

ATIF TEORİSİNDE BELİRTİLEN KARİZMATİK LİDER ÖZELLİKLERİNİN ÜÇLÜ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK MODELİYLE İLİŞKİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Hasan GÜL^(*)
Güner ÇÖL^(**)

Özet: Bu makale Conger ve Kanungo tarafından geliştirilmiş bulunan Atıf Teorisini, bu teoride ileri sürülen karizmatik liderlerin özelliklerini ve bu özelliklerin üçlü bağlılık modeliyle olan ilişkilerini açıklamaktadır. Karizmatik liderler vizyon belirleyerek ve yüksek motivasyon sağlayarak izleyenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin yükselmesine neden olmaktadırlar. Araştırma Karaman Emniyet Müdürlüğüne bağlı 118 polis memuru üzerinde yapılmıştır. Karizmatik liderliği ölçmek üzere Conger-Kanungo tarafından geliştirilmiş bulunan Karizmatik Liderlik Ölçeği ve bağlılık türlerini ölçmek üzere de Allen-Meyer tarafından geliştirilmiş bulunan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.

Abstract: This article reports on a study which explores the relationship between the charismatic leadership traits identified by Conger and Kanungo and the three organizational commitment types identified by Allen and Meyer. Charismatic leaders disprited followers by hightening motivation and articulating vision. A total of 118 police chief from Karaman Police Force participated in the study. In order to measure charismatic leadership, Charismatic Leadership Questionnaire (CLQ) identified by Conger and Kanungo and to measure organizational commitment, Organizational Commitment Questionnaire (OCQ) developed by Allen and Meyer were used.

I. Giriş

Lider ve liderlik insanlık tarihi kadar eski olgulardır. İnsanların bir araya gelerek oluşturdukları site, klan, kabile, cemiyet veya devlet gibi adı her ne olursa olsun tüm topluluklarda liderler görülmektedir. Barış, istikrar, huzur ve refah dönemlerinde lider ve liderliğin önemi pek fark edilmemiş olsa bile özellikle toplumsal, askeri, siyasal ve ekonomik kriz ve bunalım dönemleri ile büyük ve radikal değişim devrelerinde insanlar kendilerini yönetecek, kendileri adına karar verip uygulayabilecek liderlere gereksinim duymuşlardır (Ceylan ve Begeç, 2000: 597).

Karizmatik liderlik, yeni liderlik yaklaşımlarında oldukça sık bahsedilen önemli bir kavramdır (Khatri vd., 2001: 373). Aynı şekilde *örgütsel bağlılık* da özellikle son 30 yıl içerisinde başta ABD (Amerika Birleşik Devletleri) olmak üzere pek çok ülkede araştırma konusu olmuştur. Ancak ülkemizde günümüze kadar bu konuda yeterince araştırma yapılmamıştır (Awamleh, 1996: 65; Den Hartog vd., 1999: 223; Suliman ve Iles, 2000: 407).

(*) Öğr.Gör. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Zile MYO

(**) Arş.Gör. Gaziosmanpaşa Üniversitesi Zile MYO

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 büyüktü 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.

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 ve kişisel ve örgütsel performans üzerinde olumlu etkiler yaptığı bilinmektedir.

Bu makalede karizmatik liderlerin vizyon belirleme, sıradışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, çevresel duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmeme gibi özelliklerinin duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı üzerindeki etkileri incelenecektir. Çalışmada karizma ve karizmatik liderlik kavramları ortaya konulduktan sonra, Atıf teorisi ve bu teoride ileri sürülen karizmatik lider özellikleri, örgütsel bağlılık kavramı ve araştırma bulgularıyla ilgili sonuç ve değerlendirmelere yer verilecektir.

II. Karizma ve Karizmatik Liderlik Kavramları

Karizma kavramı, ilk defa "karizmatik yetki" kavramını kullanan Max Weber tarafından ortaya konulmuştur. Weber'den 1980'li yıllara kadar yapılan çalışmaların neredeyse tamamında karizma, politik, sosyal ya da dini liderlik açısından ele alınmıştır (Yukl, 1994: 317). Ancak 1980'li yıllardan sonra

karizmayı örgütsel liderlik bağlamında ele alan çalışmaların sayısında hızlı artışlar meydana geldiği görülmektedir (Kılınç, www.merih.net).

Karizma, Eski Yunan uygarlığına kadar uzanan bir geçmişe sahiptir ve Eski Yunanca'da "ilahi ilham yeteneği" veya "ilahi hediye" anlamına gelmektedir (Yukl, 1994: 317; Larsson ve Rönnmark, 1996: 33). Bu kavram Eski Yunan felsefesinde hediye veya bağış anlamında kullanılan "gift" kelimesinden türemiştir. Karizma kavramı Max Weber tarafından "ilahi lütuf" veya "ilahi hediye" anlamında kullanılmıştır. Weber'e göre karizmatik liderlerin hareketleri ilham verici, heyecanlandırıcı ve olağanüstü coşkulu olduğu için topluluk duyguları ve dostluk etme inancının gelişmesini teşvik etmektedir (Marjosola ve Takala, 2000: 146).

Yukarıda da ifade edildiği üzere karizmanın, politik, dini, sosyal ve örgütsel bağlılık gibi çeşitli alanlardan gelen araştırmacılar tarafından ele alınması üzerinde görüş birliği bulunan bir tanımının yapılabilmesini güçleştirmektedir. Ancak genel bir tanım vermek gerekirse karizma, bir grubun algılarının ve atıflarının:

- a) liderin nitelik ve davranışları tarafından,
- b) liderliğin yer aldığı durum ya da koşullar tarafından ve
- c) izleyicilerin gereksinimleri tarafından etkilenmesinin sonucu olarak elde edilen ve izleyicileri, liderin kendisi için harekete geçirebilen bir güç olarak tanımlanabilir (Kılınç, www.merih.net).

Karizma kavramı gibi karizmatik liderlik konusu da sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış, insan kaynakları yönetimi ve siyaset bilimi gibi sosyal bilimlerin çeşitli dalları tarafından ele alınmıştır (Thompson, 2000: 8). Karizmatik liderlik konusunun bu kadar farklı disiplinler tarafından ele alınması sebebiyle, herkesin üzerinde görüş birliği içerisinde olduğu bir tanım yapabilmek güçleşmektedir.

Genel olarak karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, insanların yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdüleyen davranışlar sergileyen liderlerdir şeklinde tanımlanmaktadır (Uyguç vd., 1997: 590-592). Karizmatik liderler izleyicilerine vizyon oluşturabilen, bağlılık geliştirmeleri için destek olan, kollektif amaçlar peşinde koşurabilen ve öngörülen amaçlara ulaşıncaya kendilerini başarılı hisseden bir yol aşılmasını becerebilen kişilerdir (Nadler ve Tushman, 1990: 77-97). Karizmatik liderler izleyicilerinin ihtiyaçlarını, değerlerini, tercihlerini ve isteklerini değiştirir. Özetle karizmatik liderler sahip oldukları öz güvenleri, cesaretleri, konuşma ve ikna yetenekleri, vizyon ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen kişilerdir.

