T.C.
ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

KARİZMATİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ: ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Novruz YUSİFOV

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Ela Özkan CANBOLAT

Çankırı – 2023

T.C.

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

KARİZMATİK LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLİŞKİSİ: ÖZEL SEKTÖR ÇALIŞANLARI ÜZERİNDE BİR ARAŞTIRMA

Novruz YUSİFOV

ORCID: 0000-0002-7053-0213

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman
Prof. Dr. Ela Özkan CANBOLAT

Çankırı – 2023

İÇİNDEKİLER

Sayfa

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ ..... **ii**
TEZ KABUL VE ONAY ..... **iii**
ÖNSÖZ ..... **iv**
ÖZET ..... **vi**
ABSTRACT ..... **vii**
KISALTMALAR ..... **viii**
TABLO LİSTESİ ..... **ix**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **x**

1. GİRİŞ **1**

2. KARİZMA KAVRAMI VE KARİZMATİK LİDERLİK **5**

2.1. Karizma Kavramı 5
2.2. Karizmatik Liderlik Kavramı 6
2.3. Karizmatik Liderlik Teorileri 13
2.3.1. Weber'in Karizmatik Otorite Anlayışı 13
2.3.2. Robert House'un Karizmatik Liderlik Kuramı 14
2.3.3. Bernard Bass'ın Karizmatik Liderlik Kuramı 16
2.3.4. Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı 17
2.3.5. Boas Shamir'in Karizmatik Liderlik Kuramı 18
2.4. Karizmatik Liderliğin Olumsuz Tarafları 20
2.5. Karizmatik Liderler İle Karizmatik Olmayan Liderlerin Karşılaştırması 21

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK **23**

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı 23
3.2. Örgütsel bağlılığın önemi 25
3.3. Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar 26
3.3.1. Bireyden kaynaklanan faktörler 26
3.3.1.1. Cinsiyet faktörü 27
3.3.1.2. Yaş faktörü 27
3.3.1.3. Eğitim düzeyi faktörü 28
3.3.1.4. Medeni durum faktörü 29
3.3.1.5. Gelir düzeyi faktörü 30
3.3.2. Örgütten kaynaklanan faktörler 30
3.3.2.1. İşin niteliği 31
3.3.2.2. Yönetim şekli 31
3.3.2.3. Örgütsel ödüller 32
3.3.2.4. Örgütsel adalet 33
3.3.2.5. Örgüt kültürü 34
3.3.3. Örgüt dışı faktörler 35
3.4. Örgütsel bağlılığın boyutları 35

3.4.1. Duygusal bağlılık 36
3.4.2. Devam bağlılığı 36
3.4.3. Normatif bağlılık 37
3.5. Örgütsel bağlılığın sonuçları 38

4. KARİZMATİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ 40

4.1. Karizmatik liderliğin aşamaları 41
4.2. Karizmatik liderliğin duygusal bağlılık ile ilişkisi 42
4.3. Karizmatik liderliğin devam bağlılığı ile ilişkisi 43
4.4. Karizmatik liderliğin normatif bağlılık ile ilişkisi 44

5. YÖNTEM 46

5.1. Araştırmanın amacı 46
5.2. Araştırmanın kapsamı ve yöntemi 46
5.3. Araştırmanın örneklemi 47
5.4. Araştırmada kullanılan değişkenler 47
5.5. Araştırmanın hipotezleri ve modeli 48
5.6. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları 51
5.7. Güvenirlik analizi 52

6. BULGULAR 54

6.1. Ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerleri 54
6.2. Demografik değişkenlere ilişkin bulgular 54
6.3. Korelasyon analizi 55
6.4. Regresyon analizi 57

7. TARTIŞMA VE SONUÇ 61

7.1. Tartışma 61
7.2. Sonuç 63

KAYNAKÇA 66

EKLER 84

Ek-1 Anket formu 84
Ek-2 Karizmatik liderlik ölçeği 85
Ek-3 Örgütsel bağlılık ölçeği 87

ÖZGEÇMİŞ 88

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Yüksek Lisans tezi olarak hazırladığım *Karizmatik Liderliğin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Özel Sektör Çalışanları Üzerinde* Bir Araştırma adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlanmasına kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığım bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

/ /

İmza

Novruz YUSİFOV

TEZ KABUL VE ONAY

ÇANKIRI KARATEKİN ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Novruz YUSİFOV tarafından hazırlanan *Karizmatik Liderliğin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Özel Sektör Çalışanları Üzerinde* başlıklı bu çalışma, *01/02/2023* tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda *[oybirliği/oy çokluğuyla]* başarılı bulunarak jürimiz *tarafından İşletme* Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

TEZ JÜRİSİ ÜYELERİ (Unvanı, Adı ve Soyadı)

Danışman: Prof. Dr. Ela Özkan Canbolat İmza: ……..

Üye : Doç. Dr. İrge Şener İmza: ……..

Üye : Dr. Öğretim Üyesi Esra Erenler Tekmen İmza: ……..

ONAY

Bu Tez, Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Kurulunun ../../… tarih ve …. sayılı oturumunda belirlenen jüri tarafından kabul edilmiştir.

Unvan Ad SOYAD

Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Bu çalışmanın hazırlanmasında ilk günden itibaren desteklerini esirgemeyen değerli danışmanım Prof. Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT'a en içten teşekkürlerimi sunarım. Tez yazım sürecinde kıymetli tavsiyelerinden yararlandığım hocalarımdan Dr. Öğr. Üyesi Hasan DÜNDAR, Doç. Dr. Burak KESKİN, Dr. Öğr. Üyesi Mehmet YEŞİLLER, Dr. Öğr. Üyesi Abdullah BAŞ ve Dr. Öğr. Üyesi Pembe GÜÇLÜ'ye minnetlerimi azr ederim. Tezimin Türkçe editinde ve biçimlendirmesinde yardımcı olan editör hocalarım Kübra ONÜŞGÜN ve Esra KARACA'ya ayrıca teşekkürlerimi arz ederim. Yüksek Lisans ders sürecinde bilgi ve tecrübelerinden yararlandığım İşletme bölüm başkanımız Prof. Dr. Emre Şahin DÖLARSLAN'a da teşekkürlerimi bildiririm. Eğitim sürecimde yardımlarını esirgemeyen arkadaşlarıma ve hocalarıma şükranlarımı sunarım.

Yüksek Lisans eğitiminin ilk gününden itibaren her zaman yanımda olan aileme teşekkürlerimi sunmayı bir borç bilirim.

/ /

Novruz YUSİFOV

Bu tez 2020 yılında 44 günlük Karabağ savaşlarında kahramanca hayatını kaybeden Şehit Teğmen İbrahim Malik Oğlu Velizade ve tüm şehitlere ithaf edilmiştir.

ÖZET

Tezin Başlığı: Karizmatik Liderliğin Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Özel Sektör Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma
Tezin Yazarı: Novruz YUSİFOV
Danışman: Prof. Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT
Anabilim Dalı: İşletme
Tezin Türü: Yüksek Lisans
Kabul Tarihi:

Bu çalışmanın amacı, örgütlerde karizmatik liderlik özelliğine sahip yöneticilerin bu özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmaktır. Bu çalışma nicel araştırma tekniği kullanılarak yapılmıştır. Çalışmada, veri toplamak için anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmanın örneklemini farklı özel sektörlerde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya en çok hizmet sektöründe çalışanlar katılmıştır. Bu araştırmada; çalışanların karizmatik liderlik algılarının, onların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkisinin olduğu bulunmuştur. Yapılan analizler sonucunda çalışanların karizmatik liderlik algılarından sıra dışı davranış sergileme yetisinin, onların duygusal bağlılığı üzerinde etkisinin olduğu bulunmuştur. Çalışanların, çevresel duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmeme yetisi ile onların devam bağlılıkları arasında bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bu araştırmada, çalışanların karizmatik liderlik algılarından olan çevresel duyarlılık gösterme ve kişisel risk üstlenme yetisinin, çalışanların normatif bağlılığını etkilediği bulunmuştur. Sonuç olarak yapılan çalışma, özel sektör çalışanlarında karizmatik liderlik algısı ve örgütsel bağlılık arasında bazı boyutlarda ilişki olduğunu göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Karizmatik liderlik, Örgütsel bağlılık, Duygusal bağlılık, Devam bağlılığı, Normatif bağlılık

ABSTRACT

Title of the Thesis: The Relationship of Charismatic Leadership with Organizational Commitment: A Study on Private Sector Employees
Author: Novruz YUSİFOV
Supervisior: Prof. Dr. Ela ÖZKAN CANBOLAT
Departmant: Business
Thesis Type: Master's Thesis
Date:

This study aims to investigate the effects of these characteristics of managers with charismatic leadership in organizations on organizational commitment. This study was conducted using quantitative research technique. In the study, the questionnaire method was used to collect data. The sample of the study consists of employees working in different private sectors. Employees in the service sector mostly participated in the research. In this study; It has been found that the charismatic leadership perceptions of the employees affect on their organizational commitment. As a result of the analysis, it was found that ability to unconventional behavior, which are among the charismatic leadership perceptions of the employees, have an effect on their affective commitment. It has been found that there is a relationship between the ability of employees to environmental sensitivity and to action away from the status quo and their continuance commitment. In this study, it was found that the environmental sensitivity and personal risk abilities of the employees affect their normative commitment. As a result, the study shows that there is a relationship between charismatic leadership perception and organizational commitment in some dimensions in private sector employees.

Keywords: Charismatic leadership, Organizational commitment, Affective commitment, Continuance commitment, Normative commitment

KISALTMALAR

CK-KL	Conger-Kanungo Karizmatik Liderlik Ölçeği
ÖBÖ	Örgütsel Bağlılık Ölçeği
SPSS	Statistical Package for social Sciences
IBM	International Business Machines
akt.	Aktaran
s.	Sayfa
s.s.	Sayfa Sayısı
vd.	ve diğerleri
ark.	arkadaşları

TABLO LİSTESİ

Tablo No: **Sayfa**

Tablo 5.1: Değişken alt boyut puanları 47
Tablo 5.2: Değişken alt boyut puanları 48
Tablo 6.3: Basıklık ve çarpıklık değerleri 54
Tablo 6.4 : Demografik özelliklere yönelik dağılım 54
Tablo 6.6: Karizmatik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki düzeyi 55
Tablo 6.7: Karizmatik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi 57
Tablo 6.8: Regresyon analizi sonuçlarına göre hipotezlerin kabul ve red durumları 59

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil No: **Sayfa**

Şekil 5.1 : Araştırmanın Modeli 51

1. GİRİŞ

Liderlik kavramının tarihi çok eski zamanlara dayanmaktadır. İnsanoğlunun var olmasıyla beraber, liderlik anlayışı da ortaya çıkmıştır. Fakat liderlik vasfına sahip kişilerin farklı dönemlerde, farklı sebeplerden dolayı ortaya çıktığı görülmektedir (Demirtaş, 1997, s. 10).

Liderlik kavramı, 1900'lu yılların başlarından beri inceleme ve araştırma konusu olmuştur. 1950 yılı ve sonrasında ise bu kavram, teorik olarak ele alınmaya başlamıştır. Yaşadığımız dönemde liderliğin örgütler açısından öneminin artması yöneticiler için değerli bir konu hâline gelmiştir. Konuyla ilgili, örgüte yön veren ve vizyon geliştiren yöneticilerin liderlik becerilerinin incelendiği çok sayıda çalışmanın olduğu görülmektedir. Bu yüzden literatürde liderlik kavramıyla ilgili çok fazla tanım bulunmaktadır. Konuyla ilgili yapılan araştırmalarda, liderliğin çoğu zaman yetenek ve bilgi gibi faktörlerle ilişkili olduğu görülmektedir. Fakat kavramla ilgili değişik kişisel özellikler de ortaya çıkmaktadır. Bu nokta her yöneticinin liderlik vasfına sahip olmayacağını kanıtladığı gibi her liderin de yönetici özelliklerini taşımadığını göstermektedir. Ancak yöneticilerin örgüt içinde liderlik özelliklerini benimseyerek çalışmakta oldukları şirkete katkı sunabilecekleri düşünülmektedir (Kırmaz, 2010, s. 208).

Liderlik kavramı, zaman geçtikçe anlam değişikliğine uğramıştır. Bunun sebeplerinden biri genel anlamda toplumsal değişimlerdir. Bu değişimlere örnek olarak sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel değişimler gösterilebilir. Bu durum bireylerin yaşantısında esaslı değişiklere neden olmuştur. Çevre değişimlerinin bir numaralı sebebi ise ihtiyaçlardır. Dolayısıyla gün geçtikçe farklı ihtiyaçların ortaya çıkması, kişileri ortak amaç etrafında toplayarak liderin özelliklerini de değiştirmektedir. Gün geçtikçe insan hayatının daha karmaşık hâle gelmesi, şahısları, farklı amaçlara sahip olmasına rağmen bir amaç etrafında birleştirmesi, liderlik özelliklerinin sık sık değişime uğradığını göstermektedir (Özkan, 2016, s. 616).

Modern liderlik yaklaşımlarına bakıldığı zaman ise B.M. Bass ve J.M. Burns'un 1978 yılından bu yana yaptıkları çalışmalar görülmektedir. Bu iki bilim adamının yapmış olduğu çalışmalar, liderliğe yeni boyutlar kazandırmış ve kavramla ilgili yeni yaklaşımları ortaya çıkarmıştır. Bunlara etkileşimci liderlik, stratejik liderlik,

hizmetkâr liderlik, dönüşümcü liderlik ve son olarak bu bilimsel çalışmanın da ana kaynağı olan karizmatik liderlik örnek olarak verilebilir. Etkileşimci liderlik, "bir amaca ulaşmak için lider ve izleyiciler arasında bir değiş-tokuş ilişkisine temel oluşturmaktır". İlişki içerisinde bireyler herhangi bir çabayla ortak karar almamaktadırlar. Bu ilişkide esas olan pazarlıktır. Stratejik liderlik, stratejik yönetimin öneminin ve örgütler arasında rekabetin artmasından ortaya çıkmıştır. Kavramla ilgili ilk çalışma Mason ve Hambrick tarafından 1980 yılında yapılmıştır. Hizmetkâr liderlik, 20. yüzyılın sonlarında Amerikalı bilim adamı Robert K. Greenleaf tarafından literatüre eklenmiştir. Liderliğin bu türünün tek amacı onu izleyenlere hizmet etmektir. Buna göre hizmetkâr liderlikte takipçilerin gereksinim ve istekleri her zaman ön plandadır. Dönüşümcü liderlik, onu izleyen takipçileri üzerinde güven, hayranlık ve bağlılık gibi duyguları oluşturan liderlik türüdür. Yapmış olduğu çalışmalarla liderliğin bu modern türü Bernard Bass tarafından literatüre kazandırılmıştır (akt: Bektaş, 2016, ss. 45-49).

Liderlikle ilgili bugüne kadar yapılmış çalışmalar incelediği zaman liderliğin bir grupla yapılan etkinliklerin odağı olduğu görülmektedir. Bu yüzden lider, değişimin ve grup faaliyetlerinin merkezinde yer almaktadır (Bozkurt ve Göral, 2013, s. 4).

Karizmatik liderlik kavramının ortaya atan Alman bilim adamı Max Weber olmuştur. Antonakis vd'e (2022) göre karizmatik liderlik, iş dünyasında beğenilen bir kavramdır ve günümüz şartlarında da oldukca iyi çalıştığı tespit edilmiştir. Yine Antonakis'e (2016) göre karizmatik liderler, çalışanlarını motive etmek için birtakım retorik teknikler kullanırlar. Bunlara örnek olarak beden dili ve sesler gösterilebilir. Vugt ve Smith'e (2019) göre İsa Mesih, Martin Luther King ve Gandhi gibi karizmatik liderlerin geçmişine bakıldığı zaman ikna güçleriyle izleyicileri arasında uyum ve işbirliği sağladıkları bu nedenle de her zaman takdir edildikleri görülmektedir. Bu liderlik türü için geliştirilen taktikler üzerine yapılan bilimsel çalışmaların sözel ve sözel olmayan sinyal stratejilerini ve yüz ifadesi kullanma gibi birtakım önemli unsurları tanımladığı görülmektedir. Bu sebepten dolayı izleyiciler tarafından liderlerin karizmatik etkisinin kognitif yönlerinin keşfedilmesine ihtiyaç duyulmaktadır (Engelbert vd., 2022, s. 2; Nieken, 2022, s. 1).

Örgütsel bağlılık kavramı ilk defa William H. Whyte'ın (1956) "Örgüt İnsanı" adlı eserinde geçmiştir. Al-Jabari'ye (2019) göre örgütsel bağlılık, çalışanın kurumdaki verimliliğini ölçmeye yarayan bir derece veya araçtır. Örgütsel bağlılığı, örgüt hedeflerine sadık olan ve bu hedeflere ulaşmak için durmadan çaba sarf eden çalışanlar oluşturmaktadır. Robbin ve Judge'a (2013) göre örgütsel bağlılık çalışanın belirli bir kurum ve onun hedefleriyle özdeşleşme derecesidir. Örgütsel bağlılık, yönetim alanında büyük çapta üzerinde araştırmalar yapılmış bir kavramdır. Bu konuda popüler çalışmalarıyla bilinen Allen ve Meyer (1990) örgütsel bağlılığı üç ayrı boyutta tanımlamışlardır. Bunlar: duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklardır. Duygusal bağlılık, çalışan tarafından örgütün hedeflerinin benimsenildiği durumda ortaya çıkan bir bağlılık türüdür. Duygusal bağlılık, diğer iki bağlılık türüne kıyasla performansla daha güçlü bir şekilde ilişkilidir. Devam bağlılığı, çalışanın çoğunlukla maddi ihtiyaçlarından doğan bir bağlılık boyutudur. Normatif bağlılık ise kurum üyesinin örgütüne karşı olan sorumluluklarını ahlaki boyutta algılamasından ortaya çıkmıştır (Handayani, 2022, s. 76; Rio-Vazquez, 2022, s. 2; Wald, 2022, s. 253).

Karizmatik lidelik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısı oldukça azdır. Bu iki kavram, betimsel açıdan farklılık gösterse de birbirleriyle ilişkilidirler. Hem karizmatik liderliğin hem de örgütsel bağlılığın sonuçları birbirleriyle kesişmektedir. Gül ve Çöl'e (2003) göre karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık son yıllarda ister yönetim alanında isterse de sosyoloji ve psikoloji gibi bilim dallarının ilgilisini çekmiştir. Fakat bu iki kavram arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sınırlı olması daha çok çalışmanın yapılması gerektiğini çok açık ve net bir şekilde ortaya koymaktadır (Gül ve Çöl, 2003, s. 169). Bu çalışmada da karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki düzeyi tespit edilmeye çalışılmıştır.

Bu çalışmanın amacı, işletmelerde karizmatik liderlik özelliğine sahip yöneticilerin bu özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmaktır.

Araştırma, bilimsel çalışmalarda sürekli olarak incelenmiş ve üzerinde binlerce çalışma yapılmış "karizmatik liderlik" kavramının örgütsel bağlılıkla ilişkisinin özel sektör çalışanları üzerinde hangi etkiye sahip olduğunu açıklamıştır. Bu da işletmelerde "karizmatik liderlik" ile "örgütsel bağlılık" kavramlarının teorik olarak açıklayan çalışmalardan farklı olarak yalnızca özel sektörde çalışan personelin her iki

kavramla ilgili algılarının hangi düzeyde olup olmadığını uygun yöntemlerle ölçerek analiz edilmesi ve bu sonuçların özel sektörde çalışan personelin örgüte nasıl teşvik edildiği katkısını literatüre sağlayacaktır. Bunun yanında çalışmanın sonucunda elde edilen istatistiki sonuç, karizmatik liderlik özelliğine sahip yöneticilerde personelin örgütsel bağlılıklarının artırılmasını sağlamanın yanında özel sektöre olan ilgiyi de sağlayacaktır. Akademik olarak aynı zamanda diğer araştırmacılara yol gösterecektir. Bu çalışma özel sektör çalışanları ile sınırlıdır.

Bu araştırmanın konusu, karizmatik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık unsurlarıyla olan ilişkisinin incelenmesi şeklinde ifade edilebilir. Çalışma, yedi bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde giriş kısmına değinilmiş, ikinci bölümde karizma ve karizmatik liderlik kavramları incelenmiş, üçüncü bölümde örgütsel bağlılık kavramına değinilmiş, dördüncü bölümde bu iki teori arasındaki ilişki düzeyine bakılmıştır. Çalışmanın beşinci bölümünde araştırmada hangi yöntemin kullanıldığı hakkında bilgi verilmiştir. Son olarak altıncı ve yedinci bölümlerde ise çalışmada elde edilen bulgulara değinilmiş ve bu bulgular ışığında varılan sonuçlar ortaya konulmuştur.

2. KARİZMA KAVRAMI VE KARİZMATİK LİDERLİK

2.1. Karizma Kavramı

Weber (1978) karizma kavramını bireyi, düşünce biçimi ve davranışları ile toplumdaki diğer insanlardan ayıran kişilik özelliği olarak ifade etmiştir (Weber, 1978, s. 241). Karizma, Eski Yunancada "ilahi ilham yeteneği" anlamına gelmektedir. Baransel (1993) bu kavramın kutsal kitaplardan biri olan İncil'de de yer aldığını belirtmiştir. Eski Yunan felsefesine bakıldığında bu kelimenin kökeninin İngilizcede hediye anlamında kullanılan "gift" kelimesinden geldiği görülmektedir. Zaman geçtikçe bu kavram çeşitli bilim dallarında kullanılmıştır. Karizmanın ilahi boyutta bir özellik olduğu ve bu özelliğe sıradan bir insanın sahip olamayacağı düşünülmektedir. Karizma, toplumsal değişimler üzerinde etkisi olan bir güç olarak da görülmektedir. Karizma özelliğine sahip olan kişiler toplumda lider olarak görülebilirler. Bu kelime Max Weber tarafından "liderlik olgusu" olarak ifade edilmiştir (akt: Özen, 2012, ss. 369-370).

Weber'e (1995) göre karizma, liderlerin geleneksel olmayan ihtiyaçlarının giderilmesi açısından önem arz etmektedir. "Karizma, metodolojik ve rasyonel olan her türlü parasal kazancı yakışıksız sayar ve rasyonel olan tüm ekonomik davranışları reddeder". Değiştirici bir güç olan karizmanın kendisini de değişmeye ve dönüşmeye mecburdur (akt: Eşki, 2010, ss. 192-193).

"Karizma, House'un (1977) bu kavramı örgütsel akademisyenlere ve psikologlara tanıtmasından sonra çok fazla araştırmaya konu olmuştur". Örnek olarak Antonakis vd. (2016) karizmayı daha iyi tanımlamaya çalıştıkları "Karizma: Kötü Tanımlanmış ve Kötü Ölçülmüş Bir Hediye" isimli çalışmalarını göstere biliriz. Bu konuyla ilgili yapılan araştırma programları, teorik olarak tanımlama yapabilmek için çoğunlukla anket soruları etrafında geliştirilmiştir. Yukl'a (1999) göre karizma kavramı sık sık örgütsel davranışta da yeri olan dönüşümcü liderlik ile aynı tutulmuş ve karşılaştırılmıştır. "Karizma" ve "dönüşümcü liderlik" gibi farklı kavramların aynı kavramlar gibi tanımlanması, liderlik kavramıyla ilgili kafa karışıklığına neden olmuştur (Antonakis vd., 2016, s. 1).

Beyer'e (1999) göre karizma, tarihsel açıdan bakıldığı zaman, takipçilerinin insanüstü başarıları olan, kendilerine ilahi bir hediye olarak verildiği düşünülen dini liderlere veya kraliyet mensuplarına atfedilmiştir. Karizmanın gücü, çeşitli dönemlerde komutanların yeni toprakları fethedebilecek orduların başında durmaları ve liderlik kabiliyetlerini göstermeleri açısından ilham kaynağı olmuştur. Eski terimlere baktığımızda karizmanın daha gerçekçi hale geldiğini görüyoruz. Kişilik özelliği olarak karizma, çekicilik ve sevimlilikle ilişkilidir. Karizma kavramı son 10 yılda ister yönetim alanında isterse de bilimsel literatürde önemli araştırma konusu haline gelmiştir (Grabo vd., 2017, s. 473).

Keating'e (2011) göre insanların amaçlarına ulaşmasına yardım edebilen veya diğer insanları korkutabilen bireyler, etkili ve karizmatik olarak algılanmaktadır. Karizmatik olan insanların önemli özelliklerinden biri de çevrelerini etkilemek istemeye içsel olarak eğilimli olmalarıdır (akt: Tskhay, 2016, s. 10).

Carlyle'e (1841) göre karizma, liderlerde doğuştan itibaren var olan bir özelliktir. Karizma kavramı psikolojik ve sosyolojik açıdan incelendiğinde karmaşık bir yapıya sahiptir (akt: Castelnovo vd., 2017, s. 543).

