radikal değişim ve dönüşümler peşinde koşması çalışanların örgütsel yatırımlarını kaybetmelerine neden olabilir. Ancak araştırma sonuçları izleyicilerin, liderlerinin mevcut durumu sürdürmemeye yönelik davranışlarını bu şekilde algılamadıklarını göstermektedir.

Duygusal bağlılığın aksine, vizyon belirleme ile devamlılık bağlılığı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Devamlılık bağlılığının daha çok alış-veriş veya ödül-maliyet felsefesine dayanması, çalışanların karizmatik liderlerin vizyon belirleme özellikleri ile bu felsefeyi bağdaştıramamış olmalarından dolayı bu iki değişken arasında herhangi bir olumlu ilişkiye rastlanılamamıştır.

Devamlılık bağıllığı ile kişisel risk üstlenme arasında da duygusal bağıllıkta olduğu gibi pozitif bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmanın sonuçları liderin kişisel risk üstlenmesinin çalışanlarının devamlılık bağıllıkları üzerinde etkili olmadığını göstermektedir. Bu sonuç ileri sürmüş olduğumuz hipotezin red edildiğini göstermektedir. Tüm araştırmacıların kişisel risk üstlenmenin en çarpıcı karizmatik lider özelliği olduğu konusunda görüş birliği içerisinde olmalarına rağmen, bu özelliğin her üç örgütsel bağıllık türüyle de pozitif bir ilişki içinde olmaması oldukça anlamlıdır. Zira mevcut bir örgütsel başarısızlık halinde örgüt çalışanlarına da yönelebilecek eleştirileri bir paratoner gibi lidere çeken bu özellik, çalışanların örgütsel yatırımlarını koruyabilecekken devamlılık bağıllığı ile pozitif bir ilişkide bulunmadığı sonucunun çıkması manidardır. Bunun için bundan sonra yapılacak çalışmalarda Conger ve Kanungo tarafından geliştirilmiş olan Karizmatik Liderlik Ölçeği'nin kişisel risk üstlenme ile ilgili sorularının dikkatle incelenmesi gerekmektedir.

Araştırma sonuçları ileri sürmüş olduğumuz hipotezin aksine üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterilmesinin de devamlılık bağıllığına pozitif etkide bulunmadığını ortaya çıkarmıştır. Bu sonuç bugüne kadar bu konuda yapılmış diğer araştırmaların sonuçlarını desteklememektedir (Rowden, 2000, p.33; Ceylan ve ark., 2001, ss.135-136). Buna göre çalışanlar kendi istek ve ihtiyaçlarına duyarlılık gösterilmesinin mevcut yatırımlarının korunması ile ilgili olmadıklarını düşünmektedirler.

- **Karizmatik Lider Özelliklerinin Normatif Bağıllığına Etkileri**

Normatif bağıllığı, çalışanın örgütüne bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve örgüte bağıllığı doğru ve ahlaki bir davranış olarak düşünmesi sonucunda ortaya çıkmaktadır (Meyer and Allen, 1984, pp.372-378; Weiner and Vardi, 1980, pp.81-96; Wasti, 2002, pp.525-535).

Normatif bağıllığı, izleyicide örgüte bağlılık göstermenin ahlaki bir davranış ve zorunluluk olarak algılanması sonucunda geliştiğinden, karizmatik liderlerin bu algılamayı pekiştirecek davranışlara ağırlık vermeleri gerekmektedir. Daha önce de ifade edildiği üzere duygusal bağıllık, örgütsel özdeşleşmeyi; devamlılık bağıllığı

örgüt üyeliğini sürdürmeyi, normatif bağlılığı ise örgüte bağlılık ve sadakat göstermenin ahlaki bir görev olduğu inancının yerleşmesini sağlayacak liderlik davranışlarını gerektirmektedir. Ben yerine biz duygusunun ve bağlılık göstermenin ahlaki ve faziletli bir davranış olduğu anlayışının yerleşmesine yönelik her türlü liderlik davranışları normatif bağlılık düzeyinin yükselmesine neden olmaktadır.

Araştırma sonuçları hipotezde ifade edildiği şekilde vizyon belirlemenin normatif bağlılığa pozitif etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre çalışanlar liderleri tarafından ortaya konulan vizyona inanıp kabullenirlerse normatif bağlılıkları artmaktadır. Özellikle de lider tarafından bilinçli bir şekilde çalışanlarının ahlaki norm ve yapılarının gelişmesine yönelik çabalar artırıldığında bu etkinin daha yoğun yaşanacağını ileri sürmek mümkündür.

Duygusal ve devamlılık bağlılığının aksine, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ile normatif bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Kendilerine yakın ilgi gösteren liderlere bağlılık göstermek, çalışanlar tarafından genellikle ahlaki bir zorunluluk olarak algılandığı için normatif bağlılık üzerinde olumlu etkiler meydana getirmektedir. Her türlü dejenerasyona rağmen kolektivist kültür yapımızın ve “ekmek yenilen kapiya ihanet edilmez” anlayışımızın varlığını idame ettirmesiyle üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösteren bir lidere ve örgütüne bağlılık göstermemek grup ve toplumsal baskıya razı olmak anlamına gelmektedir. Bu tür bir baskının doğurabileceği yalnızlık ve yabancılaşma duygusu çalışanların, kişisel ihtiyaçlarına duyarlılık gösteren lidere yaklaşmalarını sağlamaktadır. İhtiyaçlarına değer verildiğinin farkında olan çalışanlar kendilerini örgütsel hedef ve değerlere adanmakta ve lider ve örgütlerine daha fazla yakınlık hissetmektedirler.

Araştırma sonuçları diğer iki bağlılık türünde olduğu gibi karizmatik liderlerin sıradışı davranışlar sergileme ve statükoyu sürdürmeme özelliklerinin normatif bağlılığına pozitif etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre çalışanlar, statükoyla alışlagelmiş yol ve yöntemlerin dışında kendine has üslubuyla mücadele eden liderlerine bağlılık göstermeyi bir görev ve zorunluluk olarak algılamaktadırlar.



Yapılan araştırma sonuçları sadece iki tür karizmatik lider özellik ve davranışının normatif bağlılığa pozitif etkide bulunmadığını göstermektedir. Bunlar, kişisel risk üstlenme ve çevresel duyarlılık göstermedir.

Yukarıda detaylı bir biçimde ele aldığımız bulgu ve görüşler göstermektedir ki çalışanların bağlılıklarının sağlanılmasında karizmatik liderlerin özellik ve davranışlarının payı büyüktür. Dolayısıyla her türlü örgüt ve kurumdaki yönetici ve liderler, karizmatik lider davranışları sergileyerek çalışanların bağlılık düzeylerinin yükselmesini sağlayabilirler. Bu suretle örgütsel çıktılarda iyileşmeler sağlayabilecekleri gibi, hizmette kalite ve daha etkili bir işyeri geliştirebilirler. Ancak unutulmamalıdır ki, örgütsel bağlılık çeşitli faktörlerden etkilenen ve algılanması bireye ve zamana göre değişen subjektif bir yapıya sahiptir. Bağlılığın sağlanması zor ve uzun süren bir çabayı gerektirirken, kaybedilmesi kolay ve hızlı olmaktadır. Liderler örgütsel bağlılığı sağlayacak ve koruyacak uygulama ve programlar geliştirirken, konunun zamana ve bireye göre değişebileceğini ve uzun zaman alabileceğini dikkate almak zorundadırlar. Örgütsel bağlılığın sağlanılmasında yönetici ve liderlerin alması gereken yönetsel önlemler şunlar olabilir:

- Yönetim politika ve uygulamalarında adaletli olunması ve hiçbir çalışanın hakkının yenilmemesi,
- Mutlaka başarılı çalışanları ödüllendiren bir ödül sisteminin tesis edilmesi,
- Çalışanların önemli kararlarda fikirlerinin alınması, onlara da söz hakkı tanınması,
- Her bir çalışana birey olarak değer verildiği hissini kazandırılması,
- Çalışanlara yaptıkları işin örgüt için ne denli önemli olduğu bilincinin kazandırılması,
- Çalışanların güçlendirilmesi,
- Çalışanların bilgi ve becerilerinin geliştirilmesi ve bilgi ve becerilerine uygun işlerde çalıştırılması,
- Sıcak bir çalışma ortamının tesis edilmesi,
- Sosyal faaliyetlerin organize edilmesi,
- Paylaşılan bir örgüt ikliminin geliştirilmesi ve yerleştirilmesi,
- Görev ve sorumluluğa denk yetkilerin verilmesi,

- Çalışanlara görevlerin yerine getirilmesinde gerekli özerkliğin verilmesi gerekmektedir.