III. Atıf Teorisi ve Karizmatik Lider Özellikleri

Karizmatik liderlik konusundaki en önemli teorilerden birisi 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 ve Kanungo, 1988: 79). Conger 1989 yılında teorilerini 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 bir çalışmada izleyicilerin lidere ve onun vizyonuna karizma atfettiklerini belirtmektedir (Conger, 1989: 145-155). 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 algılandığını tespit etmeye yöneliktir (Bryman, 1992: 102). 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: 161).

Conger ve Kanungo karizmatik liderlik teorilerinde, "kişisel risk üstlenme", "kendini kurban etme", "savunulan vizyona ulaşabilmek için yüksek maliyetlere katlanma" ve "güven uyandırma" gibi özelliklere sahip liderlere karizma atfedilmesi olasılığının daha yüksek olacağını belirtmişlerdir (Yukl, 1994: 322).

Conger ve Kanungo'ya göre bir lidere karizma atfedilmesini sağlayan lider davranışları şu şekilde sıralanabilir:

a. Vizyon Belirleme: Karizmatik liderlik açısından vizyon kavramı farklı şekillerde tanımlanmıştır (Strange ve Mumford, 2002: 344): İlk olarak vizyon Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlik teorilerinde o kadar merkezdedir ki, araştırmaları vizyoner liderlik teorisi gibi görünmektedir (Khatri vd., 2001: 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. Üçüncü olarak, vizyon özdeşleşme duygusu sağlama açısından ele alınmıştır. Dördüncü olarak vizyon kavramı, izleyicilerin amaç ve faaliyetlerinin aynı hedefe yönelmelerine ve koordine edilmelerine neden olan tümleşik bir örgüt planı olarak tanımlanmıştır. Son olarak vizyon, örgütsel norm ve süreçlerin geliştirilmesinde temel teşkil eden yapı olarak tanımlanmıştır. 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, 1992: 117).

b. Üye ihtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme: İnsan ilişkileri ve iletişim yeteneği liderlik için çok gerekli iki özelliktir. Üye ihtiyaçlarına ilgi duyan bir liderin vizyonunu izleyicilerine çok açık ve zorlayıcı bir şekilde ileterek güdüleyebilmesi gerekmektedir. Özellikle karizmatik liderler için bu özellik daha da önemlidir (Tait, 1996: 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: 32). Karizmatik liderler, izleyicilerinin ihtiyaç ve duygularına duyarlılık gösterirlerken, aynı zamanda izleyicilerinin sosyal becerilerinin geliştirilmesini de teşvik ederler (Khatrı vd., 2001: 375).

c)Çevresel Duyarlılık Gösterme: Liderlik çevresel akım ve çelişkilerdeki değişimleri anlamaya ihtiyaç göstermektedir. Bu gelecekle ilgili kaosları çözmeyi sağlamaktadır (Brooks, 1996: 6).

d)Sıradışı Davranışlar Sergileme: Conger ve Kanungo'ya göre karizma, vizyona geleneksel olmayan yöntemlerle ulaşmaya çalışan liderlere atfedilir. Başka bir deyişle, liderin idealize edilmiş 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, 1994: 322-323).

e)Kişisel Risk Üstlenebilme: Karizmatik liderlerin bir diğer önemli özelliği de bağlı bulunduğu örgütün ve liderlik ettiği izleyicilerinin yararına kişisel risk almalarıdır. Bu özellik, örgütün amaçlarına ulaşmak için ciddi boyutlarda kişisel risk içeren davranışlar sergilemek, kişisel fedakarlıklarda bulunmak ve örgütün iyiliği için kendi hayatından yüksek bedeller ödemek ve maliyetlere katlanmak şeklinde ortaya çıkmaktadır (Baltaş, 2000: 137).

f)Statükoyu Sürdürmeme: Conger ve Kanungo atif teorilerinde, karizmatik liderliğin ortaya çıkmasını kolaylaştıran durumsal ya da koşulsal faktörlerin başında, yine kendilerinden önceki pek çok teori ve yaklaşımda da vurgulanmış bulunan değişimi zorunlu hale getiren bir kriz durumunun varlığının geldiğini ifade etmişlerdir. Ancak bu iki araştırmacıya göre, bir lider, gerçek anlamda bir krizin bulunmadığı koşullarda bile, mevcut koşullardan tatminsizlik duygusunu yapay bir şekilde yaratabilir ve bununla eşzamanlı olarak daha ümit verici bir gelecek vaat eden bir vizyonu telaffuz edebilir. Ya da, geleneksel olmayan yöntemleri ustalıkla kullandığını gösterebilmek için mevcut olmayan bir krizi kendi doğurabilir veya kendi iş görme yöntemlerinin etkisini arttırmak üzere geleneksel iş görme yöntemlerini gözden düşürebilir (Yukl, 1994: 324). İzleyicilerin geleneksel yöntemlerin fazla öneminin ve etkisinin olmadığını anlamaları durumunda, liderin geleneksel olmayan iş görme yöntemlerini daha fazla benimseyecekleri açıktır. Dolayısıyla, Conger ve Kanungo, House'un modelindeki kriz içeren ortamlar ve ideolojik bir vizyonun varlığının dışında, yapay bir takım oluşumlarla da karizmatik liderliğin ortaya çıkma ihtimalinin bulunduğunu ileri sürmektedirler.

IV. Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeli

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. Bu çerçevede, Morrow literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yirmi beşin üzerinde değişik tanımın bulunduğunu belirtmektedir (Oliver, 1990: 10). Bu tanımlardan bazıları aşağıda verilmiştir:

- Örgütsel bağlılık, kişisel bağlılık ve sadakat fikrini ihtiva etmektedir (Morris vd., 1993: 21-42);
- Bağlılık, öncelikle kişisel özellikleri, kıdemi, başarı ihtiyacı, yetki ve sorumluluk duygusunu kapsamaktadır (Thornhill vd., 1996: 15);
- Kişi ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir. Psikolojik sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir ilişki vardır (McDonald ve Makin, 2000: 86);
- Çalışanların ilgi ve bağlılıklarının örgüte yönelmesidir (Valentine, 2002: 351).

Örgütsel bağlılık, genellikle “*kişinin çalıştığı işletmeye karşı hissettikleri olarak*” tanımlanmaktadır. İşletmeye bağlılığın öğeleri ise şunlardır (Nijhof vd., 1998: 243; Scott, 1993: 279-305; Allen ve Meyer, 1990a: 848):

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.