Friedland (1964) sosyal değişim analizinde karizma anlayışının yararlı olabileceğini söylemiştir. Fakat bu yararın anlaşılması için karizmaya değil karizmanın geliştiği sosyal bağlama odaklanılması gerektiğini belirtmiştir. Friedland, karizma kavramını liderlerin kitleler tarafından derinden beslenen duygularını çözen ve tehlike arz eden durumlarda ortaya çıkan bir olgu olarak tanımlamıştır (akt: Dow, 1969, s. 308).

2.2. Karizmatik Liderlik Kavramı

Karizmatik liderlik terimi ilk defa Alman düşünür, sosyolog ve ekonomi politik uzmanı Max Weber sayesinde bilim dünyasına kazandırılmıştır. Bu terim Weberin karizmatik yetki kavramını kullanmasından sonra literatürde kendine yer bulmuştur (Deliveli, 2010, s. 43).

Antonakis'e (2003) göre karizmatik lider, çevresel değişime neden olan birey olarak görülür. Karizmatik liderler çoğu zaman; siyasi, dini ve ekonomik sıkıntıların cereyan ettiği dönemlerde ortaya çıkmıştır. Weber'e (1947) göre karizma özelliği ilahi bir

özelliktir ve her lider tipinde bulunmamaktadır. Genel olarak karizmatik kişilerin doğaüstü güçlerinin olduğuna inanılmaktadır. Karizmatik liderleri farklı meslek dallarında -dini, siyasi lider veya şirket müdürü- görmek mümkündür. Karizmatik liderlik konusundaki araştırmalar sadece Max Weber'in çalışmaları ile sınırlı kalmamıştır. Konuyla ilgili günümüzde pek çok çalışma yürütülmektedir. Bu çalışmalarla karizmatik liderlerin pozitif ve negatif yönleri incelenmiş, bu kişilerin karizmatik liderlik vasfıyla dünyaya geldikleri savunulmuştur. Bazı çalışmalarda ise bunun aksine karizmatik yeteneğin sonradan kazanıldığı savunulmuştur. Bu kişilerin taşıdıkları özelliklerden birkaçı şu şekilde sıralanabilir:

- Motive etme
- Vizyon sahibi olma,
- Kritik durumlarda hızlı çözüm üretme (Çinar vd., 2018, s. 145).

Anderson ve Sun'a (2017) göre karizmatik liderlik, onu takip edenlerin şahsi menfaatlerini gözden çıkardığı ve liderin savunmuş olduğu yol için gece gündüz uğraşanların olduğu bir liderlik türüdür. Karizmatik liderliğin başlıca özellikleri arasında, dışarıdan gelen fırsatlara ve tehditlere duyarlılık göstermek, etkili bir stratejik vizyon oluşturmak, birtakım riskler almak, alışılagelmişin dışında hareket etmek ve izleyici gereksinimlerine karşı hassasiyet göstermek sayılabilir (Gedik, 2020, s. 25).

Weber'e (1978) göre bu kavramın ortaya çıkışı, ulusların yaşamış oldukları iç savaş, darbe ve devrim gibi sıkıntılı nedenlere dayanmaktadır. Karizmatik liderin yönetimdeki varlığını sürdürebilmesi, takipçilerinin onun dediklerine hangi düzeyde inandıklarına bağlıdır. Bu liderlik devrimsel boyutta tanımlanan bir liderlik türüdür (Darı ve Koç, 2021, s. 262).

Şahin'e (2004) göre karizmatik liderlik, yalnızca tarihte okuduğumuz cesur ve korkusuz liderlere özgün bir özellik değildir. Lider niteliğindeki kişiler, birçok liderinde sahip olduğu karizmatik benliklerini geliştirebilirler. Karakaş'a (2009) göre üzerinde sayısız araştırmaların yapıldığı karizmatik liderlik; liderin kendine inanmasına, değişime, güçlü tesire, öngörüye, harekete, girişimciliğe ve çözüm odaklılığa dayanmış bir türdür (akt: Demircioğlu, 2015, s. 54).

Robbins ve Judge'ye (2013) göre karizmatik liderliğin aktif bir liderlik davranışı olmadığını iddia etmek son derece yanlıştır. Fakat bu düşünce, liderliğin bu türünün her zaman mükemmel veya kusursuz olduğu manasına gelmez. Karizmatik lider, örgüt veya toplum tarafından ne kadar kabul görülse de, liderin elde edeceği başarı seviyesi onun vizyonuna ve konumuna bağlıdır (Güngör ve Turan, 2021, s. 866).

Karizmatik liderlik özelliğine sahip bireylerin bağlı oldukları kurumlardan yüksek performans beklentileri vardır. Karizmatik liderler, süregelen durumlarla başa çıkmak için belirli riskleri göze alırlar, güvenilirliğe öncelik verirler ve bazı fedakarlıklarda bulunmaktan çekinmezler (Babcock-Roberson ve Strickland, 2010, s. 314).

Karizmatik liderlik, örgüt çalışanlarının motivasyonlarına pozitif yönde etki etmektedir. Bu, çalışanların örgüt vizyonu doğrultusunda yeterli çaba göstermeleri için etkili bir metottur. Eğer pozitif etkenler gerektiği gibi sağlanırsa şirketin amaçlarına ulaşmasında ciddi bir yol kat edilmiş olur (Arıkan vd., 2017, s. 4). Bu liderler sadece ödül değil zaman zaman ceza gibi unsurları da kullanarak işgörenlerine etki etmektedirler. Örgüt üyelerine uygulanan cezaların onların çalışma biçimleri üzerinde negatif tesir bıraktığı düşünülmektedir. Oysa kimi zaman, bu tür yaptırımların örgütü yöneten liderin, çalışanlar tarafından karizmatik görülmesini sağladığı söylenebilir (Günçavdı, 2017, s. 22).

Karizmatik liderlik diğer liderlik tiplerinden farklı olarak kriz dönemleri ile doğrudan bağlantılıdır. Liderlik niteliklerine sahip insanların, radikal değişim dönemlerinde diğer insanlar üzerindeki etkileri kuvvetlidir. Lider; hırslı, şevkli ve enerjik yapıya sahipse (bu da karizmatik lidere has bir özelliktir) bu durumda lidere sonsuz saygı ve hürmet duyulur. Bundan mütevellit, şirket çalışanları vizyona ulaşmada tutkulu bir şekilde hareket ederler. Aykanat (2010), kriz ve bu gibi durumların, karizmatik liderin nasıl bir yol izlemesi ve kendisini geliştirmesi açısından önem arz ettiğini vurgulamıştır (Aykanat, 2010, s. 293).

Uysal vd.'e (2012) göre karizmatik liderlik 3 bileşenden oluşmaktadır. Bunlar: duyarlılık, hayal kurma ve güçlendirmedir. Karizmatik liderde bulunan bu üç karakteristik özellik, onu takip edenlerin başarı için gerek duyduğu dürtüleri tetiklemektedir. Karizmatik liderin en önemli özelliklerinden biri olarak bilinen duyarlılık davranışı, ona bağlı olan çalışanların örgüte bağlılığını güçlendirir. Şen'in

(2019) "Liderlik Özelliklerinin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma" adlı çalışmasında ulaştığı bulgulara göre karizmatik liderlik; konsantrasyon, dinçlik ve adanmışlık faktörleri ile orta seviyede olumlu ve anlamlı olarak ilişkilidir (Şen, 2019, ss. 267-273).

Karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlikten türemiş hatta bu liderliğin boyutlarından biridir. Dönüşümcü liderliğin boyutları: motivasyon, zihinsel tesir ve karizmadır (Aydıntan, 2009, s. 263).

Northouse'a (2014) göre karizmatik liderler, onu takip edenlerin bağlı olmalarını istedikleri değerler için örnek olan, pek çok açıdan takipçilerinde etkileyici imaj görünümü bırakan ve aynı zamanda da kendi ideolojik amaçlarını çekinmeden söyleyebilenlerdir. Diker'e (2014) göre karizmatik liderlik bir davranış şeklidir. Karizmatik liderler izleyicileri üzerinde koşulsuz şartsız itaat duygusu oluştururlar (Taşgit ve Sert, 2017, s. 535).

Topal ve Gülle (2021) liderliğin inovasyon üzerinde etkilerinin olup olmadığını öğrenmek için "Öğretmenlerin Liderlik Tipleri ve İnovasyonel Yaklaşımlarının İncelenmesi" adlı bir çalışma yapmışlardır. Araştırmanın örneklemini okul öğretmenleri oluşturmuştur. Bu araştırma sonucunda karizmatik liderlik ve inovasyona ilişkin yapılmış korelasyon, regresyon analizleri iki kavram arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya çıkarmıştır (Topal ve Gülle, 2021, ss. 76-81).

Karizmatik liderlikle ilgili 2017 yılında yapılmış bir meta-analitik incelemede literatüre katkıda bulunulmuştur. Bunlardan ilki, Antonakis vd.'nin (2016) liderlik alanında geliştirdikleri ölçümlerin güvenirlik ve geçerliliği mevcut bilimden alınan ölçümler ile karşılaştırılmış ve yüksek düzeyde uyumlu oldukları tespit edilmiştir. İkincisi, karizmatik liderlik alanında 30 yıldan fazla sürede yapılmış çalışmaların geniş ve kapsamlı bir özeti sunulmuştur. Üçüncüsü, karizmatik liderlikle ilgili yapılan çalışmaların geçerliliği göz önünde bulundurulduğunda, buna dayalı örgütsel vatandaşlık davranışı ve görev performansı arasında ilişki olduğu bulunmuştur. Dördüncü olarak da çalışmada ulaşılan bulgular, karizmatik liderlikle ilgili gelecekteki meta-analitik incelemeler için ciddi anlamda kılavuz niteliği taşımıştır. Daha önce yapılmış meta-analitik incelemelerde karizmatik liderlik bu kadar geniş ve kapsamlı bir şekilde araştırılmamıştır (Banks vd., 2017, ss. 509-510).

Koçel'e (2007) göre karizmatik liderlik alanındaki tanımlamalar incelendiğinde bazı özelliklerin ortak olduğunu görebiliriz. Bunlara örnek olarak konuşma, ikna kabiliyetleri, aynı zamanda gönüllü olma gibi özellikler sayılabilir. Karizmatik liderlik kavramında, cazibe ve üst düzey güven hissi önemli özellikler arasındadır (akt: Demir ve Yirci, 2021, s. 235).

Karizmatik liderlik birey odaklı ve ekip liderliği özelliğini taşıması açısından ilişkisel liderlik tarzı ile pozitif ilişkilidir (Alga, 2017, s. 118).

Gibson vd.'e (2012) göre karizmatik liderlik vasfına sahip kişiler, örgütün vizyon ve amaçlarına ulaşabilmesi yolunda birtakım hamlelerde bulunurlar. Bunlar; halihazırda kullanılmamış fırsatların değerlendirilmesi, stratejik vizyon oluşturma, vizyonun çekiciliği üzerinde dayanma ve özgün taktikler sergilemeyi içerir (Avcı, 2019, ss. 151-152).

Brophy'e (2010) göre karizmatik lider, çalışanlarını motive etmek için kendi enerjisini kullanır. Buna ilişkin çalışanlar da elde ettikleri başarıların kendi kazançları olmadığını anlar ve bunu onları bu işe sevk eden lidere atfederler. Gelmez ve Ürtürk (2019) sağlık çalışanları üzerinde 990 örneklem ile "Liderlik Stilleri ve Çalışan Performansı" adlı incelemede, karizmatik liderlik ile iş performansı arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir (Gelmez ve Ürtürk, 2019, ss. 6-13).

Karizmatik liderler, işgörenler tarafından örgüt içindeki amaç ve değerlerin kabullenilmesinde önem arz eden iki kavramdan faydalanırlar. Bunlardan biri **özdeşleşme** diğeri ise **içselleştirmedir**. İlk olarak özdeşleşme kavramı incelendiğinde takipçilerin beğendiği ve hayranlanlık duyduğu lideri taklit etme isteğinden kaynaklanan bir etki olduğunu görülmektedir. İçselleştirme kavramı ise çalışanların tutumları için kılavuz niteliği taşıyan ve örgüt içindeki değerlerin birleştirilmesini kapsayan etkileme sürecidir (Duran, 2017, ss. 340-341).

Karizmatik liderlikle ilgili sadece yönetim ve organizasyon alanında değil siyaset bilim dalında da pek çok çalışma yapılmıştır. Bu bağlamda, Göktaş ve Çarıkçı (2016) tarafından gerçekleştirilen "Siyasi Liderlerden Beklenen Liderlik ve İletişim Tarzları" isimli çalışmada Y kuşağının siyasi liderlik beklentileri araştırılmıştır. Araştırma örneklemini Türkiye'deki dört üniversitede öğrenim gören öğrenciler oluşturmuştur.

Yapılan analizlerin sonuçlarına bakıldığında, örneklemi oluşturan öğrencilerin karizmatik liderlik özelliği bulunan siyasi liderleri seçmeleri en önemli bulgulardandır. Diğer bir dikkat çekici bulgu ise öğrencilerin rol model olarak aldıkları liderler arasında kadın liderin olmamasıdır (Göktaş ve Çarıkçı, 2016, ss. 871-883).

Arıkan'a (1997) göre karizmatik liderlerin ortak özellikleri üzerine yapılan araştırmalarda ortaya çıkan bulgular, bu liderlerin statükoyu korumaktan ziyade ciddi değişimlere yöneldiklerini göstermektedir. Aynı zamanda çalışmada, karizmatik liderlerin öz güvenli, iddialı oldukları, geleneklere uymaya ise yatkın kişiler olmadıkları belirtilmiştir (Eryücel, 2018, s. 1587).

Baltaş'a (2000) göre karizmatik liderlerin en önemli özellikleri, bağlı oldukları kamu veya özel kurumların yararına kişisel risk alabilmeleridir. Karizmatik liderler, sırf örgüt yararına bu tür fedakârlıklarda bulunabilmektedir (akt: Çelik, 2015, s. 117).

Karizmatik liderlik konusunda Türkiye'deki tarım kooperatif ortaklar üzerinde yapılan bir araştırmada, kooperatif yöneticilerinin karizmatik liderlik özelliklerinin performans ve tatmin üzerinde pozitif ilişkisi olduğu tespit edilmiştir (Bilgin ve Kuzey, 2013, ss. 51-66).

Karizmatik liderliğin Türkiye örneğine baktığımız zaman, toplumsal olarak politik bir ortamın olduğu görülmektedir. Seçmenlerin oy verme davranışında siyasi partiden ziyade, parti liderine odaklanma durumu gözlemlenmiştir. Bu durum seçmenin oy kullanırken karizmatik olarak gördüğü aday sevgisinden kaynaklanmaktadır. Dolayısıyla karizmatik liderliğin siyasi görüşler üzerinde de etkisinin olduğunu söylemek mümkündür (Özgül, 2015, s. 156).

Komünikasyon ve liderlik kapsamında yapılan çalışmaların çoğu karizmatik liderliğe odaklanmaktadır. Katz ve Kahn (1978) karizmatik liderliğin, esas itibarı ile izleyicilerin duygusal gereksinimleri açısından tanımlandığını belirtmiştir. Riggio'ya (1987) göre karizmatik liderlik, sözel olmayan davranış şekli açısından da tanımlanmıştır. Bu davranış şeklini coşku ve güven duyguları oluşturmuştur (Sacavém vd., 2017, s. 23).

Bazı bilim insanları, performans açısından birbirinin benzer olduğu için, karizmatik liderlik ve dönüştürücü liderlik terimlerini aynı anlamda kullanıyorlar. Fakat bu iki liderlik tarzı arasında ciddi farklılıklar vardır. Mesela karizmatik liderlikte takipçiler, lideri olağanüstü olarak görür. Karizmanın bu duruşu, izleyiciler tarafından rehber niteliğinde değerlendirilir. Ancak dönüşümcü liderlikte, lider izleyicilerine kendilerini geliştirmelerini aşılamaktadır (Barbuto, 1997, s. 690).

Takipçilerin, karizmatik liderlik üzerindeki etkilerini araştıran çalışmalar da yapılmıştır. Kirkpatrick ve Locke'a (1996) göre takipçi etkileri ile karizmatik liderlik bileşenleri arasındaki nedensel ilişkileri inceleyen çok az araştırma bulunmaktadır. Bunun sebebi ise karizmatik liderliğin çok kapsamlı bir fenomen olmasına rağmen bileşen kombinasyonlarının değişik etkilere sahip olmasıdır. Howell ve Frost (1989) bu iki kavram arasındaki ilişkileri araştıran üç çalışmadan ikisinin öğrenciler üzerinde yapıldığını belirtmiştir. Üçüncü araştırma ise askeri ortamda bir saha çalışması ile gerçekleştirilmiştir. Sonuçda takipçi etkileri ile karizmatik liderlik arasında kesin bir ilişki düzeyi tespit edilememiştir. Bunun sebebi olarak takipçilerin değişik performans etkilerinin olması gösterilmiştir (Conger vd., 2000, s. 747).

Geçmişte yapılan çalışmalara bakıldığı zaman karizmatik liderliğin bireyin bakış açısına bağlı olarak iyi ya da kötü amaçlar için kullanılabileceği görülmektedir. Fakat literatür incelediğinde karizmatik liderliğin örgütlerde pozitif bir güç olduğu bilgisine ulaşılmaktadır (Nikoloski, 2015, s. 25).

Kamu çalışanlarının gelişmekte olan vizyonlarına yön vermede ve mevcut duruma meydan okumada geleneksel olarak karizmatik liderliğin önemi vurgulanabilir. Bagozzi'ye (1992) göre kendisinin geliştirdiği tutum teorisi modelindeki öncül değerlendirme ile karizmatik liderlik eşleşebilir. Çünkü karizmatik liderler, kamu çalışanlarının kendi vizyonlarını oluşturmasında gerekli desteği sağlayabilirler. Bu sayede kamu hizmetleri de büyük ölçüde iyileştirilebilir (Tuan ve Thao, 2017, s. 1).

Koene vd.'e (2002) göre karizmatik liderler, sergiledikleri karizma ile bireylerin duygusal çağrılarına hassasiyet gösterir ve örgütsel iklimin öncüsü olarak görülebilirler. Yapılan literatür çalışmalarında, karizmatik liderlerin izleyicilerinin yeteneklerine duyduğu güveni ifade ederek kazanılan saygı ile üst düzey performans

gösterdikleri savunulmuştur. Bu durum örgüt içinde güvenilir ekip ortamının yaratılmasında da son derece önemlidir (Shao vd., 2016, s. 197).

2.3. Karizmatik Liderlik Teorileri

2.3.1. Weber'in Karizmatik Otorite Anlayışı

Karizmatik liderliğin teorik olarak temellerinin atılmasında Alman bilim adamı Max Weber'in büyük etkisi olmuştur. Weber'in karizmatik otoriteye önem vermesi, karizmatik liderlik teorisinin gelişimindeki en önemli unsur olarak kabul edilmektedir. Weber (2012), lider niteliği taşıyan kişinin "doğaüstü ya da insanüstü" özelliklerinin, karizmatik otoritenin ana kaynağı olduğunu belirtmiştir. Karizmatik otoriteyi diğerlerinden farklı kılan şey kişisel özelliklerdir. Dolayısıyla karizmatik otorite statüden değil kişisel özelliklerden kaynaklanmaktadır (Özdemir ve Pektaş, 2020, s. 4).

"Karizmatik otorite kendi kendine atanan ve kendi stili olan bir lideri işaret eder". Bu yüzden karizmatik otorite, sistemli bir atama veya görevden azledilmeyi içermediği gibi; meslek, terfi ve maddi gelir gibi bünyesel özelliklere de sahip değildir. Karizmatik otorite, geleneksel adetlerden bağımsız olması nedeniyle öngörülemezdir. Çarpıcıoğlu vd.'e (2010) göre bütün bu nitelikler göz önünde bulundurulduğunda karizmatik otoritenin "keyfi bir otorite" türü olduğunu söyleyebiliriz (Edizler, 2010, s. 138).

Weber'e (1968) göre karizmatik otorite; kararlı, rasyonel ve hukuki kalıpların yanı sıra, dengesiz ve geçicidir. Diğer otorite türleri, karizmatik otoriteden farklı olarak çok uzun süre varlıklarını koruyabilirler. Karizmatik otorite amacı doğrultusunda, devrimci bir güç olarak mevcut bir düzenden diğerine geçişte köprü rolünü üstlenmektedir. Karizmatik otoritenin işi, yeni düzeni oluşturmak ve kurumsallaştırmaktır (akt: Conger, 1993, ss. 279-280).

Weber'e (2011) göre otorite anlayışı üç ana başlıkta toplanır: İlki geleneksel, ikincisi yasal-ussal ve sonuncusu ise Weber'in de üzerinde araştırma yaptığı karizmatik otoritedir. Geleneksel otorite, yönetim şeklinin adetlere ve dini değerlere uyarlandığı

bir otorite türüdür. Yasal-ussal otorite ise temelde kanunların olduğu, insanlar tarafından düzenlenmiş kurallara dayalı otoritedir (Alga, 2017, s. 99).

2.3.2. Robert House'un Karizmatik Liderlik Kuramı

Robert House, karizmatik liderleri kendi karakteristik özellikleri olan, takipçileri üzerinde ciddi bir etki ve izlenim bırakan kişiler olarak tanımlamaktadır. House'un (1977) karizmatik liderlik yaklaşımı içerisinde bazı liderlik ve kişilik davranışları ile durumsal çeşitlilikler de yer almaktadır. Karizmatik liderlik teorisinin temelini, lider ve onun takipçileri arasında olan "duygusal bağ" oluşturmaktadır. Bu teorinin doğasında, liderin söylediği ve yaptığı şeylerin doğruluğunun tartışmaya açık olmaması vardır (Yavan, 2018, s. 10; akt: Günçavdı, 2017, s. 23).

House'un (1977) karizmatik liderlik teorisinin temel kaynağını, Weber'in (1947) "liderlik ve motivasyon" çalışmalarından elde ettiği sonuçlar oluşturmaktadır. House, karizmatik liderlik teorisini birtakım deney ve test süreçlerinden geçirdikten sonra ortaya koymuştur. House'un karizmatik liderlik yaklaşımının öncekilerden daha geniş ve kapsamlı olmasının nedeni; teorinin, lider özelliklerini, izlenim süreçlerini, davranışlar ve durumsal değişkenleri içermesidir. Teorinin odak noktası olarak lider niteliğine sahip bireyin sembolik ve anlam içeren davranışları ve izleyicilerin misyona yönelik duygusal tepkileri gösterilmektedir. Kuram, liderlik doğasında ciddi ölçüde değişim yaratmıştır. Zaman içerisinde House'un teorisini test eden çalışmalara rastlanmıştır. Fakat bu çalışmalar, teorinin tüm yönlerini değil birkaç yönünü desteklemektedir. House (1990) önceki yaklaşımıyla karizmatik liderliği anlatma açısından iyi bir bağlangıç yapmıştır. Ancak bu yaklaşım, liderin izleyicilerini derinden etkileyebileceği ve onları motive edebilecek sürece dair memnun edici bir açıklama içermemekteydi. Başka bir eksik nokta ise önceki teori ortaklaşa süreçler yerine, ikili etki süreçlerine odaklanıyordu. Son olarak ise bu teoride, liderin yapmış olduğu fedakarlıklar ve bir vizyonu gerçekliğe kavuşturmak için birtakım stratejiler ve modern olmayan davranışlar kullanmıştır denilebilir (Yukl, 1993, s. 368).

House ve ark. (1991) kendi teorilerini McClelland vd.'nin (1972) geliştirdiği "lider güdüsü" teorisiyle bir araya getirerek yeni bir modelde toplamışlardır. Geliştirilen model, Amerikan başkanlarının (George Washington'dan Ronald Reagan'a kadar) arşiv verileri kullanılarak test edilmiştir. Çalışmada başkanların güç, başarı, faaliyet

engelleme ve bağlılık gibi ihtiyaçları incelenmiştir. Araştırmada ABD başkanlarının bu güdüleri TAT modeli (Thematic Apperception Test\ Temalı Algılama Testi) kullanılarak ölçülmüştür. Neticede, bağlılığın karizmatik davranışı etkilediği sonucuna varılmıştır (Fiol vd., 1999, s. 454).

Henrich ve Gil-White'a (2001) göre House, karizmatik liderlerle ilgili dokuz ayrı etkinin olduğunu belirtmiştir. Bunlardan ikisi "lidere duyulan sevgi" ve "göreve duyulan sadakat" olarak duygusal bir bileşeni içermektedir. Geride kalanlar ise sırayla; liderin sorgusuz kabulü, lideri taklit etme, lidere güven, yüksek hedefler, gönüllü itaat, takip edilen liderle inançların benzeşleşmesi ve liderle bütünleşmedir (Sy vd., 2018, s. 59).

