

**T.C. İSTANBUL ESENYURT ÜNİVERSİTESİ SOSYAL
BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALİ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİMDALİ**

**KARİZMATİK LİDERLİĞİN İŞGÖREN BAĞLILIĞI İLE
İLİŞKİSİ**

**Hazırlayan
Selçuk TABANCA**

**Danışman
Doç. Dr. Özlem Arzu AZER**

**Şubat, 2019
İSTANBUL**

**T.C. İSTANBUL ESENYURT ÜNİVERSİTESİ SOSYAL
BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİMDALİ
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİMDALİ**

**KARİZMATİK LİDERLİĞİN İŞGÖREN BAĞLILIĞI İLE
İLİŞKİSİ
(Yüksek Lisans Tezi)**

**Hazırlayan
Selçuk TABANCA**

**Danışman
Doç. Dr. Özlem Arzu AZER**

**Şubat, 2019
İSTANBUL**

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Selçuk TABANCA

İmza:



KLAVUZA UYGUNLUK

KARİZMATİK LİDERLİĞİN İŞGÖREN BAĞLILIĞI İLE İLİŞKİSİ adlı
Yüksek Lisans İstanbul Esenyurt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez
ve Proje Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan
Selçuk TABANCA



Danışman
Doç. Dr. Özlem Arzu AZER



KABUL VE ONAY

Doç. Dr. Özlem Arzu AZER danışmanlığında Selçuk TABANCA tarafından hazırlanan “KARİZMATİK LİDERLİĞİN İŞGÖREN BAĞLILIĞI İLE İLİŞKİSİ” adlı bu çalışma jürimiz tarafından İstanbul Esenyurt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalında yüksek lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

16/04/2019

(Tez savunma sınav tarihi yazılacaktır.)

JÜRİ:

Danışman : Doç. Dr. Özlem Arzu AZER

Üye : Dr. Öğr. Üyesi E. Erdinç GÜLBAS

Üye : Doç. Dr. Mustafa BİTE

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun 18.04.2019 tarih ve 2019-15 sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

20/04/2019

Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü
Dr. Öğr. Üyesi Engin YÖRÜK

Enstitü Müdürü

YEMİN METNİ

Yüksek Lisans Tezi olarak sunduğum “KARİZMATİK LİDERLİĞİN İŞGÖREN BAĞLILIĞI İLE İLİŞKİSİ” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmamın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım..16..042010 (Tarih)



TEŞEKKÜR

Karizmatik liderliğin iş gören bağlılığı ile ilişkisini inceleyen bu tez çalışmasının tüm aşamalarında şahsıma gösterdiği yakın ilgi ve yardımlarından dolayı, danışma hocam Doç. Dr. Sayın Özlem Arzu AZER'E teşekkürlerimi sunarım.

Ülkemizin yönetim ve organizasyon alanında en seçkin akademisyenlerinden biri olan Prof. Dr. Sayın Ülkü Uzunçarşılı' ya görüş ve katkılarından dolayı teşekkür ederim.

Ayrıca Tezin anket aşamasını gerçekleştirdiğim, İstanbul Atatürk Havalimanı dış hatlar gidiş katı operasyon sahasında çalışan tüm arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Yine Tezin tüm aşamasında her türlü görüş ve yardımlarını benden esirgemeyen çok kıymetli Bahadır Dari'ya sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ve son olarak da tüm eğitim hayatım boyunca benden sonsuz desteklerini esirgemeyen, kahrımı çeken ve sabır gösteren sevgili anne ve babama teşekkürü bir borç biliyorum.

ÖZET

Bu araştırmada karizmatik liderliğin örgötsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla tanımlayıcı ve açıklayıcı araştırma modeli kullanılmıştır.

Araştırmanın evrenini Atatürk Havalimanı dış hatlar gidiş biriminde çalışan 850 personel oluşturmaktadır. Personelin anketi cevaplamada isteksiz olması ve zaman ayıramamaları gibi nedenlerden dolayı ancak 302 personel ile anketler tamamlanmış ve uygulamaya geçilmiştir. Araştırmada veri toplama aracı olarak anket formu kullanılmıştır. Anket formları üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özelliklere yönelik bilgiler, ikinci bölümde karizmatik liderlik ölçeği ve son bölümde örgötsel bağlılık ölçeği yer almaktadır. Araştırmada veri analizi SPSS 16 paket programında yapılmıştır.

Araştırma sonucunda karizmatik liderlik alt boyutları olan üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürme alt boyutlarının duygusal bağlılık algısını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği; karizmatik liderlik alt boyutu vizyon belirlemenin devam bağlılığı algısını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği; karizmatik liderlik alt boyutları olan vizyon belirleme ve statükoyu sürdürme alt boyutlarının normatif bağlılık algısını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Karizmatik Liderlik, Örgötsel Bağlılık.

THE RELATIONSHIP BETWEEN KARİZMATİK LEADERSHIP AND WORKER RELIABILITY

Selçuk TABANCA

**İstanbul Esenyurt University, Social Sciences Institute Ph. D Program Thesis,
February 2019**

Supervisor: Dr. Özlem Arzu AZER

ABSTRACT

In this study, descriptive and explanatory research model was used to determine the effect of charismatic leadership on organizational commitment.

The universe of the study consisted of 850 personnel working in the Atatürk Airport international departures unit. Due to reasons such as the reluctance of the staff to respond to the survey and the lack of time, only 302 staff and questionnaires were completed and implemented. The questionnaire was used as a data collection tool. The questionnaire forms consist of three parts. In the first part, information on demographic characteristics, in the second chapter charismatic leadership scale and in the last section, organizational commitment scale are included. Data analysis was done by SPSS 16 package program.

At the end of the study, it was found that the sub-dimensions of sensitivity to member needs and the sub-dimensions of maintaining status quo were statistically significant and positively affect the perception of emotional commitment. that the determination of vision of the charismatic leadership sub-dimension has a significant and positive effect on the perception of continuity commitment; It was determined that the sub-dimensions of vision determination and status quo, which are sub-dimensions of charismatic leadership, have a statistically significant and positive effect on the perception of normative commitment.

Keywords: Leadership, Charismatic Leadership, Organizational Commitment.

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	ii
KLAVUZA UYGUNLUK	iii
KABUL VE ONAY	iv
YEMİN METNİ	v
TEŞEKKÜR	vi
ÖZET	vii
ABSTRACT.....	viii
İÇİNDEKİLER	ix
TABLolar LİSTESİ.....	xii
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
KARİZMATİK LİDERLİK	3
1.1. Karizmatik Liderliğin İş Gören Bağılılığı ile İlişkisi.....	3
1.2. Liderlik.....	5
1.2.1. Liderlik Kavramı	5
1.2.2. Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler	6
1.3. Modern Liderlik Kuramları.....	9
1.3.1. Dönüşümcü Liderlik	9
1.3.2. Etkileşimci Liderlik	10
1.3.3. Kültürel Liderlik	11
1.3.4. Stratejik Liderlik.....	11
1.3.5. Otantik Liderlik	12
1.3.6. Globe Araştırmaları	12
1.3.7. Hizmetkar Liderlik	12
1.4. Karizmatik Liderlik.....	13
1.4.1. Karizmatik Liderlik Kavramı	13
1.4.2. Karizmatik Liderin Sahip Olduğu Özellikler	14
1.4.3. Karizmatik Liderlikle İlgili Kuramlar	17
1.4.3.1. House'un Karizmatik Liderlik Yaklaşımı.....	18
1.4.3.2. Bass'ın Karizmatik Lider Kuramı.....	20
1.4.3.3. Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı.....	21
1.4.3.4. Shamir'in Benlik Kavramı Yaklaşımı.....	21
1.4.3.5. Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Yaklaşımı.....	23
1.4.4. Karizmatik Liderlerin Dışavurumunu Destekleyen Öğeler.....	25

1.4.5. Karizmatik Liderlerin Davranış Özellikleri.....	26
İKİNCİ BÖLÜM.....	29
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN	
FAKTÖRLER	29
2.1.Örgütsel Bağlılık Tanımı	29
2.2. Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	32
2.2.1. Uyum Boyutu	32
2.2.2. Özdeşleşme Boyutu	33
2.2.3. İçselleştirme Boyutu	33
2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	34
2.3.1. Demografik Faktörler	34
2.3.1.1. Cinsiyet	34
2.3.1.2. Medeni Durum	34
2.3.1.3. Yaş	35
2.3.1.4. Kıdem.....	35
2.3.1.5. Eğitim Durumu	35
2.3.2. Örgütsel Faktörler.....	36
2.3.2.1. İşin Niteliği ve Önemi.....	37
2.3.2.2. Ücret Düzeyi	37
2.3.2.3. Yönetim ve Liderlik	37
2.3.2.4. Rol Belirsizliği ve Çatışması.....	38
2.3.2.5. Örgüt Kültürü ve İklimi	38
2.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması	38
2.4.1. Mowday ve Arkadaşlarının Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	39
2.4.2. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	41
2.4.3. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	42
2.4.4. Becker'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	43
2.4.5. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması.....	43
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	43
2.5.1. Bağlılık ve Performans	44
2.5.2. Bağlılık ve Devamsızlık	44
2.5.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma.....	44
2.5.4. Bağlılık ve İş Gücü Devir Oranı.....	45
2.5.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık.....	45
2.5.4.2. İlmli Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	46
2.5.4.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık.....	46
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	48
YÖNTEM.....	48
3.1. Araştırmanın Tipi.....	48
3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler	48
3.3. Evren ve Örneklem	51
3.4. Veri Toplama Aracı	52
3.4.1. Karizmatik Liderlik Ölçeği.....	52

3.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	53
3.5. Veri Analizi.....	55
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	56
BULGULAR VE YORUM.....	56
4.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular.....	56
4.2. Karizmatik Liderlik Algısına Yönelik Bulgular	58
4.3. Örgütsel Bağlılık Algısına Yönelik Bulgular	66
4.4. Karizmatik Liderliğin İşe Bağlılığı Olan Etkisi	71
4.4.1. Karizmatik Liderliğin Duygusal Bağlılığı Etkisi.....	71
4.4.2. Karizmatik Liderliğin Devam Bağlılığına Etkisi	72
4.4.3. Karizmatik Liderliğin Normatif Bağlılığı Etkisi	72
SONUÇ.....	77
KAYNAKÇA.....	81
EKLER.....	92
Ek-1: Anket Formu	92
ÖZGEÇMİŞ.....	95

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar	9
Tablo 2. Karizmaya Atıf Yaklaşımın Temel Nitelikleri	24
Tablo 3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	31
Tablo 2. Karizmatik Liderlik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması.....	53
Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması.....	54
Tablo 4. Cinsiyete Yönelik Bulgular	56
Tablo 5. Yaşa Yönelik Bulgular	56
Tablo 6. Eğitim Durumuna Yönelik Bulgular	57
Tablo 7. Medeni Duruma Yönelik Bulgular	57
Tablo 8. Sektördeki Deneyim Yılına Yönelik Bulgular	57
Tablo 9. Karizmatik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	58
Tablo 10. Cinsiyete Göre Karizmatik Liderlik Algısı	59
Tablo 11. Yaşa Göre Karizmatik Liderlik Algısı.....	60
Tablo 12. Eğitim Durumuna Göre Karizmatik Liderlik Algısı.....	62
Tablo 13. Medeni Duruma Göre Karizmatik Liderlik Algısı	63
Tablo 14. Sektörde Deneyim Yılına Göre Karizmatik Liderlik Algısı.....	64
Tablo 15. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler	66
Tablo 16. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Algısı.....	66
Tablo 17. Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık Algısı.....	67
Tablo 18. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Algısı.....	68
Tablo 19. Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık Algısı	69
Tablo 20. Sektörde Deneyim Yılına Göre Örgütsel Bağlılık Algısı.....	70
Tablo 21. Karizmatik Liderliğin Duygusal Bağlılığa Etkisi.....	71
Tablo 22. Karizmatik Liderliğin Devam Bağlılığına Etkisi.....	72
Tablo 23. Karizmatik Liderliğin Normatif Bağlılığa Etkisi.....	72

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Yönetici ve Lidere Arasındaki Farklar	8
Şekil 2. Örgütsel Bağlılık Boyutları.....	32
Şekil 3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması	39
Şekil 4. Tutumsal Bağlılığın Oluşum Süreci	40
Şekil 5. Davranışsal Bağlılığın Gelişim Süreci.....	41
Şekil 6. Araştırmanın Modeli.....	49

GİRİŞ

İnsanoğlunun beraber bir düzen içerisinde yaşamaya başladığı dönemle birlikte liderlik kavramı kendini hissettirmeye başlamıştır. İşleyişin belli bir yapı ve düzen içerisinde devam edebilmesi liderlerin varlığına bağlı olmaktadır. İnsanlar faaliyetlerini ve işlerini belli bir düzen etrafında sürdürmek durumundadırlar. Genel liderler de bu düzenin oluşması yönünde insanlara katkı sağlamaktadırlar. Liderlerin sağladığı düzen etrafında huzur ve refahın sürdürülmesi mümkün olmaktadır. Ancak bazı durumlarda var olan düzen ortamı ekonomik kriz, savaş, karışıklık ve belirsizlik gibi etmenler sebebiyle bozulmaktadır. Bu durumda ise yapının eski huzurlu günlerine dönebilmesi açısından değişiklikler yapabilecek modern liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Basitçe ifade edilen liderlik, belirli bir durumda amaçların başarılması yönünde başkalarının davranışlarını etkileme sürecidir. George R. Terry'ye göre, “liderlik, insanları grup hedefleri için isteyerek yapmaya teşvik etmenin faaliyetidir.” (Allisan ve Messick, 2014). Liderler grup hedefleri doğrultusunda izleyicilerin teşvik edilmesi faaliyetleri olarak görülmektedir. Liderlik kavramı özellikle 1920’li yıllardan sonra bilimsel araştırmalara konu olmaya başlamıştır (Bakan ve Büyükbeşe 2010). Özellikler teorileri kapsamında yapılan liderlik tanımları (Bass 1990), ilerleyen dönemde davranışsal kurumlar ile açıklanmaya çalışılmış (Likert 1947; Yukl, 1971), sonrasında durumsal kuramlar ile açıklanma çabası içine girilmiş (Hersey ve Blanchard, 1969; Fiedler 1972; Blanchard ve diğerleri 1993) ve günümüzde modern liderlik kuramları (McGregor Burns, 1978; Shamir ve ark., 1993; Reed 2004) ön plana çıkmıştır.

Modern liderler arasında bulunan karizmatik liderler genel olarak karışıklığın, belirsizliğin ve sorunların ortaya çıktığı şartlarda ortaya çıkmakta ve var olan yapıdaki görüş ve düşüncelerden farklı fikirler beyan ederek yapının tekrar huzur ve güven içerisinde olmasını sağlamaktadır. Bu durum karizmatik liderlerin farklı görüş, fikir ve vizyonlarının olduğunu ortaya koymaktadır. Özellikle kötü şartlar içerisinde karizmatik

liderlerin sundukları vizyonun mevcut şartlardan farklı olması, bu liderlerin insanlar tarafından benimsenmesini kolaylaştırmaktadır.

Örgütler, belli hedef ve amaçlar doğrultusunda bir araya gelen insanlardan meydana gelen yapıları ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık ise çalışanların bulundukları kuruma ne ölçüde bağlı olduklarını gösteren bir kavramdır. Çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları genel olarak onların işe olan devamlılıklarını, performanslarını ve o kurumda kalma isteklerini etkilemektedir. Bu açıdan çalışanların örgütsel bağlılıklarının yüksek olması, o kurumun başarılı olması açısından son derece etkilidir. Çalışan bağlılıklarının yüksek olması açısından örgütün yapmış olduğu düzenlemeler ve örgüt içindeki faktörler oldukça önemli olmaktadır. Örgütteki bu faktörlerden biri de örgütte var olan liderlik biçimidir.

Örgütte var olan liderlik biçimi çalışanların bağlılık düzeylerini etkileyebilmektedir. Bu durum sebebiyle farklı liderlik tiplerine göre farklı bağlılık düzeylerinin oluşması mümkün olabilmektedir. Bu görüşten hareketle bu çalışmanın amacını, karizmatik liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin açıklanması oluşturmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KARİZMATİK LİDERLİK

1.1. Karizmatik Liderliğin İş Gören Bağlılığı ile İlişkisi

Liderlerin tutum ve davranışları çalışanların bağlılık duyguları üzerine doğrudan etkilidir. Karizmatik liderler çalışanlarını etkileyen ve onları yönlendiren liderlik türü olarak görülmektedir. Çalışanlar tarafından karizmatik lider ile çalışmak ve onun tarafından yönlendirilmek çalışanlar üzerinde çeşitli etkiler oluşturmaktadır. Bu etkiler şu şekilde sıralanmaktadır (Baltaş, 2000:138):

- Çalışanlar liderlerinin vizyonlarını içselleştirmektedir. Bu durum çalışanların örgüt misyonunu kendi misyonları olarak görmelerini sağlayarak, örgüt performansı için daha fazla çaba sarf etmelerini olanaklı kılmaktadır.
- Çalışanlar karizmatik liderlerine inanmakta ve güvenmektedirler. Çalışanların liderlerine inanmaları ve güvenliklere liderlerin belirttiği hedefler doğrultusunda daha rahat bir şekilde ilerlemesini sağlayacaktır.
- Karizmatik liderler ile çalışan bireyler kendilerine daha fazla güvenirlir. Kendilerine daha fazla güvenen çalışanlar ise yüksek performans gösterirler ve işletme verimliliğini olumlu yönde etkiler.
- Karizmatik lideri çalışanlar tarafından güven duyması nedeni ile lider tarafından yapılacak olan değişimlere daha çabuk adapte olunabilmektedir.
- Karizmatik liderler ile çalışma durumuna sahip olma duygusu çalışanların sorumluluk alma durumlarını da olumlu yönde

etkileyecektir. Çalışanlar daha fazla sorumluluk ve inisiyatif alarak sürece daha aktif bir katılım gösterebilirler.