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: 525-526; Meyer vd., 2002: 21). Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç ana öğeye dayandığını ileri sürmektedirler (Meyer vd., 2002: 21-24; Meyer vd., 1998: 32; Shore vd., 1995: 1593-1615):

a) Duygusal Bağlılık: Bireylerin duygusal bağlılığı aulama gelmektedir ve bireylerin örgütsel objelere sarılması ve özdeşleşmesini ifade etmektedir (Meyer vd., 1998: 32-33; Chen ve Francesco, 2003). Çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır (Cheng ve Stockdale, 2003). Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini ihtiva etmektedir (McGee ve Ford, 1987: 638-642).

b) Devamlılık Bağlılığı: Allen ve Meyer, Becker'in (1960) Yan Bahis Teorisinden yola çıkarak devamlılık bağlılığını geliştirmişlerdir. Literatürde bu bağlılık türüne rasyonel bağlılık da denilmektedir. Devamlılık bağlılığı Becker'in teorisinde olduğu gibi örgütten ayrılmanın potansiyel maliyetleri konusuna odaklanmaktadır (Chen ve Francesco, 2003; Kavi, 1998: 8).

Devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını düşünülmesi nedeniyle örgüt üyeliğinin sürdürülmesi durumudur (Lamsa ve Savolainen, 1999: 36; Cheng ve Stockdale, 2003). Diğer bir ifadeyle örgütten ayrılmanın maliyetini hesaba katmayı ve bunu kabul etmeyi anlatır (Somers ve Bimbaum, 2000: 353). 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 (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 556; Chen ve Francesco, 2003).

c) Normatif Bağlılık: Meyer ve Allen 1984 yılında Weiner ve Vardi (1980) tarafından önerilen ve Weiner (1982) tarafından geliştirilen bağlılığın "normatif" ya da "ahlaki" boyutunu da eklemek suretiyle üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir (Meyer ve Allen, 1984: 372-378; Weiner ve Vardi, 1980: 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 yansıtır. Bir başka ifadeyle, örgüt üyeliğini sürdürme hususundaki duygulardan kaynaklanmaktadır. Bu bağlılık türünün temelinde sosyalleşme sürecinin, ailevi ve kültürel değerlerin önemli etkileri bulunmaktadır (Chen ve Francesco, 2003; Cheng ve Stockdale, 2003).

Her üç bağlılık türünün ortak yönü, bağlılığın;

a) çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerini yansıtan ve

b) örgüt üyeliğinin sürdürülmesi ya da sürdürülmemesi konusundaki kararları içeren bir psikolojik yapı olarak değerlendirilmesidir (Chen ve Francesco, 2003).

Bununla beraber psikolojik yapının doğası gereği her bir örgütsel bağlılık türü birbirinden önemli derecede farklılıklar arz etmektedir. Örgütlerine güçlü duygusal bağlılık duyanlar böyle istedikleri için, güçlü devamlılık bağlılığı duyanlar böyle gerektirdiği için ve güçlü normatif bağlılık duyanlar böyle davranmanın doğru olduğuna inandıkları için bağlanmaktadır. Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığın bir diğer ortak yönü, kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltan bir bağın oluşmasına sebep olmasıdır. Ancak bu bağın niteliği anılan bağlılık türlerine göre değişik olmaktadır. Duygusal bağlılık, kişiler istedikleri için, devamlılık bağlılığı çıkarlar bağlanmayı gerektirdiği için ve normatif bağlılık ise, ahlaki gerekçelerle ortaya çıkmaktadır (Allen ve Meyer, 1990b: 3; Meyer ve Allen, 1991: 61-89; Wasti, 2002: 526).

V. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık son yıllarda 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. Bu bağlamda bu araştırmanın amacı bu eksikliği gidermektir.

A. Örneklem

Araştırmanın örneklem kitlesi Karaman Emniyet Müdürlüğü'dür. Asayiş, Trafik, Narkotik, Cinayet Masası, Terörle Mücadele gibi değişik departmanlardan polis memurları bu ankete katılmışlardır. Dağıtılan 160 anketin 118'i geri dönmüştür. Soru kağıtlarının geri dönüş oranı % 74'tür.

B. 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:

Bağımsız Değişkenler: Araştırma modelinde belirtilen bağımsız değişkenler Conger ve Kanungo tarafından ileri sürülen karizmatik lider özellikleridir.

Bağımlı Değişkenler: Araştırmada bağımlı değişken olarak Allen ve Meyer ikilisi tarafından ileri sürülen örgütsel bağlılık türleri kullanılmıştır.

C. Araştırmada Kullanılacak Hipotezler ve Araştırma Modeli

Araştırma kapsamında aşağıdaki hipotezler test edilmektedir.

H₁. Karizmatik liderlerin vizyon belirlemeleri çalışanların duygusal bağlılığını artırır.

H₂. Karizmatik liderlerin vizyon belirlemeleri çalışanların devamlılık bağlılığını artırır.

H₃. Karizmatik liderlerin vizyon belirlemeleri çalışanların normatif bağlılığını artırır.

H₄. Karizmatik liderlerin çevresel duyarlılık göstermeleri çalışanların duygusal bağlılıklarını artırır.

H₅. Karizmatik liderlerin çevresel duyarlılık göstermeleri çalışanların devamlılık bağlılığını artırır.

H₆. Karizmatik liderlerin çevresel duyarlılık göstermeleri çalışanların normatif bağlılığını artırır.

H₇. Karizmatik liderlerin sıradışı davranışlar sergilemeleri çalışanların duygusal bağlılığını artırır.

H₈.Karizmatik liderlerin sıradışı davranışlar sergilemeleri çalışanların devamlılık bağlılığını artırır.

H₉.Karizmatik liderlerin sıradışı davranışlar sergilemeleri çalışanların normatif bağlılığını artırır.

H₁₀.Karizmatik liderlerin kişisel risk üstlenmeleri çalışanların duygusal bağlılığını artırır.

H₁₁.Karizmatik liderlerin kişisel risk üstlenmeleri çalışanların devamlılık bağlılığını artırır.

H₁₂.Karizmatik liderlerin kişisel risk üstlenmeleri çalışanların normatif bağlılığını artırır.

H₁₃.Karizmatik liderlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri çalışanların duygusal bağlılığını artırır.

H₁₄.Karizmatik liderlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri çalışanların devamlılık bağlılığını artırır.