Kılıç (1997), House'un karizmatik liderlerin davranışsal eğilimleriyle ilgili dört temel özellikten bahsettiğini ifade etmiştir. Bunlar:

- İdeolojik hedeflerin saptanması ve yorumlanması:

Karizmatik liderler, karizmatik olmayanlara kıyasla, takipçileri arasında önem verdikleri değerlerin ve ideallerin derinleşmesine aynı zamanda da izleyicileri tarafından uyumlu kişi olarak görülmeleri açısından iki esas davranışsal yönteme önem vermektedir. Bu iki esas başarı ve yeterliliktir.

- Takipçilerden üst düzey beklentide bulunma:

Karizmatik liderin başka bir davranışal eğilimi ise takipçilerine yüksek beklentilerini ilettikten sonra belirlediği hedeflere ulaşabileceklerine ilişkin güven duygusunu onlara hissettirmektir. Karizmatik liderler bu şekilde kamçı etkisi yaratarak amaçlanan hedefe ulaşmada katkı sağlamaktadır.

- Onu izleyenlere örnek olma:

Bu tür liderler genellikle kendi davranışları ile takipçilerine örnek olmaktadır. Bu model olma şekli yalnızca karizmatik lidere özgü davranışların izleyicilere yansıtılmasından ibaret değildir. Takipçilerin gözünde karizmatik lider, başarılı olarak algılandığı sürece izleyenlerin onu rol model alacağı kesindir.

- Dürtüleri harakete geçirme:

Karizmatik liderler hedeflenen misyonun başarılması için takipçilerinin dürtülerini harekete geçirirler. Bu liderlerin harekete geçirdikleri dürtülerden başarı dürtüsü, inisiyatif kullanarak belli düzeyde risk almayı ve kişisel yükümlülük ile takipçileri arasında müşterek güven ve grup çalışmasını organize etmektedir (Cinel, 2008, ss. 50-52).

2.3.3. Bernard Bass'ın Karizmatik Liderlik Kuramı

Bass (1985), Robert House'un karizmatik liderlik kuramını geliştirerek liderlik alanına katkı sağlamıştır. Bass, diğer liderlik türlerinden farklı olarak karizmatik liderliğin gerçeğe daha meyilli bir teori olduğunu ifade etmiştir. Karizmatik liderler, analitik zekâlarını kullanma ve kendilerini yönetme açısından diğer liderlerden farklı görünüm sergilemektedir (Keçecioğlu, 2003, s. 25).

Bass vd.'e (1985) göre karizma, dönüşümcü liderlik sürecinin merkezidir. Bu tür liderlerin, takipçileri tarafından ilham verici ve karizmatik olarak kabul görülmeleri son derece olası bir durumdur (Waldman vd., 1990, s. 383).

Bass (1985) dönüşümcü liderliğin üçüncü boyutu olan karizmanın, değişime yönelimli olabileceğini düşünmüştür. Bass'a (1985) göre karizma faktörü, bir lideri normal yöneticiden ayıran en önemli etkendir. Karizmatik liderin çalışanları ile olan ilişki seviyesi, normal yöneticinin işgörenleri ile olan ilişki seviyesinden farklılık göstermektedir (Çankaya, 2019, s. 38; Waldman vd., 1988, s. 2).

Kılınç'a (1997) göre Bass'ın karizmatik liderlik yaklaşımının davranışsal eğilimleri şunlardır:

a) Bu tür liderler, izleyicilerinin kendilerine yönelik coşkularını zinde tutmak için her zaman onların davranışlarını olumlu yönde değiştirme amacı güderler.
b) Karizmatik liderler, izleyicilerinin yanında ne kadar uzun süre kalırlarsa hedeflerini bir o kadar sağlam hale getirirler.
c) Karizmatik liderleri ortaya çıkartan ve başarıya götüren etken, örgütün amaçladığı hedeflerin izleyiciler arasında paylaşılmasıdır (akt: Yüzer, 2019, ss. 27-28).

2.3.4. Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Kuramı

Podsakoff vd.'e (1990) göre 1980'li yılların sonlarında Conger ve Kanungo, karizmanın atıfsal bir fenomen olduğunu iddia eden bir teori geliştirmişlerdir. İlk olarak teori, örgüt içinde karizmatik liderlik türünün ne şekilde ortaya çıktığını açıklamaktaydı. Jay Conger, 1989 yılında teoriyi test ederek onu net bir şekilde biçimlendirmiştir. Teoriye göre ilk önce karizmatik liderin örgüt içinde işçiler tarafından bireysel olarak kabul edilmesi gerekmekteydi. Buradan hareketle işletme personelleri karizmatik lidere atıfta bulunarak onun ortaya çıkışını kolaylaştırabilirler. Lider, enerjisini esas olarak onu izleyenler ve kendisine bu sıfatı atfeden insanlardan almaktadır (akt: Kırkayak, 2019, s. 38).

Conger ve Kanungo (1987, 1988, 1992) geliştirdikleri karizmatik liderlik modelinde liderlik sürecini üç aşamaya ayırarak bu liderlik türünün değişik davranışsal boyutlarına odaklanmışlardır. İlk aşama olan çevre değerlendirmesinde, yöneticinin karizmatik liderlik rolü, izleyicilerin çevresel fırsatlara ilişkin artan hassasiyeti yönüyle diğer liderlik rollerinden ayrılmaktadır. Karizmatik liderlerin mevcut durumu eleştirmeleri ve "radikal reform" temsilcileri olarak görülmeleri kaçınılmazdır. Bu faktörler, gelecekte örgüte yön vererek vizyon oluşturma ve geleceğe yönelik fırsatları takip etme açısından son derece önem arz etmektedir. İkinci aşama olan vizyon oluşturmada, çevre değerlendirmesi yapılır ve örgütün geleceği için stratejik yön belirlenir. Üçüncü aşama uygulamadır. Bu aşamada, karizmatik liderin görevi, belirlenen hedeflere ulaşmak için yöntem geliştirmekten ziyade, seçilmiş stratejik yönteme karşı güven duygusunu oluşturmaktır (Conger vd., 1994, s. 292).

Conger ve Kanungo (1987), karizmatik liderliğin kavramsal çerçevesini yapmış oldukları çalışmalarla tanımlamaya çalışmışlardır. Bu kavramın davranışsal bir süreç olduğunu da her seferinde belirtmişlerdir (akt: Sandberg ve Moreman, 2015, s. 2).

Conger ve Kanungo'ya (1994) göre karizmatik liderlik özellikleri altı boyuttan oluşmaktadır. Bunlar:

1) Vizyon belirleme
2) Sıra dışı davranış sergileme
3) Çevresel duyarlılık

4) Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme
5) Mevcut durumu sürdürmeme
6) Kişisel risk üstlenme (Tuan, 2020, ss. 246).

2.3.5. Boas Shamir'in Karizmatik Liderlik Kuramı

Bu teori, House'un (1977) karizmatik liderlik kuramı temel alınarak geliştirilmiştir. Bundan dolayı kuramın, House'un geliştirdiği karizmatik liderlik teorisinin benlik kuramında geçen, karizma unsuruyla ilişkili olduğu söylenebilir. Bu teoriye göre karizmatik liderler, onu izleyenlerin deneyim yaşamalarına fırsat tanıyan, deneyim sonrasındaki görüşlerini değerlendiren ve nihayetinde takipçilerin ilgisine sebep olan, vizyon ve misyonu anlaşılır bir şekilde izah edebilen kişilerdir. Vizyonun ilgi çekiciliği, içinde yer aldığı ideolojik niteliklerin onu ön plana çıkarmasından kaynaklanmaktadır. Bu vizyonun, izleyiciler arasında her zaman varlığını sürdürebileceğine olan inanç, örgüt için ışıklı bir gelecek manzarası oluşturmaktadır.

Shamir ve ark. (1993) yaptıkları çalışmalar ile kişisel ve sosyal özdeşleşmeyi, özümseme ve fayda kavramramlarını kullanarak sosyal tesir süreçlerini açıklığa kavuşturmuşlardır (Yüzer, 2019, s. 30).

Temel (2016), Shamir'in, geliştirdiği benlik teorisiyle alanda var olan teorilere karşı eleştirel bir yaklaşım sergilediğini belirtmiştir. Bu teoride House'un karizmatik liderlik kuramında yer almayan iki konuya değinilmiştir. Bunlar motivasyon ve güdülemedir. Shamir, benlik kuramında özellikle motivasyon konusu üzerinde durmuştur. Shamir ve ark. (1993) karizmatik liderlerin, izleyiciler üzerinde bıraktıkları motivasyonel tesirleri beş başlık altında toplamışlardır. Bunlar:

1. Amaçlanan hedefe ulaşmak için harcanan çabanın içsel değerinin artırılması

Bu süreçte karizmatik lider, gösterilen çabanın simgesel ve açıklayıcı yönleri üzerinde durarak izleyicinin motivasyonunu artırmaktadır. Bu faktörlerin üzerinde durulması, izleyicilerde "ayağa kalkmanın" ve "sayılmanın" gerekli olduğu inancını oluşturmaktadır.

2. Yeterlilik ve ortaklaşa çalışma algısını yükselterek izleyicilerin sağlamlaştırılması

Bireysel yeterlilik kabullerinin, motivasyonel güç sağlamada etkili olduğu liderlik alanı çalışanları tarafından iyi bilinmektedir. Bu süreçte karizmatik liderler, kendilerini izleyen örgüt üyelerinin öz saygılarını ve değerlerini yükselterek bireysel yeterlilik kabulünü oluşturmaktadır.

3. Amaçlanan hedefe ulaşma yolunda içsel değerin artırılması

Bu tür liderler, süreç dâhilinde izleyicilerinin benlik kavramını kapsayan amaç ve görünümü ifade etmektedir. Karizmatik liderler, amaçlanan hedeflere ulaşmak için, izleyicilerin benlik kuramıyla tutarlı olması açısından, kaliteli hedefler sunmaktadır.

4. Daha güzel bir gelecek olduğuna inandırmak

Bu süreçte yer alan "ödüller", süreç esnasında ortaya çıkan kendini ifade etmeyi, bireysel değerlendirmeyi ve öz tutarlılığı kapsamaktadır. Bu gibi durumlarda karizmatik lider, "dönüşümsel" etkiyi kazanmak için dışa yönelik ödül ve bunlarla ilişkili beklentileri belirlemek mecburiyetinde kalabilir.

5. İzleyicilerin bağlılığını güçlendirmek

Bu bağlılık türü, karizmatik liderler tarafından sürdürülebilir ilişki, rol ve davranış tarzı, dışa yönelik maliyetlerden bağımsız şekilde motive edici bir eğilim olarak görülmektedir. Karizmatik liderlik, izleyicilerinde kişisel üstlenme algısı yaratarak onları motive etme ve örgüte bağlama amacı gütmektedir (akt: Yılmaz, 2018, s. 31; Shamir vd., 1994, ss. 27-28).

Howell ve Shamir'in (2005) temel argümanı, benlik kavramına bağlı olarak izleyicilerin liderle birlikte iki ayrı karizmatik ilişki geliştirebileceğidir. Bunlar: kişiselleştirilmiş ve sosyalleşmiş ilişkilerdir. Shamir vd. (1993) tarafından ortaya atılan bu argüman, Kark (2002) ve Weierter (1997) tarafından genişletilmiştir. Shamir'e (1993) göre takipçilerin benlik kavramları ile liderin önderlik ettiği misyon arasında güçlü bir bağ vardır. Bu bağ oluştuğunda izleyiciler; lider ve takım misyonuyla özdeşleşir, aynı zamanda bunları benlik kuramının saygın yönleri olarak ifade ederler. Brewer ve Gardner (1996) benlik kuramının tek yönlü olmadığını ve benliğin üç türü olduğunu ifade etmişlerdir. Bunlar: "birey olarak benlik", "kişilerarası bir varlık olarak benlik" ve "bir grup üyesi olarak benlik". Bu üç tanımlama şekli, sosyal motivasyonun

farklı kimlik akımını temsil ediyor. Kark ve Shamir'e (2002) göre, Brewer ve Gardner (1996) tarafından önerilen bu üç kimlik düzeyi, kişiyi çalıştığı kuruma ve lidere bağlayan karizmatik liderlik sürecinin anlaşılması için merkeziyetçi bir rol oynamaktadır (Howell ve Shamir, 2005, ss. 99-100).

2.4. Karizmatik Liderliğin Olumsuz Tarafları

Karizmatik liderliğin olumsuz yönlerine değinilmesi, onun değerlendirilmesi ve daha iyi anlaşılması açısından önem taşımaktadır. Baltaş'a (2000) göre örgütün karizmatik lidere sahip olması her zaman övünülecek bir durum değildir. Hukuki düzene sahip toplumlarda, karizmatik liderlere gerek duyulmadığı ve onların da bu tip ortamlarda çok görülmediği bilinmektedir. Yasal düzenin olmadığı toplumlarda ise karizmatik liderlerin sayılarının arttığı gözlemlenmiştir. Geçmişteki karizmatik liderler incelediğinde hepsinin kendi örgütleri veya toplulukları için faydalı olduğu söylenemez. Bununla ilgili tarihte birçok olumsuz örnek mevcuttur. Erçetin (1998) zekâ faktörünün, karizmatik liderlerin doğru ve yerinde karar almaları için önemli olduğunu belirtmiştir. Fakat karizmatik liderin zekâsını kötü amaçlar için kullanması toplum üzerinde olumsuz etkiler bırakabilir. Karizmatik liderin istemeden dahi olsa yanlış bir karar alması, izleyicilerinin finansal ve ruhsal problemlerle karşı karşıya kalmasına sebep olabilir (akt: Kırkayak, 2019, s. 33).

İpek'e (2012) göre karizmatik liderlerin negatif yönlerinden en önemlisi (hatta kaynağı bile denilebilir) izleyicilerinin sorgulamadan onlara itaat etmesidir. Sorgulanmayan ve yanlış yönleri kendilerine iletilmeyen karizmatik liderler, doğru olmayan davranışlar sergilemekten geri durmazlar. En kötü durumun ise liderlik özelliğinin kişisel çıkar için kullanılması olduğu söylenebilir. Olumsuz karizmatik lidere verilebilecek en uygun örnek Adolf Hitler olabilir. Hitler'in iktidarlığı sırasında insanlar, toplumu zekâ üzerinden değil, duygusal yaklaşımlar üzerinden yönetmenin nasıl yıkıcı sonuçlar doğurabileceğini görmüştür. Sonuç itibariyle karizmatik liderlerin örgüt veya toplum için önemli başarılar elde etmelerinin yanı sıra ciddi felaketlere de sebep olabilecekleri söylenebilir (Buldu, 2016, s. 50).

2.5. Karizmatik Liderler İle Karizmatik Olmayan Liderlerin Karşılaştırması

Karizmatik liderlik kavramının ele alındığı bölümde de belirtildiği üzere, karizmatik liderler mevcut durumu sürdürmekten ziyade, yeniliklere her zaman açıktır. Karizmatik liderlerin en belirgin ve önemli özelliklerinden biri kurum yararına risk almalarıdır. Karizmatik olmayan liderler ile karizmatik liderler karşılaştırıldığında ortaya farklı sonuçların çıktığı görülmektedir. Bu farkları anlayabilmek için her iki liderin davranışsal bileşenlerini inceleyebiliriz. İlk olarak mevcut durum açısından bakıldığında, karizmatik olmayan liderler temelde var olan durumu kabul ederler ve onun devamlılığı için çaba gösterirler. Karizmatik liderler ise her zaman mevcut duruma karşı gelirler ve onu değiştirme eğiliminde bulunurlar. Gelecek hedef anlayışı, karizmatik olmayan liderlerde mevcut durumla aynı düzeyde ilerlerken karizmatik liderler halihazırda olan durumdan farklı, ideal bir vizyon geliştirirler. Bu iki lider sıcakkanlılık kapsamında ele alındığı zaman, karizmatik olmayan liderlerin çalışanları ile paylaştıkları düşünceleri onları sadece sempatik kılarken; karizmatik liderlerin düşüncelerini paylaşmaları, onları çalışanları tarafından taklit edilmeyi hak eden, dürüst bir lider yapmaktadır. Güven faktörü her zaman olduğu gibi bu iki lider tipinde de göz ardı edilemez. Karizmatik olmayan liderler ikna girişimlerinde olumsuz tavırlar sergilerken karizmatik liderler büyük kapsamlı bireysel risk ve maliyet altına girerek bunu gerçekleştirmekten çekinmezler. Her iki lider de belli bir uzmanlık sıfatına sahiptir. Ancak farklı davranışlar sergilemektedirler. Mesela, karizmatik olmayan liderler mevcut durumda amaçlara ulaşma yolunda belirli araçlar kullanırken karizmatik liderler bu durumu aşmak için geleneksel olmayan yöntemleri kullanırlar. Karizmatik olmayan lider normal, belli standartlara uygun tavır sergiler. Karizmatik lider ise sıradışı veya geleneksel normlara karşı tutum göstermeye meyillidir. Karizmatik olmayan liderlerin çevresel ihtiyaçları düşük seviyede olurken karizmatik liderlerinki yüksektir. Karizmatik olmayan liderler statükoyu sürdürmeye, karizmatik liderler ise onu değiştirmeye yüksek hassasiyet gösterirler. Karizmatik olmayan liderler çalışanlarını örgüt vizyonu doğrultusunda motive etmezler. Karizmatik liderler ise belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesinde takım arkadaşlarının motivasyonunu her zaman yükseltirler. Karizmatik olmayan liderler daha çok bulundukları konumdan güç alırken karizmatik liderler kişisel yeteneklerinden güç alırlar. "Lider-takipçi" ilişkisi ilk tarafta eşitlikçi ve fikir birliği, ikinci tarafta (karizmatik liderlerde) ise elitist

ve girişimci modele dayanmaktadır. Bu iki lider tipi arasındaki en önemli fark şudur: Karizmatik olmayan liderler çalışanlarının fikirlerini paylaşmaları için baskı yaparlar, karizmatik liderler ise kapsamlı değişikliklere yol açarak takipçilerinin içsel dürtülerini harakete geçirirler (Conger ve Kanungo, 1987, s. 641).

Sosyal değişim açısından karizmatik liderler daha girişken bir tutum sergilerken karizmatik olmayan liderlerin belirli kalıpları uygulamaları, iki lider tipi arasındaki önemli farklardan biridir. Bahsedilen bu farklılıklar, karizmatik sürecin işleyiş şeklini ve takipçilerin lidere neden bağlılık gösterdiğine açıklık getirmektedir (Fiol vd., 1999, s. 476).

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

"Bağlılık, bir kişiyi bir hedefe bağlayan güç anlamına gelir". Gül'e (2002) göre örgütsel bağlılık teorisinden ilk defa sosyolog ve örgütsel analist William H. Whyte (1956) "Örgüt İnsanı" adlı eserinde bahsetmiştir. Bu kavram, örgütsel bağlılık alanında çalışma yapan Porter (1974), Steers (1979), Meyer ve Allen (1991) gibi bilim adamları tarafından üzerinde araştırmalar yapılarak geliştirilmiştir. Alanla ilgili yapılmış çok sayıda çalışma olmasına rağmen örgütsel bağlılıkla ilgili kesin bir tanımın yapılmadığı görülmektedir. Bunun sebebi olarak teorinin değişik bilim dallarındaki uzmanlar tarafından incelenmesi gösterilebilir (Yalçınkaya, 2021, s. 4).

Örgüsel bağlılık kavramı, bir organizasyonun varlığını sürdürebilmesi ve çalışanların verimliliği bakımından önem taşımaktadır. Yüksek yaşam kalitesine sahip çalışanların bulunduğu bir örgütün, kendini geliştirmesi ve faydalı projelere imza atması öngörülebilir. Bağlılık kavramı şu şekilde açıklanabilir: Duygusal anlamda herhangi bir bireyin başkalarına veya bir ideolojiye karşı duyduğu his, mensup olduğu örgütte yerine getirmek zorunda olduğu sorumluluklardır. Başka bir deyişle bağlılık, basit anlamda belirli bir varlığa karşı oluşturulan duygusal bir eğilim olarak tanımlanabilir. Ahlaki zorunluluk ve yükümlülük kaynaklı tanımlamalar da örgütsel bağlılık içinde yer almaktadır. Sorumluluğu esas alan bağlılık, kuralcı baskıların örgüt amaçlarını ve bağlantılarını karşılayacak figürde olması gerektiğini belirtiyor. Sürgevil'e (2007) göre bağlılık, kuralcı ve kamusal beklentileri aşan, sosyal yönden kabullenilmiş davranışlardır (Sığrı, 2007, s. 262).

Derin ve Demirel'e (2012) göre işgörenlerin bağlı oldukları örgüt ile pozitif ilişkilere sahip olabilmesi, sosyal değişim teorisi kapsamında ortak beklentilerin oluşması ile mümkün olabilir. Beklentiler uygun hale getirilerek işgörenlerin kuruma bağlılıkları, memnuniyetleri artırılabilir ve verimli çalışmaları sağlanabilir. Örgütsel bağlılık, kurumdaki üyeliği sürdürmeye yönelik istek, kurum için çaba gösterme, kurumun hedeflerine duyulan derin saygı ve işgörenle kurum arasındaki psikolojik bağ olarak görülmektedir (Ocak vd., 2016, s. 116).

Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılıkla ilgili birtakım tanımların yapıldığı görülmektedir. Bu tanımların bazılarına aşağıda değinilmiştir:

- J. Meyer ve N. Allen (1991) "Organizasyon Bağlılığının Üç Bileşenli Bir Kavramsallaştırılması" isimli çalışmalarında, örgütsel bağlılığın psikolojik bir nitelik taşıdığını belirtmişlerdir. Bu bakımdan örgütsel bağlılık, çalışanların kurumla bağlantısı özelinde şekillenen ve kurumun daimi bir üyesi olmaya karar vermelerini sağlayan davranış biçimi olarak tanımlanmaktadır (Meyer ve Allen, 1991, s. 67).
- Yüksel (2000) örgütsel bağlılığı, örgüt liderine duyulan sadakattan ziyade kurum başarısının sürdürülmesi ve çalışanların serbestçe fikirlerini ifade ederek örgüte fayda sağlamalarını kapsayan süreç olarak tanımlamıştır (akt: Bayram, 2005, s. 128).
- Yönetim alanındaki araştırmalarıyla bilinen Porter, Mowday ve Steers (1974) örgütsel bağlılığı, kişilerin örgütle bağdaşmaları aynı zamanda da kurumsal hedef ve değerler yönünde uğraş vermeleri olarak tanımlamıştır (Porter vd., 1974, s. 604).
- Örgütsel bağlılık, bir çalışanın kurumun amaçlarına olan inancını, güvenini ve bağlılık arzusunu ifade eder (Yiing ve Ahmad, 2009, s. 56).

Becker'e (1960) göre örgütsel bağlılık, kişinin kurum faaliyetleri ile entegrasyon sürecidir. Mowday, Steers, Porter ve Boulian (1974) tarafından yapılan "Psikiyatri Teknisyenleri Arasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşgören Devir hızı" isimli çalışmada, stajer psikiyatri teknisyenlerinin örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş devir düzeyleri saptanmıştır. Çalışmanın temelini örgütsel bağlılığın ortak noktaları oluşturmuştur. Bu kapsamda üç ortak nokta belirlenmiştir. Bunlar:

- Kurumun değer verdiği, amaçladığı hedeflere karşı duyulan inanç ve bunların kabullenilmesi
- Kurum için çaba harcamaya eğilimli olma
- Kurum üyeliğinin devamlılığına yönelik güçlü istek ve arzu (Yücel ve Çetinkaya, 2016, ss. 20-21).

Güney'e (2007) göre bir şirketin finansal veya birçok yönden iyi durumda olurken insan kaynakları açısından yeterli düzeyde olmaması bir problem niteliği taşımaktadır.

Daha kötüsü ise işgörenlerin çalıştıkları kuruma bağlılık duygusu hissetmemeleridir. Bağlılık bütün örgüt modelleri için önem arz eden bir zorunluluktur (Özyer ve Alici, 2015, s. 72).

3.2. Örgütsel bağlılığın önemi

Bu kavram, işgörenlerin örgüte bağlılıklarının yanı sıra örgütün hedefleri doğrultusunda hareket edilmesi olarak da ifade edilmektedir. Çalışmamızda sıklıkla ifade ettiğimiz gibi, örgüt çalışanlarının kuruma bağlılık seviyesi, kurumun başarısı açısından önemli ve üzerinde durulması gereken bir konudur. Çalışanlardan kuruma bağlılık seviyesi yüksek olanların örgüte sahip çıkması, onun amaçlarını kendi amaçları gibi kabullenmesi ve kendilerini kurumun bir parçası olarak görmesi beklenen bir durumdur. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar hep daha çok çalışarak yükümlü oldukları işten fazlasını yapmaya çalışmaktadır. Bu yüzden örgütsel bağlılığın önemi göz ardı edilmemelidir.