- Çalışanlar tarafından karizmatik lider bir ilham kaynağı olarak görülmektedir.
- Çalışanlar liderin değer ve amaçlarını benimsemekte ve yönlendirdiği hedefler doğrultusunda hareket etmektedirler.

Karizmatik liderlik genel olarak duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devam bağlılığı ile doğrudan ilişkili olduğu ifade edilmektedir. Bu ilişkiyi ilişkin temel açıklamalar aşağıda yer almaktadır (Cinel, 2008: 89-91):

- Karizmatik liderlik ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki: Çalışanlar tarafından karizmatik lidere karşı duyulan duygusal bağlılık çalışanların performanslarını da olumlu yönde etkilemektedir. Çalışanlar tarafından karizmatik lideri duyulan hayranlık ve saygı duygusu lidere karşı duygusal bir bağlanma algısını güçlendirmektedir. Ayrıca karizmatik liderlerin çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarına yönelik çalışmalar yürütmesi ve bu ihtiyaçlara saygı duyması çalışanların lidere karşı duygusal bağlılık duygularını arttırmaktadır.
- Karizmatik liderlik ile devam bağlılığı arasındaki ilişki: Karizmatik liderlerin çalışanlara karşı duyarlılık göstermeleri ve çevresel faktörleri her zaman göz önünde bulundurmaları nedeniyle çalışanların işe karşı olan devamlılık duyguları yükselmektedir. Karizmatik liderlerin çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamasının yanı sıra çeşitli olumsuzluk durumlarında tüm yükü çalışanlara yüklemeleri nedeniyle çalışanların işi olan devamlılıkları yükselmektedir.
- Karizmatik liderlik ile normatif bağlılık arasındaki ilişki: Çalışanların işi olan bağlılıklarını bir görev olarak algılamaları ve işe devamsızlıklarının sağlanmasında karizmatik liderler önemli roller üstlenmiştir. Karizmatik liderlerin belirlemiş olduğu amaç ve

değerlerin çalışanlar tarafından benimsenmesi, çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda üstlenecekleri görev ve sorumlulukları arttırmaktadır.

1.2. Liderlik

1.2.1. Liderlik Kavramı

Literatürde liderlik kavramı kendini 1300'lü yıllardan sonra göstermeye başlamıştır. Ancak liderlik son iki asırdır daha kapsamlı olarak ele alınmaktadır. Lider denildiğinde bireylerin aklına ilk gelen unsur, belli hedefler kapsamında insanları etrafında toplayıp, onları bu hedeflere teşvik eden bireydir. Liderlerin etrafından belirlenen hedefe erişmek için eylem halinde olan bireyler bulunmaktadır. Lider de bu bireylerin bu bireylerin söz konusu hedeflere erişebilmek için yönlendirmektedir. Bu yönüyle ele alındığında, liderin sahip olması gereken önemli niteliklerden birinin etrafındaki insanları etkilemek olduğunu ifade etmek mümkün olmaktadır (Tekin, 2007).

Liderlik kavramı, özellikle sosyal bilimlerin oldukça üzerinde durduğu konulardan biri olmuştur. Günümüzde bireylerin birbirleriyle daha kolay iletişim kurabilmeleri ile yükselen nüfusu sosyal yapının gelişim kaydetmesine neden olmuştur. Bu durum bireylerin yönetilmesi gereksinimini ortaya çıkarmıştır. Bu açıdan bireyler günümüzde iki tercih arasında kalmak durumunda kalmaktadır. Bunlar yönetmek veya yönetilmektedir. Burada yönetilmeyi tercih eden kesimler bireysel hedeflerine erişebilmek için onları en iyi yönetebilecek liderlere gereksinim duymaktadır. Bu bağlamda liderler ise kendilerinin sahip oldukları bireysel özelliklerle bireyleri hedeflerine yöneltmeye çalışmaktadırlar. Liderliğin incelenmeye alınmasının önemli sebeplerinden biri sosyal yapıda ortaya çıkan değişikliklerdir. Bu açıdan sosyoloji, yönetim bilimi ve psikoloji gibi alanlar da liderlik kavramını ele almaya başlamışlardır. Bu durum bu alanların da kendilerine has liderlik tanımları yapmalarına neden olmuştur (Erdal, 2007).

Yönetici ile lider kavramlarının birbirlerinden ayrı kavramlar olduğu ifade etmek gerekmektedir. Geçmişte yöneticilik ve liderlik kavramlarının aynı anlamda kullanıldıkları görülmüştür. Ancak günümüz şartlarında yönetici ile lider kavramlarının birbirlerinden ayrı kavramlar olduğunu bilinmektedir. Bu açıdan yapısal açıdan bu kavramların sahip oldukları özellikler de birbirlerinden ayrılmaktadır. Yöneticiler belli düzenlemeleri ve kuralları yerine getiren bireyleri ifade etmekte iken liderler çevrelerinde bireyleri toplayan ve onları belli amaçları gerçekleştirmek için yönlendiren kişilerdir. Buna bağlı olarak liderler stratejik kararlar almaktayken, yöneticiler alınmış kararlarının uygulanmasını sağlarlar (Gümüşeli, 2001; Yeşilyurt, 2007).

1.2.2. Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Artan rekabet şartları günümüzde yöneticilerin lider olmalarını zorunlu hale getirmektedir. Bu açıdan yöneticilerin günümüzde belli kurallar belirleyip bu kurallara bağlı kalınıp kalınmadığını denetleyen bireylerin dışına çıkması gerekmektedir. Bu durum yöneticilerin lider olabilmesi için bazı liderlik özelliklerine sahip olmasını gerektirmektedir (Tekin, 2007). Liderlik özellikleri genel olarak çocukluk döneminde kazanılan veya doğuştan gelen özellikler olmaktadır (Kırmaz, 2010).

Liderin sahip olması gereken özelliklerin ifade edilmesinden önce, yöneticilerin sahip olması gereken özelliklerin ifade edilmesi yerinde olacaktır. Bu açıdan yöneticilerin sahip oldukları özelliklerin üç temel başlık altında ele alınması mümkündür. Bu başlıkları şu şekilde ifade edilebilir (Eren, 2013):

- Yöneticinin entelektüel özellikleri: Mantık, genel kültür, sezgi gücü, yargı gücü, analiz ruhu, problemlere odaklanabilme becerisi, sentez ruhu, fikirlerini net ve açık bir biçimde ifade edebilme yeteneği gibi unsurları kapsamaktadır.
- Yöneticilerin karakter özellikleri: Farklılaşan ve değişen koşullara ve şartlara uyum sağlama, duygu ve akıl arasında denge, riskleri üstlenebilme, dinamiklik, tehlike ve zorluklar karşısında yılmama,

cesaret, her işe gereken özeni göstermek, hafıza gücü, problemleri küçümsememek, ihtiyatlılık, bireylere uyum gösterebilme gibi özellikleri içermektedir.

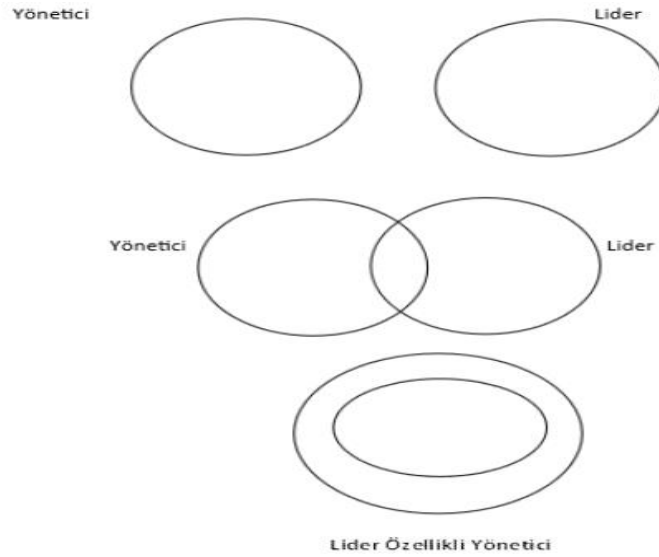
- Yöneticilerin sosyal özellikleri: giyim kuşamı, dış görüntüsü, bireylere hitap edebilecek nitelikte olmak, faaliyetleri yürütürken uyulması gereken alışkanların kazanılmasında çaba sergilemek, ortak değer, duygu ve amaçları kavrayabilme becerisine sahip olmak, beraber iş yapacağı bireylerin özelliklerinden yararlanabilmek, özel yaşama dikkat etmek, işbirliği ilişkisi kurabilmek, kötü alışkanlıklarla mücadele edebilmek ve belli bir otorite gücüne sahip olma gibi unsurlardan meydana gelmektedir.

Lider bireyler ile liderlik arasında bir bağ bulunması gerekmektedir. Bu bakımdan liderde, liderliğin gerektirdiği yeterlilikler bulunmak durumundadır. Liderlikte doğuştan gelen özellikler önemli olduğu gibi eğitim ve tecrübe ile kazanılan özelliklerle de lider olunabilmesi mümkün olabilmektedir. Karar verebilme, gözetim becerisi ve güven lider olması gereken önemli özellikler içerisinde yer almaktadır (Erdal, 2007). Liderin sahip olmak durumunda olduğu 8 özellik şu şekilde sıralanmıştır (Turan ve Ebiçoğlu, 2002; Kırmaz, 2010):

- Vizyon: Geçmiş olaylardan ders çıkarıp gelecekle ilgili ön görüş oluşturmak anlamına gelmektedir
- İletişim: Liderlerin insanları etkileyebilmesi ve onları yönlendirebilmesi için etkili bir iletişim yeteneğine sahip olması gerekmektedir.
- Güven: Liderlerin etrafına topladığı insana güven vermesi ve bu insanların onunla hareket edebilmesi için temel koşuldur.
- Üretkenlik: Liderlerin çalışkan olması, koşullara adapte olması, bilgi düzeyini sürekli artırması ve değişen şartlara bağlı esnek olması gerekmektedir.

- Dürüstlük: Liderin onun yanındaki insanlara doğruyu söylemesi ve onlara da kendi düşüncelerini ifade etme şansı vermesi çevresindekilerle ilişkisini sürdürebilmesi açısından önemlidir.
- Örnek olma: Liderin, başarılarıyla, davranışlarıyla ve tutumlarıyla etrafındaki insanlara örnek teşkil etmesi gerekmektedir.
- Empati: Bireylerin yönlendirilebilmesi için bireylerin neler düşündüğünün, neler hissettiğinin algılanmasını gerektirmektedir. Bunun sağlanması durumunda bireyler daha kolay yönlendirilebilecektir.
- Öğrenme: Liderin lider kalabilmesi için öğrenmeyi sürekli hale getirmesi gerekmektedir. Sürekli öğrenen lider değişime de açık kalmakta ve böylelikle yerinde saymamış olmaktadır.

Liderler ve yöneticiler yapısal açıdan pek çok özelliğe sahiptir. Fakat bu kavramlar genel olarak birbirine karıştırılabilmektedir. Bu bakımdan yöneticiler ile liderler arasındaki farkların beraber ele alınması yerinde olacaktır. Yöneticiler ve liderler arasındaki farklara Şekil 1’de ve Tablo 1’de yer verilmiştir.



Şekil 1. Yönetici ve Lidere Arasındaki Farklar

Kaynak: Koçel, 2011.

Tablo 1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
Bütçeleme ve planlama: Amaçları ve hedefleri gerçekleştirmek amacıyla kaynak ayırma ve plan yapma	İzlenecek yöne tespit etme: Stratejilerin ve vizyonun belirlenmesi
Organizasyon ve Personel: Planı yürütecek organizasyonu meydana getirmek, istihdam temin etme, yönergeyi meydana getirme ve yetkilendirme	Bireyleri Hizaya Sokma: Belirlenen strateji ve vizyon kapsamında çalışacak bireylerle birliktelik kurulması
Kontrol Etme ve Sorun Çözme: Planların sürdürülüşünü izleme, problemlerin çözülmesi	İlham verme ve Motive Etme: Kıt kaynakların kullanılmasını sağlama ve çözülmeyen sorunları çözme
Çıkma olasılığı olan neticelerle hedeflenen sonuçlar arasında tutarlılığı sağlama	Gereksinim duyulan bir değişim temin ederek kurumun sürekliliğini temin etmek

Kaynak: Akçakaya, 2010.

1.3. Modern Liderlik Kuramları

Araştırmanın bu bölümünde seçili bazı modern liderlik teorileri hakkında genel bilgilere yer verilmiştir.

1.3.1. Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderler örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanları yönlendiren ve değişimleri yöneten liderler olarak tanımlanır. Dönüşümcü liderler bir amaca ulaşmak için vizyon belirlerler ve çalışanları bu vizyon doğrultusunda

yönlendirme çabası içinde olurlar. Dönüşümcü liderlik tarzının tanımlanmasında kullanılan bazı kavramlar şu şekilde belirtilmektedir (Koçel, 2015):

- Amaçlarla yönetim: Liderler çalışanların belirlenen amaç ve hedefler doğrultusunda gayret göstermelerini sağlamak için onları cesaretlendirir.
- Entelektüel teşvik: Liderlerin düşünceleri çalışanların düşünceleri üzerinde etkili olmasında ve liderler çalışanları yönlendirebilme de onları teşvik etmektedir.
- Esin kaynağı olması: Çalışanların amaç ve hedefler doğrultusunda daha başarılı olabilmeleri sağlamak için onlara motivasyonel olarak destek olmayı sağlar.
- Kişiye önem verme: Her çalışanın gerekli tavsiyelerde bulunduğunu ve çalışanlara koçluk yapılır.
- Karizmatik olmak: Liderler çalışanların güvenlerini ve saygılarını kazanırlar ve hedefler doğrultusunda onları yönlendirebilme becerisine sahip olurlar.

1.3.2. Etkileşimci Liderlik

Etkileşimci liderlik örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda çalışanları motive ederken onları aynı zamanda rehberlik sağlamaktadırlar. Etkileşimsel liderlik çalışanlarla doğrudan etkileşim kurmakta ve çalışanların ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olarak çaba sarf etmektedirler. Etkileşimci liderlik için ödül ve ceza sistemi önemlidir. Başarılı olan çalışanların ödüllendirilmesi çalışanların beklentilerini yükselterek örgüt amaçları doğrultusunda daha fazla çaba sarf etmeleri sağlamaktadır. Etkileşimsel liderlik tarzında yöneticiler çalışanlarla pozitif ilişkiler kurma eğitimi içinde olanlar. Çalışanların başarılı olmaları durumunda beklenildiği gibi çalışanlar ödüllendirilmek de ve gerekli bilgilendirmeler tüm işletme personeline yapılmaktadır (Kesting ve diğerleri, 2016).

1.3.3. Kültürel Liderlik

Kültürel liderlerin en önemli özellikleri kültürel çevreye yeni anlamlar yükleyerek yeni kültürel değerleri oluşturma gayreti içinde olmalarıdır. Kültürel değerler için kurum kültürü en önemli hususları başında yer almak ile beraber kurum kültürünün korunması ve yayılması liderin en önemli vizyonu olarak görünür. Aynı zamanda kültürel liderler mevcut kültürel değerlerin korunmasının yanı sıra kültüre yeni sembollerin ve değerlerin kazandırılmasında önemli roller üstlenirler. Kültürel liderler her ne kadar örgüt kültürünün önemli bir husus olarak ele alsalar da örgüt kültürüne karşı aşırı bağlılık duygusu sergilemezler. Kültürel liderler için örgüt başarısı adına mevcut örgüt kültürünün dış değişimlere bağlı olarak yenilenmesi ve değişmesi önemlidir (Sutherland ve Gosling, 2010).

1.3.4. Stratejik Liderlik

Günümüzde sürekli olarak değişen piyasa şartları kapsamında işletmelerin başarılı olmaları için stratejik davranışlar sergilemeleri önem kazanmıştır. Bununla beraber işletme stratejilerinin belirlenmesinde ve etkin bir şekilde uygulanmasını stratejik liderlik kavramı önem kazanmıştır. Bu doğrultuda işletmeler için stratejik liderlik temel olarak özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Eren, 2013):

- Strateji tek taraflı ve tek zamanlı bir kavram değildir. İşletmenin geçmiş ve güncel problemlerinin değerlendirilerek gelecek planlarının yapılması için liderler tarafından denge kurulmaktadır.
- Liderler tarafından işletmenin misyonu ve vizyonu etkin bir şekilde belirlenmekte ve tüm çalışanlarla paylaşılmaktadır.
- İşletmenin gelecekte başarı yakalayabilmesi ve piyasa şartlarına uyum sağlayabilmesi için gerekli stratejiler belirlenmektedir.
- Stratejiler işletmelerin temel faaliyetleri doğrultusunda iş akışları çerçevesinde belirlenir.

1.3.5. Otantik Liderlik

Günümüzde artan rekabet şartlarında işletmelerin başarısında çalışanlarla ortak olarak yürütülen faaliyetler önem kazanmaya başlamıştır. Çalışanlara verilen değerin artması ile beraber çalışanların iş süreçleri dahil olmasını süreçlerindeki başarı oranını artırmaktadır. Bu doğrultuda otantik liderlik tarzında da lider ve çalışanlar arasındaki aktif iletişim kapsamında çalışanların iş süreçlerine katılımları sağlanmaktadır. Çalışanların bilgi ve becerilerinin ortaya çıkarılmasında liderler önemli roller üstlenmiştir beraber özellikle örgüt içinde ahlaki değerler ön planda tutulmaktadır. Tüm çalışanlar ve lider arasında etik ve ahlaki ilişkilerin korunması temel prensip olarak görülür. Otantik liderler tarafından alınan kararlar şeffaf ve açık bir şekilde çalışanlarla paylaşılmaktadır. Liderler için çalışanların geliştirilmesi için geri bildirimler önemlidir. Pozitif geri bildirimlerle beraber çalışanların iş süreçlerini aktif katılımlarının sağlanması liderler için önemli olarak görülür (Repo, Lopes ve Nascimento, 2015).