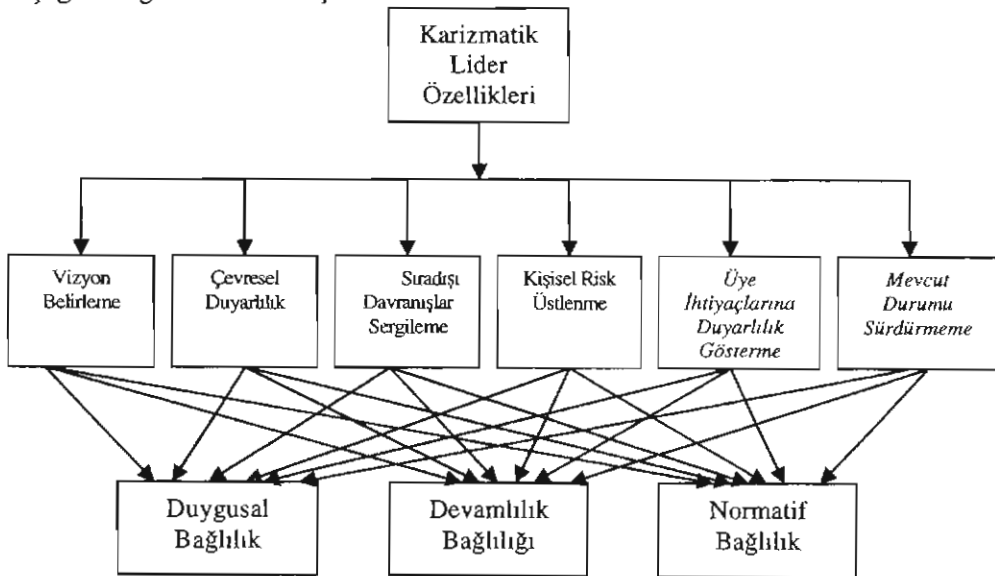
H₁₅.Karizmatik liderlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri çalışanların normatif bağlılığını artırır.

H₁₆.Karizmatik liderlerin mevcut durumu sürdürmemeleri çalışanların duygusal bağlılığını artırır.

H₁₇.Karizmatik liderlerin mevcut durumu sürdürmemeleri çalışanların devamlılık bağlılığını artırır.

H₁₈.Karizmatik liderlerin mevcut durumu sürdürmemeleri çalışanların normatif bağlılığını artırır.

Literatürdeki araştırmalar doğrultusunda kullanılacak olan model aşağıdaki gibi hazırlanmıştır.



Şekil 1.Araştırma Modeli

D. Veri Toplama ve Değerlendirme

Araştırmada Örgütsel Bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiş bulunan ve 24 sorudan Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Karizmatik Liderliği ölçmek için ise Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilmiş olan ve 25 sorudan oluşan Karizmatik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmanın analizinde yeterince anlaşılmadığı, faktör yüklerinin düşük olduğu ve alfa güvenilirlik katsayılarını düşürdüğü gerekçesiyle Örgütsel Bağlılık ölçeğinden 10 soru, Karizmatik Liderlik ölçeğinden de 4 soru çıkarılmıştır.

E. İstatistiksel Analizler ve Bulgular

Tümü beş (5) basamaklı Likert tipinde olan ve daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış olan ölçeklerden faydalanılarak hazırlanan sorulardan elde edilen veriler SPSS 10.0 for Windows adlı istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde frekans, faktör, güvenilirlik, korelasyon ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik regresyon analizleri kullanılmıştır.

E.1. Faktör Analizleri

İlk aşamada ankette yer alan değişkenlerin tümüne faktör analizi uygulanmış ancak anlamlı bir faktör yapısına ulaşılamamıştır. Daha sonra bağımsız değişkenler ile bağımlı değişkenler ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Bağımsız değişkenlere, yapılan diğer çalışmalar da göz önünde bulundurularak ayrı ayrı faktör analizi uygulanmıştır. Aynı şekilde bağımlı değişkenlere de 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.

E.2. Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında Cronbach'ın α değeri kullanılmıştır. Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır. Buna göre, aşağıda verilen Tablo 1'de ilgili değişkenler ve Cronbach Alfa Katsayıları görülmektedir.

Tablo 1: Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri

DEĞİŞKENLER	SORU SAYISI	CRONBACH ALFA KATSAYILARI (α)
VB	5	.8480
ÇD	4	.8481
SDS	3	.8396
KRÜ	4	.7897
ÜİDG	3	.8551
MDS	2	.7767
DUYB	4	.7661
DEVB	4	.7021
NORB	7	.8510

Tablo 1’de görüleceği üzere karizmatik liderlikle ilgili değişkenlerin ve bağlılık türlerinin her birinin ayrı ayrı SPSS’de Cronbach Alfa güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirlikleri 0.70 ve 0.85 arasında bulunmuştur. Dolayısıyla tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0.70’lik Cronbach α düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir.

E.3. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi için karizmatik liderliğin alt değişkenleri ile örgütsel bağlılığı temsil eden alt ölçeklerin Pearson korelasyon katsayıları, ortalama, standart sapma ve korelasyon değerleri hesaplanmıştır.

Tablo 2: Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Korelasyon İlişkisi

DĞŞ.	VB	ÇD	SDS	KRÜ	ÜİDG	MDS	DUYB	DEVB	NORB
VB	1.000								
ÇD	.689**	1.000							
SDS	.480**	.485**	1.000						
KRÜ	.482**	.429**	.175	1.000					
ÜİDG	.697**	.668**	.452**	.522**	1.000				
MDS	.551**	.550**	.431**	.394**	.607**	1.000			
DUYB	.558**	.630**	.559**	.247**	.596**	.436**	1.000		
DEVB	.453**	.440**	.477**	.118	.377**	.469**	.535**	1.000	
NORB	.697**	.638**	.515**	.459**	.731**	.600**	.667**	.601**	1.000
Toplam (N)	118	118	118	118	118	118	118	118	118

Not: **p<0.01

VB: Vizyon Belirleme; ÇD: Çevresel Duyarlılık; SDS: Sıradışı Davranış Sergileme; KRÜ: Kişisel Risk Üstlenme; ÜİDG: Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme; MDS: Mevcut Durumu Sürdürmeme; DUYB: Duyusal Bağlılık; DEVB: Devamlılık Bağlılığı; NORB: Normatif Bağlılığı

Yapılan korelasyon analizinde karizmatik liderlik özelliklerinden yalnızca kişisel risk üstlenme ile devamlılık bağlılığı arasında 0.118 gibi zayıf bir ilişki bulunmuştur. Özellikle vizyon belirleme, çevresel duyarlılık ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ile üç bağlılık türü arasında çok güçlü bir ilişki

bulunmaktadır. Tablo 2’de görüleceği üzere karizmatik liderlik özellikleri ile normatif bağlılık arasındaki ilişki diğer iki bağlılık türüne göre daha güçlü çıkmıştır. Karizmatik liderlerin sıradışı davranış sergileme özelliği dışında kalan diğer beş özelliği normatif bağlılığı ile diğer bağlılık türlerine göre daha güçlü ilişki içerisindedir.

Kişisel risk üstlenme ile sıradışı davranış sergileme arasında 0.175 gibi zayıf bir ilişki görülmektedir. Benzer bir durum devamlılık bağlılığı ile kişisel risk üstlenme arasında (0.118) görülmektedir. En güçlü ilişki ise, normatif bağlılık ile üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme arasında 0.731 ve vizyon belirleme ile normatif bağlılık arasında 0.697 düzeyinde bulunmuştur. Karizmatik liderlik özellikleri ile bağlılık türleri arasındaki korelasyon analizini gösteren Tablo 2’ye genel olarak bakıldığında normatif ve duygusal bağlılığın karizmatik liderlik özelliklerinden daha fazla etkilendiğini söylemek mümkündür. Devamlılık bağlılığı ile karizmatik liderlik özellikleri arasında % 95 güven aralığında pozitif olmakla beraber zayıf bir ilişkinin olduğu görülmektedir. Araştırmanın genelinde karizmatik lider özellikleriyle normatif bağlılık arasında daha güçlü ilişkilerin bulunduğu belirlenmiştir. Daha sonra sırasıyla duygusal ve devamlılık bağlılığı gelmektedir.