Karcioğlu ve Çelik'e (2012) göre değişen dünya koşullarıyla birlikte birçok alanda da değişikliklerin olduğu görülmektedir. Örgütler arasında artan rekabet bu duruma örnek olarak verilebilir. Kaliteli çalışana sahip örgütlerin başka örgütlerden çok daha iyi durumda olduğu kesindir. İşte bu nedenden dolayı kurumlar, örgütsel bağlılığı üst düzeyde olan işçiler aramaktadır. Zaman içinde yapılan çalışmalara bakıldığında, örgütsel bağlılık seviyesi yüksek olan işçilerin kurumdan ayrılma niyetlerinin son derece düşük olduğu görülmektedir. Bu yüzden personel devir hızında azalma fark edilmiştir. Bu etkenler göz önünde bulundurulduğu ve gerekli düzenlemeler yapıldığı zaman, kaliteli hizmet veya ürünün temin edilmesinde hiçbir problem yaşanmayacaktır. Örgütsel bağlılığın önemine değindiğimiz zaman "entelektüel sermaye" kavramına değinmek gerekir. Entelektüel sermaye, günümüzde kurumları birbirinden farklı kılan ve rekabet koşullarının artmasına neden olan bir anlayıştır. Değişmekte olan rekabet koşullarına ayak uydurmak için örgüt içinde kaliteli elemanların olması artık bir zorunluluk haline gelmiştir. Birçok kurumda bunu başarabilmenin tek yolunun para olduğu düşünülmektedir. Ancak bu bakış açısının da yanlış olduğu söylenebilir. Çalışanların bağlı oldukları kurumlardan yüksek maaş almalarına rağmen zaman içinde daha düşük ücretle çalışacakları işlere geçtikleri de görülmektedir. Bu durumun ana sebebinin yöneticilerin işgörenlerini örgüte

bağlayamamaları olduğu belirtilmektedir. Örgütsel bağlılığın asıl önemi işte burada gündeme gelmektedir (Yalçınkaya, 2021, s. 5).

Barutçugil'e (2004) göre örgütsel bağlılığın öneminin anlaşılması için personel güçlendirme kavramına değinilmesinde fayda vardır. Bu kavram, küresel değişim ve rekabet unsurlarının ortaya çıkardığı modern yönetim anlayışıdır. Yönetim teorisi olarak güçlendirme; takım çalışması, yardımlaşma, bilgiyi paylaşma ve geliştirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Personel güçlendirmesinin, örgüt üyelerinin çalıştıkları işlerde sorumluluk ve sahiplenmeyi hissettiklerinde gerçekleşmesi beklenir. Conger ve Kanungo'ya (1988) göre personel güçlendirme, çalışanların çaba ve performans beklentilerinde yükselme olmasıdır. Sonuç olarak personel güçlendirme tekniğinin uygulandığı örgütlerde, çalışanlar uyum içerisinde hareket ederek sorunların üstesinden birlikte gelebilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007, ss. 56-57).

3.3. Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar

Yapılan araştırmalar incelendiğinde pek çok unsurun örgütsel bağlılığı etkilediği sonucuna varılmıştır. Ahmed vd.'e (2004) göre örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar genel olarak şu şekilde sıralanmıştır; yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, kıdem ve motivasyon. İşgörenlerin örgüte olan bağlılık düzeyleri, kurumun kazanç sağlaması açısından büyük önem taşımaktadır. "Çalışanlarının kuruma bağlılıklarını etkileyen faktörlerin farkında olan kurumlar daha başarılı olabilirler". "Örgütsel öğrenme kültürü", "gelişimsel geri beslenme süreci" ve "işletme içinde yönlendirme faaliyetleri" gibi faktörlerin de örgütsel bağlılığa etki ettiği gözlemlenmiştir. Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler üç ana başlıkta toplanabilir. Bunlar:

- Bireyden kaynaklanan faktörler
- Örgütten kaynaklanan faktörler
- Örgüt dışı faktörler (akt: Göven ve Şentürk, 2019, s. 9; Tekin ve Şentürk, 2015, s. 196).

3.3.1. Bireyden kaynaklanan faktörler

Yılmaz'a (2002) göre örgütsel bağlılığı etkileyen bireysel faktörler, demografik faktörlerin yanı sıra (yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim seviyesi, gelir düzeyi)

kişilerin sahip oldukları değerler olarak da gösterilebilir. İşgörenlerle örgüt arasındaki bağlılık seviyesini ortaya çıkarmak için zaman içinde birçok çalışma yapılmıştır (Karaoğlu, 2021, s. 35).

3.3.1.1. Cinsiyet faktörü

Keleş'e (2006) göre cinsiyet faktörü temelde klâsik düşünceye dayanan, erkek ve kadının örgütsel bağlılık düzeylerinin aynı olmadığını savunan önemli faktörlerden biridir. Erkeklerin iş hayatına sahip olması kadınlara kıyasla daha fazla öneme sahiptir diye düşünülmektedir. Bunun sebebi olarak kadınların aile içinde üstlendiği rol gösterilebilir. Erkekler için gelir ve kariyer öncelik teşkil ederken kadınlar için çalışma programlarının yoğunluğu ve çevre ilişkileri öncelik teşkil etmektedir. Kadınların aile içi görevlerini örgütteki görevlerinden daha üstün tutmalarından dolayı örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere kıyasla düşük olduğu belirtilmiştir. Cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar yapılmış ve değişik sonuçlar elde edilmiştir. Fakat bu çalışmalarda ortak bir sonuca varılamamıştır. Çalışmalarda kimi zaman kadınların kimi zaman da erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu savunulmuştur (Aka, 2017, s. 122).

Yalçın ve İplik (2005) erkeklerin örgütsel bağlılık düzeylerinin daha ileri seviyede olmasının nedenini onların daha iyi pozisyonlarda çalışmaları olarak göstermiştir. Fakat duygusal bağlılık yönünden cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde kadınların erkeklere oranla daha ileride oldukları söylenebilir. Zaman ilerledikçe kadınların iş hayatına daha çok dâhil olması cinsiyetin örgütsel bağlılık alanında belirleyici bir konuma gelmesine neden olmuştur. Her iki cinsiyetin örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılık göstermesi, onlara yüklenen görevlerin çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır. Tayfun vd.'e (2010) göre kadınların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen önemli faktörlerden biri de toplumdaki ayrımcılıktır (Demircan, 2021, s. 37; Erol, 2021, ss. 60-61).

3.3.1.2. Yaş faktörü

Yaş unsurunun örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştıran çalışmalar incelendiğinde çoğu zaman bu faktörün örgütsel bağlılığı etkilemediği fakat genel anlamda çalışma süresi ile pozitif bir ilişkisinin olduğu tespit edilmiştir. Başka bir deyişle örgüt

çalışanlarının yaşları ve örgütte geçirdikleri süre ile bu bağlılık arasında güçlü bir ilişki bulunmaktadır. Yapılan başka çalışmalar öncekilerin aksine, genç çalışanlar ile örgüt arasında etkili bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur. Bunun sebebi olarak genç çalışanların zaman içinde tecrübelerinin artması ile iş seçeneklerinin de artacağı düşüncesi gösterilebilir (Cengiz, 2001, s. 48).

Günüşen (2016), "Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama" isimli çalışmasında, yaş faktörü ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş, yaşı ileri düzeyde olan işçilerin örgütsel bağlılık durumlarının yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Bunun sebebi olarak çalışanın kazanmış olduğu tecrübe sayesinde örgüt ile daha çok bütünleşmesi, örgüte bağlılığının artması gösterilmiştir. Bu nitelikteki (sadık ve verimli) çalışanlara sahip örgütün başarılı projelere imza atması son derece olağan bir durum olarak kabul edilmiştir (Günüşen, 2016, ss. 56-57).

3.3.1.3. Eğitim düzeyi faktörü

Örgütsel bağlılığa etki eden demografik faktörlerden biri de eğitim faktörüdür. Steers (1977) yaptığı araştırmalarda eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında olumsuz ilişki olduğu sonucuna varmıştır. Mathieu ve Zajac'in (1990) yaptığı "Örgütsel Bağlılığın Öncüllerinin, Korelasyonlarının ve Sonuçlarının Gözden Geçirilmesi" isimli meta-analiz çalışmada, Steers'in (1977) çalışmasının doğruluğu kanıtlanmıştır. Eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişkinin olduğu fakat tutumsal bağlılık kapsamında negatif görüntü sergilediği belirlenmiştir. Eğitim düzeyi yüksek olan kişi için fırsatların geniş olması, bireyin örgütsel bağlılığını önemli ölçüde azaltmaktadır (Iqbal, 2010, s. 18).

Babadağ (2015) demografik değişkenler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediği çalışmada, eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Fakat Singh ve Rangnekar (2019) yaptıkları çalışmada çalışanların eğitim seviyeleriyle örgütsel bağlılıkları arasında ters orantı olduğunu gözlemlediler (Babadağ, 2015, s. 317; Singh ve Rangnekar, 2019, s. 129).

Çırpan (1999) eğitim seviyesi düşük çalışanlar için alternatif iş imkânlarının da düşük olduğunu varsayarak bu kişilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunu

söylemiştir. Brezilya'nın ağır sanayisinde çalışan işçiler üzerinde gerçekleştirilen bir araştırmada, eğitim düzeyinin devam bağlılığını tetikleyen önemli etmenlerden biri olduğu sonucuna varılmıştır (akt: Babadağ, 2015, s. 317; Sa Abreu vd., 2013, 3839).

3.3.1.4. Medeni durum faktörü

Medeni durum ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmaların sayısının az olması dikkat çekici bir durumdur. Salami (2008) ve Akintayo'a (2010) göre medeni durum, örgütsel bağlılığın önemli bir yol göstericisidir. Bekâr olmayan işçilerin, bekâr işçilere kıyasla örgütsel bağlılıklarının her zaman üst seviyede olacağını öngördüklerini de belirtmişlerdir. Bunun temel nedeni olarak evli çalışanların ailesine sağlaması gereken maddi destek gösterilmiştir. Bundan dolayı evli çalışanların örgüt içinde yüksek düzeyde iş güvenliğine ihtiyaç duyması normal algılanmıştır. Yapılan çalışmalar, çocuk sahibi çalışanlar ile çocuk sahibi olmayan evli çalışanlar arasında anlamlı bir farkın olmadığını ortaya koymuştur. Medeni durum faktörünün duygusal bağlılıkla ilişkili olduğu söylenebilir. Evli örgüt çalışanlarının sadece az önce bahsedilen etmenlerle değil aynı zamanda örgütle üst düzey psikolojik bağa sahip oldukları ifade edilmiştir. Kadınlar açısından bakıldığında, bekar olmamaları durumunda bile örgütsel bağlılıklarının düşük seviyede olduğu öne sürülmüştür. Sebep olarak kadınların önceliği daha çok aile sorumluluklarına verdiği, örgüt sorumluluklarının ise biraz daha geride kaldığı gösterilmiştir (akt: Choong vd., 2012, s. 74).

Bowen vd.'nin (1994) iş tatmini ve bağlılık arasında yaptıkları çalışmanın sonucuna dayanarak medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu ve bunun diğer çalışmalar tarafından da desteklendiği söylenebilir. Evli çalışanların bekar çalışanlara kıyasla daha fazla finansal desteğe ihtiyaçlarının olması, onları örgüte bağlayan bir numaralı etken olarak saptanmıştır (Salami, 2017, s. 36).

Jena (2015) tarafından yapılan "Hindistan'da Vardiyali Çalışanlar Arasında Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Demografik Faktörlerin Değerlendirilmesi" isimli çalışma, çoğunlukla diğer çalışmalarla benzerlikler içermektedir. Salami (2008) ve Akintayo'nun (2010) çalışmasında varılan sonuç gibi bu çalışmada da medeni durum, örgütsel bağlılığın yol göstericisi olarak tanımlanmıştır (Jena, 2015, s. 65).

3.3.1.5. Gelir düzeyi faktörü

Barutçugil'e (2004) göre gelir düzeyi, kişinin örgütsel bağlılığına tesir eden en önemli faktördür. Özellikle ekonomik zorluk ve hayat pahalılığı gibi sorunları olan örgüt çalışanları için ücret memnuniyeti son derece önem taşımaktadır. Bu bireyler için çalışma arkadaşları ve yönetimle olan ilişkiler ise daha arka planda yer almaktadır. Yapılan çalışmalarda, gelir faktörünün çalışanlar açısından işten ayrılmada en önemli etkenlerden biri olduğu görülmektedir (akt: Çolakoğlu vd., 2009, s. 80).

Smodov (2006) gelirin, örgütsel bağlılığı pozitif veya negatif yönde etkileyen faktörlerden biri olduğunun altını çizmiştir. Bununla birlikte kâr amacı gütmeyen kurumlar haricinde diğer işyerlerinde çalışanlar için gelirin öncelikli durum olduğunu belirtmiştir. Çalışanın gelir düzeyi, onun hem iş yerinde hem de sosyal yaşantısındaki konumunu belirlemeye yetmektedir. Gelir düzeyi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye başka etkenlerin de önemli ölçüde tesir ettiği vurgulanmıştır. Bunun en önemli sebepleri arasında ekonomik sıkıntılar ve iş olanaklarının sınırlı olması gösterilmiştir (Nargülü, 2016, s. 17).

Katz ve Kahn'a (2005) göre bireyler, örgüt içinde elde ettikleri gelirleri diğer çalışanların gelirleri ile kıyaslamaktadır. Bu, örgüt içinde ortaya çıkan yaygın bir davranıştır. Kurum içinde çalışanların gelir dağılımının adaletli bir şekilde yürütülüp yürütülmediği ile ilgili şüphe duyguları her zaman var olmuştur. Herzberg'in (1950) ortaya attığı iddiaya göre, gelir düzeyine iç etkenlerden çok, dış etkenler tesir etmektedir. Bu etkenler içinde en tesirli olanlardan biri de motivasyon değişkenidir. Çünkü motivasyonun işten ayrılma niyeti ile ciddi anlamda bağlantılı olduğu tespit edilmiştir (Hoş ve Oksay, 2015, s. 7).

3.3.2. Örgütten kaynaklanan faktörler

Örgütsel bağlılığa etki eden kişisel faktörlerin yanı sıra örgütten kaynaklanan faktörlerinde olduğunu söyleyebiliriz. Önceki bölümde sıralanmış olan örgütsel bağlılığa etki eden demografik faktörler daha çok düşük konumda olan çalışanlar için geçerliyken örgütsel faktörlerin (işin niteliği, yönetim şekli, örgütsel ödüller, örgütsel adalet, örgüt kültürü) daha çok yüksek statüye sahip çalışanlar için geçerli olduğu sonucuna varılmıştır (Uslu, 2012, s. 37).

3.3.2.1. İşin niteliği

İşin niteliği ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki vardır. Örgütsel bağlılık kapsamında, günümüzde "iş yaşam dengesi" önemli konulardan biri haline gelmiştir. İş hayatında sağlanan dengenin, sosyal yaşantıda önemli sonuçlar doğuracağı kesindir denilebilir. Kılıç ve Sakallı'ya (2013) göre iş kavramı sadece kendi hayatımızda değil örgüt dışındaki insanların da hayatlarında etkiler bırakabilir. Dolayısıyla iş hayatı, insanların yaşantılarında önemli bir konuma gelmiştir. Tekingündüz vd.'e (2013) göre işgörenler, onlara verilmiş görevin sonuçlanması durumunda örgütten birtakım beklentilere girmektedir. Örgüt tarafından bu beklentilerin yerine getirilmesi durumunda, çalışanların iş memnuniyetleri artarak örgütsel bağlılıkları da güçlenmektedir. İşgörenlerin gösterdikleri performans, onların örgütsel bağlılık düzeylerini de belirlemektedir. İş hayatı, bireyin sosyal yaşantısındaki memnunluk seviyesine de doğrudan etki etmektedir. Sonuç olarak örgüt çalışanlarının iş hayatlarındaki refah durumu, onların yaşantılarındaki her alana etki etmektedir. Bu açıdan bakıldığında iş tatmini ile yaşam tatmini arasında güçlü bir ilişkinin olduğu görülmektedir (Karaca, 2001, s. 59; akt: Bal, 2020, s. 30; akt: Esmer ve Yüksel, 2017, s. 264).

3.3.2.2. Yönetim şekli

Örgütsel bağlılık, örgütün varlığını sürdürebilmesi açısından son derece önemli ve üzerinde durulması gereken bir konudur. Çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda istikrarlı adımlar atmasında ve örgütün değerlerine olan bağlılıklarını sağlam hale getirmelerinde yönetim şekli etkili bir faktördür. Yönetimin üst kademesinde yer alan yöneticilerin örgütsel kültür ve değerlere verdikleri önem derecesi, örgütsel bağlılığı da yakından etkileyecek ve beraberinde kurumun verimliliğini artıracaktır. Bu nedenle yapılan çalışmalarda yönetim şekillerine ve onların örgütsel bağlılığa olan etkilerine geniş yer verilmiştir. Erol'a (1998) göre "esnek" ve "katılımcı" diye nitelendirilen iki yönetim şekli örgütsel bağlılığa pozitif etki etmektedir. Bunun sebebi olarak bu tarz yönetim şekillerinin örgüt içindeki stresi azalttığı düşüncesi gösterilmiştir. Bunun aksine otokratik yönetim şeklinin ise örgütsel bağlılığı olumsuz yönde etkilediği belirtilmiştir. Bu arada güven faktörünün de üstünde durmak gerekir. Örgütün çalışanlarına güvenen yönetimi, her zaman bireyle örgüt arasında olan bağlılığı

güçlendirmektedir. Çalışanlarını her zaman sıkı kontrol altında tutan yönetim ise işgörenlerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin azalmasına sebep olmaktadır (Erol, 1998, ss. 74-75).

Rachid'e (1994) göre yönetim tarzı, örgütsel değerlere ve hedeflere bağlılığı artırmaktadır. Üst yönetim şeklinin uygulandığı örgütlerde her zaman yenilikçi yaklaşımların yeşerdiği belirtilmiştir. En son yapılan araştırmalar, yönetim şeklinin örgütsel bağlılığa, örgüt içindeki arkadaşlık algısından daha fazla, tesir ettiğini göstermiştir (akt: Budak, 2009, s. 63).

3.3.2.3. Örgütsel ödüller

Çökük'e (2013) göre, etkili ve verimli görüntü sergileyen örgüt çalışanı her zaman bir ödülü hak etmektedir. Örgütsel ödülün amacı, kurumun işçisine verdiği değeri göstermek ve örgütün gelişmesi açısından yapmış olduğu hizmeti takdir etmektir. Bu şekilde örgüt çalışanının, kendisine verilen değerin farkında olacağı ve daha verimli çalışacağı öngörülmektedir. Ödül, çalışanın örgütsel bağlılık seviyesinin artması bakımından ciddi önem taşımaktadır. Örgütsel ödüller para, terfi, izin vs. gibi şeylerden oluşabilir. Kısaca ifade etmek gerekirse çalışanın ödüllendirilmesi, onu iş hayatında daha istekli çalışmaya teşvik edecektir (akt: San, 2017, s. 29).

Çelebi'ye (2009) göre, örgüt yöneticilerinin ödülleri adaletli bir biçimde paylaştırması son derece önemli olan konulardan biridir. Çalışanlar kendilerine adil bir şekilde davranılmadığını fark ettiği zaman, örgüt yöneticilerine karşı duydukları saygı ve güven hisleri zedelenebilir. Yapılmış çalışmalarda, işgörenin gelir seviyesinin örgütsel bağlılıkla sıkı ilişkisi olduğunu göstermiştir. Örgüt çalışanlarına ödül olarak verilen fazla ücretin, örgütsel bağlılığı daha çok yükselttiği sonucuna varılmıştır (Çelik, 2017, s. 50).

İnce ve Gül'e (2005) göre, çalışanların motivasyon algılarının yükseltilmesinde ödül faktörünün rolü vardır. Çalışanın örgüt tarafından belirlenen hedeflere ulaşması durumunda ödüllendirileceğine inanması, onun işine motive olmasını sağlamaktadır (akt: Karavin, 2021, s. 30).

3.3.2.4. Örgütsel adalet

İnsanların yerleşik yaşama geçmelerinden itibaren "sosyal adalet" kavramı gündeme gelmiştir. Yürür'e (2008) göre bu kavramın örgütlerde uygulanması, kazançların dağılımı ve bu dağılım kararlarının verilmesinde kullanılan yöntem ve çalışanlar arası ilişkileri yöneten toplumsal kurallar ile bağlantılı olmuş ve "örgütsel adalet" fikrini geliştirmiştir. Örgütsel adaletle ilgili çalışmalar, Adams'ın "eşitlik kuramı"nı ortaya atmasından sonra başlamıştır. Adams'a (1965) göre bireyler arasındaki alım satım ilişkilerinde dengesizlik, adaletsizlikle aynı konumdadır. Bu dengesizlik, örgüt çalışanlarının iş yaşantılarında; kibir, öfke, nefret gibi negatif duyguların ortaya çıkması ile sonuçlanmaktadır. Bu durum örgütsel bağlılığın güçlendirilmesi açısından arzu edilen bir durum değildir. Yalnızca örgüt yöneticilerinin adalet algısı, çalışanların örgütteki devamlılıklarını sürdürmesi açısından yeterli değildir. Aynı zamanda çalışanların da adaleti nasıl algıladıkları önemli bir konudur (Bal, 2014, s. 2).

Adaletli bir yönetim tarzının uygulandığı örgütlerde, yöneticiler tarafından çalışanlar dürüst, ahlaklı ve profesyonel olarak algılanır. Bu tip örgütlerde, kurum içi eylemlerin sıradan bir faktöre değil eşitlik temeline dayanarak yürütüldüğü söylenebilir. İşçiler çalıştıkları veya çalışacakları örgütün adalet seviyesini, yönetimin geçmişte uyguladığı politikalarına bakarak ölçmektedir. Şahin ve Taşkaya (2010) çalışanların bu konuyla ilgili genel bir sonuca vardıktan sonra kendi adalet anlayışlarını da biçimlendireceklerini belirtmiştir (İşçan ve Sayın, 2010, s. 196; Şahin ve Taşkaya, 2010, s. 87).

Colquitt vd.'e (2001) göre örgütsel adalet kavramı 30 yıldan fazla süredir araştırılmaktadır. Muchinsky (2008) örgütsel adaleti, örgüt dâhilindeki bireylere ne şekilde davranıldığına ilişkin kuramsal yaklaşım olarak belirtmiştir. Örgütsel adalet iki alt kavrama ayrılmıştır. Bunlardan biri "dağıtımsal" diğeri ise "prosedürel" adalet kavramlarıdır. Dağıtımsal adalet, elde edilen sonuçların örgüt çalışanları ile paylaşılmasını ifade etmektedir. Prosedürel adalet ise sonuçtan çok sürece odaklanmaktadır (akt: Crow vd., 2011, s. 403).

3.3.2.5. Örgüt kültürü

Altunay'a (2001) göre bu kavram hakkında 20. yüzyılın sonlarına doğru çeşitli bilim dallarında üzerinde çalışmalar yapılmış ve son zamanlarda da yönetim biliminde sıkca kullanılmaya başlanmıştır. Örgüt kültürü kavramı inanç ve değerlerle yakından ilişkilidir. Bu kavramın başlangıç noktası, belli bir işletme felsefesi, vizyonu ve stratejileri olan liderdir. Belirlenen vizyon ve hedefler başarıyla sonuçlandığında geleneksel bir hal almakta ve örgüt liderinin izlenimlerini yansıtan örgüt kültürü anlayışını doğurmaktadır. İlk defa Amerika Birleşik Devletleri'nde 1982 yılında incelenen örgüt kültürü kavramına ilişkin farklı tanımlar yapılmıştır (Çavuş ve Gürdoğan, 2008, ss. 19-20).

Özdevecioğlu'na (1993) göre örgüt çalışanlarının iş hayatlarında devamlılıklarını sürdürmelerinin nedeni, bu bireylerin kişisel amaçlarıdır. Fakat örgüt çalışanlarının tamamı iş hayatlarını memnun bir şekilde sürdürmemektedir. Farklı nedenlerden dolayı bireyler istemedikleri halde bile örgütte çalışmaya devam etmektedir. Bu durumun örgütsel bağlılığı olumsuz bir şekilde etkilemesinin yanı sıra bireylerde de birtakım psikolojik sorunların yaşanmasına sebep olabilir. Örgüt kültürü, bu gibi sıkıntıların ortadan kaldırılmasında büyük öneme sahiptir. Bu yaklaşımdan yola çıkılarak örgüt kültürü ile örgüt verimliliği arasında pozitif bir ilişkinin olduğu söylenebilir. Örgüt verimliliğini etkilemesi açısından örgüt kültürü üçe ayrılmaktadır. Bunlar şu şekilde sıralanabilir:

- Örgüt kültürünün güçlü olduğu kurumlarda çalışanların hepsi ortak amaçları paylaşırlar.
- Örgüt kültürünün güçlü olduğu kurumlarda çalışanların örgüt değerlerini benimsemelerinden dolayı işçilerin motivasyon seviyeleri yükselir.
- Etkili örgüt kültürleri, politikadan kaynaklanan sorunlara göğüs gererek örgütteki sabitliği korurlar (Demir ve Öztürk, 2011, s. 20).