Bu çalışma karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık için kavramsal bir yapı oluşturmuştur. Örgütsel bağlılık türlerine etki eden karizmatik lider özelliklerinin bilinmesi, çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerini yükseltmek isteyen değişik örgüt ve kurumlardaki yönetici ve liderler için yol gösterici olacaktır. Ancak tüm çalışmalarda olduğu gibi bu çalışmada da bazı sınırlamalar vardır. Bu bağlamda bundan sonra yapılacak çalışmalarda elde ettiğimiz bulguların geliştirilebilmesi ve genelleştirilebilmesi için araştırmacıların aşağıdaki hususları dikkate almaları tavsiye edilmektedir:

a. Yapılan çalışmada karizmanın lider tarafından taşınan yönü daha fazla ön plana çıkarılmış, karizmaya ilişkin grup üyelerinin algılarını belirleyen etmenlere aynı derecede odaklanılamamıştır. Örneğin, “karizma grup üyelerinin lidere verdikleri tepkilerde, varolan gereksinimlerde gizlidir” şeklindeki etkileşimsel boyut fazla vurgulanmamıştır. Dolayısıyla bundan sonra yapılacak olan çalışmalarda bu hususun dikkate alınması, karizmatik liderliğin izleyici ve grup üyeleri boyutundan da izlenilmesini sağlayacaktır.

b. Yukarıdaki maddeye paralel olarak, örneğin vizyon belirleme gibi karizmatik lider özelliklerinin grup bilincinin sağlanması ya da görev performansı üzerinde doğrudan etkide bulunup bulunmadığının ortaya konulmasına yönelik çalışmaların yapılması gerekmektedir.

c. Araştırmada örneklem kitlesi olarak normatif yapılı bir iş/meslek grubu seçilmiştir. Dolayısıyla araştırma bulgularının başka meslek gruplarında veya işyeri ve sektörlerde farklı yapısal özellikler nedeniyle değişebilmesi mümkündür. Bu nedenle farklı yapısal özelliklere sahip sektörlerde, aynı ölçeklerin kullanılması suretiyle yapısal faktörlerin karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık türleri üzerindeki etkilerinin belirlenmesi gerekmektedir. Karizmatik lider özelliklerinin örgütsel bağlılık türleri ile olan ilişkileri konusunda değişik sektör ve meslekler için araştırmalar yapılması faydalı içgörüler sunacaktır.

d. Karizmatik liderlerin özellik ve etkilerinin ya da izleyicilerin liderlerine atfettikleri özelliklerin farklı kültürlerde değişebilmesi mümkündür. Din, dil, aile, coğrafi özellikler, tarih bilinci gibi kültürel faktörlerin liderlik ve bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik araştırmaların yapılması gerekmektedir. Bu bağlamda, bundan sonra yapılacak çalışmalarda batıda geliştirilmiş olan liderlik ve bağlılık modellerinin farklı kültürlerde uygulanabilirliğinin ve mukayesesinin de değerlendirilmesi yerinde olacaktır.

e. Yukarıdaki öneriye ilave olarak belirtmek gerekir ki, liderlik olgusu sosyo-kültürel süreçlerle yakından ilgili bir konudur. Bu bağlamda toplumsal yapının halihazırdaki kültür türüne (otokratik, demokratik veya kitle kültürü) göre, karizmatik lider özelliklerinin hangi boyutları alacağı analiz edilmelidir. Özellikle araştırma yapılan sosyal sistemin genel dokusu ile araştırma örneklemini oluşturan alt sistemin (örneğin, Emniyet Müdürlüklerinin) kültür zemini, karizmatik lider özelliklerinin dominant unsurları ve boyutları açısından bir değerlendirmeye tabi tutulmalıdır. Bu tür bir değerlendirme kültürel görelilik tehlikesini bertaraf edebilecektir.

f. Ayrıca bağlılığın isteyerek mi, yoksa zorunluluktan mı kaynaklandığı konusu araştırılmalıdır.

g. Karizmatik liderlerin House, Bass gibi diğer araştırmacılar tarafından ortaya konulan özelliklerinin de örgütsel bağlılıkla ilişkilerinin belirlenmesine yönelik araştırmaların yapılması gerekmektedir.

Son zamanlarda iş yaşamında karşılaşılan en önemli problemlerden birisinin çalışanların iş ve işyerlerinden memnun olmamaları olduğu düşünüldüğünde, bu problemin giderilmesi örgütler için mal veya hizmet üretmek kadar asli bir fonksiyon niteliğine dönüşmektedir. Bu fonksiyonun gerçekleştirilmesinde çalışanın örgütünün hedef ve değerlerini benimsemesi, örgütü lehine ekstra çaba sarf etmesi ve örgüt üyeliğinin sürmesini istemesi anlamına gelen örgütsel bağlılık daha fazla ön plana çıkmaktadır. Şüphesiz örgütsel bağlılığın sağlanılmasında karizmatik lider özellik ve davranışları örgüt lider ve yöneticilerine önemli ipuçları sunmaktadır.

Sonuç olarak, dünyanın giderek küçüldüğü, ekonomik ve ticari anlamda ülkesel sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetlendiği bir ortamda örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve daha da güçlenerek geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık kavramları oldukça önem kazanmıştır. Ekonomik ve siyasi istikrarsızlığın bir gelenek haline dönüştüğü ülkemizde sık sık yaşanan krizlerin neden olduğu pek çok örgütsel problemde en az zararla kurtulabilmekte örgütsel bağlılık ve karizmatik liderlik örgüt yönetimlerine önemli açılımlar sunabilmektedir.





## KAYNAKLAR

- 1- ABRAHAM, R., The Relationship of Vertical and Horizontal Individualism and Collectivism to Intrapreneurship and Organizational Commitment, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol:18, No:4, 179-186, 1997.
- 2- ADL ASSOCIATES, **Commitment: If You Build it.....Results Will Come**, ADL Associates, Lewistelle, TX., 1998.
- 3- AGARWAL, S., DeCARLO, T. E., and VYAS, S. B., Leadership Behavior and Organizational Commitment:A Comparative Study of American and Indian Salaspersons, **Journal of International Business Studies**, Vol:30, No:4, 727, Winter 1999.
- 4- AKGÜL, A., **Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS Uygulamaları**, YÖK Matbaası, Ankara, 1997.
- 5- ALLEN, N. J. and MEYER, J. P., Organizational Socialization Tactics: A Longitudinal Analysis of Links To Newcomers' Commitment and Role Orientation, **Academy of Management Journal**, Vol:33, No:4, 847-858, 1990.
- 6- ALLEN, N. J. and MEYER, J. P., The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, **Journal of Occupational Psychology**, Vol:63, No:1, 1-18, 1990.
- 7- ALLEN, N. J. and MEYER, J. P., Organizational Commitment:Evidence of Career Stage Effects, **Journal of Business Research**, Vol:26, No:1, 46-91, 1993.
- 8- ALLEN, N. J. and MEYER, J. P., Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:49, 252-276, 1996.
- 9- AL-MEER, A. R., Organizational Commitment: a Comparison of Westerns, Asians and Saudis, **International Studies of Management and Organization**, Vol:19, No:2, 51-62, 1989.
- 10- ALVI, S. A. and AHMED, S. W., Assessing Organizational Commitment in a Developing Country:Pakistan a Case Study, **Human Relations**, Vol:40, No:5, 267-280, 1987.
- 11- ANGLE, H. L. and PERRY, J. L., An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness, **Administrative Science Quarterly**, Vol:26, 1-13, 1981.

- 12- ARDIÇ, K. ve YENİGÜN, M. C., **Toplam Kalite Yönetiminde Liderlik Anlayışı**, 21.Yy.Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 545, 1997.
- 13- ARIKAN, R., **Araştırma Teknikleri ve Rapor Yazma**, Tütibay Yayıncılık, Ankara, 1995.
- 14- ARYEE, S. and HENG, L. J., A Note on the Applicability of an Organizational Commitment Model, **Work and Occupations**, Vol:17, No:2, 229-239, 1990.
- 15- AWAMLEH, N. A. H. K., Organizational Commitment of Civil Service Managers in Jordan: A Field Study, **Journal of Management Development**, Vol:15 No:5, 65-74, 1996,
- 16- AY, C. ve GÜLGÜN, A., **Liderlik ve Örgüt Kültürü**, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 278-289, 1997.
- 17- BALAY, R., **Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı: Ankara İli Örneği**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara:2000.
- 18- BALCI, A., **Eğitim Yöneticisinin İş Doyumu**, Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara:1985.
- 19- BALTAŞ, A., **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul:Remzi Kitabevi, 2000.
- 20- BANERJI, P. and KRISHNAN, V. R., Ethical Preferences Of Transformational Leaders: An Empirical Investigation, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol:21, No:8, 405-413, 2000.
- 21- BARANSEL, A., **Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi**, 3.Bası, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No:257, İstanbul, 1993.
- 22- BAR-HAYIM, A. and BERMAN, G., The Dimensions of Organizational Commitment, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:13, 379-387, 1992.
- 23- BARLING, J., WEBER, T. and KELLOWAY, E. K., Effects of Transformational Leadership Training on Attitudinal and Financial Outcomes: a Field Experiment, **Journal of Applied Psychology**, Vol:81, 827-832, 1996.
- 24- BASS, B. M., **Leadership and Performance Beyond Expectations**, New-York:Free Press, 278, 1985.