E.4. Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

E.4.1. Matematiksel Modeller

Karizmatik liderlik 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 yöntem regresyon analizi denilmektedir (Özdamar, 1999: 423). Genel anlamda regresyon modeli; $Y = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \dots + \beta_n.X_n$ 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; $Y_1 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + \beta_5.X_5 + \beta_6.X_6$

Model-2: Devamlılık bağlılığı üzerinde karizmatik lider özelliklerinin etkileri ile ilgili regresyon modeli; $Y_2 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + \beta_5.X_5 + \beta_6.X_6$

Model-3: Normatif bağlılığı üzerinde karizmatik lider özelliklerinin etkileri ile ilgili regresyon modeli; $Y_3 = \beta_0 + \beta_1.X_1 + \beta_2.X_2 + \beta_3.X_3 + \beta_4.X_4 + \beta_5.X_5 + \beta_6.X_6$

Modellerde kullanılan $Y = \text{Örgütsel Bağlılık değişkenlerini}$, $\beta_0 = \text{Sabit Katsayı}$ ($\beta_1, \beta_2, \beta_3, \dots$ 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. $X_1 = \text{Vizyon belirlemeyi}$, $X_2 = \text{Çevresel duyarlılığı}$, $X_3 = \text{Sıradışı davranışlar sergilemeyi}$,

X_4 =Kişisel risk üstlenmeyi, X_5 =Üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeyi ve X_6 =Mevcut durumu sürdürmemeyi göstermektedir.

E.4.2. 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.

E.4.2.1. Duygusal Bağlılık ve Karizmatik Lider Özellikleri Arasındaki Regresyon Analizi

Tablo 3’de duygusal bağlılık üzerinde karizmatik lider özelliklerinin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablodaki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir. F değerinin 20.390 olması modelin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Duygusal bağlılık ile karizmatik liderlik özellikleri arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, R değeri 0,724’tür. R^2 değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin ne kadar bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modelde R^2 değeri 0,524 olarak bulunmuştur. Buna göre, duygusal bağlılığı, modeldeki karizmatik lider özellikleri ile ilgili bağımsız değişkenlerin tümü ancak % 52,4’ünü açıklayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden karizmatik liderlerin çevresel duyarlılık, sıradışı davranışlar sergileme ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme özellikleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu özelliklerin p değerleri sırasıyla .002, .001 ve .011 olarak bulunmuştur. Diğer bağımsız değişkenler ile duygusal bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 3: *Duygusal Bağlılık ve Karizmatik Lider Özellikleri Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi*

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	T	P
VB	.083	.801	.425
ÇD	.320	3.198**	.002
SDS	.270	3.406**	.001
KRÜ	-.111	-1.390	.167
ÜİDG	.275	2.595*	.011
MDS	-.026	-.299	.765
F		20.390**	
R		.724	
R^2		.524	
** Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır.* Değer 0.05 düzeyinde anlamlıdır			

Aşağıdaki Tablo 4'de yukarıdaki regresyon analizi ile ilgili sonuçlara göre hipotezlerin kabul ve red durumları gösterilmektedir.

Tablo 4: *Hipotez Analizleri Sonuçları*

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL VEYA RED DURUMU
H ₁ .Karizmatik liderlerin vizyon belirlemeleri çalışanların duygusal bağlılıklarını artırır.	RED
H ₄ .Karizmatik liderlerin çevresel duyarlılık göstermeleri çalışanların duygusal bağlılıklarını artırır.	KABUL
H ₇ .Karizmatik liderlerin sıradışı davranışlar sergilemeleri çalışanların duygusal bağlılıklarını artırır.	KABUL
H ₁₀ .Karizmatik liderlerin kişisel risk üstlenmeleri çalışanların duygusal bağlılıklarını artırır.	RED
H ₁₃ .Karizmatik liderlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri çalışanların duygusal bağlılıklarını artırır.	KABUL
H ₁₆ .Karizmatik liderlerin mevcut durumu sürdürmemeleri çalışanların duygusal bağlılıklarını artırır.	RED

E.4.2.2. Devamlılık Bağlılığı ve Karizmatik Lider Özellikleri Arasındaki Regresyon Analizi

Devamlılık bağlılığı ile karizmatik lider özellikleri arasında yapılan regresyon analizinde, karizmatik liderlerin sıradışı davranış sergilemeleri ile mevcut durumu sürdürmemeye yönelik davranışlarıyla devamlılık bağlılığı arasında 0.01 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Diğer bağımsız değişkenler ile devamlılık bağlılığı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. İlgili regresyon modelinde R² .323 olarak bulunmuştur. Bu oran duygusal bağlılıkta % 52.4 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 10,325 olarak bulunmuştur. Bu değer p<0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 5: *Devamlılık Bağlılığı ve Karizmatik Lider Özellikleri Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi*

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	T	P
VB	.205	1.697	.093
ÇD	.128	1.105	.272
SDS	.247	2.688**	.008
KRÜ	-.163	-1.763	.081
ÜİDG	-.041	-.334	.739
MDS	.268	2.649**	.009
F		10.325**	
R		.598	
R ²		.358	

** Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 6'da yukarıdaki regresyon analizleri sonuçlarına göre hipotezlerin red ve kabul durumları görülmektedir.

Tablo 6: *Hipotez Analizleri Sonuçları*

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL VEYA RED DURUMU
H ₂ . Karizmatik liderlerin vizyon belirlemeleri çalışanların devamlılık bağlılıklarını artırır.	RED
H ₅ . Karizmatik liderlerin çevresel duyarlılık göstermeleri çalışanların devamlılık bağlılıklarını artırır.	RED
H ₈ . Karizmatik liderlerin sıradışı davranışlar sergilemeleri çalışanların devamlılık bağlılıklarını artırır.	KABUL
H ₁₁ . Karizmatik liderlerin kişisel risk üstlenmeleri çalışanların devamlılık bağlılıklarını artırır.	RED
H ₁₄ . Karizmatik liderlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri çalışanların devamlılık bağlılıklarını artırır.	RED
H ₁₇ . Karizmatik liderlerin mevcut durumu sürdürmemeleri çalışanların devamlılık bağlılıklarını artırır.	KABUL

E.4.2.3. *Normatif Bağlılığı ve Karizmatik Lider Özellikleri Arasındaki Regresyon Analizi*