Örgüt kültürünün üst düzey davranışsal tutarlılık sergileyen, zihinsel bir model olduğu ifade edilmektedir. Werner (2000) örgüt kültürünü, çalışanların ana görevleriyle doğrudan bağlantılı olmayan fakat örgütsel ve sosyal işleyişin yönünü değiştiren veya şekillendiren çabalar olarak tanımlamıştır (akt: Jo ve Joo, 2011, ss. 354-356).

3.3.3. Örgüt dışı faktörler

Taş'a (2012) göre örgütsel bağlılığa etki eden 2 dış faktör vardır. Bunlardan biri kişinin birden fazla alanda uzmanlığının bulunması, ikincisi ise alternatif iş fırsatlarının varlığıdır. Çalıştıkları örgütte uzman sıfatı taşıyan örgüt üyeleri mesleklerine ciddi düzeyde önem vermektedir. Bu durum, onların örgütsel bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir. Alternatif iş olanakları ise örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemektedir. Fakat bireyler açısından aynı şey söylenemez. İş seçenekleri kısıtlı olan, hatta şu anda çalıştığı işi bile kaybetmeyi göze alamayan örgüt çalışanlarının bağlılık seviyeleri diğerlerine kıyasla çok daha yüksektir (Göze, 2021, ss. 23-24).

Güler'e (2014) göre bir örgütün çalışanlarına sunduğu fırsatların boyutu ile örgüt dışı faktörler arasında bir ilişki vardır. Örgütün büyüklüğü, örgüt dışı faktörler ele alındığında önem arz etmektedir. Yapısı küçük olan kurumların az sayıda çalışana sahip olması örgüt dışı faktörlerin tesir gücünü zayıflatmaktadır. Bu durum, küçük kurumlarda örgütsel bağlılığın yükselmesine destek sağlamaktadır. Büyük kurumlarda, örgüt yapısı itibarı ile "bürokratikleşme" söz konusudur. Bu hal, örgüt çalışanlarının işlerine olan sorumluluklarını artırmaktadır. Bu yüzden büyük yapıya sahip kurumlarda, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin düşük olduğu belirtilmektedir (Erdoğan, 2021, s. 43).

Dolu'ya (2011) göre örgütsel bağlılığa etki eden dış faktörlerden olan uzmanlık unsuruna değinildiği zaman farklı bir durumun ortaya çıktığı görülmektedir. Bunu şu şekilde açıklayabiliriz: Uzman bir örgüt çalışanının örgütsel bağlılığı ile mesleki bağlılığı arasında çelişki yaşaması olası bir durumdur. Uzman örgüt çalışanlarının genel itibarı ile mesleklerine duydukları bağlılıktan dolayı örgüte olan bağlılıkları geri planda kalabilir. Fakat bu durum değişebilir. Eğer uzman kişi kendini geliştirmesi kapsamında örgüt tarafından kendisine yeterli desteğin verildiğini hissederse örgüte olan bağlılığı bu sefer ön plana geçebilir (Türkkan, 2021, s. 37).

3.4. Örgütsel bağlılığın boyutları

Örgütsel bağlılık kavramına 90'lı yılların başında N. J. Allen ve J. P. Meyer tarafından önemli katkılar yapılmıştır. Allen ve Meyer'e (1991) göre örgütsel bağlılığın ana teması; çalışanın örgüte olan devamlılığını sürdürmesi ve bu devamlılığın farklı

boyutlarda sergilenmesidir. Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığı 3 boyutta incelemektedir. Bu boyutlar hakkında bilgiler aşağıda verilmiştir (akt: Aksanaklu ve İnandı, 2018, s. 938).

3.4.1. Duygusal bağlılık

Yavuz ve Tokmak'a (2009) göre bağlılığın bu boyutu, örgüt çalışanlarının, kurumun değer ve amaçlarını benimsemelerinden dolayı ortaya çıkmıştır. Örgüt çalışanlarından duygusal bağlılığa sahip bireylerin, örgütü kolay kolay bırakmadığı ve onun bir parçası olarak kalmak istedikleri gözlemlenmiştir. Çalışanlar, örgütsel değer ve amaçları benimseme düzeylerine göre örgüte bağlılık hissi duymaktadır. Duygusal bağlılık, çalışanın örgütte kalma isteğini artırmaktadır. Duygusal bağlılık işgörenlerin vefa, muhabbet ve mensubiyet gibi birtakım duygularını harekete geçirerek onların örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Duygusal bağlılığın sonuçları göz ardı edilmezse bağlılığın bu boyutu her örgütün tercih edeceği türden bir bağlılıktır (Ayık vd., 2015, s. 198; Demirtaş ve Şama, 2016, s. 287).

Çetin vd.'e (2011) göre literatüre bakıldığında, değişik kaynaklarda duygusal bağlılığın "içten bağlılık" olarak da tanımlandığı görülmektedir. Duygusal bağlılığı olan örgüt çalışanı, örgütün sahip olduğu değerlere büyük bir hevesle sarılmaktadır. Bu tür örgüt çalışanları, yöneticiler tarafından beğenilmekte ve taktir edilmektedir. Çünkü onların da beklediği örgüt çalışanı modeli tam olarak budur. Bu durumun işgörenler tarafından örgütün gelişimi için önemli olduğu bilinmektedir. Bu sebepten dolayı duygusal bağlılık, bağlılığın en çok beğenilen boyutudur (Yıldız ve Atilla, 2019, s. 43).

3.4.2. Devam bağlılığı

Devam bağlılığı, örgüt çalışanının kuruma yaptığı yatırımlar (finansal olarak veya örgütün belirlediği amaç doğrultusunda çaba sarf etme gibi) ile beklediği getirileri karşılaştırması sonucunda iş hayatına örgütle birlikte devam edip etmeyeceğini belirleyen bir davranış biçimidir. Parasal gereksinimlerden dolayı üst düzey devam bağlılığı olan bireyler, herhangi bir ihtiyaç yüzünden kurumla olan ilişkilerini sürdürmeye mecbur kalabilir (Erdoğdu ve Sökmen, 2019, s. 246).

Somers ve Birnbaum'a (2000) göre devam bağlılığı olan örgüt çalışanı, kurumu terk etmenin sonuçlarını iyi analiz ederek iş hayatına devam edip etmemeye karar vermelidir. Devam bağlılığı, maddi ve manevi ihtiyaçlardan doğmuş bir örgütsel bağlılık boyutudur. Bergman'a (2006) göre örgütsel bağlılığı olan çalışanların zaman içinde kazandıkları pozisyon, finansal gelir veya birtakım değerler, örgütle ilişkilerinin kesileceği durumlarda işgörenler tarafından kaybedileceğine inanılır ve bu inanış bireyin bağlılığını artırır. Devam bağlılığı çoğunlukla dışsal faktörlere dayalı bir bağlılık türüdür. Buradan yola çıkarak bu tür bağlılığa sahip çalışanın örgütüyle ilişkisinin güçlü olduğunun söylenmesi doğru olmaz. Çalışanların örgütle olan ilişkileri her iki taraf açısından olumlu veya olumsuz olabilir. Şirketin ekonomik bakımdan sıkıntılar çekmesi, boyutunun küçülmesi veya diğer işletmeler ile rekabet edebilme gücünü yitirmesi, elbette ki, çalışanlara negatif yönden tesir etmektedir. Bu yüzden devam bağlılığı, ortak çıkarlar doğrultusunda hareket etme olarak tanımlanabilir (akt: Uludağ, 2018, s. 178).

3.4.3. Normatif bağlılık

Örgütsel bağlılığın bu boyutunda çalışan, görev yaptığı kurumda kendini çalışmak zorunda hissetmektedir. Demir'e (2011) göre bu bağlılığın temel mantığı, çalışanın sorumluluğu altında olan işi yapmaya kendini mecbur hissetmesinden kaynaklanmaktadır. Normatif bağlılık, bağlılığın diğer boyutlarından olan duygusal bağlılığa kıyasla zayıf olmasına rağmen olumlu sonuçları olan bir bağlılık boyutudur. Normatif bağlılığın örgütler tarafından en çok arzu edilen ikinci bağlılık boyutu olduğu söylenebilir. Allen ve Meyer'e (1990) göre normatif bağlılık, bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların kişisel değerler ve örgüt yükümlülüklerinden yola çıkarak kuruma hizmet etmeyi kendilerine vazife olarak gören örgüt üyelerinden oluşmaktadır. Normatif bağlılık kapsamında işgörenin örgüte karşı olan yükümlülükleri "ahlaki" ve "kültürel" nedenlere dayanmaktadır. Bu durumda en doğru karar, işgörenin örgütteki iş hayatını sürdürmesidir (akt: Şentürk ve Tekin, 2015, ss. 196-197; Sökmen, 2019, s. 982).

Farklı bir bakış açısı olarak Meyer ve Herscovitch'e (2001) göre normatif bağlılık; çalışanın kurumdan ayrılmasının finansal olarak kendisi için negatif sonuçlar doğuracağını bildiğinden dolayı örgüte bağlı kaldığını düşünme düzeyidir. Normatif

bağlılığı olan çalışanlar, örgütün verimli sonuçlar elde etmesi açısından (kendilerini bir işi yapmakta zorunlu hissettikleri için) istekli tutum sergilemektedir (Taşlıyan vd., 2015, s. 316; Meydan ve Basım, 2015, s. 103).

3.5. Örgütsel bağlılığın sonuçları

Örgütsel bağlılık alanında yapılan çalışmalarla, işgörenlerin kuruma olan bağlılıklarının "davranışsal" olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel bağlılık ile iş memnuniyeti, katılımcı izlenim sergileme isteği, motivasyon ve devamlılık arasında pozitif ilişkilerin olduğu belirlenmiştir. Fakat iş hayatında değişime gitme ve devamlılığı sürdürmemeyle örgütsel bağlılık arasında negatif ilişkilerin olduğu söylenebilir. O'Malley'e (2000) göre dışarıdan baktığımızda örgüte bağlılık düzeyi yüksek olan işgörenler, bütün örgütler tarafından isteniyor gibi gözükebilir. Ancak durumun böyle olmadığını, örgütsel bağlılığı olan işgörenlerin örgütü hangi seviyede etkilediği, bağlılık düzeyi yüksek olsa bile örgüte ne kadar getiri sağladığı, neden örgüte bağlı olan bireylerin örgüt yaşamına daha uzun süre devam ettiği gibi sorular örgütsel bağlılığın sonuçlarının düşünülmesini gerektirmektedir. Örgütsel bağlılık üç basamakta kuruma fayda sağlamaktadır. Bunlar:

a) Kurum çalışanının üyeliğinin sürdürülmesi
b) Kuruma ait olma düşüncesinin teşvik edilmesi
c) Örgütsel verimliliğin yükseltilmesi

İlk basamakta, çalışanın örgüt üyeliğine devam etmesi çerçevesinde kıdem faktörü yer almaktadır. Bu çerçeveden baktığımız zaman işgörenin kurumu terk etmesi yönünde tekliflere onayı ve çabuk emekli olma isteği gibi davranışları ele alınabilir. İkinci basamakta, işgörenin kurum devamlılığını sürdürmesi ve daha çok çalışması yer almaktadır. Bu basamakta işe gecikme, yeme içme molalarının uzatılması veya iş bırakma gibi tavırların az sergilendiğini söyleyebiliriz. Son basamakta, örgütsel verimliliğin yükseltilmesi kuruma fayda sağlamaktadır. Son basamağı ekstra performans, kalite ve çalışma oluşturmaktadır. Sonuç itibarı ile örgütsel bağlılık, negatif olduğu gibi pozitif sonuçlar da doğurabilir. Örgütsel bağlılığın sonuçları ile bağlılığın seviyesi arasında bir ilişki bulunmaktadır. Bağlılık seviyesi yüksek olduğunda sonuçların pozitif, düşük olduğunda ise negatif olacağını söylenebilir.

Örgütsel bağlılık düzeyinin normalden çok üstte veya altta olması olumsuz durum olarak nitelendirilmektedir (Dinçer, 2021, ss. 69-70; Yağcı, 2007, s. 119).

Örgüt çalışanlarının bağlılık seviyelerinin farklı olmasından dolayı her bağlılık seviyesinin değişik (olumlu veya olumsuz) sonuçları bulunmaktadır. Bu açıdan baktığımızda bağlılık; düşük, orta ve yüksek düzeyler olarak gruplandırılmaktadır. Randall'a (1987) göre düşük seviyede bağlılık, çalışanın yaratıcılık ve inovasyonunun kaynağıdır. Ayrıca bunun, örgütün insan kaynaklarının etkili bir biçimde değerlendirildiğinin ispatı olduğunu da söylemiştir. Orta seviyede bağlılıkta, bireyin örgüte karşı duyduğu güvenin artışa geçtiği söylenebilir. Orta düzey bağlılık seviyesine sahip örgüt çalışanı, örgüte uzun zaman hizmet etmeyi istemekte ve kendini örgütün bir parçası olarak görmektedir. Yüksek düzey bağlılık, olumlu yönden değerlendirildiğinde her zaman aranan bir bağlılık seviyesidir. Bu düzeyde bağlılığı olan örgüt çalışanlarının çoğu beyin takımı olarak tanımlandırılmaktadır. Çünkü örgüte yön verme ve belirlenen hedeflere daha kısa sürede ulaşma gibi konularda bu seviyedeki çalışanların büyük katkısı vardır (akt: Özer, 2021, s. 51). Sonuç olarak bu bölümde örgütsel bağlılık kavramının geniş açıdan ele alındığını görüyoruz.

4. KARİZMATİK LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ

Liderlik türlerinin en belirginlerinden olan karizmatik liderlik kavramıyla ilgili çoklu araştırmalar yapılmış, teoriler üretilmiştir. Örgüsel bağlılık kavramı ise karizmatik liderliğe göre daha yeni bir anlayıştır. Yeni bir anlayış olmasına rağmen literatürde bu kavramla ilgili çok sayıda makale ve tez bulunmaktadır. Fakat buradaki ana problem, bu iki kavram arasında olan ilişkiye dair çalışmaların sınırlı sayıda olmasıdır. Önceki bölümlerde de belirtildiği gibi örgütsel bağlılık, işgörenlerin kurumun amaç ve değerlerini benimsemesi; karizmatik liderlik ise takipçilerinin gereksinimlerine duyarlılık göstererek ortaya koyduğu amaçlara ve hedeflere inanılan liderleri tanımlamaktadır. Bu kavramların tanımları farklı olsa da birbirleriyle ilişkili oldukları söylenebilir. Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılığın hedefleri ve bu hedefler doğrultusunda vardıkları sonuçlar birbirleri ile kesişmektedir. Karizmatik liderler kurumsal amaç ve değerleri kabullenerek örgüt menfaati için ciddi anlamda fayda sağlamaktadır. Karizmatik liderlikle ilgili yapılan çalışmalarda, liderliğin bu türü ile başarı ve iş gücü gibi faktörler arasında olumlu bağlantıların olduğu tespit edilmiştir (Gül, 2003, ss. 97-98).

Avolio vd.'e (1988) göre dönüşümcü ve karizmatik liderlik özellikleri ile performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılık yüksek düzeyde ilişkilidir. Karizmatik liderin en belirgin özelliklerinden biri; izleyicileri için ortaklaşa görev, vizyon ve amaçlara yüksek düzeyde bağlılık göstermesidir. Degroot vd., (2000) karizmatik liderin takipçilerine rol model olduğunu belirterek bu durumda örgüt çalışanının da kuruma üst düzey bağlı olmasının gerekliliğini ortaya koymuştur. Zehir vd.'nin (2011) "Şirketlerde Karizmatik Liderlik, Etik İklim, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki" adlı çalışmada, karizmatik liderliğin yönetime karşı olan güveni, çalışanların ise mevcut değişikliklere bağlılığı ve "yenilik uygulama davranışı (innovation implementation behavior)" üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Duygusal bağlılığın karizmatik liderliğe kıyasla örgüt üzerinde daha etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuçtan yola çıkılarak karizmatik liderlik ile örgütsel bağlılık arasında olumlu ilişki bulunduğu söylenebilir (Zehir vd., 2011, ss. 52-53).

90'lı yıllarda yapılan çalışmalarda, dönüşümcü liderlerin, takipçilerinin içsel değer seviyelerini yükseltmesinin onların örgütsel bağlılıklarını güçlendirdiği sonucuna varılmıştır. Karizmatik liderliğin de farklı örgütsel sonuçlar üzerinde pozitif etkileri olmuş ve değişik pratik ortamlarda ispatlanmıştır. Bu kavramlar, takipçilerinde güven duygusunu harekete geçiren lider davranışlarını araştırarak, örgütsel bağlılığa zemin hazırlamaktadır. Karizmatik liderler, izleyicilerinden yüksek beklenti içine girerler ve bu beklentileri karşılamaları için de onların yeteneklerine güvenirler. Karizmatik liderlerin bu davranışları, izleyicilerinde öz yeterlilik duygularını artırarak onların performanslarından ziyade örgütsel bağlılıklarının yükselmesine yol açmaktadır. Bu faktörler göz önünde bulundurulduğu zaman, liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde adeta rehber rolü oynadığı söylenebilir. Rowden'e (2000) göre belli bir vizyona sahip olma ve örgüt çalışanlarının gereksinimlerine hassasiyet gösterme, duygusal bağlılık ile olumlu yönde ilişkilidir. Barling vd. (1996) karizmatik liderliğin duygusal bağlılığı artırdığını belirtmiştir. Sonuç olarak yapılan çalışmalar, karizmatik liderlerin örgütsel bağlılığı artırma yönünde daha çok eylemde bulunduğunu göstermektedir. Geçmişte yapılan çalışmalar incelendiğinde bu durumun gerçekleşme ihtimalinin yüksek olduğu ve iki kavram arasında bağlantı olabileceği belirtilmiştir (Shastri vd., 2010, s. 1948).

Araştırmanın bir sonraki bölümünde örgütsel bağlılığın, karizmatik liderliğe olan etkileri incelenmiştir. Sürecin nasıl işlediğinin anlaşılması için ilk önce karizmatik liderliğin aşamalarına değinilmiştir.

4.1. Karizmatik liderliğin aşamaları

Karizmatik liderlik teorileri kapsamında, karizmanın atıfsal bir fenomen olduğunu ilk kez ortaya atan Conger ve Kanungo'ya (1988) göre bu liderlik 4 aşamadan oluşmaktadır:

İlk aşama, karizmatik liderlerin inovasyon için takipçilerine fırsatlar vermesi ve kurum çalışanlarının gereksinimlerinin giderilmesi açısından "vizyon" faktöründen yola çıkarak birtakım çözümlerin üretildiği aşamadır. Vizyonun örgüt için son derece önemli bir unsur olduğu söylenebilir. Bu kavram realist, güvenilir ve parlak bir gelecek vaadeden düşünce biçimi olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda izleyiciler için kılavuz niteliği de taşmaktadır. İkinci aşamada, karizmatik liderler belirlenen vizyonu takipçileri ve kurumla paylaşırlar yani vizyonu iletirler. Bu iki şekilde gerçekleşebilir:

yazılı ve sözlü. Buradaki amaç, örgüt için oluşturulan vizyonun kabul edilmeyen taraflarının belirlenmesidir. Bu aşamada karizmatik liderlerin verecekleri kararlar gelecekteki vizyon açısından da son derece önem taşımaktadır. Üçüncü aşamada, karizmatik liderler belirlenen vizyon doğrultusunda takipçilerinde güven hissini oluşturmaya çalışırlar. Önceki bölümlerde de bahsedildiği üzere, karizmatik liderler bu güvenin oluşmasında birtakım riskler almaktadır. Güven hissinin oluşturulması, örgüt hedeflerine hızlı ulaşılmasını sağlamaktadır. Son aşama olan dördüncü aşamada, vizyona ulaşmak için karizmatik liderler birkaç metod vasıtasıyla takipçilerine destek olmaya çalışırlar. Bu yöntemler şöyle sıralanabilir: örnekleme, modelleme ve yol göstericilik (Aykanat, 2010, s. 124).

Bu adımlar göz önünde bulundurulduğunda karizmatik liderliğin aşamalarının vizyon kavramıyla ilişkili olduğu söylenebilir (Gül ve Aykanat, 2012, s. 24).

4.2. Karizmatik liderliğin duygusal bağlılık ile ilişkisi

Duygusal bağlılığın, çalışanların örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgüte karşı duydukları sevgiden, örgütsel bağlılığın bir boyutu olarak ortaya çıktığından önceki bölümde bahsetmiştik. Allen ve Meyer (1991) duygusal bağlılığın, işgörenin kendisini, kuruma yüksek düzeyde ait hissetmesi ve kendini kurumdan ayrı birey olarak görmemesi nedeniyle büyük öneme sahip olduğunu vurgulamıştır. Karizmatik liderliğin duygusal bağlılık ile ilişkisi kapsamında, çalışanlar tarafından kurumun vizyon ve değerlerinin benimsenmesinde "özdeşleşme" ve "içselleştirme" kavramlarının incelenmesi önemlidir denilebilir. Özdeşleşme kavramının kaynağı, takipçilerin beğendiği ve aynı zamanda hayranlık duyduğu lideri "taklit etme" isteğinden gelmektedir. İçselleştirme kavramı ise tutumsal değerlerin toplanmasını kapsayan etki etme süreci olarak tanımlanmaktadır. Karizmatik liderler kendi hedefleriyle davranış ve inançlarını içselleştirirken bir yandan da takipçilerinin tutku ve inanç duygularını sağlamlaştırmaktadırlar. Bu noktada duygusal bağlılığın artmasının sebebinin paylaşılan ve kabul edilen vizyon olduğunu söylemek doğru olacaktır. Ceylan vd.'e (2001) göre örgüt çalışanlarının duygusal bağlılık düzeyini artıran faktörlerin içinde, karizmatik liderlerin takipçi gereksinimlerine hassasiyet göstermeleri ve birtakım riskler almaları gösterilebilir. Örgüte rehberlik eden karizmatik liderin bu tür davranışları, onu izleyen takipçilerde kendilerine ciddi

anlamda önem verildiği bilincini oluşturmaktadır. Yapılan çalışmalardan da anlaşılacağı gibi, örgüt vizyonu ve amaçlarının kabul edilmesinde karizmatik liderlerin rolü çoğu zaman duygusal bağlılığı üst seviyede olan çalışanlar için geçerli sayılmaktadır. Bunun sebebi olarak mensup olduğu kurumla duygusal bağlılık kuran örgüt çalışanının kuruluş ile özdeşlemeye özen göstermesi söylenebilir. Karizmatik liderin örgüt için önemli olan bir başka davranışı, çalışanlarını örgütsel hedefler için daha fazla gayret göstermeye sevk etmesidir. Karizmatik liderlerin örgüt çalışanlarının öz güvenlerini artırmaları, onların kuruma bağlanmalarını sağlayacaktır. Örgütü yöneten karizmatik liderler, takipçilerine hedefe ulaşmak için işlerinin kolay olmadığını ve mücadele etmeleri gerektiğini hatırlatır. Onlardan beklentilerini net bir şekilde söyleyerek duygusal bağlılık seviyelerini yükseltir. Kısacası karizmatik liderlerin ortaya koydukları bu davranışlar, takipçilerinin duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir (Oktay ve Gül, 2003, ss. 409-410).

Liderlik ve duygusal bağlılıkla ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında, bu bağlılık boyutu ile karizmatik liderlik arasındaki ilişkiye çok az değinildiği görülmektedir. Bir diğer nokta, "performans", "pozitif", "bağlantı" ve "özdeşleşme" gibi kelimelerin karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık arasında yapılan çalışmalarda fazla sayıda kullanılmasıdır (Machokoto, 2019, ss. 2-7).

4.3. Karizmatik liderliğin devam bağlılığı ile ilişkisi

Literatürde karizmatik liderlik ile devam bağlılığı arasındaki ilişkiyi inceleyen çok az sayıda çalışma bulunmaktadır. Devam bağlılığı ile liderliğin bir başka türü olan dönüşümsel liderlik arasında ilişkinin olduğu söylenebilir. Devam bağlılığı, çalışanın çoğunlukla finansal ihtiyaçlarından dolayı örgütteki görevine devam etmesi olarak tanımlanmaktadır. Bu nedenden dolayı, örgütsel bağlılık beraberinde devam bağlılığını da getirmektedir. Örgütsel bağlılığın bu boyutu "ödül-maliyet" ve "alış-veriş" ideolojisine dayanmaktadır. Gül ve Çöl (2003) "Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma" isimli çalışmalarında, karizmatik liderlikle devam bağlılığı arasında negatif ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir. Bu durumun sebebi olarak örgüt üyeleri ve karizmatik liderlerin vizyon belirleme özellikleri ile bu ideolojiyi uzlaştıramamış olmaları gösterilmiştir (Gül ve Çöl, 2003, s. 179).