1.3.6. Globe Araştırmaları

Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness- GLOBE) projesi 1 liderlik ve kültür faktörlerinin birlikte ele alındı önemli araştırmalardan biridir. Araştırmalar kapsamında 180 araştırmacı ile beraber 60 dan fazla ülkede Kültürel değerler ve liderlik özellikleri arasındaki ilişkiler kurulmaya çalışılmıştır. Araştırma sonucunda liderlerin özelliklerini ve iş tutumlarını belirlemede kültürel çevrenin önemli bir faktör olduğu belirlenmiştir. Liderin içinde bulunduğu çevre koşulları ve kültürel değerler liderlik özelliklerini ve çalışanlarla olan ilişkilerin belirlenmesinde önemlidir (Tabak, Kızıloğlu ve Türköz, 2013).

1.3.7. Hizmetkar Liderlik

Hizmetkar liderlerin temel ilkeleri arasında başkalarına hizmet etmek ön plandadır. Hizmetkar liderler için çalışanlar merkezi konumdadır ve liderler çalışanların geliştirilmesinde ve yönlendirilmesinde aktif olarak rol alırlar. Hizmetkar liderler izleyicilerin rehberlik ederler. Bu durum hizmetkar liderlerin çoğunlukla rol

model alınmalarını sağlamaktadır. Hizmetkar liderlik çalışanlar tarafından ilham verici bulunması çalışanların bu yönde gelişimlerini teşvik etmektedir (Liden ve diğerleri, 2014).

1.4. Karizmatik Liderlik

1.4.1. Karizmatik Liderlik Kavramı

Literatürde karizmatik liderlik kavramına sıkça rastlanmaktadır. Karizmatik lider; prestij veya itibari sahibi olan, yön belirleyen, güven ve ilham ortaya çıkmasını sağlayan, gelecek için umut veren, bireylerin hayatında önem arz eden konuların görünürlüğünü temin eden, güdüleyici tavırlara sahip olan ve misyon hissi ortaya çıkarabilen lider olarak ifade edilmektedir (Gül ve Çöl, 2003; Yeşilyurt, 2007).

Nitelik ve özellik belirlemeye odaklanan kuramlarda karizmatik liderlik kavramı, liderin belli bir karizmaya sahip olması niteliği üzerinden ele alınmaktadır. Bireylerin çekici olma haliyle karizma, destek almayı ve kabul görmeyi ön plana çıkarmaktadır. Bazı durumda karizmatik yöneticiler, denetimcilerden daha çok astların davranışlarına etki edecek beceriler sergileyebilmektedir (Keçecioğlu, 2003).

Hareketli, kuvvetli ve güvenli bir çevre meydana getirmek karizmatik liderliğin becerileri içinde yer almaktadır. Bireylerin etkileyen, ikna eden ve cezbeden ses tonlarının olduğu görülmektedir. Bu bireyler direkt olarak göz teması kurabilmektedirler (Gül ve Aykanat, 2012). Otorite kurabilmek için göz teması oldukça önemlidir. Karizmatik liderlik özellikle kurumun bakış açısının insanlara ulaştırılması açısından son derece önemlidir (Yeşilyurt, 2007).

Karizmatik liderin sağladığı etkileme normal koşullardaki takdir, saygı, sevgi ve sadakatin oldukça üstünde olmaktadır. Karizmatik liderler amaçlarına ve kendilerine açıklanması mümkün olmayacak düzeyde bir inanca sahip olmaktadır. Bununla birlikte liderle beraber olan bireyler kendi bilinirliği yükseltme isteğinde olmaktadır. Karizmatik liderlerin karizmasını etkileyen bazı özellikler olduğu ifade edilmektedir. Bu özellikler şunlardır (Keçecioğlu, 2003):

- Lideri takip eden bireyler, liderin görüşleriyle kendi düşünce ve görüşlerinin örtüştüğüne inanmaktadır.
- Lideri izleyenler, liderin görüş, düşünce ve fikirlerinin doğru olduğuna güven duyarlar.
- Lideri izleyenler liderin ifadelerini iyi dinlerler.
- Lideri takip edenler kurum içi sorumluluklarına bağlılık duyarlar.
- Lider izleyenler, lidere şüphe duymadan onu kabullenirler.
- Lideri izleyenler, kurum içi sorumluluklarını yerine getirerek açığa çıkan başarıda etkilerinin olduğunu düşünürler.
- Lideri izleyenler, liderin sağladıklarıyla verimliliklerinde artış ortaya koyarlar.

Toplulukların karizmatik liderlere olan güvenleri, karizmatik liderler tarafından değerlendirilen bir durumdur. Karizmatik liderler toplulukların verim güçlerini kendi çalışanlarına temin etmektedir. Liderin kendi nitelikleri, kontrolü altındaki kişilerin ve kurumların ona güven duyduklarını gösterecek niteliklere sahip olmak durumundadır (Gül ve Çöl, 2003).

Karizmatik lider kavramıyla ilgili olarak önem arz eden konulardan bir tanesi “radikal” kavramıdır. Karizmatik liderlerin çoğunlukla kötü şartlar altında radikal kararlar alarak başarılı oldukları düşünülmektedir. Bu görüş aynı zamanda liderin takipçilerinin kafasında da bulunmaktadır. Bu açıdan olağan koşullarda alınamayan kararların, kriz dönemleri sürecinde liderler tarafından kolay biçimde alınabilmesi normal üstü bir başarının sağlanmasını mümkün kılmaktadır. Bu durum aynı zamanda karizmatik liderin güç kazanmasını sağlamaktadır. Karizmatik liderlik yalnızca kriz süreçlerinde değil, diğer olağan dönemlerde de başarılı olunmasını sağlayabilmektedir (İraz ve Şimşek, 2004).

1.4.2. Karizmatik Liderin Sahip Olduğu Özellikler

Karizmatik liderin etrafındaki kişilerin liderle ilgili görüşleri, liderin sahip olduğu özellikler doğrultusunda şekillenmektedir. Çoğunlukla karizmatik liderlerin

diğer insanlara benzemediğı ve onlardan farklı davranışlar içinde oldukları düşünülmektedir. Karizmatik liderlik içerisinde bulunulan ortamın etkileri, bireyin kendi nitelikleri ve davranışsal nitelikler bulunmaktadır. Karizmatik liderlerin en önemli özellikleri içerisinde çevrelerini yönlendirebilmeleri ve etkileyebilmeleri bulunmaktadır. Bu liderlerin sahip olduğu ilkeler etraflarındaki bireylerin onlara bağlanmalarını mümkün kılmaktadır. (Oktay ve Gül, 2003). Karizmatik liderlerin sahip oldukları özelliklerin şu şekilde ifade edilmesi mümkündür (Aykanat ve Yıldız, 2016):

- Değişime açık olma,
- Cesaret gösterebilme,
- Yeniliklere açık olma,
- Değişime önem verme,
- Bireysel özellikleri iyi bilme ve kendini tanıma,
- Yetenekli olma,
- Etrafındaki insanların gelişmesini sağlama ve onları yetiştirme,
- Bilgi toplama becerisine sahip olma,
- Özgüvene sahip olma,
- Güvenilir olma.

Karizmatik liderlerin en önemli özelliklerinden biri bu tip liderlerin bireyleri daha çok çalışma yönünde ikna edebilmeleridir. Bu liderlerin etrafındaki bireyleri etkileyen bir vizyonları vardır. Söz konusu bu vizyona erişebilmek için ise etrafındaki bireyleri olması gerekenden fazla çalışmaya ikna edebilmesi gerekmektedir. Özünde değerlendirildiğinde bunu gerçekleştirebilmek oldukça zordur. Bunun nedeni ise insanların olağan durumdan fazla çalışması pek istemeyebilmesidir. Bunu sağlanması için bireylerin karizmatik lidere bağlanması ve ona güvenmesi gerekmektedir (Oktay ve Gül, 2003). Bireyler karizmatik lidere güvendiklerinde ve ona bağlandıklarında bu liderin ifadelerine inanıp daha çok çalışmaya başlayabilmektedir. Bunu sağlayan unsur ise, bireylerin lidere yüksek düzeyde saygı ve sevgi beslemeleridir. Böylelikle bu bireyler daha fazla çalışmaya ikna olmaktadır. Lider tarafından onlara sunulan vizyona

bağlı olan bireyler, bu vizyona ulaşabilmek için gösterebilecekleri en iyi performansı sergilemeye çalışmaktadır (Tekin, 2007).

Karizmatik lider, güven sağlama, imaj oluşturma, takipçilerine örnek olma, insanların morallerini artırma gibi yeteneklere sahiptir. Modern karizmatik lider kuramları, günümüzün karizmatik liderlerinin kendilerini iyi ifade ettiklerini, üst düzey ahlaki standartlara sahip olduklarını, tutum ve davranışlarıyla örnek teşkil ettiklerini ve ortaya çıkan sorunlara farklı çözümler getirdiklerini ifade etmektedir. Yapısal açıdan tehlikeleri ilk fark eden kişiler oldukları ve bu tehlikelere gerekli çözümü ilk bulan kişiler oldukları belirtilmektedir. Bununla birlikte diğer bireylerin onlara sevgi ve saygı duymasını sağlamakta birlikte takipçilerinin değerlerine ve isteklerine onlar da sevgi ve saygı göstermektedir (Aykanat ve Yıldız, 2016).

Takipçiler genel olarak karizmatik lideri bir kahraman olarak değerlendirmektedir. Bu kahraman olarak değerlendirilme ise genel olarak kriz dönemlerinde söz konusu olmaktadır. Bireyler karmaşa ve kriz dönemlerinde bir kahramanın onları kurtaracağı görüşü içinde olmaktadır. Karmaşanın ve krizin var olduğu şartlarda ortaya çıkan karizmatik lider bireylerin umutsuzluktan sıyrılmalarını sağlar. Genel olarak karizmatik liderler olağandan farklı bir biçimde düşünürler. Süreçler ve olaylar üzerinde dururlar. Karizmatik liderin önemli bir diğer özelliği iyi bir öğrenci olmalarıdır. Bu kapsamda iletişim içinde oldukları insanlardan sürekli yeni bilgiler öğrenme istediğinde olurlar. Kendi düşüncelerini ve fikirlerini diğer insanlara aktarırken, onları iyi biçimde anlama ve tanıma girişiminde olurlar. Bununla birlikte karizmatik liderin sahip olması gereken bir diğer özellik, bilgi birikimin yüksek olmasıdır (Gül ve Aykanat, 2012).

Karizmatik liderler problemlere çözüme ulaştırabilmek için belli bir isteğe ve azme sahip olmaktadır. Sahip oldukları bu nitelikleri diğer insanlara yansıtarak diğer insanların da onlar gibi çalışabilmesini mümkün kılmaktadırlar. Buna benzer yapılarda kişiler başarılarını, kendi çalışmalarına değil onları çalışmaya teşvik eden liderlerle ilişkilendirirler. Karizmatik liderler takipçilerine iyi bir örnek olmaktadır. Takipçiler açısından karizmatik liderler güven duygusunun temsilidir (Keklik, 2012).

Karizmatik liderliğin bazı negatif özelliklerinin olduğunun da ifade edilmesi gerekmektedir. Karizmatik liderliğin en negatif yanlarından biri, takipçilerin karizmatik lidere kayıtsız şartsız bağlanmalarıdır. Bu özellikler karizmatik liderin bazı yanlış tutumlar içine girebilmesine neden olacaktır. Bununla birlikte karizmatik liderler bu doğrultuda bireysel çıkarlar peşinde koşabilecektir. Bu durum karizmatik liderliğin değerlendirme sürecinden geçirilmesini gerektirmektedir (Erdoğan ve Çarıkçı, 2016). Karizmatik liderlerin etrafındaki kişileri etkileme kabiliyetleri aldıkları yanlış kararların doğru olarak algılanmasına neden olabilecektir. Bu açıdan karizmatik liderler karmaşanın ve krizlerin hakim olduğu şartlarda doğru kararlar alabilirken, olağan koşullarda büyük problemlere neden olabilmektedirler. Bu durumda, arzu edilmeyen neticeler görüldüğünde tüm umutlar ortadan kalkmış olmaktadır (Shamir ve diğ., 2018).

Karizmatik liderlerin negatif özellikler yansıtma durumu, takipçilerin bu liderleri neden takip ettikleri konusu ortaya çıkabilmektedir. Bunun nedeni ise bu tip liderlerin negatif tutum ve davranışlarını liderliklerini edindikleri sırada değil, bunları liderliklerini sürdürürken yapmaları olmalarıdır. Liderliğin edinimi sırasında takipçiler izleyici veya gözlemci konumunda olmakta ve liderin sergilediği pozitif tutum ve davranışlar neticesinde takipçi haline dönüşmektedir. Bu açıdan bu liderler gözlemciler üzerinde bir bağlılık yaratmış olmaktadır. Takipçilerin lidere olan bağlılıkları ise liderin hatalarının ve yanlışlıklarının doğru olarak algılanmasına sebep olmaktadır (Erdoğan ve Çarıkçı, 2016; Kılınç, 1996).

1.4.3. Karizmatik Liderlikle İlgili Kuramlar

Literatürde karizmatik liderlikle ilgili çeşitli kuramlar yer almaktadır. Bu bölüm içinde şu kuramlara yer verilecektir:

- House'un Karizmatik Liderlik Yaklaşımı
- Bass'ın Karizmatik Lider Kuramı
- Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı
- Shamir'in Benlik Kavramı Yaklaşımı

- Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Yaklaşımı

1.4.3.1. House'un Karizmatik Liderlik Yaklaşımı

Bu yaklaşım literatüre 1977 yılında House tarafından kazandırılmıştır. Bu yaklaşımda karizmatik liderin karakter özellikleri, davranışsal yönetim eğilimleri ve durumsal faktörleriyle ilgili olarak bazı varsayımlar ön plana koyulmuştur. Bu yaklaşıma göre karizmatik liderler tutum ve davranışları ile bireysel özellikleri nedeniyle insanları etkileyen bireylerdir. Bu yaklaşımda karizmatik liderlerin diğer insanlardan ayrılan yönleri ele alınmış ve bu liderin ortaya çıkmasını sağlayan etmenler üzerinde durulmuştur.

Karizmatik liderin sahip olması gereken temel özelliklerden biri ideolojik amaç ve hedefler belirlemesi ve bu hedef ile amaçları onlara açıklamasıdır. Bu sayede karizmatik liderler hedef ve amaçların bireylere işlenmesini sağlarlar. Burada karizmatik liderin ideolojiyi düzgün ve doğru biçimde insanlara aktarması önemli olmaktadır. Bir diğer özellik karizmatik liderin insanlarla iletişim kurarken onlara büyük beklentiler sunması gerekmesidir (Arabacı, 2014). Zira karizmatik liderlerin ortaya çıktıkları kriz ve karmaşa ortamlarında insanlara sunulan beklentiler de yüksek olmaktadır. Karizmatik liderin insanları etkileyebilmesi açısından üst düzeyde beklentileri öne sürmesi gerekmektedir. Ancak yalnızca bu beklentileri öne sürmek yeterli olmamaktadır. Söz konusu süreç kapsamında ise karizmatik lider kendi beklentileri ile insanların beklentilerinin buluşmasını sağlayarak mevcut koşulları anlaşılabilir ve net bir şekilde açıklamak durumundadır. Bu durum ise liderin etkili bir iletişimi becerisine sahip olmasını gerektirmektedir. Bir diğer farklı özellik ise karizmatik liderlerin sergiledikleri tutum ve davranışlarla örnek teşkil etmeleridir. Örnek teşkil eden bir lider etrafındaki insanların da onun gibi davranmasını sağlayabilmektedir. Karizmatik liderin en önemli özelliklerinden biri de karizmatik liderin insanların güdüsünü canlandırabilmesidir. Bu kapsamda bağlanma, kuvvet ve güç güdülerini oldukça önemli olmaktadır (Aykanat, 2010).

Bu yaklaşıma göre karizmatik liderler sahip oldukları özelliklerle etrafındaki bireyleri etkileyebilmektedirler. Özellikle karizmatik liderin etrafındaki bireyler, onun

normal üstü güçlere sahip olduğunu düşünmektedirler. Bununla birlikte bu liderlerin etrafındaki insanlar üstünde derin etkileri olduğu ifade edilmektedir. Özellikle karizmatik liderin etrafındaki kişilerin liderin her dediğin sorgusuz sualsiz kabul etmesi ve dediklerini harfiyen yerine getirmeleri de karizmatik liderin sahip olduğu bir diğer özelliktir. Karizmatik liderlerin etkileme güçleri ve özgüvenleri oldukça yüksektir. Bununla birlikte kendini görüşlerini iyi biçimde yansıtan ve baskın karakterli bireylerdir. Bu nedenle insanları kolaylıkla ikna edebilmektedirler (Kırel, 2001; Kılınç, 1996).