Tablo 7'de normatif bağlılığı ile karizmatik lider özellikleri arasındaki ilişkileri gösteren 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 (33.365) değeri $p < 0.01$ düzeyinde oldukça anlamlıdır. Belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı olan R^2 ise, .624 olarak bulunmuştur. Yani karizmatik lider özelliklerinin normatif bağlılığı karşılama oranı % 62.4'tür. Modeldeki bağımsız değişkenlerden vizyon belirleme $p = 0.010$ ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ile normatif bağlılık arasında $p < 0.01$ düzeyinde; sıradışı davranışlar sergileme $p = 0.042$ ile normatif bağlılık arasında $p < 0.05$ düzeyinde pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 7: *Normatif Bağlılık ve Karizmatik Lider Özellikleri Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi*

BAĞIMSIZ DEĞİŞKENLER	β	T	P
VB	.235	2.609**	.010
ÇD	.084	.966	.336
SDS	.141	2.061*	.042
KRÜ	.056	.807	.421
ÜİDG	.335	3.645**	.000
MDS	.138	1.824	.071
F		33.365**	
R		.802	
R^2		.643	

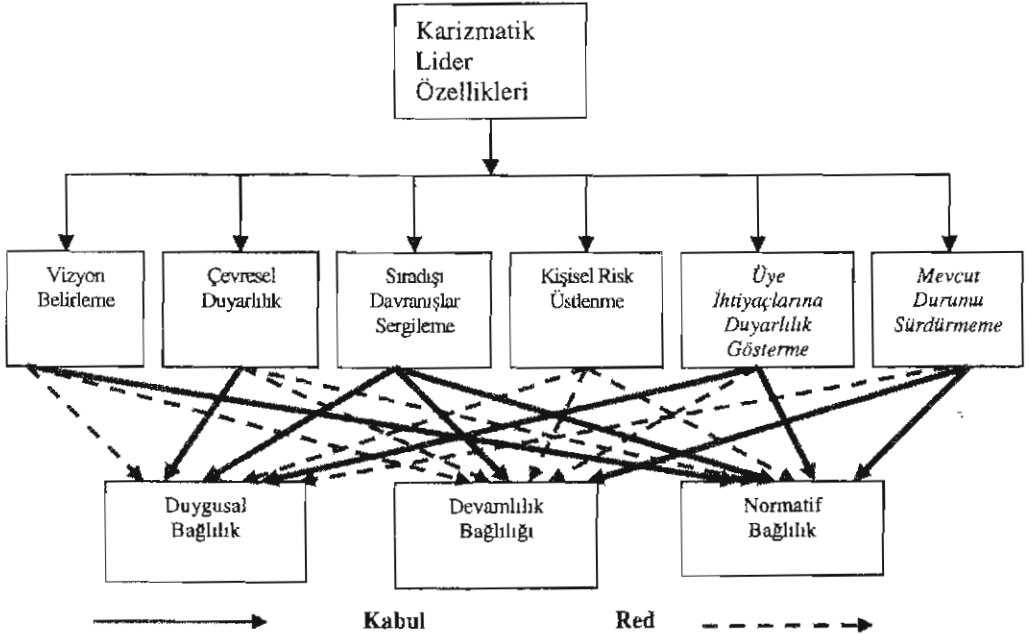
** Değer 0.01 düzeyinde anlamlıdır. * Değer 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 8’de yukarıdaki regresyon analizleri sonuçlarına göre hipotezlerin red ve kabul durumları görülmektedir.

Tablo 8: Hipotez Analizleri Sonuçları

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL VEYA RED DURUMU
H ₃ . Karizmatik liderlerin vizyon belirlemeleri çalışanların normatif bağlılıklarını artırır.	KABUL
H ₆ . Karizmatik liderlerin çevresel duyarlılık göstermeleri çalışanların normatif bağlılıklarını artırır.	RED
H ₉ . Karizmatik liderlerin sıradışı davranışlar sergilemeleri çalışanların normatif bağlılıklarını artırır.	KABUL
H ₁₂ . Karizmatik liderlerin kişisel risk üstlenmeleri çalışanların normatif bağlılıklarını artırır.	RED
H ₁₅ . Karizmatik liderlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri çalışanların normatif bağlılıklarını artırır.	KABUL
H ₁₈ . Karizmatik liderlerin mevcut durumu sürdürmemeleri çalışanların normatif bağlılıklarını artırır.	RED

E.5. Bulguların Şematik Gösterimi



Şekil 2: Araştırma Modeli Üzerinde Hipotezlerin Red ve Kabul Durumu

Şekil 2’de görüleceği üzere, ileri sürmüş olduğumuz hipotezlerin red ve kabul durumları araştırma modeli üzerinde şematik olarak gösterilmiştir. Kabul

edilen hipotezler düz-yeşil çizgilerle, red edilen hipotezler ise kesik-kırmızı çizgilerle gösterilmiştir.

VI. Sonuç ve Değerlendirme

Günümüzde örgütlerin içerisinde buldukları pek çok problemden kurtulabilmelerinde örgütsel bağlılık hayli önem kazanmıştır. 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 edilmesi ve örgüt üyeliğinin devamının istenilmesi anlamına gelen bağlılık pek çok problemi kendiliğinden çözüme kavuşturacaktır. Şüphesiz karizmatik liderlerin sahip oldukları özellikler bağlılığın yerleşmesi ve gelişmesinde önemli etkiler gösterecektir.

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. Dolayısıyla, lidere ve örgüte bağlılık göstermenin ahlaki bir davranış ve zorunluluk olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Şüphesiz bu sonucun bulunmasında kültürel yapımız ve ahlak anlayışımızın rolü yadsınamayacaktır.

Yapılan araştırmada karizmatik liderlerin vizyon belirlemeleri ile normatif bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bu pozitif ilişkinin nedeni, çalışanların liderlerinin ortaya koymuş olduğu vizyona inanıp kabullenmenin ahlaki bir davranış ve/veya zorunluluk olduğu yönündeki kanaatleridir. Normatif bağlılığın aksine, vizyon belirleme ile duygusal ve devamlılık bağlılığı arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Duygusal bağlılık ile vizyon belirleme arasında literatürdeki genel görüşün aksine olumlu bir ilişki bulunamamış olmasındaki en önemli etken çalışanlar ile liderlerin misyon, hedef ve değerlerinin örtüşmemesidir. 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 arasındaki ilişki olumsuz çıkmıştır.

Karizmatik liderlerin çevresel tehdit ve fırsatların farkında olınası anlamına gelen çevresel duyarlılık özellikleri ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Karizmatik liderlerin bu özelliği ile diğer bağlılık türleri arasında bir ilişki bulunamamıştır. 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 (Rowden, 2000: 32-33; Ceylan vd., 2001: 136). 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.

Alışılmışın dışında davranışlar sergileyen liderlerin, üyeleri üzerinde daha olumlu bir izlenim bırakmaları nedeniyle bu özellik ile her üç bağlılık türü arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur.