Yapılan bazı araştırmalarda, karizmatik liderlerin normalin dışında tavır sergileme ve mevcut durumu devam ettirmeme gibi özelliklerinin olmasının, çalışanların devam bağlılıklarını yükselttiği bulunmuştur. Arabacı vd.'nin (2014) yaptığı "Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki" adlı çalışmada, karizmatik liderlerin örgüt çalışanlarının ihtiyaçlarına hassasiyet göstermesinin devam bağlılığına olumlu yönde etki ettiği sonucuna varılmıştır. Aynı zamanda liderin birtakım riskler üstlenmesi de bağlılığın bu boyutunu olumlu yönde etkilemektedir (Arabacı vd., 2014, s. 199).

Min ve Ye'nin (2021) Çin'de öğretim görevlilerinin karizmatik liderliğe yönelik algıları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalarındaki bulgular, kişisel risk doğrultusunda karizmatik liderlik algıları ile duygusal ve devam bağlılığı arasında yüksek düzeyde ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Becker'in (1960) geliştirdiği "Yan bahis" teorisine göre devam bağlılığı, finansal çerçeveden bakıldığında çalışanların psikolojik niyetlerinin göstergesidir (Min ve Ye, 2021, ss. 362-363).

Doğanay tarafından 2014 yılında 163 belediye çalışanı üzerinde yapılmış bir tez çalışmasında, karizmatik liderliğin devam bağlılığı ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel bağlılığın diğer iki boyutunu oluşturan duygusal ve normatif bağlılıkla karizmatik liderliğin orta düzeyde bağlı olduğu bulunmuştur (Doğanay, 2014, s. 97).

4.4. Karizmatik liderliğin normatif bağlılık ile ilişkisi

Çalışanın bağlı olduğu örgütte kendini çalışmaya mecbur hissetmesi, o kurum üyesinin normatif bağlılık düzeyine sahip olduğunun göstergesidir. Normatif bağlılığı olan örgüt çalışanları, bağlı oldukları kurumlardan ayrılmanın getireceği finansal sıkıntıları göz önünde bulundurdukları için çoğu zaman örgütteki görevlerine devam etmeyi tercih ederler. Allen ve Meyer (1991) izleyicilerin normatif ve duygusal bağlılığını, karizmatik liderliğin motivasyondan kaynaklanan sonuçları olarak görmüşlerdir. Normatif bağlılığın karizmatik liderin davranışları ile doğrudan ilişkili olduğu söylenebilir. Bunun sebebi olarak izleyicilerin ortak kabul ettikleri yükümlülükler gösterilmektedir. Duruş'a (2019) göre eğitici, işe odaklanan ve vizyonel liderlik özelliklerinin duygusal ve devam bağlılığının yanı sıra çalışanların normatif bağlılık

seviyelerini de yükselttiği tespit edilmiştir (Gebert vd., 2016, ss. 99-101; Duruş, 2019, s. 35).

5. YÖNTEM

5.1. Araştırmanın amacı

Bu araştırmanın amacı, işletmelerde karizmatik liderlik özelliğine sahip yöneticilerin bu özelliklerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmaktır.

5.2. Araştırmanın kapsamı ve yöntemi

Literatürden de anlaşılacağı üzere karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık kavramları geçtiğimiz yarım asırda başta sosyoloji olmak üzere birçok bilim dalındaki (siyaset bilimi, insan kaynakları yönetimi, psikoloji ve s.) araştırmalara konu olmuştur. Bu çalışmada ise karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki farklı boyutlarla çalışılmıştır. Çalışanların karizmatik liderlik algıları ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişki bu araştırmanın temel sorunsalıdır.

Bu çalışma, nicel araştırma tekniği kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Saunders vd.'e (2016) göre "Nicel araştırmalar, sayısal olarak ölçülen değişkenler arasındaki ilişkileri incelemekte ve miktarla ilgilenmektedir" (Demirel, 2018, s. 105). Araştırmada veri toplamak için sosyal bilimlerde de sıkça bilinen anket tekniği kullanılmıştır. Anketlerin bir kısmı yüz yüze görüşme yoluyla gerçekleştirilmiştir. Diğer kısmı ise Google Forms aracılığıyla akıllı yazılım kullanılarak çevrimiçi olarak toplanmıştır. Yüz yüze görüşme yoluyla anketler, araştırmacı tarafından toplanmıştır. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı Kodu 67251 olan Bilimsel Anketler (Bilimsel Veri Toplama ve Analiz Süreçleri için Akıllı Yazılımların Geliştirilmesi) Akıllı Veri Toplama Yazılımının yardımıyla ise çevrim içi anket metodu kullanılmıştır (bilimselanketler.com, 2022). Anketten elde edilen verilerin ölçülmesinde beşli Likert tipi ölçek kullanılmıştır. Bunlar: 1) Kesinlikle katılmıyorum, 2) Katılmıyorum, 3) Kararsızım, 4) Katılıyorum, 5) Kesinlikle katılıyorum cümlelerinden oluşmaktadır.

Araştırmaya toplamda 512 kişi katılmıştır. Katılımcılardan 406'sı anketi tam cevaplarken 106 kişi eksik cevaplamıştır. Eksik cevaplanan anketler değerlendirilmemiştir. Anketten alınan veriler IBM firmasının geliştirdiği SPSS v.26 programıyla test edilmiştir. İstatistiksel işlemler tamamlandıktan sonra elde edilen sonuçlara bulgular bölümünde yer verilmiştir.

5.3.Araştırmanın örneklemi

Araştırmada kolayda örnekeleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örnekleme yöntemi "ana kütle içerisinden seçilecek örnek kesimin araştırmacının yargılarınca belirlendiği tesadüfî olmayan örnekleme yöntemidir" (Haşıloğlu vd., 2015, s. 20). Araştırmanın örneklemini özel sektör çalışanları oluşturmuştur. Özel sektörün kendi içindeki farklı sektörlerden çalışanlar da araştırmaya katılım sağlamışlardır. Bunlar: teknoloji (%7,9), gıda (%13,3), petrol (%1,4), sağlık (%4,9), inşaat (%4,9), bilişim (%2,2), eğitim (%12,6), kimya (%0,49), maden (%0,49), tekstil (%8,8), ulaşım (%3,9) sektörleridir. Araştırmaya, en çok hizmet sektöründen çalışanların (324 kişi) katılması dikkat çekmektedir. Paylaşılan 512 anketten geri dönüş oranı %79,2'dir.

5.4. Araştırmada kullanılan değişkenler

Araştırmada kullanılan değişkenleri belirlemeden önce karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık konularıyla ilgili kapsamlı bir literatür taraması yapılmıştır. Bu sayede araştırmanın modelini oluşturacak değişkenler saptanmıştır. Araştırma modelinde kullanılacak değişkenler aşağıda belirtilmiştir.

Araştırmanın bağımsız değişkenlerini Conger ve Kanungo (1994) tarafından ileri sürülen karizmatik lider özellikleri oluşturmaktadır. Bu değişkenler altı boyuttan oluşmaktadır. Bunlar: vizyon belirleme ve açıklama, sıra dışı davranış sergileme, çevresel duyarlılık gösterme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, mevcut durumu sürdürmeme ve kişisel risk üstlenme boyutlarıdır. Karizmatik liderlik değişkeninin oluşturulması için SPSS v.26 programı kullanılmış ve ölçeğin tüm maddelerinin ortalaması alınarak hesaplanmıştır. Bağımsız değişkenin alt boyutlarına, ortalama puanlarına, minimum, maximum değerlerine ve standart sapmalarına Tablo 5.1'de yer verilmiştir:

Tablo 5.1: Değişken alt boyut puanları

Alt boyutlar	Ortalama puanlar	Minimum	Maximum	ss
Vizyon belirleme ve açıklama	**3,49**	**1,00**	**5,00**	**0,99**
Çevresel duyarlılık gösterme	**3,66**	**1,00**	**5,00**	**1,02**

Sıra dışı davranış sergileme	**3,71**	**1,00**	**5,00**	**1,11**
Kişisel risk üstlenme	**3,56**	**1,00**	**5,00**	**1,02**
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme	**3,89**	**1,00**	**5,00**	**1,00**
Mevcut durumu sürdürmeme	**3,58**	**1,00**	**5,00**	**1,11**

Karizmatik liderlik değişkenin ortalama puanı ise 3,64 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmanın bağımlı değişkenlerini ise Allen ve Meyer (1993) tarafından ileri sürülen örgütsel bağlılık boyutları oluşturmuştur. Bunlar, çalışmanın literatür kısmında da değinilen duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarıdır. Örgütsel bağlılık değişkeninin oluşturulması için de SPSS v.26 programı kullanılmış ve ölçeğin tüm maddelerinin ortalaması alınarak hesaplanmıştır. Bağımlı değişkenin alt boyutlarına ve toplam puanlarına Tablo 5.2'de yer verilmiştir:

Tablo 5.2: Değişken alt boyut puanları

Alt boyutlar	Ortalama puanları	Minimum	Maximum	ss
Duygusal bağlılık	**3,45**	**1,00**	**5,00**	**1,14**
Devam bağlılığı	**3,47**	**1,00**	**5,00**	**0,90**
Normatif bağlılık	**3,23**	**1,00**	**5,00**	**1,08**

Örgütsel bağlılık değişkenin ortalama puanı ise 3,38 olarak hesaplanmıştır.

Araştırmada, katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesi amacıyla yedi adet değişken belirlenmiştir. Bunlar "cinsiyet", "medeni durum", "yaş", "eğitim durumu", "pozisyon", "kurumda çalışma süresi" ve "yönetici ile çalışma süresi" değişkenleridir.

5.5. Araştırmanın hipotezleri ve modeli

Araştırmada test edilen hipotezler aşağıda belirtilmiştir:

Ana Hipotez

H1: Özel sektör çalışanlarının karizmatik liderlik algısıyla örgütsel bağlılık algısı arasında ilişki vardır.

Alt hipotezler

H1a: Karizmatik liderlerin "vizyon belirleme ve açıklama" yetisiyle çalışanların duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H1b: Karizmatik liderlerin "vizyon belirleme ve açıklama" yetisiyle çalışanların devam bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H1c: Karizmatik liderlerin "vizyon belirleme ve açıklama" yetisiyle çalışanların normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H2a: Karizmatik liderlerin "çevresel duyarlılık gösterme" yetisiyle çalışanların duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H2b: Karizmatik liderlerin "çevresel duyarlılık gösterme" yetisiyle çalışanların devam bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H2c: Karizmatik liderlerin "çevresel duyarlılık gösterme" yetisiyle çalışanların normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H3a: Karizmatik liderlerin "sıra dışı davranış sergileme" yetisiyle çalışanların duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H3b: Karizmatik liderlerin "sıra dışı davranış sergileme" yetisiyle çalışanların devam bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H3c: Karizmatik liderlerin "sıra dışı davranış sergileme" yetisiyle çalışanların normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H4a: Karizmatik liderlerin "kişisel risk üstlenme" yetisiyle çalışanların duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H4b: Karizmatik liderlerin "kişisel risk üstlenme" yetisiyle çalışanların devam bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H4c: Karizmatik liderlerin "kişisel risk üstlenme" yetisiyle çalışanların normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H5a: Karizmatik liderlerin "üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme" yetisiyle çalışanların duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H5b: Karizmatik liderlerin "üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme" yetisiyle çalışanların devam bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H5c: Karizmatik liderlerin "üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme" yetisiyle çalışanların normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır.

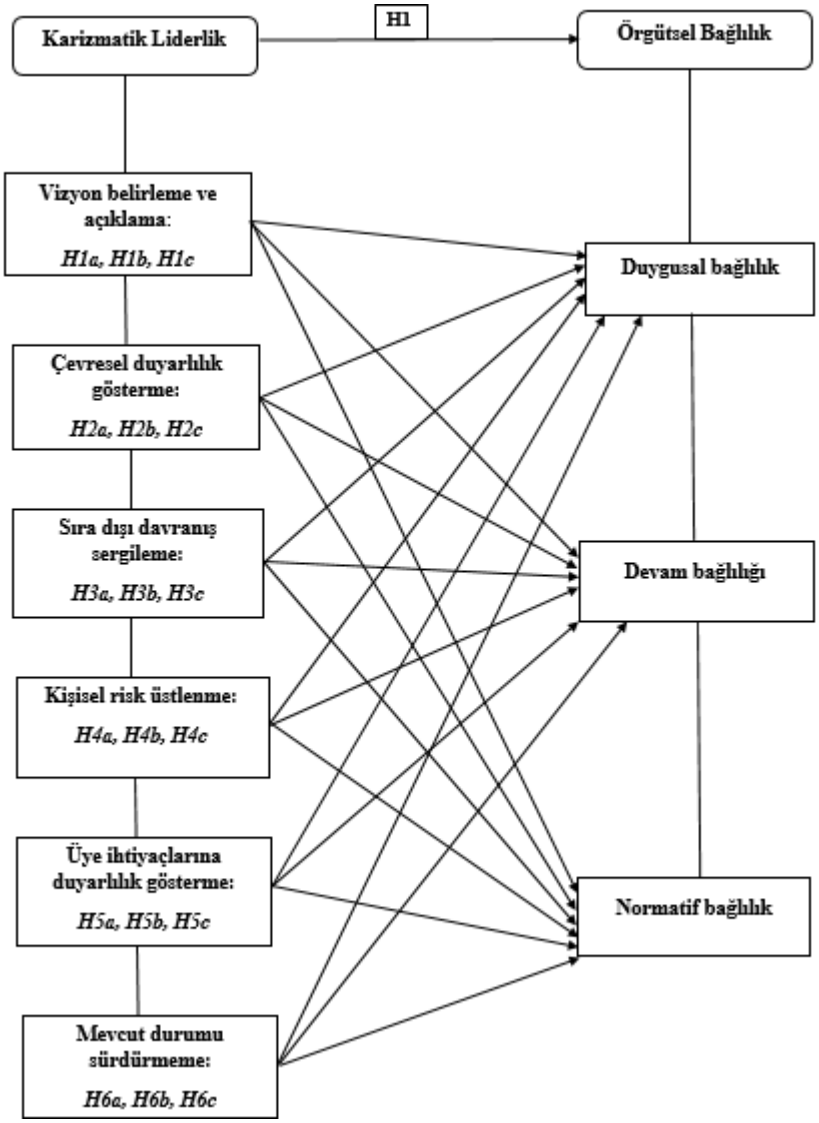
H6a: Karizmatik liderlerin "mevcut durumu sürdürmeme" yetisiyle çalışanların duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H6b: Karizmatik liderlerin "mevcut durumu sürdürmeme" yetisiyle çalışanların devam bağlılıkları arasında ilişki vardır.

H6c: Karizmatik liderlerin "mevcut durumu sürdürmeme" yetisiyle çalışanların normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır.

Hipotezler doğrultusunda geliştirilen araştırmanın modeline Şekil 5.1'de yer verilmiştir.

Şekil 5.1 : Araştırmanın Modeli



5.6. Araştırmada kullanılan veri toplama araçları

Araştırmanın veri toplama kısmı üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışanların demografik bilgilerini tespit etmek amacıyla yedi sorudan oluşan (cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, pozisyon, kurumda çalışma süresi, yönetici ile çalışma süresi) kişisel bilgi formu hazırlanmıştır. İkinci bölümde çalışanların karizmatik liderlik algılarını ölçmek için Conger-Kanungo (1994) Karizmatik Liderlik Ölçeği (CK-KLÖ) kullanılmıştır. Son olarak katılımcıların örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla Allen, Meyer ve Smith (1993) tarafından geliştirilen Örgütsel Bağlılık Ölçeği (ÖBÖ) kullanılmıştır. Karizmatik Liderlik

Ölçeğinin orijinal versiyonu Conger ve Kanungo tarafından 1994 yılında geliştirilmiştir. Ölçeğin Türkçeye uyarlanması ise 2020 yılında Özdemir ve Pektaş tarafından yapılmıştır. Beşli likert tipinde derecelendirilen bu ölçek, 6 boyutta 25 maddeden oluşmaktadır. Ölçek boyutları şu şekilde sıralanmıştır:

- Vizyon belirleme ve açıklama (6 madde)
- Çevresel duyarlılık gösterme (7 madde)
- Sıra dışı davranış sergileme (3 madde)
- Kişisel risk üstlenme (4 madde)
- Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme (3 madde)
- Mevcut durumu sürdürmeme (2 madde)

Örgütsel bağlılık ölçeğinin orijinal hâli 1993 yılında Allen, Meyer ve Smith tarafından geliştirilmiştir. Türkçeye uyarlama çalışması ise 2018 yılında Dağlı, Elçiçek ve Han tarafından yapılmıştır. Örgütsel Bağlılık Ölçeği de beşli likert tipinde derecelendirilerek 3 boyutta ve 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte 3, 4, 5, ve 13'cü sorular ters kodlanmıştır. ÖBÖ'nin boyutları:

- Duygusal bağlılık (6 madde)
- Devam bağlılığı (6 madde)
- Normatif bağlılık (6 madde)

5.7. Güvenirlik analizi

Cronbach's alfa katsayısı ölçeğin güvenirlik düzeyini vermektedir. Katsayı 0 ile 1 arasında değişmektedir. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır (Nunnally, 1967, s. 248):

• $.00 \leq \alpha < .40$ ise ölçek güvenilir değildir,
• $.40 \leq \alpha < .60$ ise ölçeğin güvenirliği düşük,
• $.60 \leq \alpha < .80$ ise ölçek oldukça güvenilir,
• $.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Karizmatik Liderlik Ölçeği'nin (KLÖ) güvenirliğini tespit etmek amacıyla Cronbach Alpha güvenirlik analizi yapılmış ve ölçeğin güvenirliği α=0,967 olarak bulunmuştur. Bu nedenle, KLÖ'nin yüksek düzeyde güvenilir bir ölçme aracı olduğu kabul

edilmiştir. Çünkü Cronbach Alpha değerinin 0,70 ve üstü olması bir ölçme aracının güvenirliği için yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2011, s.171). Karizmatik liderlik değişkeninin güvenirlik göstergelerine Tablo 5.8'de yer verilmiştir.

Tablo 5.8 Karizmatik liderlik değişkeninin güvenirlik göstergeleri

Değiskenler	Soru Sayısı	Cronbach's Alfa Katsayıları
Vizyon belirleme	**6**	**0,936**
Çevresel duyarlılık gösterme	**7**	**0,926**
Sıradışı davranışlar sergileme	**3**	**0,835**
Kişisel risk üstlenme	**4**	**0,865**
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme	**3**	**0,922**
Mevcut durumu sürdürmeme	**2**	**0,780**

Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin (ÖBÖ) güvenirliğini tespit etmek amacıyla Cronbach Alpha güvenirlik analizi yapılmış ve ölçeğin güvenirliği α=0,911 olarak bulunmuştur. Bu nedenle, ÖBÖ'nin yüksek düzeyde güvenilir bir ölçme aracı olduğu kabul edilmiştir. Dolayısıyla Cronbach Alpha değerinin 0,70 ve üstü olması bir ölçme aracının güvenirliği için yeterli görülmektedir (Büyüköztürk, 2011, s.171). Örgütsel bağlılık değişkeninin güvenirlik göstergelerine Tablo 5.9'de yer verilmiştir

Tablo 5.9 : Örgütsel bağlılık değişkeninin güvenirlik göstergeleri

Değiskenler	Soru Sayısı	Cronbach's Alfa Katsayıları
Duygusal bağlılık	**6**	**0,874**
Devam bağlılığı	**6**	**0,770**
Normatif bağlılık	**6**	**0,846**

6. BULGULAR

6.1. Ölçeklerin basıklık ve çarpıklık değerleri

Çalışmada karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ölçek puanları hesaplanmış ve puanların normal dağılıma uygunluğunun belirlemesi için basıklık ve çarpıklık katsayıları incelenmiştir. Ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir. Basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 6,3'te belirtilmiştir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997).

Tablo 6.1: Basıklık ve çarpıklık değerleri

	n	Çarpıklık	Basıklık
Vizyon belirleme	406	-0,447	-0,351
Çevresel duyarlılık gösterme	406	-0,698	-0,159
Sıradışı davranışlar sergileme	406	-0,776	-0,249
Kişisel risk üstlenme	406	-0,504	-0,436
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme	406	-1,011	0,591
Mevcut durumu sürdürmeme	406	-0,470	-0,617
Karizmatik Liderlik	406	-0,673	-0,001
Duygusal bağlılık	406	-0,432	-0,651
Devam bağlılığı	406	-0,290	-0,312
Normatif bağlılık	406	-0,304	-0,898
Örgütsel bağlılık	406	-0,419	-0,575

6.2. Demografik değişkenlere ilişkin bulgular

Katılımcıların bazı demografik özelliklerine ait sıklık ve yüzde değerleri Tablo 6.4'de sunulmaktadır.

Tablo 6.2 : Demografik özelliklere yönelik dağılım

		n	%
Sektör	Hizmet	329	81,03
	Üretim	77	19,9
Cinsiyet	Kadın	210	51,7
	Erkek	196	48,3
Medeni Durum	Evli	265	65,6

	Bekâr	139	34,4
Yaş	19-24	55	13,6
	25-29	89	22,1
	30-35	107	26,6
	36 yaşından büyük	152	37,7
Eğitim Durumu	Ortaokul	35	8,6
	Lise	103	25,4
	Önlisans	70	17,3
	Lisans	159	39,3
	Lisansüstü	38	9,4
Kurumda çalışma süresi	2 yıldan az	118	31,4
	3-5 yıl	106	28,2
	6-8 yıl	58	15,4
	9 yıldan fazla	94	25,0
Yönetici ile çalışma süresi	2 yıldan az	123	33,5
	3-5 yıl	110	30,0
	6-8 yıl	58	15,8
	9 yıldan fazla	76	20,7

Analiz sonuçlarına göre bireylerin demografik özelliklerine yönelik dağılımı incelendiğinde; %27,3'ünün hizmet sektöründe görev aldığı, %51,7'sinin kadınlardan oluştuğu, %65,6'sının evli olduğu, %37,7'sinin 36 yaşından büyük olduğu, %39,3'ünün lisans mezunu olduğu, %31,4'ünün 2 yıldan az süredir kurumda çalıştığı ve %33,5'inin 2 yıldan az süredir yönetici ile çalıştığı sonucuna varılmıştır.

6.3. Korelasyon analizi

Özdamar'a (1999) göre korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin seviyesini ve yönünü belirleyen istatistiksel bir yöntemdir (akt: Gül, 2003, s. 144). Analiz sonuçları Tablo 6.6'da belirtilmiştir.

Tablo 6.3: Karizmatik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki düzeyi

		Duygusal bağlılık	**Devam bağlılığı**	**Normatif bağlılık**	**Örgütsel bağlılık**
Vizyon belirleme	r	,508**	,596**	,589**	,659**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
	n	406	406	406	406

Çevresel duyarlılık gösterme	r	,541**	,590**	,608**	,679**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
	n	406	406	406	406
Sıradışı davranışlar sergileme	r	,555**	,574**	,587**	,670**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
	n	406	406	406	406
Kişisel risk üstlenme	r	,523**	,585**	,610**	,670**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
	n	406	406	406	406
Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme	r	,468**	,512**	,508**	,580**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
	n	406	406	406	406
Mevcut durumu sürdürmeme	r	,469**	,570**	,524**	,607**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
	n	406	406	406	406
Karizmatik Liderlik	r	,555**	,621**	,625**	,702**
	p	0,000	0,000	0,000	0,000
	n	406	406	406	406

****p<0,01, **Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed)**

Duygusal bağlılık ile üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme puanı (r=0,468), statükoyu sürdürmeme puanı (r=0,469) arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu; vizyon belirleme puanı (r=0,508), çevresel duyarlılık gösterme puanı (r=0,541), sıradışı davranışlar sergileme puanı (r=0,555), kişisel risk üstlenme puanı (r=0,523), karizmatik liderlik puanı (r=0,555) arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Devam bağlılığı ile vizyon belirleme puanı (r=0,596), çevresel duyarlılık gösterme puanı (r=0,590), sıradışı davranışlar sergileme puanı (r=0,574), kişisel risk üstlenme puanı (r=0,585), üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme puanı (r=0,512), statükoyu sürdürmeme puanı (r=0,570), karizmatik liderlik puanı (r=0,621) arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Normatif bağlılık ile vizyon belirleme puanı (r=0,589), çevresel duyarlılık gösterme puanı (r=0,608), sıradışı davranışlar sergileme puanı (r=0,587), kişisel risk üstlenme

puanı (r=0,610), üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme puanı (r=0,508), statükoyu sürdürmeme puanı (r=0,524), karizmatik liderlik puanı (r=0,625) arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

Örgütsel bağlılık ile vizyon belirleme puanı (r=0,659), çevresel duyarlılık gösterme puanı (r=0,679), sıradışı davranışlar sergileme puanı (r=0,670), kişisel risk üstlenme puanı (r=0,670), üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme puanı (r=0,580), statükoyu sürdürmeme puanı (r=0,607) arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu; karizmatik liderlik puanı (r=0,702) arasında güçlü düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır.