Karizmatik liderlerin etkileme ve davranışsal yönelimlerinin dört temel özelliğinin olduğunun ifade edilmesi mümkündür. Bu özellikler şunlardır (Kılınç, 1996):

1. İdeolojik hedef ve amaçların belirlenmesi ve bunların açıklanması: Karizmatik liderler, diğer lidere nazaran değer, idealler ve isteklerin derinleşmesi sağlamak, takipçiler gözünde uygun birey olarak algılanmak ve örgütsel başarı sağlama adına ideolojik amaçları açık açık ifade etmektedir.
2. Takipçilerle üst düzey beklentiler kapsamında iletişimde bulunma: Karizmatik liderler onları izleyenlere üst düzey beklentiler aktarmakta ve onlar kendilerinin belirlemiş oldukları hedeflere erişebileceklerini güvendikleri hissini yansıtmaktadır.
3. Takipçilere rol model olma: Karizmatik lider, sergilediği tutum ve davranışlarla takipçilere rol model olmaktadır.
4. Güdülerini canlandırma: Karizmatik lider misyon ve hedeflerin gerçekleştirilmesiyle ilgili takipçilerinin güdülerini harekete geçirmektedir.

Bu yaklaşım yol-amaç teorisini değerlendirmekte ve çalışanların motive edilmesinin sağlanması açısından bulunması gereken özellikleri incelemektedir. Yol-amaç teorisi açısından kurumların başarıyı yakalayabilmeleri için, çalışanların motive edilmesi gereklidir. Söz konusu süreç kapsamında ise karizmatik liderlerin çalışanları

motive edecek şartları sağlaması gerekmektedir. Bu açıdan karizmatik liderlerin başarılı olabilmeleri için etrafındaki bireylerin gereksinimlerini bilmesi gerekmektedir. Bununla birlikte karizmatik liderin iyi bir mükafatlandırma yapısı hazırlaması gerekmektedir (Sığrı ve Dinçel, 2013).

1.4.3.2. Bass'ın Karizmatik Lider Kuramı

Bu kuram House'un ortaya koyduğu iddiaları desteklemiştir. Bununla birlikte bu kuramda House'un yaklaşımı üzerine bazı eklemeler yapılmıştır. Bu modele göre karizmatik liderler etrafındaki bireylerin tutum ve davranışlarında değişikliklere neden olmaktadır. Bu değişiklikleri gerçekleştirirken de bireylerde heyecan yaratmalıdır. Karizmatik liderlerin coşku yaratabilme özelliklerinin bulunması, bireylerde heyecan yaratabilmenin sağlanmasını da mümkün kılmaktadır.

Karizmatik liderin yerine getirmesi gereken en önem arz eden konu macera ve coşku hissini insanlara sunabilmektir. Karizmatik liderin etrafındaki insanları heyecanlandırabilmesi için bazı durumlarda kendini olduğundan daha yüksek göstermesi gerekmektedir. Karizmatik liderin başarısı, onun değerlerinin takipçileri tarafından benimsenmesine bağlı olacaktır (Aykanat, 2010).

Karizmatik liderliğin farklı boyutları bulunmaktadır. Bu boyutlar şunlardır (Köybaşı ve diğ., 2017):

- Destekleyicilik,
- Açıklık,
- Takım kurma.

Destekleyicilik, karizmatik liderin takipçilerini ve diğer insanları desteklemesi anlamına gelmektedir. Bu açıdan karizmatik liderin arkadaş canlısı, sıcakkanlı bir karaktere sahip olması önemlidir. Açıklık, takipçilerine ve diğer insanlara kurumun değerleri ve hedefleri açısından net ve açık bilgiler vermesi anlamına gelmektedir. Karizmatik lider karşısındaki bireylere yapmaları gerekenleri açıkça ifade etmez ise başarı olamayacaktır. Takım kurma ise, karizmatik liderin

beraber çalışacağı kadroyu iyi belirlemesi anlamına gelmektedir. Takımdaki bireylerin iyi anlaşmaları ve koordineli çalışmaları başarıyı etkileyecektir. Bu açıdan karizmatik lider bu unsurları sağlayacak takımı kurması gerekmektedir (Köybaşı ve diğ., 2017).

1.4.3.3. Karizmaya Sosyal Sirayet Yaklaşımı

Karizmaya sosyal sirayet yaklaşımına göre takipçiler tarafından ortaya konan tepkiler, liderin sergilemiş olduğu karizmatik davranışların takipçilerin üzerinde oluşturduğu direkt etkilerden çok, takipçilerin kendi aralarında sergilemiş oldukları sosyal etkileşimden kaynaklanmaktadır. Bu yaklaşım liderle ilgili karizmatik tepkilerin ifade edilmesi kapsamında ilk olarak kişilerarası sürece yani “sosyal sirayete” odaklanmaktadır. Sosyal sirayet, davranışsal tepkiler veya heyecanların belli topluluk arasında oluşması ve yayılmasını ifade etmektedir. Bu süre boyunca bireylerin engellenmeye ve kaygıya yönelik olarak belli bir tutumlar sergilemeye yönelik saklı eğilimleri olduğu varsayılmaktadır. Ayrıca bireylerin başka birinin davranışsal tepkiyi saklamadan sergilediğini gördüklerinde, kendi isteklerini saklı tutmasına neden olan zincirleri kırarak, kendi de aynı tepkiyi ortaya çıkarmaya başlamaktadır (Kılınç, 2002).

Bu yaklaşımla ilgili olarak panik, linç veya ayaklanma benzeri durumlarda bireyin heyecanını ortaya koymasına neden olacak davranışı sergilemesi tehlikeden canını kurtarmak için birini ezmesi, mağaza camı kırarak malları yağmalaması, fiziksel bir saldırıda bulunması gibi davranışların sosyal sirayet davranışı olarak ifade edilmesi mümkündür. Bu tip davranışlarla karşı karşıya kalan kişilerin daha önce bu davranışı yaşamamışlarsa diğerlerini taklit ederek bu davranışı yapmaları mümkün olmaktadır. Bu tip durumlarda bireylerin birbirlerine karşılıklı cesaret vererek tepkilerin artmasını sağlayabilmeleri mümkün olmaktadır. Yalnız başlarına asla yapmayacakları davranışları toplu hale geldiklerinde yapmaya başlamaktadırlar (Aykanat, 2010).

1.4.3.4. Shamir’in Benlik Kavramı Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre karizmatik liderliğin izleyenler üzerinde içsel ve derin etkileri bulunmaktadır. Bu yaklaşımının oluşum sürecinde, karizmatik liderlikle ilgili

yapılan diğerk çalışmalar incelenmiş ve yapılmış olan çalışmalarda karizmatik liderliğin içsel olarak nasıl oluştuğunun ele alınmadığı fark edilmiştir. Bu sebepten dolayı bu yaklaşım, karizmatik liderin izleyenleri üzerindeki “benlik” algısını ele almaktadır. Benlik kavramı yaklaşımına göre karizmatik liderler, onları izleyen bireylerin benliklerine etmektedir. Bu nedenle karizmatik liderler onu izleyenleri oldukça fazla etkileyebilme özelliğine sahiptir (Aykanat, 2010).

İfade edilenler doğrultusunda gerçekçi bir benlik algısına sahip olunmasıyla ilgili olarak şunların ifade edilmesi mümkündür (Taşgit, 2012):

- Gerçekçi bir benlik algısı olan kişilerin ilerleyen dönemlerle ilgili istekleri ve beklentileri akılcı ve erişebilir nitelikte olmaktadır.
- Gerçekçi benlik algısı olan bireylerin stresle başa çıkabilmeleri daha kolay olmakta ve bu sebeple bu bireyler strese yönelik daha dayanıklı olmaktadır.
- Gerçekçi benlik algısı olan bireyler çalışma hayatına ve işlere kendi fikir ve görüşleri kapsamında bağlanmaktadır. Bu açıdan işleriyle ilgili olarak bakış açıları; mevcut şartları algılamak, anlamak ve buna bağlı olarak başarılı olmak üzerine kurulu olmaktadır.
- Gerçekçi benlik algısı olan bireyler görüşlerine ve algılarına güvenmektedir. Bu açıdan bu bireyler çalışma yaşamlarını ve hayatlarını bireysel çabalarının şekillendireceğini düşünmektedir.
- Gerçekçi benlik algısı olan kişilerin hayata karşı tutumları onların izleyecekleri yolu ortaya koymaktadır. Bu bireyler kararlarına ve tepkilerine güvenmekle birlikte, yeni görüşlere ve fikirlere de açık olmaktadır. Ancak kararlarını kendileri alma eğilimindedirler.

Gerçekçi benlik algısı olmayan kişiler ise şunun gibi davranışlar ortaya koymaktadır (Taşgit, 2012):

- Kendilerine ve diğer insanlara güvenmezler.
- Farklı fikirlere ve yeni yaşantılara endişeyle yaklaşır.

- Kendilerini eleştirmekten ve kendiriyle yüzleşmekten korkarlar.
- Sebepsiz yere ve devamlı olarak başkalarını kızdırmama hissi içinde olurlar.
- Sosyal ilişkiler kurmada başarılı değildirler. Dikkat çekmekten kaçınırlar.
- Dostça ilişkiler kuramamaktadırlar. Bunun sebebi ise çevredeki insanların onlar için güvenilmez olmasıdır.
- Risksiz kararlar alma isteğindedirler. Bu sebeple kendi kararları yerine diğer insanların almış olduğu kararlara göre hareket etmek istemektedirler.

1.4.3.5. Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atıf Yaklaşımı

Bu yaklaşıma göre karizma kavramı sanal bir kavramdır. Buna göre karizmatik liderler onlara has özelliklere sahip olmaktan çok çevrelerindeki bireylerin onları karizmatik görmeleri sebebiyle karizmatik lider konumunu elde etmektedirler. Çevredeki insanların bu kişilere lider diyebilmesi açısından başta mevcut görüşlerden farklı görüşler sürebilmesi gerekmektedir. Liderin mevcut şartları desteklemesi halinde çevrelerindeki bireyler onu karizmatik lider olarak nitelendirmeyecektir. Bir liderin karizmatik olarak nitelendirilmesinin bir diğer sebebi ise çevrelerindeki bireylerin gereksinimlerine ve çevresel olanaklara yönelik olarak üst düzeyde hassasiyetinin olmasıdır. Bu açıdan karizmatik liderin almış olduğu kararlar etrafındaki bireylerin yararına olması halinde bu kararlar daha da etkili olacaktır. Özellikle karizmatik liderin etrafındaki bireylerin gereksinimlerine cevap verebilme becerisi en önemli özelliği olmaktadır (Aykanat, 2010).

Karizmaya atıf yaklaşımı kapsamında liderlerin yalnızca davranışlarının ele alınmasını eleştirilmektedir. Buna göre karizmatik liderliğin tespit edilmesi açısından yöneticilerin davranışlar ve bireysel özellikleri değerlendirilmektedir. Ancak bu süreç içerisinde tutum ve davranışların etraftaki bireyler açısından ne anlam içerdiğini belirlemek daha önemli olacaktır. Bu kapsamda geliştirilecek ölçeklerden yararlanılması savunulmaktadır.

Bu yaklaşıma göre liderlerin karizmatik lider olabilmesi açısından statükoyu reddetmekle beraber var olan gelenek ve göreneklere farklılık arz eden davranışlarda bulunmaları gerekmektedir. Özellikle bu kişiler var olan sistem ile gelenek ve göreneklerden çok kendilerine güven duymaktadırlar. Bu sebeple karizmatik liderler, var olanlar yerine radikal farklılıkları ortaya koyan bireylerdir.

Karizmaya atıf yaklaşımı kapsamında bazı temel niteliklerden bahsedilmektedir. Tablo 2’de gösterilmiştir.

Tablo 2. Karizmaya Atıf Yaklaşımın Temel Nitelikleri

Nitelik	Açıklaması
Uç noktadaki Fikir	Karizma niteliği olmayan liderler çoğunlukla statükoya karşıt bir görüş ortaya koymazlar. Ancak karizmatik liderlerse var olan gelenek ve göreneklere karşı çıkan bir görüş ortaya koyarlar. Karizmatik liderler açısından hayaller oldukça önemlidir. Bu açıdan diğer insanları da kurmuş oldukları hayallerin gerçeğe dönüşebileceğini inandırmaktadırlar.
Üst düzeyde risk üstlenme	Karizmatik liderler risk almadan başarı sağlayamazlar. Özellikle kriz dönemlerinde ortaya çıkmaları sebebiyle radikal kararlar almak durumundadırlar. Radikal kararlar ise riski içinde bulundurmaktadır. Karizmatik liderler başarılı olabilmek için büyük bedel ödemeyi tercih edebilmektedir.
Gelenek ve göreneklerle uyuşmayan stratejiler kullanma	Karizmatik liderler başarılı olabilmek için geleneksel stratejilerden uzak durmak durumundadır. Geleneksel yapılar içerisinde liderler karizmatik olarak görülmeyebilecektir. Radikal kararlar radikal stratejilerin var olmasını gerektirmektedir. Bu açıdan karizmatik liderler umulmayan durumlarda umulmayan davranışları sergileyebilmektedir.

Koşulları net bir biçimde değerlendirme	Karizmatik liderlerin yeni stratejileri kullanmak istemesinden dolayı, yeni imkanları, çevre faktörlerini iyi değerlendirmeleri önemli olmaktadır. Geçmişte yarar sağlamış bir strateji farklı şartlarda yarar sağlamayabilecektir. Liderin çevre koşullarıyla ilgili ortaya koyduğu hassasiyeti, çevrelerindeki insanların ihtiyaçları açısından da sergilemesi gerekmektedir. Liderin vizyon sahibi olması gerekmektedir.
Takipçilerin Düş Kırıklığı	Var olan şartlar insanları düş kırıklığına uğratmaya başladığında karizmatik liderler ortaya çıkmaktadır. Ancak karizmatik liderin ortaya çıkması açısından krize gerek yoktur. Bu kapsamda olağan koşulların etkinsiz insanlara açıklanması gerekmektedir. Böylelikle radikal kararların alınması mümkün olmaktadır.
Kendine Güven	Karizmatik liderin kendi görüşlerini ve düşünceleri insanlara açıklarken kendine güvenmesi gerekmektedir. Kendine güvendiği hissi izlenimi vermeyen liderlerin görüşleri insanlar tarafından kabul görmeyecektir.
Bireysel Güçten Yararlanılması	Karizmatik liderlerin başarılı olabilmesi için bireysel güçlerini düzgün kullanması gerekmektedir. Bireysel güçlerin zamanında ve düzgün bir şekilde kullanılmaması başarısızlığa sebep olacaktır.

Kaynak: Aykanat, 2010; Kurt, 2013.

1.4.4. Karizmatik Liderlerin Dışavurumunu Destekleyen Öğeler

Karizmatik liderler genel olarak ülkelerde kötü olayların ortaya çıktığı dönemlerde ortaya çıkmışlardır. Politik kaos, düzensizlik, belirsizlik, savaş, iktisadi kriz gibi negatif şartlarla birlikte insanlar bir kurtarıcı aramaya başlamaktadır. İşleyişini ve düzenini sürdüremeyen toplumlar, işleyişi farklılaştırmak için bir kahramana, kurtarıcıya veya lidere ihtiyaç duyarlar. Bu açıdan karışıklığın, politik kaosun, iktisadi krizlerin fazla olduğu ülkelerde karizmatik liderlere daha fazla

rastlanılabilmektedir. Negatif şartların olmadığı koşullarda veya gelişim gösterilen şartlar içerisinde de karizmatik liderlerin ortaya çıkabilmesi mümkün olmaktadır (Oktay ve Gül, 2003).

Karizmatik liderlerin dışavurumunu destekleyen faktörlerin şu şekilde ifade edilmeleri mümkündür:

- Karmaşa, bunalım hali, belirsizliğin var olması gibi sebeplerden dolayı değişimin zorunlu olması,
- Roller, görevler, sorumluluk ve kitlelerle birlikte bütünleşmeye başlaması,
- Mücadeleye yönelik bir olayı ortaya çıkması ile bu mücadelenin insanların içindeki refleksi, tepkiselliği ve enerjiyi dışarı çıkarması,
- Bazı pişmanlık hislerinin, korkma duygusunun, düşmanlığın, yetersizlik hissinin ve suçluluk duygusunun insanların içinde var olmaya başlaması,
- Bazı amaçların oluşması ile bu amaçların insanlarda bir bağlılık duygusu açığa çıkarması,
- Liderin ortaya koyduğu vizyonun insanlarla uyumlu olması,
- Bir sorunun gerçek hayatta olmamasına rağmen, bu sorunun yaratılmış olması,
- Genel işleyiş içerisinde devam ettirilen seyrin rağbet görmemeye başlaması,
- Doyumsuzluk hissinin mevcut koşullardan dolayı ortaya çıkması durumu.

1.4.5. Karizmatik Liderlerin Davranış Özellikleri

Karizmatik liderler statükodan ayrılmak adına bir vizyon belirlemek durumundadırlar. Özellikle liderin karizmatik lider olabilmesi açısından belirlemiş olduğu vizyonun, mevcut şartlardan ve koşullardan ayrılmış olması gerekmektedir. Geleneksel yöntemleri içermeyen unsurları vizyon olarak belirleme karizmatik liderin

başarılı olabilmesi açısından oldukça önemlidir. Bu açıdan risk alan liderlerin geleneksel yöntemlere bağlı kalan liderlere kıyasla daha çok başarılı olarak nitelendirilmeleri mümkün olmaktadır (Sığrı ve Dinçel, 2013).

Karizmatik liderlik anlayışında karşılıklı iletişim de başarılı olması beklenmektedir. Bazı insanlar daha önce karşılaşmadıkları iletişim tarzını abartabilmektedir. Bu durum liderin işinin daha kolay hale gelmesini sağlamaktadır. Bu açıdan liderin resmi olmayan haberleşme araçlarından yararlanması sosyal sirayetin artmasını sağlayacağıın ifade edilmesi mümkündür (Çelik ve Sünbül, 2008).