- 25- BASS, B. M., From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share to Vision, **Organizational Dynamics**, Vol:18, 19-31, 1990.
- 26- BASS, B. M., AVOLIO, B. J. and GOODHEIM, L., Biography and the Assessment of Transformational Leadership at the World-Class Level, **Journal of Management**, Vol:13, 7-19, 1987.
- 27- BAYSAL, A. C. and PAKSOY, M., Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli, **İ.Ü.İşletme Fakültesi Dergisi**, C:28, S:1, 7-15, Nisan-1999.
- 28- BECKER, H. S., Notes on the Concept of Commitment", **American Journal of Sociology**, Vol:66, 32-40, 1960.
- 29- BENKHOFF, B., Disentangling Organizational Commitment ,The Dangers Of The OCQ for Research and Policy, **Personnel Review**, Vol:26, No:1/2, 114-131, 1997.
- 30- BENNETT, H. and DURKIN, M., The Effects of Organisational Change on Employee Psychological Attachment: An Exploratory Study, **Journal of Managerial Psychology**, Vol:15, No:2, 126-147, 2000.
- 31- BERGER, P. K. and GRIMES, A. J., Cosmopolitan-Local: A Factor Analysis of the Consturct, **Administrative Science Quarterly**, 223-235, 1973.
- 32- BIGGART, N. W. and HAMILTON, G. G., The Power of Obediance, **Administrative Science Quarterly**, Vol:29, 540-549, 1984.
- 33- BLAU, G. J., The Measurement and Prediction of Career Commitment, **Journal of Occupational Psychology**, Vol:58, 278-288, 1985.
- 34- BLAU, G.J., Early-Career Job factors Influencing the Professional Commitment of Medical Technologists, **Academy of Management Journal**, Vol:42, No:6, 687-695, December 1999.
- 35- BLAU, G. J. and BOAL, K. B., Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeizm, **Academy of Management Review**, Vol:12, No:2, 288-300, 1987.
- 36- BLAU, G. J. and BOAL, K. B., Using Job Involvement and Organizational Commitment Interactively to Predict Turnover, **Journal of Management**, Vol:15, No:1, 115-127, 1989.

- 37- BRADLEY, R. T., **Charisma And Social Structure: A Study of Love and Power, Wholeness and Transformation**, Paragon House, New York, 30-32, 1987.
- 38- BRETT, J. F., CRON, W. L. and SLOCUM, JR, J. W., Economic Dependency on Work: A Moderator of the Relationship Between Organizational Commitment and Performance, **Academy of Management Journal**, Vol:38, No:1, 261-271, 1995.
- 39- BREWER, A. M., Developing Commitment Between Managers and Employees, **Journal Of Managerial Psychology**, Vol: 11, No: 4, 24-34, 1996.
- 40- BROOKS, I., Leadership of a Cultural Change Process, **Leadership & Organizational Development Journal**, Vol:17, Issue:5, p.5, 1996.
- 41- BRYMAN, A., **Charisma And Leadership In Organizations**, SAGE Publications, London, 22-24, 1992.
- 42- BUONO, A. F. and BOWDITCH, J. L., A Primer on Organizational Behavior, **Willey Book**, New York, 161, 1990.
- 43- BURNS, J. M., **Leadership**, New York: Harper and Row, 1978.
- 44- BUTTERFIELD, D. A., **Welcome Back Charisma**, In Hunt, J.G. et al., 67-72, 1988.
- 45- CALDWELL, D., CHATMAN, J. and O'REILLY, C., Building Organizational Commitment: a Multifirm Study, **Journal of Occupational Psychology**, Vol:63, 246-258, 1990.
- 46- CAN, H., **Organizasyon ve Yönetim**, 4.basım, Ankara:Siyasal Kitabevi, 51, 1997.
- 47- CARUANA, A. and CALLEYA, P., "The Effect of Internal Marketing on Organisational Commitment Among Retail Bank Managers", **International Journal of Bank Marketing**, Vol:16, No:3, 108-116, 1998.
- 48- CENGİZ, A. A., **Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama**, Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir, 2001.
- 49- CEYLAN, A. ve BEGEÇ, S., **Fiedler'in Liderlik Modeliyle İlgili Olarak Tuzla Piyade Okul Komutanlığında Yapılan Bir Araştırma**, Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı, 601-616, 2000.

50- CEYLAN, A., **Örgütsel Davranışın Bireysel Boyutu**, GYTE Yayın No:2, 72, Gebze, 1998.

51- CEYLAN, A., ERTÜRK, A., MUTLU, M. ve PALACI, M., Charismatic Leadership and Organizational Commitment In Public Service Organizations, **Boğaziçi Journal**, Vol:15, No:2, 129-139, 2001.

52- CEYLAN, A. ve ŞENYÜZ, P. B., Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma-Dışlanma Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Sigorta Sektöründe Bir Araştırma, **Yönetim Dergisi**, Yıl:14, Sayı:44, 57-62, Şubat-2003.

53- CHEN, Z. X. and FRANCESCO, A. M., The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:62, Issue:3, 490-516, June-2003.

54- CHENG, Y. and STOCKDALE, M. S., The Validity of the Three-Component Model of Organizational Commitment in Chinese Context, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:62, Issue:3, 465-489, June-2003.

55- CHERRINGTON, D. J., **Personnel Management: The Management of Human Resources**, Dubuque, Iowa, 271, 1983.

56- CHOW, I. H. S., Organizational Commitment and Career Development Of Chinese Managers In Hong Kong and Taiwan, **The International Journal Of Career Management**, Vol:6, No: 4, 3-9, 1994.

57- CHRYSIDES, G. D., **Unrecognized Charisma? A Study Of Four Charismatic Leaders**, 2001 International Conference The Spiritual Supermarket: Apr.19-22, London, 2001.

58- CHUSMIR, L. H., Job Commitment and Organizational Woman, **Academy of Management Review**, Vol:7, No:4, 271, 1982.

59- COHEN, A., Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:13, 539-554, 1992.

60- COHEN, A., Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis, **Academy of Management Journal**, Vol:36, No:5, 1140-1157, 1993.

61- CONGER, J. A., **The Charismatic Leader: Behind The Mystique of Exceptional Leadership**, San Francisco:Jossey-Bass Publishers, 92, 1989.

62- CONGER, J. A., Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research, **Leadership Quarterly**, Vol:10, No:2, 145-179, 1999.

63- CONGER, J. A. and HUNT, J. G., Overview Charismatic and Transformational Leadership: Taking Stock of the Present and Future, **Leadership Quarterly**, Vol:10, No:2, 121-127, 1999.

64- CONGER, J. A. and KANUNGO, R. N., **Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership**, In Conger, J.A. and Kanungo, R.N., (Eds), Charismatic Leadership, Jossey Bass Inc., San Francisco, 78-97, 1988.

65- CONGER, J. A. and KANUNGO R. N., Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:15, No:5, 439-452, 1994.

66- CONGER, J. A., KANUNGO, R. N., MENON, S. T. and MATHUR, P., Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership, **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Vol:14, No:3, 290-302, 1997.

67- ÇIRPAN, H., **Örgütsel Öğrenme İklimi ve Örgüte Bağlılık İlişkisi: Bir Alan Araştırması**, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul, 1999.

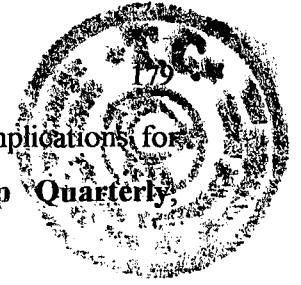
68- DAILEY, R. C. and KIRK, D. J., Distrubutive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intend to Turnover, **Human Relations**, Vol:45, No:3, 305-317, 1992.

69- DAVIS, K. and NEWSTROM, J. W., **Human Behavior at Work, Organizational Bahavior**, Eight Edition, McGraw Hill Book Company, New York, 179, 1989.

70- DE VRIES, R. E., ROE, R. A. and TAILLIEU, T. C. B., **On Charisma and Need For Leadership**, Paper Presented At The Workshop On Transformational Leadership, Tilburg University, The Netherlands, May 5-7, WORC Paper 97.12.018/3, 1997.