Literatürdeki pek çok çalışmanın aksine kişisel risk üstlenme ile örgütsel bağlılık türleri arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Karizmatik liderlerin en dikkat çekici özelliklerinden birisi olmasına rağmen, kişisel risk üstlenme ile bağlılık arasında herhangi bir ilişkinin bulunamamış olmasında liderlerin insiyatif kullanmamaları en önemli neden olarak ortaya çıkmaktadır. Özellikle ülkemiz açısından ele aldığımızda, liderlerin insiyatif kullanma yerine daha az riskli ve kolay buldukları kuralları uygulama alışkanlıklarını sürdürmeleri, örgütün ve liderlik ettikleri izleyici grubunun yararına kişisel risk almalarını güçleştirmektedir. Örgütsel amaçlara ulaşmada ciddi boyutlarda kişisel risk içeren davranışların sergilenmemesi, kişisel fedakarlıklarda bulunulmaması ve örgüt iyiliği için liderin kendi hayatından yüksek bedeller ödemeye ve maliyetlere katlanmaya yanaşmaması izleyicilerin bağlılıklarını olumsuz yönde etkilemektedir. Özellikle yabancı literatürde yer alan çalışmalarda kişisel risk üstlenme ile duygusal bağlılık arasında yüksek korelasyonlu ilişkiler bulunmuştur (Rowden, 2000: 33). Ne var ki bu çalışmada bu çok önemli karizmatik lider özelliği herhangi bir bağlılık boyutu arasında pozitif bir ilişkiye rastlanılamamıştır.

Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ile duygusal ve normatif bağlılık arasında olumlu, devamlılık bağlılığı ile olumsuz bir ilişki bulunmuştur. İhtiyaçlarına özel ilgi gösterildiğini ve değer verildiğini hisseden çalışanlar, örgütsel hedef ve değerleri daha fazla içselleştirmekte ve örgüt yararına daha fazla çaba sarf etmektedir. Üye-lider-örgüt özdeşleşmesi çalışanların duygusal bağlılık düzeylerinin yükselmesine neden olmaktadır. İhtiyaçlarına duyarlılık gösterilen çalışanlar daha fazla iş tatmini elde ederek, örgüt ve liderle özdeşleşmeye daha fazla önem vermektedirler. Benzer bir şekilde kendilerine yakın ilgi gösteren liderlere bağlılık göstermek, çalışanlar tarafından genellikle ahlaki bir zorunluluk olarak algılandığı için normatif bağlılık üzerinde de olumlu etkiler meydana getirmektedir.

Mevcut durumu sürdürmeme ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki bulunmuştur. Bunun en önemli nedeni, örgüt ve çevresini değiştireceğine, dolayısıyla daha iyi çalışma koşullarına ve daha etkili bir örgüte sahip olunacağına inanan çalışanların liderlerine daha fazla bağlılık göstermeleridir.

Sonuç olarak 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. 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.

Sonuç olarak, 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.

Kaynaklar

- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990a), "Organizational Socialization Tactics: a Longitudinal Analysis of Links to Newcomers' Commitment and Role Orientation", *Academy of Management Journal*, 33(4), ss.847 858.
- Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990b), "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization", *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), ss.1 18.
- Awamleh, N.A.H.K. (1996), "Organizational Commitment of Civil Service Managers in Jordan: a Field Study", *Journal of Management Development*, 15(5), ss.65 74.
- Baltaş, A. (2000), Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Brooks, I. (1996), "Leadership of a Cultural Change Process", *Leadership & Organizational Development Journal*, 17(5), s.5.
- Bryman, A. (1992), *Charisma and Leadership in Organizations*, SAGE Publications, London.
- Ceylan, A. ve Begeç, S. (2000), "Fiedler'in Liderlik Modeliyle İlgili Olarak Tuzla Piyade Okul Komutanlığında Yapılan Bir Araştırma", Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı, ss.601 616.
- Ceylan, A., Ertürk, A., Mutlu, M. ve Palacı, M. (2001), "Charismatic Leadership and Organizational Commitment In Public Service Organizations", *Boğaziçi Journal*, 15(2), ss.129 139.
- Chen, Z.X. ve Francesco, A.M. (2003), "The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China", *Journal of Vocational Behavior*, Article in Press.
- Cheng, Y. ve Stockdale, M.S. (2003), "The Validity of the Three-Component Model of Organizational Commitment in Chinese Context", *Journal of Vocational Behavior*, Article in Press.

- Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1988), Behavioral Dimensions of Charismatic Leadership, in Conger, J.A. and Kanungo, R.N., (Eds), Charismatic Leadership, Jossey Bass Inc., San Francisco, ss.78 97.
- Conger, J.A. ve Kanungo, R.N. (1994), "Charismatic Leadership in Organizations: Perceived Behavioral Attributes and Their Measurement", *Journal of Organizational Behavior*, 15, ss.439 452.
- Conger, J.A. (1999), "Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research", *Leadership Quarterly*, 10(2), ss.145 179.
- Den Hartog, D.N., House, R.J., Hanges, P.J. ve Ruiz-Quintanilla, S.A. (1999), "Culture Specific and Cross-Culturally Generalizable Implicit Leadership Theories: Are Attributes of Charismatic/Transformational Leadership Endorsed", *Leadership Quarterly*, 10(2), ss.219 256.
- Hrebiniak, L.G. ve Alutto, J.A. (1972), "Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment", *Administrative Science Quarterly*, 72(17), ss.555 572.
- Kavi, A. (1998), Relationship Between Organizational Commitment and Organizational-Professional Conflict, The Case of Electrical Engineers in Turkey, ODTÜ, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Khatri, N., Alvin, H. ve Lee, T.H. (2001), "The Distinction Between Charisma and Vision: An Empirical Study", *Asia Pacific Journal of Management*, 01(18), ss.373 393.
- Kılınç, T., "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.
- Lamsa, A.M. ve Savolainen, T. (1999), "Exploring Commitment in Different Contexts Change: Findings From a Study on Downsizing and Quality Improvement", *Academy of Strategic and Organizational Leadership Journal*, 3(1), ss.35 41.
- Larsson, S. ve Rönmark, L. (1996), "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*, 9(7), ss.32 44.
- Marjosola, I.A. ve Takala, T. (2000), "Charismatic Leadership, Manipulation and The Complexity of Organizational Life", *Journal Of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, 14(4), s.146.
- McDonald, D.J. ve Makin, P.J. (2000), "The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff", *Leadership & Organization Development Journal*, 21(2), ss.84 91.
- McGee, G.W. ve Ford, R.C. (1987), "Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the Affective and