Liderler bazen vizyonlara erişebilmek adına baskı kuran yollara başvurabilmektedir. Ancak liderin karizmatik olabilmesi açısından tehdit ve baskı yerine bireysel güçlerinden hareketle bir ikna kabiliyetine sahip olması gerekmektedir. İkna kabiliyetinin kullanılarak görüşlerin aktarılması daha kolay olmaktadır. Genel olarak kabul görmemiş bir vizyonun liderin sahip olduğu ikna kabiliyeti ile kabul edilmesinin sağlanması takipçilerin liderden daha çok etkilenmelerine neden olacaktır. Bu durum liderin karizma atfının yükselmesine neden olacaktır. Liderin karizma atfının yükselmesi liderin izleyiciler üzerindeki etkisini arttırmada yardımcı olmaktadır (Ceylan ve Özbal, 2008).

Kurum içi krizlerde karizmatik liderlerin ortaya çıkması ihtimal dahilinde olmaktadır. Ayrıca karizmatik bir liderin ortaya çıkış sürecinde kesin bir krize ihtiyaç duyulmamaktadır. Mevcut yönetimin istenen düzeyde verimliliği sağlamaması durumunda daha belirgin bir vizyon ortaya koyabilen liderin kabul görmesi mümkün olacaktır. Bu bulgular ise liderin karizmatik olarak ele alınmasını temin edebilecektir. Bununla beraber geleneksel yöntemin kullanımından farklı yöntemler kullanılmasıyla birlikte bir başarı temin edilebiliyorsa da karizmatik lider atfı sağlanabilecektir (Sacavem ve diğ., 2017).

Liderin toplum üzerinde özdeşleşme sağlaması karizmatik lider olarak değerlendirilmesini daha kolay hale getirmektedir. Liderin bunu sağlayabilmesi açısından cazip gözükmesi gerekmektedir. İnsanların hayranları olduğu kişileri taklit etmeleri genel olarak rastlanılan bir durum olarak karşımıza çıkmaktadır. Liderlerin sahip oldukları bu güçten yararlanması ve diğer insanlarla ilişkilerinde onları önemli bir kişi olarak hissettirmesi gerekmektedir (Ceylan ve Özbal, 2008).



İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ETKİLEYEN FAKTÖRLER

2.1.Örgütsel Bağlılık Tanımı

Örgütsel bağlılık, personellerin kendilerini örgütlerine bağlı hissetmeleri olarak açıklanmaktadır. Personeller örgüte karşı pozitif hal ve hareketler olarak açıklanmaktadır. Personeller ve örgütün amaçları bu noktada kesişmektedir. Örgütsel bağlılık algısı ile personellerin kendilerini çalıştıkları örgüte bağlı hissetmeleri ve örgütte olmaktan mutlu olmalarını sağlamaktadır (Polat ve Medya 2011). Örgütler, başarıyı yakalayabilmek için personellerinin sürekliliğini sağlamak durumundadır. Kaliteli çıktının sağlanabilmesi için nitelikli çalışana sahip olabilmek, aynı zamanda örgütte kalmalarını sağlamak gerekmektedir (Bushra ve diğ.,2011).

Örgütsel bağlılık bilhassa 1980’li zamanlardan sonraki süreçte örgütsel davranış hususunu araştırmaya başlamasıyla ortalığa çıkmış olan bir konu olmuş ve günümüzde pek çok çalışmanın araştırma konusu olmuştur, olmaya da devam etmektedir. Örgütsel başarının sağlanması için örgütsel bağlılık algısının çok iyi oluşturulmuş olması gerekmektedir. Örgütsel başarının yakalanması, örgütsel bağlılık algısı kritik bir etmen olarak ortaya çıkmaktadır (Borghei ve diğ., 2010). 1960’lı senelerde yalnızca personellerin maddi değerler algısında örgütte bulunan bağlılıkları sayılırken, yetmişli senelere gelindiğinde duygusal değerler de işin içine girmiştir. Duygusal değerlere bağlı olarak bir bağlılık algısı oluşturduğu fark edilmiştir (Güçlü, 2006).

Örgütsel bağlılık, örgütün performansının artırılmasında mühim etmenlerden bir tanesi olarak düşünülmelidir. Örgütsel bağlılık algısının fazla bulunduğu

personeller, örgütün değer ve ilkelerini benimsemişlerdir. Personeller için örgütün çıkarları, kendi çıkarlarının önüne geçmektedir. Bu durum da personellerin örgüt için daha çok çabalamalarını sağlamış, örgütün performansını pozitif olarak etkilemiştir (Altınöz ve diğ., 2011).

Örgütsel bağlılık, personellerin örgüt hedef ve gayelerinin içselleştirilmesi olarak açıklanmıştır. Personellerin, örgütün amaç ve hedeflerine varabilmesi adına örgütün devamlı bir üyesi olmayı tercih etmeleri ve bu bakımdan performans sergilemeleri, bağlılıklarını ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılığın fazla olduğu çalışanlar, örgüt çıkarının oluşması adına yüksek efor göstermektedir ve örgütün içinde bulunmayı oldukça fazla istemektedir (Joo, 2010).

Örgütsel bağlılık, örgütlere olumlu bir algı biçiminde ortaya çıkmaktadır. Örgütsel olarak bağlı olmak gerek çalışanların gerekse de örgütlerin başarılı olmasında önemli bir etmendir. Örgütsel bağlılığın algısının fazla olduğu çalışanlar diğer çalışanların yanı sıra aşağıdaki özellikleri barındırmaktadırlar (Aslan, 2008):

- Örgütü destekleyen davranışlar sergileme
- Örgütün başarısını sağlamak için fedakârlık yakalama
- Örgüt amaçlarına odaklanma
- İşe devamlılık sağlama
- Örgütsel çıkarların benimsenmesi
- Örgüt değerlerinin benimsenmesi
- Yüksek performans sağlanması
- Kendi işlerinin yanı sıra inisiyatif alma

Örgütsel bağlılık sağlanması, gerek personeller gerekse de örgütler için türlü neticeleri de birlikte taşımaktadır. Örgütsel bağlılığın fazla ya da az olması, çalışanlar ve örgüt üstünde pozitif ya da negatif tesirlere sebep olmaktadır (Korkmaz 2011). Doğan ve Kılıç (2007)'ın örgütsel bağlılığın kişi ve örgüt üstünde yer olan neticeleri türlü kaynaklardan toplanması sağlanmış ve aşağıda yer alan tablo oluşturulmuştur.

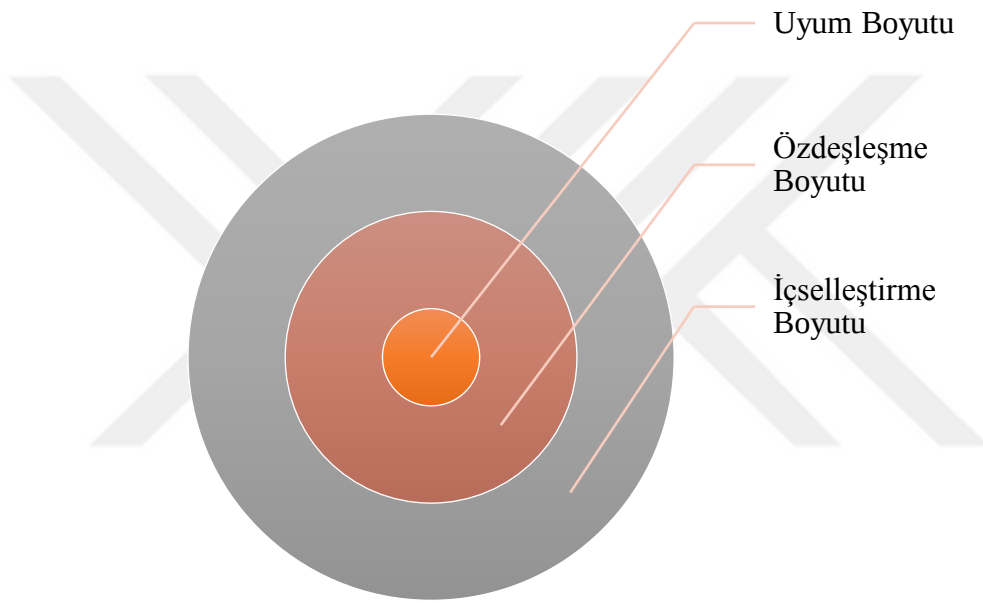
Tablo 3. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Bağlılık Düzeyleri	Bireysel		Örgütsel	
	Olumlu	Olumsuz	Olumlu	Olumsuz
	- Bireysel yaratıcılık kazanma - Özgün olma	- Mesleki gelişmede düşük bir durum olması - Çalışanlar arasında olumsuz iletişimin söz konusu olması	Performansı düşük olan çalışanların işten ayrılmasına bağlı olarak daha verimli iş ortamının oluşması,	- Sadakatsiz çalışanların varlığı - Örgütten ayrılma durumun yüksek olması - Çalışanların gerekli sorumlulukları yerine getirmemesi.
	- Yaratıcı işgücü - Sadakat duygusunun yüksek olması	- Mesleki gelişmenin sınırlı düzeyde olması - Tam olarak örgüte olan bağlılık seviyesinin belirlenememesi	- Artan çalışanların kıdem durumu - Sınırlı iş devri, - Sınırlı ayrılma isteği, - Yüksek iş tatmini	- Bireysel beklentilerin ön plana çıkması, - Kişisel çıkarlar doğrultusunda örgütsel çabanın sarf edilmesi - Örgütsel çıktıların azalması
Yüksek	- Çalışanların tutkulu şekilde çalışmaları - Çalışanların bilgi ve becerilerinin yükselmesi	- Değişim durumuna karşı direnç gösterme - Yaratıcılığın bastırılması - Sosyal ilişkilerde gerilim yaşama, - Dayanışmanın yetersizliği.	- Çalışanların yüksek örgütsel güven doğrultusunda çalışmaları - Örgüt başarısının sağlanmasında daha fazla çaba sarf etmeleri	- Örgütte etik olmayan davranışların söz konusu olması - İnsan kaynakları politikalarının yeteri kadar işlevsel olmaması, - Aşırı derecede gayret gösteren çalışanlara karşı olumsuz düşünceler besleme

Kaynak: Doğan ve Kılıç 2007.

2.2. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Personellerin örgütsel bağlılık duygularının uyandırılması sırasında ve yükselmesinde bazı kademelerden bahsetmek mümkündür. Personeller yüksek bağlılık algısına ulaşılmasında bu kademelerden geçmek durumundadır (Gürkan 2006). Bu kademeler örgütsel bağlılığın seviyeleri olarak açıklanmaktadır. Aşağıda yer alan şekilde örgütsel bağlılığın kademeleri bulunmaktadır.



Şekil 2. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Kaynak: Sarpbalkan 2017.

Örgütsel bağlılık boyutları aşağıda alt başlıklar dahilinde incelenmiştir.

2.2.1. Uyum Boyutu

Bahsi geçen boyut, personellerin örgüt içerisinde yeni olduklarını ve örgüt içinde uyum yakalamaya çalıştığını anlatmaktadır. Çalışanlar ilk işe girdiklerini kendilerini örgütün bir parçası olarak düşünemezler. Bu durumda da personeller kurum amaç ve hedeflerini öğrenmeye ve benimsemeye çalışmaktadırlar. Uyum

aşaması aynı zamanda çalışanlar açısından da bir zorunluluk olarak görülmektedir. İşe yeni atılmış olan personeller kendilerini örgüt ile uyumlu hale getirebilmek için çaba gösterirler. Aynı zamanda uyum sağlamanın bir diğer sonucu da cezalardan korunmaktır. Çalışanlar uyum sağlamayı başararak aslında cezalardan da kaçabilmektedirler (Sarpbalkan 2017).

2.2.2. Özdeşleşme Boyutu

Özdeşleşme aşaması, uyum boyutundan sonra gelen ve ikinci kademeyi belirtmek için kullanılan boyuttur. Personeller örgütün amaçlarını ve hedeflerini bu kademedede de benimsemeye çalışmaktadırlar. Kendilerini örgütün bir parçası olarak hissedilmek için bir takım isteklerde bulunurlar. Bu isteklerin başını da örgütler olan ilişkilerini güçlendirmek tutmaktadır. Personeller örgüt ile olan gayelerini güçlendirerek kendilerini örgütün bir parçası olarak görmeye uğraş gösterirler. Bu kademedede çalışanların örgütlerine karşı hissetmiş oldukları bağlılık algısını sağlamlaştırmaya uğraşırlar (Polat ve Medya, 2011).

2.2.3. İçselleştirme Boyutu

Personeller, kurumlarının hedeflerini ve amaçlarını bu aşamada artık benimsemiş durumdadırlar. Kendi çıkarları ve örgüt çıkarlarını bu aşamadan sonra aynı yönde ilerletmeyi başarmışlardır. Çalışanların kurumla aynı hedefe ve amaca yönelmiş olması, kurumun başarının en büyük etkeni ve tetikleyicisi olmuş olmaktadır. Bunun temel nedeni ise çalışanların kendi amaçları için sarf ettikleri enerji de kurum için faydalı olmaktadır. Kurumun başarısı kişinin de başarısını getirmiş olacaktır yine aynı şekilde kişi başarısı kurum başarısının yakalanmasını sağlayacaktır. Örgütün performansı bu sayede olumlu olarak etkilenmektedir. Personeller kendi değerleri ve örgüt değerleri arasında ilişki oturtmuşlardır ve kendi değerlerini de korumak için çaba sarf etmeye başlamışlardır. Kendileri için de gayret göstermeleri sayesinde performansları artmaktadır ve kurumu da beraberinde olumlu olarak etkilemektedirler (Aydin ve diğ., 2013).

2.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Personellerin bağlılıkları üstünde etkisi olan pek çok etmen bulunmaktadır. Örgütsel bağlılık algısı kişisel, örgütsel ya da çevresel şartların değişmesine göre farklılık içermektedir. Bundan sonraki kısımlarda örgütsel bağlılık üstünde tesiri bulunan bir takım demografik, örgütsel ve örgüt dışı faktörlere yer verilmiştir.

2.3.1. Demografik Faktörler

Çalışmalarda ve araştırmalarda yer edinmiş olan demografik özelliklerin bilhassa personellerin örgüte olan bağlılıkları arasında güçlü bir bağın olduğu ortaya konulmuştur. Personellerin cinsiyetlerine, medeni hallerine, eğitimlerine ya da yaşlarına bağlı olacak biçimde örgüte olan bağlılık hisleri farklılaşmaktadır (Azeem 2010).

2.3.1.1. Cinsiyet

Personellerin örgütsel bağlılıkla ilişkili olan algılarında en mühim etmenlerden bir tanesi de cinsiyettir. Cinsiyet etmeni, kişilerin işlerine karşı olan tutumlarının değişmesine sebebiyet verebilmektedir. Kadınları ve erkeklerin toplum içerisinde yer edinmiş bir takım rollerinin bulunması iç hayatında da kendine yer edinmiştir. Kadınların toplumsal olarak üstlenmiş oldukları rollerinde, ev, aile ve çocuk işlerinin yükümlülüğünün yanı sıra iş hayatını devam ettirmeleri, onların daha çok yorulmasına ve duygularının olumsuz olarak çabuk etkilenebilmesine neden olabilmektedir (Cömert, 2014).

2.3.1.2. Medeni Durum

Personellerin evli olup olmaması yani medeni halleri, örgütsel bağlılıkları üstünde etki bırakabilmektedir. Bu durum kimi zaman olumlu kimi zamanda olumsuz olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışanların evli, bekar, boşanmış olma hallerine göre örgüt içindeki tutumları ve bağlılık duyguları farklılık gösterebilmektedir. Çalışmalarda yer edinişine göre, evli bireylerin ailelerine karşı üstlendikleri sorumluluklarından dolayı daha fazla kurumla bağlılık içerisinde oldukları

belirlenmiştir. Evli bireylerin ailelerinden kaynaklı olarak daha bağlılık seviyelerinin yüksek olduğu tespit edilmiştir. Aile içerisinde üstlenmiş oldukları maddi getiri rolü, çalışanı işte kalmaya ve tutunmaya itmektedir. Böylece çalışanların bağlılık seviyelerinin yükselmesine neden olmaktadır. Aynı şekilde bekar bireylerin daha az sorumluluk üstlenmelerinden kaynaklı olarak daha az bağlılık hissettikleri sonucuna varılmıştır (Nongo ve Ikyanyon, 2012).

2.3.1.3. Yaş

Yaş, iş yaşamında önemli bir konumda yer almaktadır. Bireylerin yaşları işlerinde bir takım olumlu ya da olumsuz etkiler doğurabilmektedir. Genç yaşta işte çalışmakta olan bir birey ile uzun yıllardır çalışmakta olan bir bireyin kurumlarına olan bağlılıkları farklı olabilmektedir. İşe yeni başlayan çalışanların daha yıpranmamış olması sayesinde işe daha fazla adapte olma isteği içerisinde oldukları söylenebilir. İş motivasyonları daha yüksek ve çalışma performansları daha fazla olmaktadır. Aynı biçimde iş yaşamında uzun zamanlar vakit geçirmiş olan bireylerin artık çalışmaktan yıpranmış olmaları ve emekli olmak istemelerinden kaynaklı olarak, çalışma motivasyonları daha düşük olmaktadır ve bağlılıkları da daha düşük seviyelerde seyredebilmektedir (Eğriboyun, 2013).

2.3.1.4. Kıdem

Personellerin, kurum içerisinde çalıştıkları zamana göre örgütsel bağlılık algıları farklı olabilmektedir. Çalışanların uzun zamanlar çalışma hayatında olmaları ve yeni işe başlamış olmaları arasında bir fark olmaktadır. Yeni işe başlamış olan bireyler daha hevesli ve istekli olurken, emekliliği yaklaşmış olan bireylerin bağlılıklarında zayıflama görüldüğü tespit edilmiştir (Tan, 2017).