71- DEGROOT, T., SCOTT, K. D. and CROSS, T. C., A Meta-Analysis To Review Organizational Outcomes Related To Charismatic Leadership. **Organizational Behavior; Leadership; Meta-Analysis, Canadian Journal of Administrative Sciences**, Vol:17, Issue:4, 356-372, 2000.





72- DELUGA, R. J., American Presidential Machiavellianism Implications for Charismatic Leadership and Rated Performance, **The Leadership Quarterly**, Vol:12, 339-363, 2001.

73- DEMİRTAŞ, S., **Liderlik Teorileri Ve Karizmatik Liderlik**, İ.Ü.Sos.Bil.Ens., Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 56-57, 1997.

74- DERELİ, T., **Organizasyonda Davranış**, Ar Yayıncılık, İstanbul, 45-47, 1982.

75- DICK G. and METCALFE, B., Managerial Factors And Organisational Commitment: A Comparative Study Of Police Officers and Civilian Staff, **The International Journal of Public Sector Management**, Vol:14, No:2, 111-128, 2001.

76- DILLMAN, D. A., **Mail and Telephone Surveys**, New York: John Willey & Sons, 1978, pp.39-76'dan aktaran Çırpan, 1999, s.88.

77- DUBIN, R., CHAMPOUX, J. E. and PORTER, L. W., Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers, **Administrative Science Quarterly**, Vol:20, 411-421, 1975.

78- EBY, L. T. and FREEMAN, D. M., Motivational Bases Of Affective Organizational Commitment: A Partial Test Of An Integrative Theoretical Model, **Journal of Occupational & Organizational Psychology**, Vol:72, Issue:4, 463-484, 1999.

79- EHRHART, M. G. and KLEIN, K. J., Predicting Followers' Prefences for Charismatic Leadership: The Influence of Follower Value and Personality, **The Ledership Quarterly**, Vol:12, 153-179, 2001.

80- ELENKOV, D. S., Effects of Leadership on Organizational Performance in Russian Companies, **Journal of Business Research**, Vol:55, 467-480, 2002.

81- ERÇİL, Y., **Lineer Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli**, 21.Yy.Liderlik Semp., Cilt-2, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 535, 1997.

82- ERDOĞAN, İ., **Araştırma Dizaynı ve İstatistiki Yöntemler**, Emel Matbaası, Ankara, 1998.

83- EREN, E., **Yönetim ve Organizasyon**, Beta Yayınevi, 4.basım, İstanbul, 390, 1998.



84- ETZIONI, A., **A Comparative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement and Their Correlates**, 4<sup>th</sup>. Edition, New York: The Free Press, 1966.

85- FARNHAM, D. and PIMLOTT, J., **Understanding Industrial Relations**, Cassell, London, 85, 1990.

86- FIOL, C. M., HARRIS, D. and HOUSE, R., Charismatic Leadership: Strategies for Effecting Social Change, **Leadership Quarterly**, Vol:10, No:3, 449-482, 2002.

87- FIDAN Y., İşletme Yönetimi, Cumhuriyet Üniversitesi, İİBF Yayınları, Sivas 1996.

88- FUKAMI, C. V. and LARSON, E. W., Commitment to Company and Union; Parallel Models, **Journal of Applied Psychology**, Vol:69, No:3, 367-371, 1984.

89- GAERTNER, K. N. and NOLLEN, S. D., Career Experiences, Perceptions of Employment Practices and Psychological Commitment to the Organization, **Human Relations**, Vol:42, No:11, 975-991, 1989.

90- GAL, R., **The Military Profession: Between Commitment and Obedience, Commitment in the Military Profession**: Report of a Symposium, der. Donald Lang, Royal Roads Military College, 270-279, 1983.

91- GALLIE, D., FIELSTEAD, D. and GREEN, F., Employer Policies and Organizational Commitment in Britain 1992-1997, **Journal of Management Studies**, Vol:38, No:8, 1082-1103, December 2001.

92- GALLIE, D., KOSTOVA, D. and KUCHAR, P., Employment Experiences and Organisational Commitment: An East-West European Comparison, **Work, Employment & Society**, Vol:13, No:4, 621-641, 1999.

93- GARDNER, W. L., The Charismatic Relationship: A Dramaturgical Perspective, **Academy Of Management Review**, 4-5, January 1998.

94- GLISSON, C. and DURICK, M., Predictors of Job Satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations, **Administrative Science Quarterly**, Vol:33, No:1, 61-81, 1988.

95- GOULD, S. and PENLEY, L. E., Career Strategies and Salary Progression: A Study of their Relationship in a Municipal Bureaucracy, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol:34, 244-265, 1984.

96- GÖKKAYA, Ö., Bilgi Çağında Organizasyon ve Dönüştürücü Liderlik, Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F., **II.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, 17-18 Mayıs 2003, Derbent/İzmit, 793-800, 2003.

97- GÖKMEN, S., **İşletmeye Bağlılık Anketini Türkçeye Uyarlama ve Geçerlik ve Güvenirlilik Katsayılarını Belirleme Çalışması**, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1996.

98- GRUNDSTEIN, A. R., Bilateral Transformational Leadership: An approach for Fostering Ethical Conduct in Public Service Organization, **Administration & Society**, Vol:32, No:2, 147-161, 1999.

99- GÜL, H., Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur Mu?, **II.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, 17-18 Mayıs 2003, Derbent/İzmit, 768-782, 2003.

100- HAAS, H. and TAMARKIN, B., **İnsan Lider Doğmaz**, Çev:Sinan Köseoğlu, Beyaz Yayınları, Birinci Basım, 262 s., İstanbul, 2000.

101- HALL, D. T., SCHNEIDER, B. and NYGREN, H. T., Personal Factors in Organizational Identification, **Administrative Science Quarterly**, Vol:15, 176-190, 1970.

102- HARTMANN, L. C., Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol:8, Issue:1, 89-109, 2000.

103- HESHIZER, B. P., MARTIN, H. J. and WIENER, Y., Normative Commitment and Instrumental Attachment as Intervening Variables in the Prediction of Union Participation, **Journal of Applied Behavioral Science**, Vol:27, No:4, 532-549, 1991.

104- HINKIN, T. R. and TRACEY, B., The Relevance Of Charisma For Transformational Leadership In Stable Organizations, **Journal Of Organizational Change Management**, Vol:12, No:2, 105-119, 1999.

105- HOPFL, H., The Making Of The Corporate Acolyte:Some Thoughts On Charismatic Leadership And The Reality Of Organizational Commitment, **Journal Of Management Studies**, Vol:29, No:1, 23-33, January 1992.

- 106- HOUSE, R. J., **A 1976 Theory of Charismatic Leadership**, In Hunt, J. G. and Larsson L.L. (Eds), **Leadership: The Cutting Edge**, Carbondale, Ill.: Southern Illinois University Press, 189-207, 1977.
- 107- HOUSE, R. J., **Charismatic Leadership in Service-Producing Organizations**, **International Journal of Service Industry Management**, Vol:3, No:2, 5-16, 1992.
- 108- HOUSE, R. J., **Weber and the Neo-Charismatic Leadership Paradigm: A Response to Beyer**, **Leadership Quarterly**, Vol:10, No:4, 563-574, 1999.
- 109- HOUSE, R. J. and HOWELL, J. M., **Personality and Charismatic Leadership**, **The Leadership Quarterly**, Vol:3, 81-108, 1992.
- 110- HOUSE, R. J. and SINGH, J. V., **Organizational Behavior: Some New Directions for I/O Psychology**, **Annual Review of Psychology**, Vol:38, 669-718, 1987.
- 111- HOUSE, R. J., SPANGLER W. D. and WOYCKE, J., **A Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leadership Effectiveness**, **Administrative Science Quarterly**, Vol:36, 364-396, 1991.
- 112- HOWELL, J. M. and AVOLIO B. J., **The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation?**, **Academy of Management Executives**, Vol:6, No:2, 5-8, 1992.
- 113- HOWELL, J. M., **Two Faces of Charisma: Socialised and Personalised Leadership in Organizations**, in **Charismatic Leadership: The Elusive Factor in Organizational Effectiveness**, Jay A. Conger and R. N. Kanungo et al., San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 218-222, 1988.
- 114- HREBINIAK, L. G. and ALUTTO, J. A., **Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment**, **Administrative Science Quarterly**, Vol:17, 555-572, 1972.
- 115- HREBINIAK, L. G., **Effects of Job Level and Predictor on Employee Attitudes and Perception of Influence**, **Academy of Management Journal**, Vol:17, 649-662, 1974.
- 116- HUANG, L. H., **The Perceived Leadership Behaviour And Organizational Commitment At CPA Firms**, DBA, Nova Southeastern University, Publication Number: AAT 9954698, <<<http://www.lib.umi.com>>>, 2000, Erişim Tarihi: 13.12.2001.