6.4. Regresyon analizi

Bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerinde ne tür bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymak için basit regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına Tablo 6.7'de yer verilmiştir.

Tablo 6.4: Karizmatik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi

Bağımlı	**Bağımsız**	**Beta**	**t**	**p**	**R^2**	**F**
Örgütsel bağlılık	**Karizmatik Liderlik**	0,702	19,796	**0,000***	**0,49**	**391,90**
Duygusal bağlılık	Vizyon belirleme	0,058	0,575	0,566	**0,33**	**32,05**
	Çevresel duyarlılık gösterme	0,178	1,557	0,120		
	Sıradışı davranışlar sergileme	0,313	2,989	**0,003***		
	Kişisel risk üstlenme	0,132	1,410	0,159		
	Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme	-0,094	-1,120	0,264		
	Mevcut durumu sürdürmeme	0,003	0,033	0,974		
Devam bağlılığı	Vizyon belirleme	0,171	1,785	0,075	**0,40**	**43,73**
	Çevresel duyarlılık gösterme	0,221	2,048	**0,041***		
	Sıradışı davranışlar sergileme	0,073	0,733	0,464		
	Kişisel risk üstlenme	0,132	1,502	0,134		
	Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme	-0,084	-1,055	0,292		

	Mevcut durumu sürdürmeme	0,155	2,058	**0,040***		
Normatif bağlılık	Vizyon belirleme	0,147	1,549	0,122	**0,41**	**46,59**
	Çevresel duyarlılık gösterme	0,314	2,949	**0,003***		
	Sıradışı davranışlar sergileme	0,110	1,125	0,261		
	Kişisel risk üstlenme	0,268	3,073	**0,002***		
	Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme	-0,154	-1,958	0,051		
	Mevcut durumu sürdürmeme	-0,029	-0,394	0,694		

***p<0,05**

Karizmatik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek için kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Yapılan basit regresyon analizi sonuçlarına göre karizmatik liderliğin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ($\beta = 0,702$) belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık değişiminin 0,49'u karizmatik liderlik tarafından açıklanmaktadır.

Karizmatik liderliğe ait alt boyutların, örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini incelemek için kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Analiz sonuçlarına göre çevresel duyarlılık göstermenin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ($\beta = 0,279$), sıradışı davranışlar sergilemenin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ($\beta = 0,203$), kişisel risk üstlenmenin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği ($\beta = 0,210$) belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık değişiminin 0,51'i karizmatik liderliğe ait alt boyutlar tarafından açıklanmaktadır.

Karizmatik liderliğe ait alt boyutların, duygusal bağlılık üzerindeki etkisini incelemek için kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Analiz sonuçlarına göre sıradışı davranışlar sergilemenin duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilediği ($\beta = 0,313$) belirlenmiştir. Duygusal bağlılık değişiminin 0,33'ü karizmatik liderliğe ait alt boyutlar tarafından açıklanmaktadır.

Karizmatik liderliğe ait alt boyutların, devam bağlılığı üzerindeki etkisini incelemek için kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Analiz sonuçlarına göre çevresel duyarlılık göstermenin devam bağlılığını pozitif yönde etkilediği ($\beta = 0,221$), mevcut durumu sürdürmemenin devam bağlılığını pozitif

yönde etkilediği (β = 0,155) belirlenmiştir. Devam bağlılığı değişiminin 0,40'ı karizmatik liderliğe ait alt boyutlar tarafından açıklanmaktadır.

Karizmatik liderliğe ait alt boyutların, normatif bağlılık üzerindeki etkisini incelemek için kurulan regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). Analiz sonuçlarına göre çevresel duyarlılık göstermenin normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediği (β = 0,314), kişisel risk üstlenmenin normatif bağlılığı pozitif yönde etkilediği (β = 0,268) belirlenmiştir. Normatif bağlılık değişiminin 0,41'i karizmatik liderliğe ait alt boyutlar tarafından açıklanmaktadır

Tablo 6.8'den de görüldüğü üzere geliştirilen 19 hipotezden 6'sı kabul, 13'ü reddedilmiştir.

Tablo 6.5: Regresyon analizi sonuçlarına göre hipotezlerin kabul ve red durumları

Hipotezler	**Sonuç**
H1: Özel sektör çalışanlarının karizmatik liderlik algısıyla örgütsel bağlılık algısı arasında ilişki vardır.	**Desteklendi**
H1a: Karizmatik liderlerin "vizyon belirleme ve açıklama" yetisiyle çalışanların duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır.	**Desteklenmedi**
H1b: Karizmatik liderlerin "vizyon belirleme ve açıklama" yetisiyle çalışanların devam bağlılıkları arasında ilişki vardır.	**Desteklenmedi**
H1c: Karizmatik liderlerin "vizyon belirleme ve açıklama" yetisiyle çalışanların normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır.	**Desteklenmedi**
H2a: Karizmatik liderlerin "çevresel duyarlılık gösterme" yetisiyle çalışanların duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır.	**Desteklenmedi**
H2b: Karizmatik liderlerin "çevresel duyarlılık gösterme" yetisiyle çalışanların devam bağlılıkları arasında ilişki vardır.	**Desteklendi**
H2c: Karizmatik liderlerin "çevresel duyarlılık gösterme" yetisiyle çalışanların normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır.	**Desteklendi**
H3a: Karizmatik liderlerin "sıra dışı davranış sergileme" yetisiyle çalışanların duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır.	**Desteklendi**
H3b: Karizmatik liderlerin "sıra dışı davranış sergileme" yetisiyle çalışanların devam bağlılıkları arasında ilişki vardır.	**Desteklenmedi**
H3c: Karizmatik liderlerin "sıra dışı davranış sergileme" yetisiyle çalışanların normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır.	**Desteklenmedi**
H4a: Karizmatik liderlerin "kişisel risk üstlenme" yetisiyle çalışanların duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır.	**Desteklenmedi**
H4b: Karizmatik liderlerin "kişisel risk üstlenme" yetisiyle çalışanların devam bağlılıkları arasında ilişki vardır.	**Desteklenmedi**

H4c: Karizmatik liderlerin "kişisel risk üstlenme" yetisiyle çalışanların normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır.	**Desteklendi**
H5a: Karizmatik liderlerin "üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme" yetisiyle çalışanların duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır.	**Desteklenmedi**
H5b: Karizmatik liderlerin "üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme" yetisiyle çalışanların devam bağlılıkları arasında ilişki vardır.	**Desteklenmedi**
H5c: Karizmatik liderlerin "üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme" yetisiyle çalışanların normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır.	**Desteklenmedi**
H6a: Karizmatik liderlerin "mevcut durumu sürdürmeme" yetisiyle çalışanların duygusal bağlılıkları arasında ilişki vardır.	**Desteklenmedi**
H6b: Karizmatik liderlerin "mevcut durumu sürdürmeme" yetisiyle çalışanların devam bağlılıkları arasında ilişki vardır.	**Desteklendi**
H6c: Karizmatik liderlerin "mevcut durumu sürdürmeme" yetisiyle çalışanların normatif bağlılıkları arasında ilişki vardır.	**Desteklenmedi**

7. TARTIŞMA VE SONUÇ

7.1. Tartışma

Bu çalışmada, karizmatik lider özelliklerinin örgütsel bağlılık unsurları üzerindeki etkileri incelenmiş ve farklı boyutlar arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Günümüz koşullarında örgüt çalışanlarının güvenirliği, dürüstlüğü, içtenliği ve ekip çalışmasından ortaya çıkan örgütsel bağlılık unsuruna; risk üstlenen, vizyonlu, statükoya karşı ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösteren karizmatik liderlerin önemli ölçüde etkisi olduğu söylenebilir. Örgütsel bağlılık, işletme ile çalışan arasındaki ilişkinin merkezinde yer almaktadır. Bu yüzden örgütler arasındaki rekabet ortamında örgütsel bağlılığın önemi oldukca yüksektir. Her bir çalışanın amaç ve değerlerinin çalıştıkları örgütün amaç ve değerleriyle uyumluluk düzeyi, onların örgütlerine hangi düzeyde bağlı olduklarını göstermektedir.

Çalışmada incelenen karizmatik liderlik modeli, Conger ve Kanungo (1992); örgütsel bağlılık ise Allen ve Meyer (1991) tarafından literatüre kazandırılmıştır. İlgili literatür incelediği zaman karizmatik liderlik kuramı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmaların olduğu görülmektedir. Bunlardan Gül (2003) tarafından emniyet teşkilatında (Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlükleri) yapılan bir araştırmada altı karizmatik liderlik özelliklerinden iki tanesinin her üç örgütsel bağlılık türüyle de ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Aynı yılda Kadirov (2003) tarafından itfaiye teşkilatında (İstanbul İtfaiye Grup Amirlikleri) yapılan araştırmada, vizyon belirleme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmeme ile normatif bağlılık boyutları arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur. Cinel (2008) tarafından sağlık sektöründe (Kocaeli Üniversitesi Tıp Fakültesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi) yapılan bir diğer araştırmada ise yine aynı şekilde çeşitli karizmatik liderlik türleriyle örgütsel bağlılık unsurları arasında hem negatif hemde pozitif sonuçlar ortaya çıkmıştır.

Çalışmada, çalışanların algısına göre karizmatik liderlerin sıra dışı davranış sergilemelerinin duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkisi olduğu sonucuna varılmıştır. Karizmatik liderlerin en belirgin özelliklerinden biri olan "sıra dışı davranış sergileme" özelliği bu tür liderleri diğer lider türlerinden ayıran önemli özelliklerden

biridir denilebilir. Karizmatik liderler, sıra dışı davranış sergileme özellikleri sayesinde örgüt amaçlarına ulaşmada alışılmışın dışında bir davranış sergilerler. Bu da onu izleyenleri şaşırtarak örgüt amaçlarına kısa vadede ulaşmayı sağlar. Literatüre bakıldığı zaman karizmatik liderlerin sıra dışı davranış sergileme özellikleriyle duygusal bağlılık arasında çeşitli bulgular tespit edilmiştir. Gül (2003) tarafından 215 kişilik bir örneklem grubuyla yapılan araştırmada, sıra dışı davranış sergilemeyle duygusal bağlılık arasında olumlu bir ilişki bulunmuştur. Fakat, Kadirov (2003) ve Cinel (2008) tarafından yapılan araştırmalarda, sıra dışı davranış sergilemeyle duygusal bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Bu çalışmadaki sonuçlarla Gül'ün (2003) çalışmasındaki sonuçlar örtüşmektedir. Dolayısıyla liderleri sıra dışı davranış sergileyen çalışanların duygusal bağlılıkları artmaktadır.

Çalışmada, duygusal bağlılıkla ilişkisi olduğun düşünülen karizmatik liderlik özelliklerinden vizyon belirleme ve açıklama, çevresel duyarlılık gösterme, kişisel risk üstlenme, üye ithiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmeme özellikleriyle duygusal bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı bir sonuca ulaşılamamıştır. Çalışmadaki bu sonuçlar Kadirov'un (2003) yaptığı çalışmanın sonuçlarıyla uyumluluk göstermektedir.

Bu çalışmada, karizmatik liderlik özellikleriyle ilişkisi araştırılan örgütsel bağlılık türlerinden biri de devamlılık bağlılığıdır. Çalışmanın teorik kısmında değinilen bu bağlılık türü, çalışanın bağlı olduğu kurumdan ayrılmanın kendisine getireceği maaliyetleri göze alamaması nedeniyle oluşan bir bağlılık türüdür (Somers ve Birnbaum, 2000, s. 353). Araştırmada, karizmatik liderlik özelliklerinden olan çevresel duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmeme özelliklerinin devamlılık bağlılığıyla pozitif yönde ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç, liderlerin karar alırken veya örgüt amaçları doğrultusunda herhangi bir eylemde bulunurken çevresel etkenleri gözardı etmemeleri ve statükocu davranışlardan kaçınmaları durumunda çalışanlarının devamlılık bağlılıklarını artıracağını göstermektedir.

Diğer karizmatik liderlik özelliklerinden olan vizyon belirleme ve açıklama, sıra dışı davranış sergileme, kişisel risk üstlenme ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme özellikleriyle devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Sıra dışı

davranış sergileme özelliği istisna olmakla benzer sonuçlar Gül (2003) ve Kadirov'un (2003) çalışmalarında da tespit edilmiştir.

Çalışmada test edilen örgütsel bağlılık türlerinden üçüncü ve sonuncu ise normatif bağlılıktır. Bu bağlılık türünü, örgüte hizmet etmeyi ahlaki açıdan kendine bir borç bilen kurum üyeleri oluşturmaktadır (Allen ve Meyer, 1990, s. 3). Çalışmada elde edilen sonuçlar, çevresel duyarlılık gösterme ve kişisel risk üstlenme özelliklerinin normatif bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu sonuçtan yola çıkarak liderlerin çevre etkilerine duyarlı olmaları ve karar anında risk üstlenmelerinin izleyicileri tarafından uygun ve ahlaki bir davranış olarak kabul edileceği ve normatif bağlılıklarını artıracağı şeklinde yorumlanabilir.

7.2. Sonuç

Özel sektör çalışanlarıyla yapılan araştırmanın sonuçlarına göre karizmatik liderlik özelliklerinden çevresel duyarlılık gösterme, sıra dışı davranış sergileme, kişisel risk üstlenme ve mevcut durumu sürdürmeme özellikleri bazı örgütsel bağlılık türlerini etkilemektedir.

Çalışma sonuçlarına göre karizmatik liderlerin sıra dışı davranış sergileme özelliğiyle duygusal bağlılık arasında olumlu düzeyde ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuç literatürde Gül'ün (2003) sonuçlarını desteklemektedir. Kadirov (2003) ve Cinel'in (2008) çalışmalarındaki sonuçlarla ise örtüşmemektedir. Bir diğer karizmatik liderlik özelliklerinden olan çevresel duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmeme ile devamlılık bağlılığı arasında pozitif ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Gül'ün (2003) çalışmasında mevcut durumu sürdürmemeyle, Cinel'in (2008) çalışmasında ise çevresel duyarlılık göstermeyle devam bağlılığı arasında olumlu yönde ilişki bulunmuştur. Son olarak çalışmada karizmatik liderlerin çevresel duyarlılık gösterme ve kişisel risk üstlenme özellikleriyle normatif bağlılık arasında pozitif ilişki bulunmuştur. Kişisel risk üstlenmeyle normatif bağlılık arasında bulunan olumlu ilişki sadece Cinel'in (2008) çalışmasındaki sonuçlarla örtüşmektedir.

Bu sonuçlardan yola çıkarak Türkiye'deki özel sektör çalışanlarının örgütlerine duygusal, devamlılık ve normatif olarak bağlı oldukları fakat bu bağlılık düzeyinin orta seviyede olduğu söylenebilir. Dolayısıyla özel sektörde görev yapan yöneticilerin

sergiledikleri karizmatik liderlik davranışlarının, çalışanlarının duygusal, devamlılık ve normatif bağlılıklarını artırdığı sonucuna varılabilir.

Bu sonuçların yanı sıra, çalışmanın bazı sınırlılıkları da bulunmaktadır. Sınırlılıklar bir çalışmanın potansiyel zayıflıklarına işaret eder ve bunların belirtilmesi gelecekte aynı veya benzer konularda araştırma yapan araştırmacıların da bu problemleri görmesine yardımcı olur (Wordvice, 2022). Daha önce yapılan literatür çalışmasında özel sektörde karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri araştıran çalışmaların çok fazla olmadığı görülmüştür. Araştırmanın örneklemini, özel sektör çalışanlarının oluşturması daha büyük bir örneklem kitlesine ulaşılmasına engel olmuştur. Bunun nedeni olarak özel sektörde faaliyet gösteren firmaların bu tip çalışmalara sıcak bakmamalarıdır. Dolayısıylsa çalışmanın ana temasının liderlik olması ve çalışanların da bu araştırmada kendi yöneticilerini değerlendirdikleri düşünülürse, araştırma için yeteri kadar objektif olamamaları söz konusudur. Fakat karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık konusu zamana ve sektöre karşı duyarlı olduğu için gelecekte farklı örneklem grupları üzerinde belirli aralıklarla çalışmalar yapılarak değişik sonuçlara ulaşılması olası bir durumdur. Gözden kaçırılmaması gereken diğer bir nokta ise karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık gibi konuların bireylerin bakış açılarıyla ilgili olmasıdır.

KAYNAKÇA

Aka, B. (2017). *Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma.* (Doktora tezi). İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Aksanaklu, P. ve İnandı, Y. (2018). Okul Yöneticilerinin Örgütsel Bağlılıkları ile Tükenmişlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, *Mersin Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 14*(3), 937-955.

Alga, E. (2017). Örgütlerde Algilanan Liderlik Tarzlarının Çalışanların Tükenmişliğine Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28, 97-124.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of occupational psychology*, *63*(1), 1-18.

Antonakis, J., Bastardoz, N., Jacquart, P. ve Shamir, B. (2016). Charisma: An İll Defined and İll-Measured Gift. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3, 293-319.

Arabaci, İ. B., Alanoğlu, M. ve Doğan, B. (2014). Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, *1*(1), 192-221.

Arıkan, E., Kılıç, G. ve Becerikli, G. (2017). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Türk Turizm Araştırmaları Dergisi*, *1*(4), 1-19.

Avcı, A. (2019). Örgütsel Değişim ve Örgüt Yönetiminde Karizmatik Liderlik ve Eleştirel Bir Bakış. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, *2*(2), 148-157.

Aydıntan, B. (2009). Ruhsal Zekânın Dönüştürücü Liderlik Üzerine Etkisini Araştıran Uygulamalı Bir Çalışma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *23*(2), 257-274.

Ayık, A., Savaş, M. ve Yücel, E. (2015). İlkokullarda Görev Yapan Okul Müdürlerinin Genel Öz Yeterlik ile Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *8*(2), 193-218.

Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Babadağ, M. (2015). Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *6*(2), 313-332.

Babcock-Roberson, M. E., ve Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of psychology*, *144*(3), 313-326.

Bal, S. (2020). *Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Öncülleri, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi: Havacılık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*. (Yüksek lisans tezi). Gebze Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Bal, V. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *6*(1), 1-9.

Banks, G. C., Engemann, K. N., Williams, C. E., Gooty, J., McCauley, K. D. ve Medaugh, M. R. (2017). A Meta-Analytic Review and Future Research Agenda of Charismatic Leadership. *The Leadership Quarterly*, *28*(4), 508-529.

Barbuto, J. E. (1997). Taking the charisma out of transformational leadership. *Journal of Social Behavior and Personality, 12*, 689-697.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi* , (59) , 125-139 .

Bektaş, Ç. (2016). Liderlik Yaklaşımlari ve Modern Liderden Beklentiler. *Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi*, *2*(7), 43-53.

Beşiroğlu, A. (2013). *Ortaöğretim Kurumları Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*. (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Bilgin, N. ve Kuzey, C. (2013). Tarimsal Kooperatif Yöneticilerin Karizmatik Liderlik Davranişlari ile Ortaklarin İşbirliği ve Performans-Tatminleri Arasindaki İlişkiye Yönelik Bir Araştirma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi, 48*(1), 49-72.

Bozkurt, Ö. ve Göral, M. (2013). Modern Liderlik Tarzlarının Yenilik Stratejilerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *13*(4), 1-14.

Budak, T. (2009). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Kadrolu ve Sözleşmeli Öğretmenlerden Örgütsel Bağlılıkları (Kocaeli İli Örneği)*. (Yüksek lisans tezi). Maltepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Buldu, T. (2016). *Karizmatik Liderlik ve Çalışan Performansı İlişkisi: Bir Örnek Olay Araştırması*. (Yüksek lisans tezi). Sosyal Bilimler Enstitüsü, Okan Üniversitesi, İstanbul. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Büyüköztürk, Ş. (2011). *Sosyal Bilimler için Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Akademi.

Castelnovo, O., Popper, M. ve Koren, D. (2017). The innate code of charisma. *The Leadership Quarterly*, *28*(4), 543-554.

Cengiz, A.A. (2001). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri ve Eskişehir'de Sağlık Personeli Üzerinde Bir Uygulama.* (Yüksek lisans tezi). Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Choong, Y. O., Tan, C. E., Keh, C. G., Lim, Y. H. ve Tan, Y. T. (2012). How Demographic Factors Impact Organisational Commitment of Academic Staffs in Malaysian Private Universities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Academic Research*, *4*(3), 72-76.

Cinel, M.O. (2008). *Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Örgütsel Bağlılık Unsurları Üzerindeki Etkileri ve Bir Arastırma*. (Yüksek lisans tezi). Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Conger, J. A. (1993). Max Weber's conceptualization of charismatic authority: Its influence on organizational research. *The Leadership Quarterly*, *4*(3-4), 277-288.

Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *The Academy of Management Review*, *12*(4), 637-647.

Conger, J. A., Kanungo, R. N. ve Menon, S. T. (2000). Charismatic Leadership and Follower Effects. *Journal of Organizational Behavior*, *21*(7), 747-767.

Conger, J. A., Kanungo, R. N., Menon, S. T. ve Mathur, P. (1997). Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, *14*(3). 290-301.

Crow, M. S., Lee, C. B. ve Joo, J. J. (2011). Organizational Justice and Organizational Commitment Among South Korean Police Officers: An İnvestigation of Job Satisfaction as a Mediator. *An International Journal of Police Strategies & Management*, *35*(2), 402-423.

Çankaya, B.Ö. (2019). *Yöneticilerin Karizmatik Liderlik Özellikleriyle Çalışanların İş Tatmini Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Çavuş, Ş. ve Gürdoğan, A. (2008). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Beş Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 1, 18-34.

Çelik, E. (2017). *Şirketlerde Mobbing Uygulaması ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi*. (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Çelik, O. V. (2015). Spor Alanında Karizmatik Liderlerin Grup Bütünlüğü Üzerindeki Etkileri. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, *3*(14), 104-122.

Çinar, B., Akgül, G. ve Korkmaz, E. (2018). Karizmatik Liderin İşgören Motivasyonuna Etkisi: Madencilik Sektöründe Bir Araştırma. *Turkish Journal of Marketing, 3*(2), 143-165.

Çolakoğlu, Ü., Ayyıldız, T. ve Cengiz, S. (2009). Çalışanların Demografik Özelliklerine Göre Örgütsel Bağlılık Boyutlarında Algılama Farklılıkları: Kuşadası'ndaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Örneği. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi, 20*(1), 77-89.

Darı, A. B. ve Koç, O. (2021). Kamu Kurumlarında Karizmatik Liderliğin Örgüt Kültürü Üzerine Etkisi; Yalova İli Örneği. *Anadolu Akademi Sosyal Bilimler Dergisi, 3*(2), 260-276.

De Carlo, L. T. (1997). On the Meaning and Use of Kurtosis. *Psychological Methods,* 2, 292-307.

Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde yeni yönelimler bağlamında lider yöneticilik*. (Yüksek Lisans Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Demir, C. ve Öztürk, U. C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26*(1), 17-41.

Demir, C. ve Yirci, R. (2021). Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Okulların Kurumsal İtibarına Etkisi. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 19*(3), 234-256.

Demircan, D.Y. (2021). *Hizmetkar Liderlik İle İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Akış Deneyiminin Aracılık Rolü: Bir Kamu Kurumunda Uygulama.* (Doktora tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Demircioğlu, E. C. (2015). Karizmatik Liderliğin Yönetsel Açıdan Değerlendirilmesi. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(1), 52-69.

Demirel, E. T. (2018). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Nicel, Nitel ve Karma Tasarımlar İçin Bir Rehber*. Konya: Eğitim Yayınevi.

Demirtaş, E. ve Şama, E. (2016). Okullarda Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (10), 275-298.

Demirtaş, S. (1997). *Liderlik Teorileri ve Karizmatik Liderlik*. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Dinçer, E. (2021). *Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinde Yetenek Yönetiminin Aracılık Rolünün İncelenmesi*. (Doktora tezi). Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Doğan, S. ve Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi iktisadi ve idari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29, 37-61.