2.3.1.5. Eğitim Durumu

Çalışmalarda kendine yer edinmiş bir başka unsur da bağlılık ve eğitim durumunun ilişkisidir. Eğitim seviyesine bağlı olarak örgütsel bağlılığın da değiştiği gözlemlenmiştir. Eğitim seviyesinin yüksek seviyelerde olması ya da çok düşük

olması, çalışanların kurumlarıyla olan ilişkilerinde rol oynamaktadır. Yüksek eğitim seviyesinde olan bireylerin daha çok çalışma imkanının olması ve işe karşı olan bağlılıklarının daha düşük olmasını gösterebilmektedir (Özkaya ve diğ., 2006). Eğitim seviyesinin yüksek olması personellerin örgütlerinden beklentilerini yukarı çekmektedir. Çalışanların kurumlarından beklentilerinin fazlalaşması demek bağlılıklarının da azalması anlamına gelmektedir. Bunun tersi yani daha düşük eğitim düzeylerinde olan insanların daha fazla örgütsel bağlılık hissettikleri tespit edilmiştir. (Iqbal, 2010). Kişilerin kendilerine has özellikleri de örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyebilecektir. Buna göre şu özellikler bireylerin örgütsel bağlılıkları pozitif yönde etkileyecektir (Açıkgöz, 1994):

- Başarı isteği veya güdüsü fazla olan bireyler hedeflerini orta güçlükte koymaktadır.
- Başarı isteği fazla olan bireyler, isteyerek ve bilerek öğrenme sürecini sürdürmektedirler.
- Başarı isteği fazla olan bireyler yüzleştikleri güçlükleri emek sarf ederek yenmeye çalışırlar.
- Başarı isteği bireylerin yeterlilik hissini geliştirmektedir.
- Başarı isteği ve güdüsü fazla olan bireyler orta ile uzun dönemli plan yaparlar.
- Başarı isteği ve güdüsü fazla olan bireyler kendilerini işleriyle özdeşleştirmektedir. Bu durum ise kendiyle birlikte üst düzey verimlilik ve performans getirmektedir.

2.3.2. Örgütsel Faktörler

Personellerin örgüte karşı olan bağlılıklarını tesiri altına alan en mühim etmenler arasında örgütün çalışanlarına sunmuş oldukları bulunmaktadır. Personellerin örgütlerine karşı olan pozitif ya da negatif tutumları, bağlılıklarına etki etmektedir.

2.3.2.1. İşin Niteliği ve Önemi

İşin niteliği de çalışanlar üstünde farklı etkiler bırakabilmektedir. Çalışanların yapmış oldukları işe göre farklı bağlılık seviyeleri hissettikleri tespit edilmiştir. İşin, kişinin mesleki isteklerine uygun olması ya da olmaması ve çalışanın işiyle alakalı sorumlulukları, alabilecekleri inisiyatifler ya da fazladan iş yapmaları durumları, çalışanların kurumlarına olan bağlılıklarında etkili olabilmektedir. Çalışanların sorumluluk üstlenebildikleri ve mesleki tercihlerine uygun olan işler yaptıkları zaman kurumlarına olan bağlılıkları daha fazla olabilmektedir. Personellerin daha çok sorumluluk alabilmesi ve çalışanların terfi edebilmesi, personellerin işin niteliğine olan tutumlarını pozitif olarak etkisi altına alarak, bağlılık duygularını arttırmaktadır (Weng ve diğ., 2010).

2.3.2.2. Ücret Düzeyi

Kurumlarda personellerin bağlılık duygularını etkisi altına alan en mühim etmenlerden bir tanesi olarak ücret göze çarpmaktadır. Personellerin örgütlerine vermiş oldukları emeklerin karşılığını bulabilme ya da bulamama durumlarına göre, bağlılık duyguların pozitif ya da negatif olarak etkilenebilmektedir. Personellerin daha yüksek miktarlarda ücret istemeleri, bağlılık algılarını olumsuz yönde etkileyen unsurlardan bir tanesidir (Tan, 2017).

2.3.2.3. Yönetim ve Liderlik

Yönetim ve liderlik biçimleri personellerin örgütlerine karşı olan tutumlarını pozitif ya da negatif yönde etkileyebilmektedir. Yönetimin baskıcı ve otoriter bir tutuma sahip personellerin bağlılık algılarını negatif olarak etkileyebilmektedir. Bunun yanı sıra çalışanları destekleyen yönetim biçimleri, çalışanların bağlılıkları üstünde olumlu etkiler bırakmaktadır. Tam tersi kötü bir yönetim tarzı da olumsuz etkiler bırakabilmektedir (Güçlü, 2006).

2.3.2.4. Rol Belirsizliği ve atışması

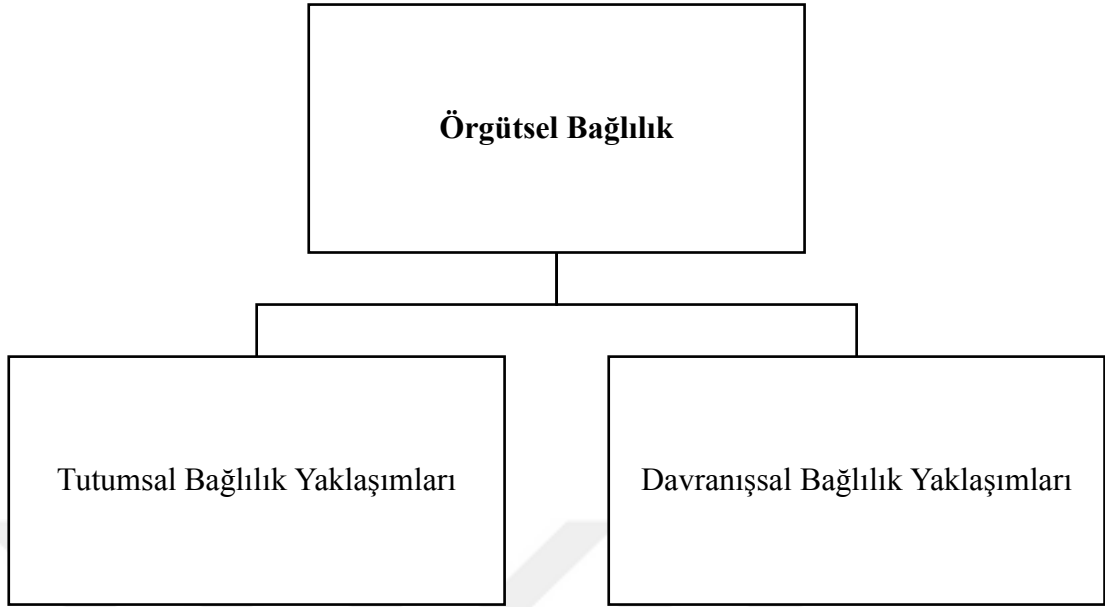
Kurumlarda alışanların rollerinin saptanması ve görev tanımlarının oluşturulmuş olması, personellere kendi işlerinin dışarısında başka iş yüklerinin verilmememiş olması, çalışanların bağlılıklarını pozitif olarak etkisi altına almaktadır. Personellere kendi görev tanımları dışında yüklenen işler, çalışanların iş yüklerinin artmasına neden olarak bağlılıklarına zarar verebilmektedir. Personellerin aynı zaman zarfı içerisinde farklı işlerle uğraşmak zorunda olması rol çatışmasına girmelerine ve yıpranmalarına neden olabilmektedir. Rol belirsizliğinin yaşanması, personeller üstünde stres yaratabilmekte ve bu durum sonucunda personellerin bağlılık duygularına zarar verebilmektedir (Tang ve Chang, 2010).

2.3.2.5. Örgüt Kültürü ve İklimi

Örgüt kültürü ve örgüt iklimi personellerin bağlılıklarını etkileri altına alabilmektedir. Pozitif rgt kültürü ve iklimi sayesinde çalışanların örgüt ile olan uyumları desteklenmiş olur böylece bağlılıkları da arttırılmış olmaktadır. Pozitif rgt kültürü, personellerin örgüt kültürünü desteklerken aynı zamanda bağlılıklarına da arttırmaktadır. Örgüt kültürünün benimsenmesi sayesinde örgüte olan bağlılık artmaktadır, örgüt ikliminin olumlu olması ve aynı şekilde sağlam bir örgüt kültürünün bulunması bu benimsenmesini sağlamaktadır (Yüceler, 2009).

2.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması kapsamında literatürde değişik sınıflandırılmalara rastlanmaktadır. En sık rastlanan sınıflandırmaya şekil 3’de yer verilmiştir.

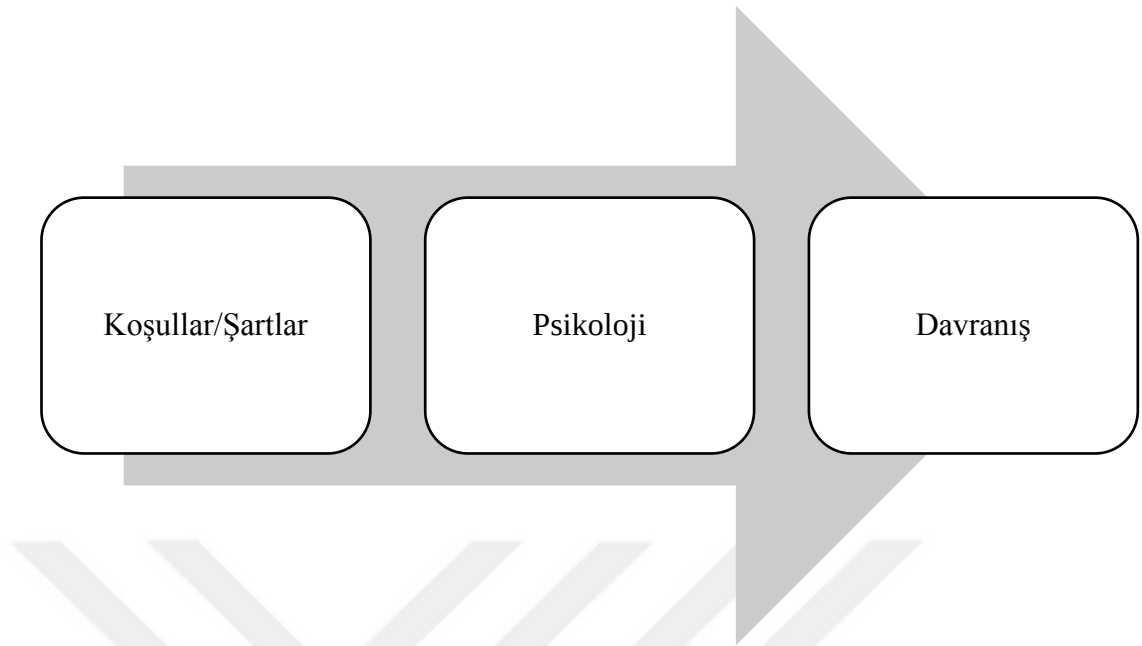


Şekil 3. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Kaynak: İnce ve Gül, 2005.

2.4.1. Mowday ve Arkadaşlarının Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

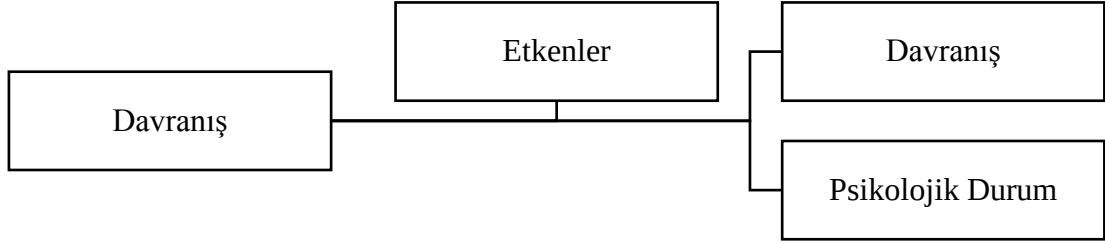
Mowday ve arkadaşları örgütsel bağlılık sürecini tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık kapsamında ele almışlardır. Bu sınıflandırma kapsamında tutum kavramının üç boyutu bulunmaktadır. Bu boyutlar, duygusal, bilişsel ve davranışsal boyutlardır. Bilişsel öge, bir olaya, nesneye veya kişiye ilişkin sahip olan inanışları ve bilgileri kapsamaktadır. Duygusal öge, tutumun kişide meydana getirdiği davranışsal ve duygusal unsurları içermektedir. Davranışsal öge ise, sergilenen tutum kapsamında eyleme geçmeyi açıklamaktadır (Sabuncuoğlu, 2007). Tutumsal bağlılık süreci kapsamında davranışın ortaya çıkış süreci Şekil 4’de ele alınan biçimde gerçekleşmektedir.



Şekil 4. Tutumsal Bağlılığın Oluşum Süreci

Kaynak: Allen ve Meyer, 1991.

Davranışsal olarak ortaya çıkan bağlılık genel olarak çalışanların eskiden sergilemiş oldukları davranışlardan kaynaklı kurumlarına bağlı olmalarıyla ilgili olmaktadır. Bu bağlamda davranışsal bağlılık çalışanların kişisel davranışları sebebiyle oluşmaktadır. Çalışanların kurum içinde sergilemiş oldukları davranışları uzun süreli sürdürmeleri sebebiyle oluşan bir bağlılık olmaktadır. Çalışanlar ilerleyen durumlarda kendi davranışları meşru hale getirmek için davranışlarını tekrarlama yoluna gitmekte ve bu bir tutum halini almaktadır (Gül, 2002). Bu sürece Şekil 5’de yer verilmiştir.



Şekil 5. Davranışsal Bağlılığın Gelişim Süreci

Kaynak: Allen ve Meyer, 1991.

2.4.2. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Allen ve Meyer tarafından yürütülen çalışmalar kapsamında örgütsel bağlılık duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık başlıkları altında ele alınmıştır. Bu sınıflandırma kapsamında duygusal bağlılık içinde özdeşleşme kavramını barındırmaktadır. Buna göre çalışanlar kurumun hedef ve amaçlarını benimsemektedirler. Bu bakımdan duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu ifade edilmektedir. Kurumda duygusal bağlılığın geliştirilmesi açısından bazı faktörlerin etkili olduğu ifade edilmektedir. Bu faktörler şu şekilde ifade edilebilir (Doğan ve Kılıç, 2007):

- Kurum, çalışanlarına heyecan uyandıran işler vermesi durumunda çalışanların duygusal bağlılıkları artış gösterecektir.
- Kurumun çalışanların görev ve sorumluluklarını net bir şekilde ifade etmesi, çalışanların duygusal bağlılıklarının artmasını sağlayacaktır.
- Kurumun, çalışanların görev ve sorumluluklarının amaçlarının neyi ifade ettiğini açıklaması çalışanların duygusal bağlılık düzeyini artırmaktadır.

Bir diğerk bağıllık tipi olan devam bağıllığı ise çalışanların bireysel yapmış olduğı yatırımlar sebebiyle kurumda kalma isteğini ifade etmektedir. Bireysel yatırımlar; emeklilik hakları, kıdem hakları, kurum içi fırsatlar, kariyer planlaması ve edinilen deneyim ve bilgi gibi öğelerden meydana gelmektedir. Çalışanlar bu öğeler kaybetmemek için kurumda kalmayı sürdürmektedir (Çakınberk ve Demirel, 2010).

Normatif bağıllık kapsamında çalışanlar kurumda kalmayı bir sorumluluk olarak ele almaktadır. Bu bağıllık türünde çalışanlar kendilerini kurumun parçası olarak görmekte ve buna bağılı olarak kuruma yönelik bir bağıllık sergilemektedir. Bununla birlikte kurumla kurmuş oldukları iyi ilişkiler sebebiyle kendilerini kuruma borçlu hissetmektedirler (Öğüt ve Kaplan 2011).

2.4.3. Etzioni'nin Örgütsel Bağıllık Sınıflandırması

Etzioni örgütsel bağıllığı üç başlık altında ele almıştır. Bu üç başlık şu şekildedir (Bayram, 2005):

- **Ahlaki Bağıllık:** Bu bağıllık türü kurumun amaçları, normları ve değerleriyle özdeşleşmeyi ifade etmektedir. Bu bağıllığın temelinde çalışanların topluma sağladıkları fayda bulunmaktadır. Bu bağlamda çalışanlar kurumun değerlerini içselleştirmek ve bu nedenle kurumun ödül ile ceza sistemindeki değişikliklerden etkilenmemektedirler. Bu durum ahlaki bağıllığı meydana getirmektedir.
- **Hesapçı bağıllık:** Kurum ve çalışanlar arasındaki ilişkinin katkı-fayda üzerine kurulu olduğunu ifade etmektedir. Bu ilişki kapsamında da bağıllık ortaya çıkmaktadır. Hesapçı bağıllığın temelinde alış-veriş yer almaktadır. Çalışanlar kuruma kattıkları karşılığında aldıkları ödüller sebebiyle kuruma bağıllık hissetmeye başlamaktadır.
- **Yabancılaştırıcı bağıllık:** Çalışanların davranışlarının sınırlandırılması durumunda ortaya çıkan bağıllık türüdür. Sınırlandırılan çalışanlar kurumlarına olan bağıllıklarını giderek

kaybetmeye başlamaktadır. Ancak bazı sebeplere dayalı olarak kurumda çalışmayı sürdürmektedirler.

2.4.4. Becker'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Bu sınıflandırmada örgütsel bağlılık kavramı “yan bahis” teorisi kapsamında değerlendirilmiştir. Becker tam olarak bir sınıflandırma yapmamakla birlikte “yan bahis” kuramına göre örgütsel bağlılık ile bu kavramın temelleri üzerine açıklamalar yapmaktadır. Yan bahis kuramına göre örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler; sosyal etkileşimler, toplumla ilgili beklentiler, sosyal roller ve bürokrasiyle ilgili düzenlemelerdir. Bu faktörler aynı zamanda yan bahis kuramın kaynaklarını oluşturmaktadır. Becker yan bahis kuramında ele alınan bu kaynakların aynı zamanda örgütsel bağlılıkla ilişki olduğunu ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005).