117- HUEN YU, LEITHWOOD, K. and JANTZI, D., The Effects of Transformational Leadership on Teacher's Commitment to Change in Hong Kong, **Journal of Educational Administration**, Vol:40, No:4, 368-389, 2002.

118- HUNT, J. G., BOAL, K. B. and DODGE, G. E., The Effects of Visionary and Crisis-Responsive Charisma on Followers: An Experimental Examination of two Kinds of Charismatic Leadership, **Leadership Quarterly**, Vol:10, No:3, 423-448, 1999.

119- İLSEV, A., **Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma**, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1997.

120- JACOBSEN, C. and HOUSE, R. J., Dynamics of Charismatic Leadership. A Process Theory, Simulation Model and Tests, **The Leadership Quarterly**, Vol:12, 75-112, 2001.

121- KALLEBERG, A. L. and REVE, T., Contracts and Commitment: Economic and Sociological Perspectives on Employment Relations, **Human Relations**, Vol:45, No:9, 1100-1131, 1992.

122- KANTER, R. M., Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanism in Utopian Communities, **American Sociological Review**, Vol:33, No:4, 499-517, 1968.

123- KAVI, A., **Relationship Between Organizational Commitment and Organizational-Professional Conflict, The Case of Electrical Engineers in Turkey**, ODTÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 1998.

124- KEÇECİOĞLU, T., **Lider & Liderlik**, Okumuş Adam Yayınları, Yayın No:19, 1.Baskı, İstanbul, 2003.

125- KHATRI, N., ALVIN, H. and LEE, T. H., The Distinction Between Charisma and Vision: An Empirical Study, **Asia Pacific Journal of Management**, Vol:18, 373-393, 2001.

126- KILINÇ, T. (a), **Karizmatik Liderlik: Tanımları ve Olumlu-Olumsuz Yönleri**, <<[http:// www.merih.net/m2/lid/karizmatik.htm](http://www.merih.net/m2/lid/karizmatik.htm)>>, Erişim Tarihi: 15.06.2002.

127- KILINÇ, T. (b), **Liderlikte Durumsallığın Ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı**, <<<http://www.merih.net/m2/lid/karizma.htm>>>, Erişim Tarihi: 18.05.2002.

- 128- KILINÇ, T. (c), **House'un Karizmatik Liderlik Yaklaşımı**, <<<http://www.merih.net/m2/lid/karizma.htm>>>, Erişim Tarihi: 13.07.2002.
- 129- KILINÇ, T. (d), **Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı**, <<<http://www.merih.net/m2/lid/karizmamd.htm>>>, Erişim Tarihi: 13.07.2002.
- 130- KILINÇ, T. (e), **Shamir'in Karizmatik Liderliğe Benlik Kavramı Kuramı**, <<<http://www.merih.net/m2/lid/karizma.htm>>>, Erişim Tarihi: 23.04.2002.
- 131- KILINÇ, T. (f), **Karizmatik Lider Kuramlarının Mukayesesi ve Değerlemesi**, <<<http://www.merih.net/m2/lid/karizmaiii.htm>>>, Erişim Tarihi: 23.04.2002.
- 132- KO, J., PRICE, J. L. and MUELLER, C. W., Assessment of Meyer and Allen's Three Component Model of Organizational Commitment in South Korea, **Journal of Applied Psychology**, Vol:82, No:6, 961-973, 1997.
- 133- KOCH, J. L. and STEERS, R. M., Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public Employees, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:12, 119-128, 1978.
- 134- KOÇAK, S. ve KİRAZCI, S., **Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler**, 21.Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, Deniz Harp Okulu, ss.300-301, Tuzla-İstanbul, 1997.
- 135- KOÇEL, T., **İşletme Yöneticiliği**, Beta Yayıncılık, 338, İstanbul, 1993.
- 136- KOTTER, J. P., **Liderler Gerçekte Ne Yapar?**, Harvard Business Review Dergisinden Seçmeler, Çev.:Meral Tüzel, MESS Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, 45-66, Mayıs-Haziran 1990.
- 137- LAMSA, A. M. and SAVOLAINEN, T., Exploring Commitment in Different Contexts Change: Findings From a Study on Downsizing and Quality Improvement , **Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal**, Vol:3, No:1, 35-41, 1999.
- 138- LARSSON, S. and RONNMARK, L., The Concept Of Charismatic Leadership Its Application To An Analysis Of Social Movements And A Voluntary Organization In Sweden, **International Journal Of Public Sector Management**, Vol:9, No:7, 32-44, 1996.
- 139- "LEADERSHIP", **International Encyclopedia of the Social Sciences**, The MacMillan Company and the Free Press, New York, Cilt-9, 91-92, 1972.

- 140- LEE, S. M., An Empirical Analysis of Organizational Identification, **Academy of Management Journal**, Vol:8, 213-220, June-1971.
- 141- LEFKOWITZ, J., **Personnel Turnover**, Progress in Clinical Psychology, 69-90, 1971.
- 142- LEONG, C. S., FURNHAM, A. and COOPER, C. L., The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship, **Human Relations**, Vol:49, No:10, 1345-1361, 1996.
- 143- LOK, P. and CRAWFORD, J., The Relationship Between Commitment And Organizational Culture, Subculture, Leadership Style And Job Satisfaction In Organizational Change And Development, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol:20, No:7, 365-373, 1999.
- 144- LOKE, J. C. F., Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment, **Journal of Nursing Management**, Vol:9, 191-204, 2001.
- 145- LOWE, W. A., An Examination of the Relationship Between Leadership Practices and Organizational Commitment in the Fire Service, NOVA Southeastern University, [www.umicom](http://www.umicom), 1-24, 2000.
- 146- LUTHANS, F., **Organizational Behavior**, 6th ed., McGraw Hill Inc., New York, 283, 1992.
- 147- MARJOSOLA, I. A. and TAKALA, T., Charismatic Leadership, Manipulation And The Complexity Of Organizational Life, **Journal Of Workplace Learning: Employee Counselling Today**, Vol:14, No:4, 146, 2000.
- 148- MATHIEU, J. E. and ZAJAC, D. M., A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment, **Psychological Bulletin**, Vol:108, No:2, 171-194, 1990.
- 149- MAYER, R. C. and SCHOORMAN, F. D., Predicting Participation and Production Outcomes Through a Two-Dimensional Model of Organizational Commitment, **Academy of Management Journal**, Vol:35, No:3, 671-684, 1992.
- 150- McDONALD, D. J. and MAKIN, P. J., The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction Of Temporary Staff, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol:21, No:2, 84-91, 2000.

151- MCGEE, G. W. and FORD, R. C., Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and Continuance Commitment Scales, **Journal of Applied Psychology**, Vol:72, 638-642, 1987.

152- MEYER, J. P. and ALLEN, N. J., Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations, **Journal of Applied Psychology**, Vol:69, 372-378, 1984.

153- MEYER, J. P. and ALLEN, N. J., A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, **Human Resources Management Review**, Vol:1, 61-89, 1991.

154- MEYER, J. P., ALLEN, N. J. and SMITH, C. A., Commitment to Organization's and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization, **Journal of Applied Psychology**, Vol:78, No:4, 538-551, 1993.

155- MEYER, J. P., IRWING, P. G. and ALLEN, N. J., Examination of Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:19, 29-52, 1998.

156- MEYER, J. P., PAUNONEN, S. V., GELLATLY, I. R., GOFFIN, R. G. and JACKSON, D. N., Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of the Commitment that Counts, **Journal of Applied Psychology**, Vol:74, No:1, 152-156, 1989.

157- MEYER, J. P., STANLEY, D. J., HERSCOVITCH, L. and TOPOLNYTSKY, L., Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:61, 20-52, 2002.

158- MORRIS, J. and STEERS, R. M., Structural Influences on Organizational Commitment, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:17, 50-57, 1980.

159- MORRIS, T., LYDKA, H. and O'CREAVY, F., Can Commitment Be Managed? A Longitudinal Analysis of Employee Commitment and Human Resource Policies, **Human Resource Management Journal**, Vol:3, No:3, 21-42, 1993.

160- MORROW, P. C., Concept Redundancy in Organizational Research: The Case of Work Commitment, **Academy of Management Review**, Vol:8, 486-500, 1983.