- Continuance Commitment Scales”, *Journal of Applied Psychology*, 87(72), ss.638 642.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1984), “Testing the Side-Bet Theory of Organizational Commitment: Some Methodological Considerations”, *Journal of Applied Psychology*, 84(69), ss.372 378.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991), “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, *Human Resources Management Review*, 91(1), ss.61 89.
- Meyer, J.P., Irwing, P.G. ve Allen, N.J. (1998), “Examination of Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment”, *Journal of Organizational Behavior*, 98(19), ss.29 52.
- Meyer, J.P., Stanley, D.J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002), “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences”, *Journal of Vocational Behavior*, 02(61), ss.20 52.
- Morris, T., Lydka, H. ve O’Creavy, F. (1993), “Can Commitment Be Managed? A Longitudinal Analysis of Employee Commitment and Human Resource Policies”, *Human Resource Management Journal*, 3(3), ss.21 42.
- Nadler, D.A. ve Tushman, M.L. (1990), “Beyond the Charismatic Leader; Leadership and Organizational Change”, *California Management Review*, 90(32), ss.77 97.
- Nijhof, W.J., De Jong, M.J. ve Beukhof, G. (1998), “Employee Commitment in Changing Organizations: An Exploration”, *Journal of European Industrial Training*, 22(6), ss.243 248.
- Oliver, N. (1990), “Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development”, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), ss.19 31.
- Özdamar, K. (1999), Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi, 2.Baskı, Kaan Kitabevi, Eskişehir.
- Rowden, R.W. (2000), “The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviours and Organizational Commitment”, *Leadership & Organization Development Journal*, 21(1), ss.30 35.
- Scott, D.C. (1993), “Assessing The Effects of Organizational Commitment and Job Satisfaction on Turnover: An Event History Approach”, *The Prison Journal*, 74(3), ss.279 305.
- Shore, L.M., Barksdale, K. ve Shore, T.H. (1995), “Managerial Perceptions of Employee Commitment to the Organization”, *Academy of Management Journal*, 38(6), ss.1593 1615.
- Somers, M. ve Birnbaum, D. (2000), “Exploring The Relationship Between Commitment Profiles and Work Attitudes, Employee Withdrawal and Job Performance”, *Public Personnel Management*, 29(3), ss.353 365.

- Strange, J.M. ve Mumford, M.D. (2002), "The Origins of Vision, Charismatic Versus Ideological Leadership", *The Leadership Quarterly*, 02(13), ss.343 377.
- Suliman, A.M.T. ve Iles, P. (2000), "Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: a New Look", *Journal of Managerial Psychology*, 15(5), ss.407 426.
- Tait, R. (1996), "The Attributes Of Leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, 17(1), ss.27 31.
- Thompson, K.J. (2000), "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.
- Thornhill, A., Lewis, P., ve Saunders, M.N.K. (1996), "The Role Of Employee Communication in Achieving Commitment and Quality in Higher Education", *Quality Assurance in Education*, 4(1), ss.12 20.
- Uyguç, N., Duygulu, E. ve Çıraklar, N. (2000), "Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans", *Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı*, ss.587 596.
- Valentine, S., Godkin, L. ve Lucero, M. (2002), "Ethical Context, Organizational Commitment and Person-Organization Fit", *Journal of Business Ethics*, 02(41), ss.349 360.
- Wasti, S.A. (2002), "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context", *International Journal of Intercultural Relations*, 02(26), ss.525 550.
- Weiner, Y. ve Vardi, Y. (1980), "Relationships Between Job and Work Outcomes: an Integrative Approach", *Organizational Behavior and Human Performance*, 80(26), ss.81 96.
- Yagil, D. (1998), "Charismatic Leadership and Organizational Hierarchy: Attribution of Charisma to Close and Distant Leaders", *Leadership Quarterly*, 9(2), ss.161 176.
- Yukl, G. (1994), *Leadership in Organizations*, Third Edition, Prentice Hall International.

THE DEVELOPMENT OF THE UNIVERSITY ACADEMICIANS' JOB SATISFACTION QUESTIONNAIRE

Türker BAŞ^(*)

Özet: Bu makalede 56 maddelik Öğretim Üyelerinin İş Tatmini Anketinin (ÖÜİTA) geliştirilmesi ve test edilmesi aşama aşama tartışılmıştır. ÖÜİTA; yönetsel ortam, amirlerin tutum ve davranışları, çalışma arkadaşları ile ilişkiler, işin kendisi, ücret, öğretim ve araştırma, ek görevler, takdir (tanınma), serbestlik, iş güvencesi, üniversitenin prestiji ve fiziksel çalışma şartları olmak üzere toplam on iki iş tatmin boyutunu ölçmektedir. ÖÜİTA'nın uygun bir şekilde geliştirilmesini sağlamak için ayrıntılı bir metodoloji uygulanmıştır. Bu kapsamda, iş tatmini ile ilgili konular geniş bir tarama araştırması ile belirlenmiş, öğretim üyelerinin iş tatminini etkileyen önemli hususlar farklı üniversitelerden çok sayıda öğretim üyesi ile yapılan mülakatlarla tespit edilmiştir. Soru formu bu iki kaynaktan elde edilen maddelerden oluşturularak, cevap seçeneği olarak Likert tipi ölçekten yararlanılmıştır. Taslak anket 26 üniversiteden toplam 841 öğretim üyesine uygulanmış, %41.6 cevaplanma oranı ile 346 geçerli soru formu elde edilmiştir. Bu veriler kullanılarak yapılan güvenilirlik, geçerlilik testleri ve faktör analizi sonucunda 56 soruluk iş tatmin anketi oluşturulmuştur. Sonuçlar ÖÜİTA'nın yüksek öğretimde iş tatminini ölçmek için kullanılabilir ve güvenilir bir araç olduğunu göstermektedir. Bu çalışmada kullanılan yöntem ve prosedürlerin, kendi anketlerini hazırlamak isteyen araştırmacılar için iyi bir örnek oluşturacağı değerlendirilmektedir.

Abstract: This article discusses the development and testing of the 56-item University Academicians' Job Satisfaction Questionnaire (UAJSQ). The UAJSQ measures twelve facets of job satisfaction in higher education, including satisfaction with managerial environment, supervision/supervisor behavior, co-workers' behavior, job itself, present pay, teaching and research, additional duties, appraisal, freedom, job security, university's prestige and physical conditions/working facilities. Strict methodology was employed to ensure thorough and appropriate development of UAJSQ. An extensive literature review was performed to identify job satisfaction related issues. Semi-structured interviews were then carried out in several universities with academicians to identify the issues, which were most important to them. A questionnaire was devised from the list of issues and Likert type scale was used as response categories. The provisional questionnaire was administered to 841 academics from 26 different universities. With 41.6 % return rate, 346 academicians responded. A review of results obtained in each stage of development resulted in a 56-item satisfaction-specific questionnaire, the UAJSQ, which measures job satisfaction of Turkish academicians. The results show the UAJSQ to be a valid and reliable instrument for measuring job satisfaction in the higher education. The procedures and process used in this study may provide a useful example for researchers seeking to validate measurement scales or questionnaires.

^(*) Dr. Mu. Yzb. Genel Kurmay Personel Daire Başkanlığı, Ankara