2.4.5. Salancik'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Bu sınıflandırma türüne göre örgütsel bağlılık, kişinin gerçekleştirmiş olduğu süreklilik ve tutarlılık arz eden davranışlarına bağlı olmaktadır. Bireylerin davranışları süreklilik kazandıkça, bireylerin örgütsel bağlılıkları daha da kuvvetlenmektedir. Bu sınıflandırmanın temelinde, kurum ile çalışan arasında kurulan ruhsal bağın kurumsal bağlılığa yönelik davranışlara destek vermesi ve kişinin tutum ve davranışlarını sürdürme isteğinde olması yer almaktadır (Lee ve Jamil, 2016).

Kurum içindeki çalışanın kendi davranışlarının sorumluluğunu yüklenmesi ile örgütsel bağlılığa yönelik tutum ve davranışlarını yenilemesiyle birlikte süreç devamlılık kazanmış olmaktadır. Bu bağlamda önem arz eden unsur, davranışın ilk kez sergilenmesinin ardından isteyerek bir davranış biçimine dönüştürülmesi ve bunun devamlılık arz etmesidir (Bolat ve Bolat, 2008).

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Çalışanların çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarının bir takım sonuçları bulunmaktadır. Eğer ki örgütün belirlemiş olduğu hedefler mantıklı ve ulaşılabilir değilse örgütsel bağlılığı fazla olan kişiler örgütün dağılmasını hızlı hale

getirebilmektedir. Fakat hedefler mantıklı ve ulaşılabilirse yüksek örgüt bağlılığının pozitif yönlü sonuçlar doğurduğunu söylemek mümkün olmaktadır (Balay, 2000). Aynı şekilde örgütün hedefleri, örgütün üyeleri tarafından kabul edilebilmelidir. Örgüt üyelerinin kabul etmediği hedefler örgüt bağlılığının azalmasına neden olurken tersi bir durumda, örgüt bağlılığının yükselmesi sağlamaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007).

Yüksek örgüt bağlılığı olan bireyler için kimi zaman zararlı neticeler de bulunmaktadır. Kimi zaman örgüt bağlılığının yüksek olmasından kaynaklı olarak, kişiler yeni iş imkânlarına yüz çevirmektedirler. Böyle durumlar da aslında bireysel olarak çalışanların ilerlemesine ve fırsatları kaybetmesine yol açmaktadır. Çalışanların terfi alabilme durumu, departmanlarında değişiklik yapabilmeleri firmanın yapısına göre değişiklik göstermektedir. Fakat çoğunlukla yüksek örgüt bağlılığı bulunan çalışanlar için kurumlar özel fırsatlar oluşturmaktadır (Güçlü, 2006).

2.5.1. Bağlılık ve Performans

Çalışanların örgütsel bağlılıkları ve performansları arasında yapılan araştırmalar da zayıf bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir (Ünal, 2011). Brett vd. (1996) ve Zajac (1990) yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılık ve performans arasında var olan ilişkinin zayıf olduğunu belirtmiştir (Gündoğan, 2009). İnsanların maddi beklentileri ve yüksek kazanç arzuları bu ilişkinin zayıf yönlü olması için sebep oluşturmaktadır (Gündoğan, 2009).

2.5.2. Bağlılık ve Devamsızlık

Gerçekleştirilen çalışmalar neticesinde örgüt bağlılığı ve devamsızlık arasında negatif bir ilişki bulunmaktadır. Bunun sebebi örgüt bağlılığı fazla olan personellerin devamsızlıklarının az olduğu yönünde bulgular bulunmaktadır (Ünal, 2011; Gündoğan, 2009).

2.5.3. Bağlılık ve İşe Geç Kalma

Angle ve Perry (1981) yaptıkları araştırmada örgüt bağlılığı ile işe geç kalmanın arasında güçlü ve olumsuz yönde bir ilişkinin varlığından söz etmişlerdir

(Dolu, 2011). Yapılan çalışmanın neticesinde örgüt bağlılığı fazla olan çalışanların işlerine daha az geç kaldıkları fark edilmiştir (Dolu, 2011).

2.5.4. Bağlılık ve İş Gücü Devir Oranı

Örgütsel bağlılığı fazla olan personeller örgüt içerisinde kalarak örgütün hedefleri için çalışma gösterirler ve emek verirler. İncelemelerin neticesinde de fark edilmiştir ki örgütsel bağlılık ve işten ayrılma arasında ters yönlü bir ilişki bulunmaktadır (Gündoğan, 2009). Örgütsel bağlılığı fazla olan kişilerin işlerini bırakma arzularının da düşük olabileceği düşünülmektedir. Bu açıdan örgütsel bağlılık incelendiğinde, Randall (1987) senesinde kişilerin örgütsel bağlılıklarının kişiye ve örgüte olan negatif ve pozitif etkilerini incelemiştir (Bülbül, 2007). Örgütsel bağlılığının seviyelerinin de önemi böylece incelenmiştir.

2.5.4.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Düşük düzeydeki örgütsel bağlılık, iyi kavranması ve anlaşılması gereken bir konudur. Randall (1987) örgütsel bağlılıklarının az olduğu çalışanlar diğer iş imkanlarını değerlendirmekte daha gönüllü olurlar. Bu durumda örgütsel bağlılıkları düşük bireylerin örgütlerine zarar verme olasılıklarını düşürmektedir. Bu durumlar da ayrılmayı planladıkları örgüt içinde olumlu bir durum yaratmaktadır. Aynı zamanda örgütsel bağlılığı az olan bireylerin olumsuz yanlarından biri olarak yönetimle ve arkadaşlarıyla olan ilişkilerini önemsememesi yer alabilmektedir. Bu tür nedenlerden dolayı arkadaşlarıyla ve yönetimle çatışmaya daha kolay girebilmektedirler (Aydın, 2005). Düşük örgütsel bağlılık kişinin kendisi için alternatif olanakları değerlendirmeye tabii tuttuğu içim, insan kaynaklarının daha etkin biçimde kullanılmasında rol oynayabilmektedir. Örgüt bu tür bir durumu doğru zaman diliminde değerlendirmeyi başarabilirse, ortaya çıkabilecek olan zararların önüne geçebilmektedir (Balay, 2000).

Örgütsel bağlılığı az olan çalışanlar örgütleri için bir çaba ve emek göstermezler. Bu çalışanlar istenmeyen ve duygusuz çalışanlar olarak tanımlanmaktadır (Koç, 2009):

- Örgütsel bağlılıkları az olan personeller alternatif bir seçenekleri olduğunda örgütlerini terk edebilirler.
- Görevlerini aksatabilirler ve örgütün bağlılığı için emek ve çaba göstermezler.

Bu seviyede olan örgütsel bağlılık, diğer çalışanların da örgütlerine olan güvenlerini yitirmesine, örgüt çalışanlarının arasında oluşturulan güven ortamının yok edilmesine sebep olabilmektedir (Bayram, 2005). Örgütsel bağlılığın önemli olması, ortaya çıkardığı neticeler dikkate alındığı zaman, bu seviye daha da iyi kavranmaktadır. Örgüt içinde yer alan birçok değeri de tehlikeye sokmaktadır.

2.5.4.2. İlmli Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Kişinin örgütsel bağlılığın yüzde yüz seviyesine ulaşamadığı süreçtir. Bu seviyede bağlılığı bulunan çalışanlar örgüt ile tam olarak bir uyum gösteremezler. Örgütün bir bölümünün değerini benimserler. Bu tip çalışanlar örgütün değerleri ve amaçları için çalışırlar ama kendi değer ve hedeflerini her zaman muhafaza etmeye devam ederler (Bayram, 2005). Bu kişilerin bireysel çıkarları ve örgüt çıkarlarının çakışması neticesinde sorun yaşanması kaçınılmaz olmaktadır (Demir ve Öztürk, 2011). Ortak çıkarların belirlenmesi bu aşamada önemli olmaktadır.

2.5.4.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Randall (1987) yüksek örgütsel bağlılığın gerek birey gerekse de örgüt açısından neticeleri olduğunu vurgulamıştır. Bu sonuçlar kimi zaman olumlu olsa da kimi zaman da zarar verici nitelikte olabilmektedir. Örgütsel bağlılığı fazla olan kişiler örgütlerinin amaçlarını gerçekleştirilmesi hususunda bütün enerjilerini kullanırlar. Bu durum da örgüt verimliliğinin artmasını sağlar (Aydın, 2005). Randall (1987) yüksek örgütsel bağlılık söz konusu olduğunda örgüt verimliliğine olumsuz etkiler de bırakabildiğini savunmuştur. Bu zamanlar örgüt çalışanların örgüt kurallarına uymadıkları gerekçesi ile yaptırım uygulayabilmektedirler (Kaya, 2007). Böyle bir durumda farklı değişkenleri barındıran ve her bir değişkenin incelenmesiyle anlaşılacak bir durum ortaya koymaktadır.

Örgütsel bağlılık seviyeleri bakımından bir değerlendirme gerçekleştirilecek olursa, Randall (1987), örgütsel bağlılık seviyesini düşük bağlılık seviyesi, ılımlı bağlılık seviyesi ve yüksek bağlılık seviyesi olarak ayırmıştır (Güney, 2004).

Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar örgütlerini benimsemiş ve örgüt hedeflerini kendi hedefleri gibi görmeye başlamışlardır. Örgütsel bağlılığı fazla olan kişiler örgütlerinden uzaklaşmak ve ayrılmak istemezler (Koç, 2009). Bu çalışanlar örgütsel bağlılığı zayıf çalışanlara göre daha çok emek vermeye meyilli olurlar (Boylu, Pelit ve Güçer, 2007).



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

YÖNTEM

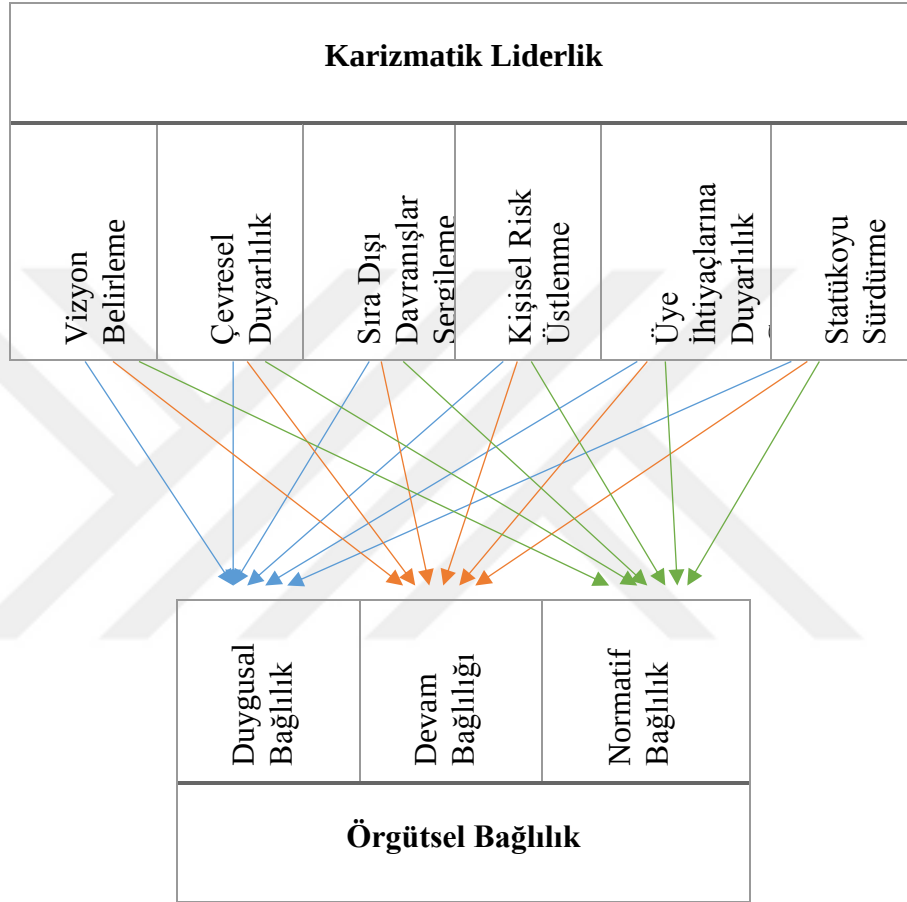
3.1. Araştırmanın Tipi

Araştırmada karizmatik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla tanımlayıcı ve açıklayıcı araştırma modeli kullanılmıştır.

3.2. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Liderlik davranışları çalışanların örgüte karşı olan bağlılıkları üzerinde etkilidir ve örgüte bağlı çalışanların performanslarını olumlu yönde etkilenmektedir (Eisenberger ve diğ., 2010). Aydın ve diğ. (2013) araştırmalarında liderlik davranışlarının çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilediğini ve örgütsel bağlılık algısının yükselmesinin çalışanların performanslarını olumlu yönde desteklediğini tespit etmişlerdir. Doğan ve Kılıç (2007) araştırmasında çalışanların performanslarında örgütsel bağlılık algısının önemli bir faktör olduğunu belirtmişlerdir. Araştırmada çalışanın örgüt amaç ve hedeflerini içselleştirmesinin, performansını olumlu yönde etkilediği ifade edilmiştir. Yine Tekingündüz (2012) araştırmasında çalışanların bağlılık duygularının yüksek olmasının performanslarını olumlu yönde desteklediğini tespit etmiştir. Çalışanların örgüte karşı bağlılıklarının yüksek olması, örgüt amaç ve hedeflerini içselleştirmesini sağlamak ve bu durum çalışanların örgüt performansını arttırmak adına daha fazla çaba sarf etmesini sağlamaktadır. Polat ve Meyda (2011) araştırmalarında ise örgütsel bağlılık duygusu yüksek olan çalışanların örgüt amaçlarını içselleştirdiklerini ve bunun örgüt için daha fazla çaba sarf etmelerine neden olduğunu tespit etmişlerdir. Bağlılık duygusu yüksek olan çalışanlar, örgütte çalışmaktan mutluluk duymaktadırlar ve bu durum performanslarını olumlu yönde etkilemektedir.

Tüm bu araştırmalarla beraber literatürde karizmatik liderlik algısının örgütsel bağlılığa olan etkisi önemli olarak değerlendirilmektedir (Oktay ve Gül, 2003; Gül ve Çöl, 2003; Arabacı, 2014). Bu bilgiler doğrultusunda araştırmanın modeli şu şekilde kurgulanmıştır:



Şekil 6. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın hipotezleri şu şekildedir:

H₁: Karizmatik liderlik algısı, duygusal bağlılığı pozitif yönlü ve doğrudan etkilemektedir.

H_{1.1}: Vizyon belirleme algısı, duygusal bağlılığı pozitif yönlü ve doğrudan etkilemektedir.

H_{1.2}: Çevresel duyarlılık algısı, duygusal bağlılığı pozitif yönlü ve doğrudan etkilemektedir.

H_{1.3}: Sıra dışı davranışlar sergileme algısı, duygusal bağlılığı pozitif yönlü ve doğrudan etkilemektedir.

H_{1.4}: Kişisel risk üstlenme algısı, duygusal bağlılığı pozitif yönlü ve doğrudan etkilemektedir.

H_{1.5}: Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısı, duygusal bağlılığı pozitif yönlü ve doğrudan etkilemektedir.

H_{1.6}: Statükoyu sürdürme algısı, duygusal bağlılığı pozitif yönlü ve doğrudan etkilemektedir.

H₂: Karizmatik liderlik algısı, devam bağlılığını pozitif yönlü ve doğrudan etkilemektedir.

H_{2.1}: Vizyon belirleme algısı, devam bağlılığını pozitif yönlü ve doğrudan etkilemektedir.

H_{2.2}: Çevresel duyarlılık algısı, devam bağlılığını pozitif yönlü ve doğrudan etkilemektedir.

H_{2.3}: Sıra dışı davranışlar sergileme algısı, devam bağlılığını pozitif yönlü ve doğrudan etkilemektedir.

H_{2.4}: Kişisel risk üstlenme algısı, devam bağlılığını pozitif yönlü ve doğrudan etkilemektedir.

H_{2.5}: Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısı, devam bağlılığını pozitif yönlü ve doğrudan etkilemektedir.

H_{2.6}: Statükoyu sürdürme algısı, devam bağlılığını pozitif yönlü ve doğrudan etkilemektedir.

H₃: Karizmatik liderlik algısı, normatif bağlılığı pozitif yönlü ve doğrudan etkilemektedir.

H_{3.1}: Vizyon belirleme algısı, normatif bağlılığı pozitif yönlü ve doğrudan etkilemektedir.

H_{3.2}: Çevresel duyarlılık algısı, normatif bağlılığı pozitif yönlü ve doğrudan etkilemektedir.

H_{3.3}: Sıra dışı davranışlar sergileme algısı, normatif bağlılığı pozitif yönlü ve doğrudan etkilemektedir.

H_{3.4}: Kişisel risk üstlenme algısı, normatif bağlılığı pozitif yönlü ve doğrudan etkilemektedir.

H_{3.5}: Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısı, normatif bağlılığı pozitif yönlü ve doğrudan etkilemektedir.

H_{3.6}: Statükoyu sürdürme algısı, normatif bağlılığı pozitif yönlü ve doğrudan etkilemektedir.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Atatürk Havalimanı dış hatlar gidiş biriminde çalışan 850 personel oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında kolayda örneklem yöntemi ile 330 anket dağıtılmış ancak yalnızca 302 anket geri dönüşü alınmıştır. Araştırma sonuçları 302 anket üzerinden yürütülmüştür.