- 161- MORROW, P. C. and McELROY, J. C., Research Notes on Assessing Measures of Work Commitment, **Journal of Vocational Behaviors**, Vol:7, 139-145, 1986.
- 162- MORROW, P. C. and WIRTH, R. E., Work Commitment Among Salaried Professionals, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:34, 40-56, 1989.
- 163- MORROW, P. C., McELROY, J. C. and BLUM, M., Work Commitment Among Department of Transportation Employees, **Review of Public Personnel Administration**, Vol:8, No:3, 96-104, 1988.
- 164- MOTTAZ, C. J., An Analysis of The Relationship Between Education and Organizational Commitment in a Variety of Occupational Groups, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:28, No:3, 214-228, 1989.
- 165- MOWDAY, R. T., PORTER, L. W. and STEERS, R. M., **Employee-Organization Linkages**, New York, Academic Press, 1982, p.365.
- 166- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. and PORTER, L. W., The Measurement of Organizational Commitment, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:14, 224-247, 1979.
- 167- MUCHINSKY, P. M. and TUTTLE, M. L., Employee Turnover: An Empirical and Methodological Assessment, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:14, 43-77, 1979.
- 168- MUCHINSKY, P. M., **Psychology Applied to Work**, Brooks/Cole Publishing, 358-395, 1993.
- 169- NADLER, D. A. and TUSHMAN, M. L., Beyond the Charismatic Leader; Leadership and Organizational Change, **California Management Review**, Vol:32, 77-97, 1990.
- 170- NEWTON, L. A. and SHORE, L. M., A Model of Union Memebership: Instrumentality, Commitment and Opposition, **Academy of Manmanagement Review**, Vol:17, No:2, 275-298, 1992.
- 171- NIJHOF, W. J., DE JONG, M. J. and BEUKHOF, G., Employee Commitment In Changing Organizations: An Exploration, **Journal of European Industrial Training**, Vol:22, No:6, 243-248, 1998.
- 172- NORTHCRAFT, G. B. and NEALE, M. A., **Organizational Behavior, A Management Challenge**, The Dryden Press: USA, 1990.

- 173- O'REILLY, C., **Corporations, Culture and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations**, Psychological Dimensions of Organizational Behavior, 2nd Ed., B.M. Staw (Ed), New Jersey: Prentice Hall, 322, 1995.
- 174- O'REILLY, C. and CALDWELL, D. F., The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdecisional Justification, **Administrative Science Quarterly**, Vol:26, 597-616, 1981.
- 175- O'REILLY, C. and CHATMAN, J., Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalisation on Prosocial Behavior, **Journal of Applied Psychology**, Vol:71, No:3, 492-499, 1986.
- 176- OBERHOLSTER, F. R. and TAYLOR, J. W., Spiritual Experience And The Organizational Commitment Of College Faculty, **Info**, Vol:2, No:1, 57-78, April 1999.
- 177- OBSTROFF, C., The Relationship Between Satisfaction, Attitudes and Performance: An Organizational-Level Analysis, **Journal of Applied Psychology**, Vol:77, 963-974, 1992.
- 178- OLIVER, N., Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development, **Journal of Occupational Psychology**, Vol:63, No:1, 19-31, 1990.
- 179- OLIVER, N., Work Rewards, Work Values and Organizational Commitment in an Employee- Owned firm: Evidence From the U.K., **Human Relations**, Vol:43, No:6, 513-526, 1990.
- 180- ÖZDAMAR, K., **Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi**, Kaan Kitabevi, 2.Baskı, Eskişehir, 1999.
- 181- PARASURAMAN, S. and NACHMAN, S. A., Correlates of Organizational and Professional Commitment: The Case of Musicians in Symphony Orchetras, **Group and Organization Studies**, Vol:12, No:3, 287-308, 1987.
- 182- PARRY, K. W. and PROCTOR-THOMSON, S. B., Perceived Integrity of Transformational Leaders in Organizational Settings, **Journal of Business Ethics**, Vol:35, 75-96, 2002.



183- PAUL, J., COSTLEY, D. L., HOWELL, J. P. and DORFMAN, P. W.,  
The Mutability of Charisma in Leadership Research, **Journal of Management  
History, Management Decision**, Vol:40, No:1, 192-200, 2002.

184- PENLEY, L. E. and GOULD, S., Etzioni's Model of Organizational  
Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations,  
**Journal of Organizational Behavior**, Vol:9, 43-59, 1988.

185- POON, J. T. F., Charismatic Leadership, **Equal Opportunities  
International**, Vol:19, No:8, 24, 2000.

186- POPPER, M. and ZAKKAI, E., Transactional, Charismatic and  
Transformational Leadership: Conditions Conducive to Their Predominance,  
**Leadership & Organization Development Journal**, Vol: 15, No: 6, 3-7, 1994.

187- PORTER, L. W., STEERS, R. M., MOWDAY, R. T. and BOULIAN,  
P. V., Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover among Psychiatric  
Technicians, **Journal of Applied Psychology**, Vol:59, No:5, 603-609, 1974.

188- RANDALL, D. M. and COTE, J. A., Interrelationships of Work  
Commitment Constructs, **Work and Occupations**, Vol:18, No:2, 194-211, 1991.

189- REICHERS, A. E., A Review and Reconceptualization of  
Organizational Commitment, **Academy of Management Review**, Vol:10, No:3,  
465-476, 1985.

190- REICHERS, A. E., Conflict and Organizational Commitments, **Journal  
of Applied Psychology**, Vol:71, No.3, 508-514, 1986.

191- ROBBINS, S., **Essentials in Organizational Behaviour**, Prentice-Hall  
International Editions, London, 1992.

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

193- RUSBULT, C. A. and FARREL, D., A Longitudinal Test of the  
Investment Model: The Impact on Job Satisfaction, Job Commitment and Turnover  
of Variations in Rewards, Costs, Alternatives and Investments, **Journal of Applied  
Psychology**, Vol:68, No:3, 429-438, 1983.

194- SAAL, F. E. and KNIGHT, P. A., **Industrial-Organizational  
Psychology, Science and Practise**, Brooks/Cole Publishing Comp: Pacific Grove,  
1987.

- 195- SAGIE, A., Employee Absenteeism, Organizational Commitment and Job Satisfaction: Another Look, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:52, 156-171, 1998.
- 196- SANKOWSKY, D., The Charismatic Leader as Narcissist: Understanding the Abuse of Power, **Organizational Dynamics**, Vol:23, No:4, 3-4, Spring 1995.
- 197- SAVERY, L. K. and SYME, P. D., Organizational Commitment And Hospital Pharmacists, **Journal Of Management Development**, Vol: 15, No: 1, 14-22, 1996.
- 198- SCHEIN, H. E., **Örgüt Psikolojisi**, Çev: M.Tosun, TODAİE Yayınları, No:173, 65-67, 1978.
- 199- SCHERMERHORN, J. R., HUNT, J. G. and OSBORN, R. N., **Managing Organizational Behavior**, Fifth Edition, John Willey & Sons, Inc:New-York, 144, 1994.
- 200- SCHWENK, C. R., Information, Cognitive Biases and Commitment to a Course of Action, **Academy of Management Review**, Vol:11, No:2, 298-310, 1986.
- 201- SCOTT, D. C., Assessing The Effects Of Organizational Commitment And Job Satisfaction On Turnover: An Event History Approach, **The Prison Journal**, Vol:74, No: 3, 279-305, 1993.
- 202- SCOTT, J. J., **Ethical Theory And The Practise Of Leadership**, Canadian Conference On Ethical leadership, 19-20, February 1998.
- 203- SELLERS, P., What Exactly is Charisma?, **Fortune**, 13-14, January 1996.
- 204- SHAMIR, B. and HOWELL, J. M., Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership, **Leadership Quarterly**, Vol:10, No:2, 257-283, 1999.
- 205- SHEA, C. M. and HOWELL, J. M., Charismatic Leadership and Task Feedback: A Laboratory Study of Their Effects on Self Efficacy and Task Performance, **Leadership Quarterly**, Vol:10, No:3, 375-396, 1999.
- 206- SHELDON, M. E., Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization, **Administrative Science Quarterly**, Vol:16, 143-150, 1971.