Doğanay A. (2014). *Liderlik Tarzlarının Çalışanların Bağlılık Seviyesi ve Performansına Etkisi: Başakşehir Belediyesinde bir Uygulama*. (Yüksek

Lisans Tezi). İstanbul Gelişim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.Dow, T. E. (1969). The Theory of Charisma. *The Sociological Quarterly*, *10*(3), 306-318.

Duran, İ. (2017). Özel Sektör Çalışanların Örgüt Kültürü Ve Karizmatik Liderlik Özelliklerinin Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, *4*(4), 339-346.

Duruş, F. (2019). *Yöneticilerin Liderlik Davranışlarının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisinde Psikolojik Sermaye Düzeylerinin Aracılık Rolü*. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Edizler, G. (2013). Karizmatik Liderlikte Duygusal Zeka Boyutuyla Cinsiyet Faktörüne İlişkin Literatürsel Bir Çalışma. *Selçuk İletişim Dergisi*, *6*(2), 137-150.

Engelbert, L. H., Elk, M. V., Kandrik, M., Theeuwes, J. ve Vugt, M. V. (2022). The Effect of Charismatic Leaders on Followers' Memory, Error Detection, Persuasion and Prosocial Behavior: A Cognitive Science Approach. *The Leadership Quarterly*, 1-18.

Erdoğan, B. (2021). *Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlerde Etik Olgusu ve Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi*. (Doktora tezi). Beykent Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Erdoğdu, F. B. ve Sökmen, A. (2019). Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracılık Rolü. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, *7*(1), 244-264.

Ernst, B. A., Banks, G. C., Loignon, A. C., Frear, K. A., Williams, C. E., Arciniega, L. M., Gupta, R. K., Kodydek, G. ve Subramanian, D. (2022). Virtual Charismatic Leadership and Signaling Theory: A Prospective Meta-Analysis in Five Countries. *The Leadership Quarterly*, *33*(5), 1-19.

Erol, İ. (2021). *Karabük'teki Hazir Giyim ve Tekstil Firmalarında Çalışan Kadınların Örgütsel Adalet ve Güven Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi*. (Yüksek lisans tezi). Karabük Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Karabük. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Erol, V. (1998). *İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık*. (Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Eryücel, M. E. (2018). Spor Eğitimi Alan Üniversite Öğrencilerinin Liderlik Özelliklerinin Belirlenmesi. *Electronic Turkish Studies, 13*(11), 1583-1595.

Esmer, Y. ve Yüksel, M. (2017). İş yaşamında Örgütsel Bağlılık: Teorik Bir Çerçeve. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi*, (62) 258-272.

Eşki, H. (2010). Bugünü Anlamak İçin Max Weber'i Yeniden Okumak. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, *6*(11), 187-198.

Fiol, C. M., Harris, D. ve House, R. (1999). Charismatic Leadership: Strategies for Effecting Social Change. *The Leadership Quarterly*, *10*(3), 449-482.

Gebert, D., Heinitz, K. ve Buengeler, C. (2016). Leaders' Charismatic Leadership and Followers' Commitment - The Moderating Dynamics of Value Erosion at the Societal Level. *The Leadership Quarterly*, *27*(1), 98-108.

Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel ve İşlemsel Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, *3*(2), 19-34.

Gelmez, M. ve Ürtürk, E. A. (2019). Özel Bir Hastanede Liderlik Stillerinin ve Çalışan Performansının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, *22*(1), 51-72.

Goetz, N. ve Wald, A. (2022). Similar But Different? The İnfluence Of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Person-Job Fit on İndividual Performance in The Continuum Between Permanent and Temporary Organizations. *International Journal of Project Management*, *40*(3), 251-261.

Göktaş, P. ve Çarıkçı, İ. H. (2016). Siyasi Liderlerden Beklenen Liderlik ve İletişim Tarzlar: Y Kuşağı Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 71*(3), 855-888.

Göven, E. K. ve Şentürk, İ. (2019). İlkokullarda Örgütsel Sessizlik İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki (Eskişehir İl Merkezindeki İlkokul-larda Bir Çalışma). *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 20*(Özel Sayı), 1223-1247.

Göze, E. (2021). *Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Özdeşleşmenin Whistleblowing (Bilgi İfşasi) Üzerine Etkisi: Sivas Cumhuriyet Üniversitesi'nde Bir Araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sivas. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Grabo, A., Spisak, B. R. ve Vugt, M. V. (2017). Charisma as signal: An evolutionary perspective on charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, *28*(4), 473-485.

Groeneveld, R. A. ve Meeden, G. (1984). Measuring Skewness and Kurtosis, *The Statistician*, 33, 391-399.

Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

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

Gül, H. ve Çöl, G. (2003). Atıf Teorisinde Belirtilen Karizmatik Lider Özelliklerinin Üçlü Örgütsel Bağlılık Modeliyle İlişkileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *17*(3-4), 163-184.

Günçavdı, G. (2017). Karizmatik Liderlik: Alan Yazın Taraması. *Uluslararası İnsan ve Sanat Araştırmaları Dergisi*, *1*(Ek sayı 1), 21-34.

Güngör, B. ve Turan, E. (2021). Karizmatik Liderlik Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kastamonu İlindeki Siyasi Partilerde Bir Araştırma. *Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *14*(3), 861-880.

Günüşen, Z. E. (2016). *Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama*. (Yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Haşıloğlu, S.B., Baran, T. ve Aydın, O. (2015). Pazarlama Araştırmalarındaki Potansiyel Problemlere Yönelik Bir Araştırma: Kolayda Örnekleme ve Sıklık İfadeli Ölçek Maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, (1), 19-28.

Hopkins, K. D. ve Weeks, D. L. (1990). Tests for Normality and Measures of Skewness and Kurtosis: Their Place in Research Reporting. *Educational and Psychological Measurement*, 50, 717-729.

Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *20*(4), 1-24.

Howell, J. M. ve Shamir, B. (2005). The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and Their Consequences. *The Academy of Management Review, 30*(1), 96-112.

Iqbal, A. (2010). An Empirical Assessment of Demographic Factors, Organizational Ranks and Organizational Commitment. *International Journal of Business and Management*, *5*(3), 16-27.

İşcan, Ö. F. ve Sayın, U. (2010). Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *24*(4), 195-216.

Jena, R. K. (2015). An Assessment of Demographic Factors Affecting Organizational Commitment Among Shift Workers In India. *Management: Journal of Contemporary Management*, *20*(1), 59-77.

Jo, S. J. ve Joo, B. K. (2011). Knowledge Sharing: The Influences of Learning Organization Culture, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviors. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *18*(3), 353-364.

Kadirov, İ. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.

Karaca, S. (2001). *İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama.* (Yüksek lisans tezi). Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Denizli. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Karaoğlu, N. (2021). *Havacılık Sektöründe Vardiyali Çalışma Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Bir Araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Nişantaşı Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Karavin, A. (2021). *Covid-19 Sürecinde Uzaktan Çalışmanın Telekomünikasyon Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: İstanbul İlinde Bir Araştırma*. (Yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Keçecioğlu, T. (2003). *Lider ve Liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayıncılık.

Kırkayak, F. (2019). *Karizmatik Liderlik Özelliklerinin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri (Otel İşletmelerinde Bir Araştırma)*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Okan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Kırmaz, B. (2010). Bilgi Çağı Lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, *3*, 207-222.

Machokoto, W. (2019). The Relationship Between Charismatic Leadership and Affective Commitment: A Systematic Review. *Journal of International Business and Management, 2*(1), 1-11.

Meydan, C. H. ve Basım, H. N. (2015). Örgütsel Vatandaşlık Davranışında Kontrol Odağı, Örgütsel Adalet Algısı ve Örgütsel Bağlılığın Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 15*(1), 99-116.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review, 1*(1), 61-89.

Min, W. ve Ye, Y. (2021). A Study Of The Relationship Between Lecturers' Perceptions Towards Charismatic Leadership and Their Organizational Commitment in The School of Life Sciences at a University in Yunnan, China. *Scholar: Human Sciences, 13*(1), 351-367.

Moors, J. J. A. (1986). The Meaning of Kurtosis: Darlington Reexamined. *The American Statistician*, 40, 283-284.

Nargülü, H. (2016). *Demografik Faktörlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisi; Eyyübiye Belediyesinde Bir Alan Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Nieken, P. (2022). Charisma in the Gig Economy: The İmpact of Digital Leadership and Communication Channels on Performance. *The Leadership Quarterly*, 1-23.

Nikoloski, K. (2015). Charismatic Leadership and Power: Using The Power of Charisma for Better Leadership in The Enterprises. *Journal of Process Management, 3*(2), 18-26.

Nunnally, J. C. (1967). *Psychometic Theory* (1. Baskı). New York: McGraw-Hill, Inc.

Ocak, M., Güler, M. ve Basım, H. J. (2016). Psikolojik Sermayenin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Tutumları Üzerine Etkisi: Bosnalı Öğretmenler Üzerine Bir

Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *6*(1), 113-130.

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

Özdemir, M. ve Pektaş, V. (2020). Conger-Kanungo Karizmatik Liderlik Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlama Çalışması. *Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *2*(1), 2-18.

Özen, Y. (2012). Karizma. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, *1*(3), 367-385.

Özer, A. A. (2021). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Etkisi: Gıda Perakende Sektörü Üzerine Bir Araştırma.* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Özgül, B. (2015). Türkiye Nasıl Bir Siyasi Liderlik İstiyor? *Toplum ve Demokrasi Dergisi*, *9*(19), 149-176.

Özkan, M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *15*(2), 615-639.

Özyer, K. ve Alici, İ. (2015). Duygusal Zekâ İle Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi Üzerine Ampirik Bir Araştırma. *Zeitschrift für die Welt der Türken Journal of World of Turks*, *7*(1), 69-85.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian. P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, *59*(5), 603-609.

Pratama, E. N., Suwarni, E. ve Handayani, M. A. (2022). The Effect of Job Satisfaction and Organizational Commitment on Turnover Intention with Person

Organization Fit As Moderator Variable. *Aptisi Transactions on Management, 6*(1), 74-81.

Rad, C. R. ve Vázquez, M. S. R. (2022). The Relevance of Participation Behavior, Organizational Commitment, and Attitudinal Loyalty to the Management of Professional Associations. *Journal of Business Research, 154*(7), 1-11.

Sa Abreu, M. C., Cunha, M. C., Reboucas, S. M. P. (2013). Effects of Personal Characteristics on Organizational Commitment: Evidence from Brazil's Oil and Gas Industry. *The International Journal of Human Resource Management, 24*(20): 3831-3852.

Sacavém, A., Martinez, L. F., Cunha, J. V. D., Abreu, A. M. ve Johnson, S. K. (2017). Charismatic Leadership: A Study on Delivery Styles, Mood, and Performance. *Journal of Leadership Studies*, *11*(3), 21-38.

Salami, S. O. (2017). Demographic and Psychological Factors Predicting Organizational Commitment among Industrial Workers. *The Anthropologis*t, *10*(1), 31-38.

San, İ. (2017). *Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bililmler Enstitüsü, İstanbul. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Sandberg, Y. ve Moreman, C. M. (2015). Common Threads among Different Forms of Charismatic Leadership. *Journal of Religion and Business Ethics*, 3, 1-17.

Shamir, B., Arthur, M. B. ve House, R. J. (1994). The Rhetoric of Charismatic Leadership: A Theoretical Extension, a Case Study, and İmplications for Research. *The Leadership Quarterly*, *5*(1), 25-42.

Shao, Z., Feng, Y.ve Wang, T. (2017). Charismatic Leadership and Tacit Knowledge Sharing in The Context of Enterprise Systems Learning: The Mediating Effect of Psychological Safety Climate and İntrinsic Motivation. *Behaviour & Information Technology*, *36*(2), 194-208.

Shastri, R. K., Mishra, K. S., Sinha, A. (2010). Charismatic leadership and organizational commitment: An Indian perspective. *African Journal of Business Management*, *4*(10), 1946-1953.

Sığrı, Ü. (2007). İş görenlerin örgütsel bağlılıklarının Meyer ve Allen tipolojisiyle analizi: Kamu ve özel sektörde karsılaştırmalı bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *7*(2), 261-278.

Singh, A. ve Rangnekar, S. (2019). Employee Loyalty in Indian Private Hospitals: The Role of Demographic and Employment Factors. *Journal of Health Management*, *21*(1), 128-140.

Somers, M. ve Birnbaum, D. (2000). Exploring The Relationship Between Commitment Profiles and Work Attitudes, Employee Withdrawal, and Job Performance, Employees-Attitudes. *Public Personel Management*, *29*(3), 353-365.

Sökmen, A. (2019). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini İlişkisi: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma. *Journal of Tourism and Gastronomy Studies*, *7*(2), 980-990.

Sy, T., Horton, C. ve Riggio, R. (2018). Charismatic leadership: Eliciting and channeling follower emotions. *The Leadership Quarterly*, *29*(1), 58-69.

Şahin, B. ve Taşkaya, S. (2010). Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adalet Algılarını Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modeli ile İncelenmesi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, *13*(2), 85-114.

Şen, N. (2019). Liderlik Özelliklerinin İşe Tutkunluk Üzerindeki Etkisine Yönelik Bir Araştırma. *Bitlis Eren Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Akademik İzdüşüm Dergisi*, *4*(2), 264-282.

Şentürk, F. K. ve Tekin, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Destek ve İş Arkadaşı Desteğinin İşgören Performansı Üzerine Etkileri: AVM Çalışanları Örneği. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, *7*(2), 195-206.

Taşgit, Y. E. ve Sert, H. T. (2017). Liderlik Tarzlarının Örgütsel Yapıya Yansımaları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, *9*(4), 530-550.

Taşlıyan, M., Harbalıoğlu, M. ve Hırlak, B. (2015). Personel Güçlendirmenin Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *6*(1), 313-334.

Topal, A. ve Gülle, M. (2021). Öğretmenlerin Liderlik Tipleri ve İnovasyonel Yaklaşımlarının İncelenmesi. *Kafkas Üniversitesi Spor Bilimleri Dergisi*, *1*(1), 76-86.

Tskhay, K. O., Zhu, R., Zou, C., ve Rule, N. O. (2018). Charisma in Everyday Life: Conceptualization and Validation of the General Charisma Inventory. *Journal of Personality and Social Psychology*, *114*(1), 131-152.

Tuan, L. T. (2020). Crafting the sales job collectively in the tourism industry: The roles of charismatic leadership and collective person-group fit. *Journal of Hospitality and Tourism Management*, 45, 245-255.

Tuan, L. T. ve Thao, V. T. (2017). Charismatic leadership and public service recovery performance. *Marketing Intelligence & Planning*, *36*(1), 108-123.

Türkkan, G. (2021). *Algılanan Yönetici Desteği ve Yöneticiye Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Görgül Bir Araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Uludağ, G. (2018). Örgütsel Bağlılık İle İşgören Performansı İlişkisini İncelemeye Yönelik Bir Alan Araştırması. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, *7*(1), 171-193.

Uslu, A. (2012). *Örgütsel Bağlılık, Daimi ve Geçici İççilerin Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerinde Bir Araştırma ve Muş Şeker Fabrikasında Bir Alan Çalışması*. (Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal

Bilimler Enstitüsü, Kahramanmaraş. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Waeyenberg, T. V., Peccei, R. ve Decramer, A. (2022). Performance management and teacher performance: the role of affective organizational commitment and exhaustion. *The International Journal of Human Resource Management, 33*(4), 623-646.

Waldman, D. A., Bass, B. M. ve Yammarino, F. J. (1988). Adding to Leader-Follower Transactions: The Augmenting Effect of Charismatic Leadership. *State Univ of New York At Binghamton Center For Leadership Studies*, 3, 1-17.

Waldman, D. A., Bass, B. M. ve Yammarino, F.J. (1990). Adding to contingent-reward behavior: The augmenting effect of charismatic leadership. *Group & Organization Management, 15*(4), 381-394.

Weber, M. (1978). *Economy and Society: An Outline of İnterpretive Sociology*. New York: University of California Press.

Wordvice, (2022). Çalışmanın Kısıtlamaları ve Alternatifleri Nasıl Sunulur?. https://wordvice.com.tr/how-to-present-study-limitations-and-alternatives/.

Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklasımıyla Otel İsletmeleri İsgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Arastırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9*(3), 114-129.

Yalçınkaya, M. E. (2021). *Çalışanların Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminlerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerine Etkisi: Bir Sivil Toplum Kuruluşu Örneği.* (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Yangil, F. M. (2016). Bilgi Toplumunda Liderlik: Sürdürülebilir Liderlik. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 48, 128-143.

Yavan, A. A. (2018). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Özdeşleşmenin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Yiing, L. H. ve Ahmad, K. Z. B. (2009). The Moderating Effects of Organizational Culture on The Relationships Between Leadership Behaviour and Organizational Commitment and Between Organizational Commitment and Job Satisfaction and Performance. *Leadership and Organization Development Journal*, *30*(1), 53-86.

Yıldız, A. ve Atilla, G. (2019). Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılık Düzeyine Etkisi: Otel Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. *Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, *10*(19), 39-64.

Yılmaz, M. (2018). *Karizmatik Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık: Osmaniye Araştırması*. (Yüksek Lisans Tezi). Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Osmaniye. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Yukl, G. (1993). A Retrospective on Robert House's "1976 Theory of Charismatic Leadership" and Recent Revisions. *The Leadership Quarterly*, *4*(3-4), 367-373.

Yücel, İ. ve Çetinkaya, B. (2016). Birey-örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergsi*, *8*(3), 17-30.

Yüzer, B. (2019). *Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Okul Öncesi Öğretmenlerinin Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, İstanbul. Yök Tez Kataloğu veri tabanından erişildi.

Zehir, C., Erdoğan, E. ve Basar, D. (2011). The Relationship Among Charismatic Leadership, Ethical Climate, Job Satisfaction and Organizational Commitment in Companies. *Journal of Global Strategic Management*, *5*(2), 49-59.

EKLER

Ek-1 Anket formu

Değerli katılımcı,

Bu anketin amacı, bir yüksek lisans tezi için veri toplayarak işletmelerde karizmatik liderlik vasfına sahip yöneticilerin, personelin örgütsel bağlılığı üzerindeki etkilerinin araştırılmasıdır. Anket aracılığı ile elde edilecek bilgilerin tamamı akademik amaçla kullanılacaktır. Vermiş olduğunuz cevaplar anonim kalarak, yanıtların kime ait olduğu bilinmeyecektir. Yanıtlar veri haline dönüştürülerek, bilgisayar ortamında analiz edilecektir. Bu bilgiler kesinlikle hiçbir kişi yada kurumla paylaşılmayacaktır. Anketi doldurmak ortalama 5 dakikanızı alacaktır. Araştırmanın kalitesi ve doğruluğu açısından, soruları samimi bir şekilde cevaplamanız bizim için çok önemli. Anlayışınız için şimdiden minnetlerimi arz ederim.

Novruz YUSİFOV

Çankırı Karatekin Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Yüksek Lisans Öğrencisi

İletişim: novruzyusifov09@gmail.com

Demografik sorular

Cinsiyet	Kadın ☐ Erkek ☐
Medeni Durum	Evli ☐ Bekâr ☐
Yaş	
Eğitim Durumu	Ortaokul ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü ☐
Sektör	
Kurumda Çalışma Süresi	
Yönetici İle Çalışma Süresi	

*** Demografik soruların içinde yer alan kutucuklardan uygun olana (✓) işareti bırakınız.**

Not: Aşağıdaki ifadelerden hangisine katılıyorsanız lütfen (X) olarak işaretleyiniz

Ek-2 Karizmatik liderlik ölçeği

1	2	3	4	5
Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**

Kurum yöneticisi:

1. Topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.	1	2	3	4	5
2. Bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.	1	2	3	4	5
3. İlham vericidir ve işletme çalışanlarının yaptıklarını açıkça belirterek onları motive edebilmektedir.	1	2	3	4	5
4. Vizyon sahibidir ve gelecekteki ihtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilir.	1	2	3	4	5
5. İlham verici stratejik ve örgütsel amaçlar ortaya koyabilir.	1	2	3	4	5
6. İşletme geleceği hakkında her zaman yeni fikirler üretir.	1	2	3	4	5
7. İşletme amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevredeki engelleri önceden görebilir.	1	2	3	4	5
8. İşletmenin amaçlarını gerçekleştirmesinde karşısına çıkabilecek olan fiziksel çevredeki engelleri önceden görebilir (teknolojik sınırlamalar, kaynakların eksikliği vb.).	1	2	3	4	5
9. Kendi amaçlarını gerçekleştirmesini engelleyebilecek, işletme içerisindeki engelleri ve güçleri önceden görebilir.	1	2	3	4	5
10. İşletme üyelerinin beceri ve kapasitelerinin farkındadır.	1	2	3	4	5
11. İşletmedeki diğer üyelerin limitlerini görebilir.	1	2	3	4	5
12. İşletme amaçlarını gerçekleştirmesine destek olacak yeni çevresel fırsatları önceden görebilir. (iyi yönde fiziksel ve sosyal fırsatlar, vb.).	1	2	3	4	5
13. Yatırımcıdır ve amaçlara ulaşmak için yeni fırsatlar yaratır.	1	2	3	4	5
14. İşletmenin amaçlarına ulaşmasında alışılmışın dışında davranışlar sergiler.	1	2	3	4	5
15. İşletmenin amaçlarına ulaşmasında geleneksel olmayan yöntemler kullanır.	1	2	3	4	5
16. Sık sık işletmenin diğer üyelerini şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur.	1	2	3	4	5
17. İşletmenin amaçlarına ulaşması yolunda önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur.	1	2	3	4	5
18. İşletme amaçlarını gerçekleştirirken yüksek düzeyde fedakârlık gerektiren etkinliklerde bulunur.	1	2	3	4	5
19. Sık sık işletme uğruna yüksek kişisel zararlara katlanır.	1	2	3	4	5

20. İşletme uğruna geniş çapta fedakârlıklar yapmaya gönüllüdür.	1	2	3	4	5
21. İşletmedeki diğer üyelerin ihtiyaçlarına ve duygularına karşı hassasiyet gösterir.	1	2	3	4	5
22. Karşılıklı beğeni ve saygı duygularını geliştirerek diğerlerini etkiler.	1	2	3	4	5
23. Sık sık kurum çalışanlarının gereksinimleri ile ilgilenir.	1	2	3	4	5
24. Mevcut durumu (statükoyu) ve işlerin geleneksel yapılma şekillerini korumaya çalışır.	1	2	3	4	5
25. Şirket hedeflerine erişmek için az riskli ve sağlam bir yol haritasını tercih eder.	1	2	3	4	5

Ek-3 Örgütsel bağlılık ölçeği

1	2	3	4	5
Kesinlikle katılmıyorum	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Kesinlikle katılıyorum**

1. Meslek hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5
2. Bu kurumun problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görüyorum.	1	2	3	4	5
3. Kurumuma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
4. Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5. Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi görmüyorum.	1	2	3	4	5
6. Bu kurumun benim için çok özel bir yeri vardır.	1	2	3	4	5
7. Şu anda bu kurumda çalışıyor olmam, hem kendi isteğimden hem de şartların bunu gerektirmesindendir.	1	2	3	4	5
8. Kurumumdan ayrılmayı isteseydim dahi şu anda bu bana çok zor gelirdi.	1	2	3	4	5
9. Şu anda kurumumdan ayrılacak olsam, hayatımda birçok şey alt üst olur.	1	2	3	4	5
10. Bu kurumdan ayrılmamı düşündürecek seçenekler oldukça azdır.	1	2	3	4	5
11. Eğer bu kuruma kendimden çok şey katmamış olsaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	2	3	4	5
12. Bu kurumdan ayrılacak olsam, uygun alternatiflerim az olur.	1	2	3	4	5
13. Bu kurumda çalışmaya devam etmek için yöneticilerime karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
14. Eğer bu kurumdan ayrılmak benim yararıma olsa dahi şu anda buradan ayrılmanın doğru olmadığını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15. Kurumumdan şu anda ayrılacak olsam kendimi suçlu hissederim.	1	2	3	4	5
16. Bu kurum benim sadakatimi (bağlılığımı) hak ediyor.	1	2	3	4	5
17. Bu kurumdaki insanlara karşı bir minnet borcu/sorumluluk hissettiğim için şu anda bu kurumdan ayrılmam.	1	2	3	4	5
18. Bu kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

ORCID	0000-0002-7053-0213
Adı Soyadı	Novruz YUSİFOV
Doğum Yeri	Azerbaycan Cumhuriyeti
Doğum Tarihi	17.08.1998

LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	Nahçıvan Devlet Üniversitesi
Fakülte	Uluslararası İlişkiler ve Hukuk
Bölüm	Uluslararası İlişkiler

YÜKSEK LİSANS EĞİTİM BİLGİLERİ

Üniversite	Çankırı Karatekin Üniversitesi
Enstitü	Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı	İşletme

İŞ DENEYİMİ

Çalıştığı Kurum	
Görevi/Pozisyonu	
Tecrübe Süresi	

İLETİŞİM

Adres	
E-mail	