- 207- SHORE, L. M., BARKSDALE, K. and SHORE, T. H., Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization, **Academy of Management Journal**, Vol:38, No:6, 1593-1615, 1995.
- 208- SIEGEL, P. H. and SIYASE, S., An Analysis Of The Difference Between Organization Identification And Professional Commitment: A Study Of Certified Public Accountants, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol:18, No:3, 149-165, 1997.
- 209- SIMONS, T. L., Behavioral Integrity as a Critical Ingredient for Transformational Leadership, **Journal of Organizational Change Management**, Vol:12, No:2, 2-7, 1999.
- 210- SIMS, R. L., When Formal Ethics Policies Differ From Informal Expectations: A Test Of Managers' Attitudes, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol:19, No:7, 386-391, 1998.
- 211- SOLLMANN, U. and HEINZE, R., **Vizyon Yönetimi (Önceden Düşünülmemiş Başarı)**, Yayına Haz.:Veli Karagöz, 1.Basım, Evrim Yayınevi, İstanbul, 1995.
- 212- SOMERS, M. J., A Test of the Relationship Between Affective and Continuance Commitment Using Non-Recursive Models, **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Vol:66, 185-192, 1993.
- 213- SOMERS, M., and BIRNBAUM, D., Exploring The Relationship Between Commitment Profiles And Work Attitudes, Employee Withdrawal, And Job Performance, **Public Personnel Management**, Vol:29, Issue:3, 353-365, 2 Charts, Fall 2000.
- 214- SORENSON, J. E. and SORENSON, T. L., The Conflict of Professionals in Bureaucratic Organizations, **Administrative Science Quarterly**, Vol:19, 98-106, 1974.
- 215- SOSIK, J. J., AVOLIO, B. J. and JUNG, D. I., Beneath The Mask: Examining the Relationship of Self-Presentation Attributes and Impression Management to Charismatic Leadership, **The Leadership Quarterly**, Vol:13, 217-242, 2002.

- 216- SÖKMEN, A., **Ankaradaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2000.
- 217- STEERS, R. M., Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment, **Administrative Science Quarterly**, Vol:22, 45-46, 1977.
- 218- STRANGE, J. M. and MUMFORD, M. D., The Origins of Vision, Charismatic Versus Ideological Leadership, **The Leadership Quarterly**, Vol:13, 343-377, 2002.
- 219- SULIMAN, A. M. T., Is it Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship, **Journal of Management Development**, Vol:21, No:3, 170-183, 2002.
- 220- SULIMAN, A. M. T. and ILES, P., Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look, **Journal Of Managerial Psychology**, Vol: 15, No: 5, 407-426, 2000.
- 221- SULIMAN, A. M. T. and ILES, P., The Multi-Dimensional Nature of Organizational Commitment In A Non-Western Context, **Journal of Management Development**, Vol:19, No: 1, 2000.
- 222- ŞİMŞEK, M. Ş., **İşletme Yönetimi**, Konya, 1993.
- 223- TABAK, A., Tarihsel Gelişimi İçerisinde Liderlik Tanımları Ve Liderlik Kavramının Günümüzdeki Yeri, **KHO Bilim Dergisi**, Cilt: 11, Sayı:2, 1-13, 2001/2.
- 224- TAIT, R., The Attributes Of Leadership, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol:17, No:1, 27-31, 1996.
- 225- THOMPSON, K. J., **Charismatic Leadership And Its Effects On Team Cognitions, Behaviours And Performance**, PhD, <<<http://www.lib.umi.com>>>, AAT 9970342, Mississippi State University, 2000, Erişim Tarihi: 15.05.2001.
- 226- THORNHILL, A., LEWIS, P., and SAUNDERS, M. N. K., The Role Of Employee Communication In Achieving Commitment And Quality In Higher Education, **Quality Assurance In Education**, Vol:4, No:1, 12-20, 1996.

- 227- THORNTON, R., Organizational Involvement and Commitment to Organization and Profession, **Administrative Science Quarterly**, Vol:15, 417-426, 1970.
- 228- TRACEY, J. B. and HINKIN, T. R., Transformational Leadership or Effective Managerial Practises?, **Group & Organization Management**, Vol:23, 17, 1998.
- 229- TRICE, H. M. and BEYER, J. M., Charisma and its Routinization in two Social Movement Organizations, **Research in Organizational Behavior**, Vol:8, 118-119, 1986.
- 230- TRUCKENBRODT, Y. B., The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational Citizenship Behavior, **Acquisition Review Quarterly**, 233-244, Summer 2000.
- 231- TSUI, A. S., EGAN, T. D. and O'REILLY, C. A., Being Different: Relational Demography and Organizational Attachment, **Administrative Science Quarterly**, Vol:37, 549-580, 1992.
- 232- UYGUÇ, N., DUYGULU, E. ve ÇIRAKLAR, N., **Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans**, Erciyes Üniversitesi 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı, 587-596.
- 233- VALENTINE, S., GODKIN, L. and LUCERO, M., Ethical Context, Organizational Commitment and Person-Organization Fit, **Journal of Business Ethics**, Vol:41, 349-360, 2002.
- 234- VANDENBERG, R. J. and LANCE, C. E., Examining the Causal Order of Job Satisfaction and Organizational Commitment, **Journal of Management**, Vol:18, No:1, 153-167, 1992.
- 235- VAROĞLU, D., **Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1993.
- 236- WAHN, J. C., Sex Differences In The Continuance Component or Organization Commitment, **Group & Organizational Management**, Vol: 23 Issue:3, 256-268, September 1998.
- 237- WALLACE, J. E., Corporatist Control and Organizational Commitment among Professionals: The Cas of Lawyers Working in Law Firm, **Social Forces**, Vol:7, No:3, 811-839, 1995.



- 238- WALTON, R. E., From Control to Commitment in the Workplace, **Harvard Business Review**, Vol:85, No:2, 77-84, 1985.
- 239- WASTI, S. A., Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context, **International Journal of Intercultural Relations**, Vol:26, 525-550, 2002.
- 240- WEBER, M., **Economy and Society**, Berkeley: University of California Press, 241, 1978.
- 241- WEINER, Y. and GECHMAN, A. S., Commitment: A Behavioral Approach to Job Involvement, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:10, 44-53, 1977.
- 242- WEINER, Y. and VARDI, Y., Relationships Between Job, Organization and Work Outcomes: An Integrative Approach, **Organizational Behavior and Human Performance**, Vol:26, 81-96, 1980.
- 243- WIENER, Y., Commitment in Organizations: A Normative View, **Academy of Management Review**, Vol:7, No:3, 418-428, 1982.
- 244- WILLIAMS, L. S. and HAZER, J. T., Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variables Structural Equation Methods, **Journal of Applied Psychology**, Vol:71, No:2, 219-231, 1986.
- 245- YAGIL, D., Charismatic Leadership and Organizational Hierarchy: Attribution of Charisma to Close and Distant Leaders, **Leadership Quarterly**, Vol:9, No:2, 161-176, 1998.
- 246- YAMMARINO, F. J., DUBINSKY, A. J., COMER, L. B. and JOLSON, M. A., Women and Transformational and Contingent Reward Leadership: a Multiple- Levels of Analysis Perspective, **Academy of Management Journal**, Vol:40, 205-222, 1997.
- 247- YENİÇERİ, Ö., Örgütleri Etkinleştirme Aracı Olarak Bilgi ve Bilgi Yönetimi, (2023) **İkibinyirmiüç Dergisi**, Sayı:20, 56-64, Aralık 2002.
- 248- YOON, J. and THYE, S. R., A Dual Process Model of Organizational Commitment Job Satisfaction and Organizational Support, **Work and Occupations**, Vol:29, No:1, 97-124, February 2002.

249- YOUSEF, D. A., Organizational Commitment: a Mediator of the Relationships of Leadership Behaviour with Job Satisfaction and Performance in a non-western Country, **Journal of Managerial Psychology**, Vol:15, No:1, 6-28, 2000.

250- YOUSEF, D. A., Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Job Stressors and Affective, Continuance and Normative Commitment: A Path Analytical Approach, **International Journal of Stress Management**, Vol:9, No:2, 101-102, April 2002.

251- YUKL, G., An Evaluation Of Conceptual Weaknesses In Transformational And Charismatic Leadership Theories, **Leadership Quarterly**, Vol:10, No:2, 285-305, 1999.

252- YUKL, G., **Leadership In Organizations**, Third Edition, Prentice Hall International, 1994.

253- ZAHRA, S. A., Understanding Organizational Commitment, **Supervisory Management**, Vol:29, No:3, 16-20, 1984.

254- ZEFAANE, R., Patterns of Organizational Commitment and Perceived Management Style: A Comparison of Public and Private Sector Employees, **Human Relations**, Vol:47, No:8, 977-1007, 1994.

## ÖZGEÇMİŞ

1971 Yılında Tokat'ın Turhal ilçesinde dünyaya geldi. İlk öğrenimini Almanya'da ortaokul ve liseyi Turhal'da tamamladı. 1993 yılında Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Kamu Yönetimi Bölümünden mezun oldu. 1997 yılında Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Maliye Teorisi anabilim Dalından mezun oldu. Evli ve üç çocuk babasıdır.



## EKLER

### EK 1.ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA YÖNELİK ANKET

*Sayın Çalışan,*

*Bir doktora tez çalışmasının parçası olan dolduracağınız bu anketin amacı, karizmatik liderlikle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin belirlenmesine dayanmaktadır. Anketten elde edilecek bilgiler bilimsel bir çalışmada kullanılacak ve bu bilgiler kesinlikle gizli tutulacaktır. Lütfen her soruyu mümkün olduğu kadar açık ve samimi bir şekilde cevaplandırınız. Anketi doldurmak yaklaşık 15 dakika sürmektedir. Ankete ayırdığınız zaman için şimdiden teşekkür eder, çalışmalarınızda başarılar dilerim.*

**Hasan GÜL**

Gazi Osman Paşa Üniversitesi  
Zile Meslek Yüksekokulu  
hasangul@hotmail.com

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA YÖNELİK ANKET

- (1) Kesinlikle Katılmıyorum
- (2) Katılmıyorum
- (3) Fikrim Yok (Ne Katılıyorum Ne De Katılmıyorum)
- (4) Katılıyorum
- (5) Kesinlikle Katılıyorum

Not: YUKARIDAKİ DEĞERLENDİRME ÖLÇEĞİNİ DİKKATE ALARAK, SİZE EN UYGUN GELEN RAKAMI CÜMLELERİN BAŞINDAKİ “( )” İÇİNE YAZINIZ. Unutmayınız ki anket kapsamında vereceğiniz cevaplar, sizin düşüncelerinizi yansıtacaktır. Bu yüzden, bu ankette verilmesi gereken ne doğru ne de yanlış cevap vardır.

### **DUYGUSAL BAĞLILIK**

1. Kendimi bu teşkilatta ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.
2. Kendimi çalıştığım teşkilata duygusal olarak bağlı hissetmiyorum.
3. Bu teşkilatta çalışmanın benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.
4. Teşkilatıma karşı güçlü bir aitlik hissi duymuyorum.
5. Bu teşkilata bağlılık hissettiğim gibi bir başka kuruluşa da kolayca bağlılık hissedebileceğimi düşünüyorum.
6. Bu teşkilatta çalıştığımı diğer kişilere söylemekten gurur duyuyorum.
7. Meslek hayatımın kalan kısmını bu teşkilatta geçirmek beni çok mutlu eder.
8. Bu teşkilatın meselelerini kendi meselelerim gibi hissediyorum.
9. Bu teşkilat hakkında dışarıdaki kişilerle konuşmaktan keyif alırım.

## DEVAMLILIK BAĞLILIĞI

10. Başka bir iş bulmadan ayrılırsam neler olacağı konusunda endişem yok.
11. İstesem de, şu anda teşkilatımdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.
12. Şu anda teşkilatımdan ayrılmak istediğime karar verseydim yaşantımda haddinden fazla şey bozulurdu.
13. Bu teşkilattan şimdi ayrılmak bana ağır bir yük getirmezdi.
14. Şu anda teşkilatımda kalmak istek meselesi olduğu kadar mecburiyetten kaynaklanıyor.
15. Bu teşkilatı bırakmayı düşünemeyeceğim kadar az seçeneğim olduğunu biliyorum.
16. Burada çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri de ayrılmanın önemli fedakarlıklar gerektirmesidir. Bir başka yerde buradaki tüm kazançlarımı sağlayamayabilirim.

## NORMATİF BAĞLILIK

17. Bu günlerde insanların bir kuruluştan diğerine çok sık geçtiklerini düşünüyorum.
18. Bir kuruluştan diğerine atlamayı ahlaki bulmuyorum.
19. Bu teşkilatta kalmak için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.
20. Benim için avantajlı da olsa teşkilatımdan şu anda ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.
21. Teşkilatımdan şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.
22. Bir insanın teşkilatına her zaman sadakat göstermesi gerektiğine inanmıyorum.
23. Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için teşkilatımdan şu anda ayrılmak yanlış olurdu.
24. Bu teşkilatta çalışmaya devam etmemin en önemli nedenlerinden biri sadakatin çok önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmayı ahlaki bir mecburiyet olarak hissetmemden dolayıdır.
25. Bu teşkilata çok şey borçluyum.
26. Bu teşkilat sadakatimi hak ediyor.

**Kaynak:** Meyer, J. P. and Allen, N. J., "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", **Human Resources Management Review**, Vol:1, 1991, pp.61-89.



## EK 2.KARİZMATİK LİDERLİĞE YÖNELİK ANKET

### KARİZMATİK LİDERLİĞE YÖNELİK ANKET

#### VİZYON BELİRLEME

- 1.Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.
- 2.Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.
- 3.İlham vericidir ve teşkilat çalışanlarının yaptıklarının önemini açıkça belirterek motive edebilmektedir.
- 4.Vizyon sahibidir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyar.
- 5.İlham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir.
- 6.Teşkilatın geleceği hakkında sürekli olarak yeni fikirler üretir.

#### ÇEVRESEL DUYARLILIK

- 7.Teşkilatın amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir (kültürel öngörüler , köklü destekler v.b.).
- 8.Teşkilatın amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan fiziksel çevredeki engelleri önceden görebilir ( teknolojik sınırlamalar, kaynakların eksikliği , v.b.).
- 9.Kendi amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyebilecek, teşkilat içerisindeki engelleri ve güçleri önceden görebilir.
- 10.Teşkilattaki diğer üyelerin limitlerini (kapasitelerini) görebilir.
- 11.Teşkilatın amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir (iyi yöndeki fiziksel ve sosyal fırsatlar , v.b.).
- 12.Yatırımcıdır ve amaçlara ulaşmak için yeni fırsatlar yaratır.

#### SIRADIŞI DAVRANIŞLAR SERGİLEME

- 13.Teşkilatın amaçlarına ulaşmasında, alışılmışın dışında davranışlar gösterir.
- 14.Teşkilatın amaçlarına ulaşmasında, geleneksel olmayan yöntemler kullanır.
- 15.Sık sık, teşkilatın diğer üyelerini de şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.

#### KİŞİSEL RİSK ÜSTLENME

- 16.Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.
- 17.Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, önemli derecede kişisel fedakarlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur.
- 18.Teşkilat uğruna yüksek derecede kişisel risk alır.
- 19.Sık sık, teşkilat uğruna yüksek kişisel zararlara katlanır.



## ÜYE İHTİYAÇLARINA DUYARLILIK GÖSTERME

20. Teşkilattaki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı oldukça hassasiyet gösterir.

21. Karşılıklı hoşlanma ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.

22. Sık sık, teşkilattaki diğer üyelerin ihtiyaçları ve duyguları için kişisel ilgisini ifade eder.

## STATÜKOYU SÜRDÜRMEME

23. Statükoyu veya işlerin normal yapılma şekillerini korumaya çalışır.

24. Teşkilatın amaçlarına ulaşması için, riskli olmayan ve iyi tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş hareket tarzlarını savunur.

**Kaynak:** Conger, J. A. and Kanungo, R. N., "*Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement*", **Journal of Organizational Behavior**, Vol:15, 1994, pp.439-452.







### EK 3.DEMOGRAFİK SORULAR

#### DEMOGRAFİK SORULAR

Değerli çalışmamız/ yöneticimiz,  
Lütfen aşağıdaki soruları gerçek bilgileri edinebilmemiz açısından doğru ve samimi olarak cevaplandırınız. İlginiz, değerli vaktiniz ve katkılarınız için teşekkür ederiz.

**NOT: LÜTFEN SEÇENEKLİ SORULARI (X) KOYARAK CEVAPLANDIRINIZ.**

1.İşyeriniz.....

2.İşyerindeki bölümünüz.....

3.İşyerindeki konumunuz.....

**4.Cinsiyetiniz**

( ) Erkek ( ) Kadın

**5.Eğitim durumunuz**

( ) İlkokul ( ) Ortaokul ( ) Lise ( ) YO-Üniversite ( ) Üniversite

**6.Medeni durumunuz**

( ) Bekar ( ) Evli , çocuksuz ( ) Evli , çocuklu  
( ) Dul (eşi ölmüş) ( ) Boşanmış

**7.Yaşınız**

( ) 20'den aşağı ( ) 20-29 arası ( ) 30-39 arası  
( ) 40-49 arası ( ) 50 veya daha yukarı

**8.Gelir durumunuz**

( ) Çok düşük ( ) Düşük ( ) Orta  
( ) İyi ( ) Çok iyi

**9.Bakmakla yükümlü olduğunuz çocuk sayısı**

( ) Yok ( ) Bir ( ) İki  
( ) Üç ( ) Üçten çok

**10.Bu işyerinde çalıştığınız süre**

( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl  
( ) 11-15 yıl ( ) 15 yıldan çok

**11.Şu anki görevinizi kaç yıldır yapıyorsunuz**

( ) 1 yıldan az ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl  
( ) 11-15 yıl ( ) 15 yıldan çok

12.Bu işyerinde toplam kaç kişi çalışıyor.....