3.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada anket formu kapsamında veriler toplanmıştır. Anket formları üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik özelliklere yönelik bilgiler, ikinci bölümde karizmatik liderlik ölçeği ve son bölümde örgütsel bağlılık ölçeği yer almaktadır.

3.4.1. Karizmatik Liderlik Ölçeği

Karizmatik Liderliği ölçmek için ise Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilmiş olan Karizmatik Liderlik Ölçeği (KLÖ) kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe formu Aykanat (2010) çalışmasından alınmıştır. Ölçek 5'li Likert formundadır. Ölçek altı bölümden oluşmaktadır. Bunlar; vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıradışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürmemedir. Cronbach alfa güvenirlik katsayıları sırasıyla .86, .73, .69, 76., 78., .80 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 2. Karizmatik Liderlik Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması

	Vizyon Belirleme	Çevresel Duyarlılık	Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	Kişisel Risk Üstlenme	Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	Statükoyu Sürdürme
S1	0,820					
S2	0,741					
S3	0,725					
S4	0,789					
S5	0,802					
S6		0,832				
S7		0,854				
S8		0,863				
S9		0,745				
S10			0,881			
S11			0,863			
S12			0,713			
S13				0,794		
S14				0,820		
S15				0,832		
S16					0,825	
S17					0,836	
S18					0,794	
S19						0,846
S20						0,862
Cronbach's Alpha	0,863	0,846	0,866	0,810	0,892	0,906

Karizmatik liderlik ölçeği geçerlilik ve güvenilirlik çalışması incelendiğinde soruların faktör dağılımlarının ve Cronbach's alpha güvenilirlik katsayısının güvenilir sonuçlar verdiği tespit edilmiştir.

3.4.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Çalışanların örgütsel bağlılık türlerini ve örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemek üzere Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ölçek Türkçeye uyarlanarak ölçümlenmiştir. Ölçek 18 soru ile 3 boyutu ölçümlemek üzere

yapılandırılmıştır. Boyutlar duygusal bağlılık (1-6.ifadeler), devam bağlılığı (7-12.ifadeler) ve normatif bağlılık (13-18.ifadeler) olarak isimlendirilmiştir. Her boyut 6 soru ile ölçümlenmektedir. Ölçekte cevaplar 5’li likert ölçeği ile alınmıştır (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Kesinlikle katılıyorum). Allen ve Meyer (1990) tarafından yapılan güvenilirlik analizleri sonucunda boyutların Cronbach alfa güvenilirlik katsayıları sırasıyla .87, .75 .79 olarak tespit edilmiştir.

Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması

	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık
S1	0,805		
S2	0,772		
S3	0,865		
S4	0,749		
S5	0,863		
S6	0,745		
S7		0,861	
S8		0,829	
S9		0,744	
S10		0,863	
S11		0,870	
S12		0,863	
S13			0,841
S14			0,789
S15			0,849
S16			0,865
S17			0,846
S18			0,853
Cronbach’s Alpha	0,845	0,831	0,869

Örgütsel bağlılık ölçeği geçerlilik ve güvenilirlik çalışması incelendiğinde soruların faktör dağılımlarının ve Cronbach’s alpha güvenilirlik katsayısının güvenilir sonuçlar verdiği tespit edilmiştir.

3.5. Veri Analizi

Araştırmada veri analizi SPSS 16 paket programında yapılmıştır. Bulguların elde edilmesinde tanımlayıcı istatistiklerden (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma, minimum, maksimum, çarpıklık, basıklık), t testi ve ANOVA testinden faydalanılmıştır. Araştırmada parametrik testler olan t testi ve ANOVA testinin seçiminde boyutların çarpıklık ve basıklık değerlerinden faydalanılmıştır. Tüm boyutlarda çarpıklık ve basıklık değerleri +1 ile -1 arasında yer aldığı için parametrik testler olan t testi ve ANOVA testi tercih edilmiştir.

Parametrik test tercihi sonrasında iki grupların ortalama karşılaştırması için t testi seçilmişken, ikiden fazla grupların ortalama karşılaştırması için ANOVA testi tercih edilmiştir.

Araştırmada örgütsel bağlılık ve karizmatik liderlik algısı arasındaki ilişkinin tespit edilmesinde EKKY modeli kullanılmıştır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR VE YORUM

4.1. Demografik Özelliklere Yönelik Bulgular

Tablo 4. Cinsiyete Yönelik Bulgular

	Frekans	%
Kadın	137	45,4
Erkek	165	54,6
Toplam	302	100,0

Araştırmaya katılanların %54,6'sı erkek ve %45,4'ü kadındır.

Tablo 5. Yaşa Yönelik Bulgular

	Frekans	%
20-29	37	12,3
30-39	105	34,8
40-49	108	35,8
50 ve üzeri	52	17,2
Toplam	302	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların %12,3'ü 20-29 yaş arasında, %34,8'i 30-39 yaş arasında, %35,8'i 40-49 yaş arasında ve %17,2'si 50 ve üzeri yaşındadır.

Tablo 6. Eğitim Durumuna Yönelik Bulgular

	Frekans	%
İlköğretim	23	7,6
Lise	52	17,2
Üniversite	190	62,9
Yüksek Lisans / Doktora	37	12,3
Toplam	302	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların %7,6'sı ilköğretim, %17,2'si lise, %62,9'u üniversite ve %12,3'ü yüksek lisans/doktora mezunudur.

Tablo 7. Medeni Duruma Yönelik Bulgular

	Frekans	%
Bekar	101	33,4
Evli	201	66,6
Toplam	302	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların %33,4'ü bekar ve %66,6'sı evlidir.

Tablo 8. Sektördeki Deneyim Yılına Yönelik Bulgular

	Frekans	%
1-5 yıl	35	11,6
6-10 yıl	120	39,7
11-15 yıl	89	29,5
16 yıl ve üzeri	58	19,2
Toplam	302	100,0

Araştırmaya katılan çalışanların %11,6'sı 1-5 yıldır, %39,7'si 6-10 yıldır, %29,5'i 11-15 yıldır ve %19,2'si 16 ve üzeri yıldır sektörde deneyime sahiptir.

4.2. Karizmatik Liderlik Algısına Yönelik Bulgular

Tablo 9. Karizmatik Liderlik Ölçeği Alt Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Vizyon Belirleme	10,0	25,0	18,73	4,18	0,034	0,949
Çevresel Duyarlılık	8,0	20,0	14,75	3,53	0,150	0,878
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	3,0	15,0	11,42	2,62	0,338	0,177
Kişisel Risk Üstlenme	3,0	15,0	11,22	2,90	0,666	0,187
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	3,0	15,0	11,40	2,91	0,525	0,005
Statükoyu Sürdürme	2,0	10,0	7,28	2,09	0,498	0,824

Karizmatik liderlik ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1 ile -1 arasında değiştiği görülmektedir. Bu durumda parametrik testler olan t testi ve ANOVA testinin yapılmasına karar verilmiştir.

Tablo 10. Cinsiyete Göre Karizmatik Liderlik Algısı

		Ortalama	Std. Sapma	t	p
Vizyon Belirleme	Kadın	18,74	4,46	0,018	0,986
	Erkek	18,72	4,01		
Çevresel Duyarlılık	Kadın	14,34	4,12	0,990	0,325
	Erkek	15,05	3,03		
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	Kadın	11,34	3,11	0,238	0,812
	Erkek	11,47	2,22		
Kişisel Risk Üstlenme	Kadın	10,95	3,59	0,806	0,422
	Erkek	11,42	2,29		
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	Kadın	11,41	3,41	0,049	0,961
	Erkek	11,38	2,52		
Statükoyu Sürdürme	Kadın	7,37	2,25	0,360	0,720
	Erkek	7,22	1,98		

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre karizmatik liderlik algıları incelendiğinde, çalışanların cinsiyetlerine bağlı olarak karizmatik liderlik algılarının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Tüm alt boyutlarda kadınların ve erkeklerin algıları benzerdir. Çalışan kadın ve erkeklerin liderlerine yönelik karizmatik lider algıları benzerdir.

Tablo 11. Yaşa Göre Karizmatik Liderlik Algısı

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
Vizyon Belirleme	20-29	18,38	0,94	2,628	0,000
	30-39	19,14	0,71		
	40-49	18,55	0,70		
	50 ve üzeri	16,56	1,10		
Çevresel Duyarlılık	20-29	14,07	0,86	3,529	0,000
	30-39	14,94	0,61		
	40-49	14,83	0,59		
	50 ve üzeri	12,72	0,88		
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	20-29	11,46	0,61	2,641	0,000
	30-39	11,54	0,46		
	40-49	11,27	0,44		
	50 ve üzeri	9,44	0,63		
Kişisel Risk Üstlenme	20-29	11,76	0,72	2,563	0,000
	30-39	11,20	0,54		
	40-49	11,13	0,45		
	50 ve üzeri	9,05	0,69		
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	20-29	11,61	0,60	2,667	0,000
	30-39	11,45	0,53		
	40-49	11,38	0,49		
	50 ve üzeri	12,16	0,69		
Statükoyu Sürdürme	20-29	8,46	0,51	2,372	0,000
	30-39	8,60	0,38		
	40-49	8,86	0,34		
	50 ve üzeri	6,38	0,43		

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre karizmatik liderlik algıları incelendiğinde, çalışanların yaşlarına bağlı olarak karizmatik liderlik algılarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılığın hangi değişkenlerden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır.

Vizyon belirleme algısında farklılığın nedeni 50 yaş ve üzeri bireylerden kaynaklanmaktadır. 50 ve üzeri yaşındaki bireyler ($16,56\pm1,10$) en düşük algıya sahiptir.

Çevresel duyarlılık algısında farklılığın nedeni 50 yaş ve üzeri bireylerden kaynaklanmaktadır. 50 ve üzeri yaşındaki bireyler ($12,72\pm0,88$) en düşük algıya sahiptir.

Sıra dışı davranışlar sergileme algısında farklılığın nedeni 50 yaş ve üzeri bireylerden kaynaklanmaktadır. 50 ve üzeri yaşındaki bireyler ($9,44\pm0,63$) en düşük algıya sahiptir.

Kişisel risk üstlenme algısında farklılığın nedeni 50 yaş ve üzeri bireylerden kaynaklanmaktadır. 50 ve üzeri yaşındaki bireyler ($9,05\pm0,69$) en düşük algıya sahiptir.

Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısında farklılığın nedeni 50 yaş ve üzeri bireylerden kaynaklanmaktadır. 50 ve üzeri yaşındaki bireyler ($12,16\pm0,69$) en düşük algıya sahiptir.

Statükoyu sürdürme algısında farklılığın nedeni 50 yaş ve üzeri bireylerden kaynaklanmaktadır. 50 ve üzeri yaşındaki bireyler ($6,38\pm0,43$) en düşük algıya sahiptir.

Tablo 12. Eğitim Durumuna Göre Karizmatik Liderlik Algısı

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
Vizyon Belirleme	İlköğretim	19,87	3,75	1,338	0,266
	Lise	17,44	2,95		
	Üniversite	19,19	4,55		
	Yüksek Lisans / Doktora	17,61	3,75		
Çevresel Duyarlılık	İlköğretim	15,25	2,65	1,679	0,177
	Lise	13,66	2,82		
	Üniversite	15,26	3,83		
	Yüksek Lisans / Doktora	13,46	2,96		
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	İlköğretim	11,87	2,29	2,008	0,118
	Lise	10,22	2,66		
	Üniversite	11,80	2,65		
	Yüksek Lisans / Doktora	10,92	2,25		
Kişisel Risk Üstlenme	İlköğretim	11,75	2,37	1,723	0,167
	Lise	10,00	3,00		
	Üniversite	11,61	2,93		
	Yüksek Lisans / Doktora	10,69	2,62		
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	İlköğretim	12,00	2,50	1,697	0,173
	Lise	10,05	2,77		
	Üniversite	11,73	2,95		
	Yüksek Lisans / Doktora	11,30	2,86		
Statükoyu Sürdürme	İlköğretim	8,12	1,88	1,976	0,121
	Lise	6,44	2,03		
	Üniversite	7,52	2,12		
	Yüksek Lisans / Doktora	6,76	1,87		

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre karizmatik liderlik algıları incelendiğinde, çalışanların eğitim durumlarına bağlı olarak karizmatik liderlik

algılarının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Tüm alt boyutlarda farklı eğitim durumlarına sahip bireylerin karizmatik liderlik algıları benzerdir.

Tablo 13. Medeni Duruma Göre Karizmatik Liderlik Algısı

		Ortalama	Std. Sapma	t	p
Vizyon Belirleme	Bekar	18,14	4,15	1,033	0,304
	Evli	19,04	4,20		
Çevresel Duyarlılık	Bekar	14,25	3,38	1,028	0,307
	Evli	15,01	3,60		
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	Bekar	11,48	2,52	0,178	0,859
	Evli	11,38	2,69		
Kişisel Risk Üstlenme	Bekar	11,37	2,77	0,365	0,716
	Evli	11,14	2,98		
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	Bekar	11,62	2,79	0,565	0,573
	Evli	11,28	2,98		
Statükoyu Sürdürme	Bekar	7,22	2,01	0,193	0,847
	Evli	7,31	2,14		

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre karizmatik liderlik algıları incelendiğinde, çalışanların medeni durumlarına bağlı olarak karizmatik liderlik algılarının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Tüm alt boyutlarda evli ve bekar bireylerin karizmatik liderlik algıları benzerdir.

Tablo 14. Sektörde Deneyim Yılına Göre Karizmatik Liderlik Algısı

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
Vizyon Belirleme	1-5 yıl	20,08	4,87	2,541	0,000
	6-10 yıl	19,57	4,26		
	11-15 yıl	19,23	3,48		
	16 yıl ve üzeri	16,50	4,53		
Çevresel Duyarlılık	1-5 yıl	16,00	3,49	3,254	0,000
	6-10 yıl	16,55	3,89		
	11-15 yıl	15,66	3,24		
	16 yıl ve üzeri	12,55	3,33		
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	1-5 yıl	12,00	2,48	2,954	0,000
	6-10 yıl	13,67	2,58		
	11-15 yıl	12,86	2,72		
	16 yıl ve üzeri	9,40	2,66		
Kişisel Risk Üstlenme	1-5 yıl	12,16	2,62	3,056	0,000
	6-10 yıl	12,47	2,96		
	11-15 yıl	13,63	3,02		
	16 yıl ve üzeri	9,05	2,74		
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	1-5 yıl	12,16	2,69	2,982	0,000
	6-10 yıl	11,50	2,98		
	11-15 yıl	11,06	2,91		
	16 yıl ve üzeri	9,25	3,02		
Statükoyu Sürdürme	1-5 yıl	8,41	1,88	2,694	0,000
	6-10 yıl	7,40	2,09		
	11-15 yıl	7,90	2,05		
	16 yıl ve üzeri	5,95	2,13		

Araştırmaya katılan çalışanların sektördeki deneyim yıllarına göre karizmatik liderlik algıları incelendiğinde, çalışanların deneyim yıllarına bağlı olarak karizmatik liderlik algılarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılığın hangi değişkenlerden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır.

Vizyon belirleme algısında farklılığın nedeni 16 yıl ve üzeri zamandır çalışan bireylerden kaynaklanmaktadır. 16 yıl ve üzeri zamandır sektörde çalışan bireyler ($16,50\pm4,53$) en düşük algıya sahiptir.

Çevresel duyarlılık algısında farklılığın nedeni 16 yıl ve üzeri zamandır çalışan bireylerden kaynaklanmaktadır. 16 yıl ve üzeri zamandır sektörde çalışan bireyler ($12,55\pm3,33$) en düşük algıya sahiptir.

Sıra dışı davranışlar sergileme algısında farklılığın nedeni 16 yıl ve üzeri zamandır çalışan bireylerden kaynaklanmaktadır. 16 yıl ve üzeri zamandır sektörde çalışan bireyler ($9,40\pm2,66$) en düşük algıya sahiptir.

Kişisel risk üstlenme algısında farklılığın nedeni 16 yıl ve üzeri zamandır çalışan bireylerden kaynaklanmaktadır. 16 yıl ve üzeri zamandır sektörde çalışan bireyler ($9,05\pm2,74$) en düşük algıya sahiptir.

Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısında farklılığın nedeni 16 yıl ve üzeri zamandır çalışan bireylerden kaynaklanmaktadır. 16 yıl ve üzeri zamandır sektörde çalışan bireyler ($9,25\pm3,02$) en düşük algıya sahiptir.

Statükoyu sürdürme algısında farklılığın nedeni 16 yıl ve üzeri zamandır çalışan bireylerden kaynaklanmaktadır. 16 yıl ve üzeri zamandır sektörde çalışan bireyler ($5,95\pm2,13$) en düşük algıya sahiptir.

4.3. Örgütsel Bağlılık Algısına Yönelik Bulgular

Tablo 15. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Alt Boyutlarına Yönelik Tanımlayıcı İstatistikler

	Minimum	Maksimum	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
Duygusal Bağlılık	12,0	30,0	20,52	4,95	0,103	0,508
Devam Bağlılığı	6,0	30,0	16,68	7,46	0,122	0,966
Normatif Bağlılık	13,0	30,0	23,85	4,85	0,120	0,974

Örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, çarpıklık ve basıklık değerlerinin +1 ile -1 arasında değiştiği görülmektedir. Bu durumda parametrik testler olan t testi ve ANOVA testinin yapılmasına karar verilmiştir.

Tablo 16. Cinsiyete Göre Örgütsel Bağlılık Algısı

		Ortalama	Std. Sapma	t	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	20,30	5,06	0,386	0,700
	Erkek	20,68	4,91		
Devam Bağlılığı	Kadın	16,30	7,46	0,428	0,670
	Erkek	16,96	7,52		
Normatif Bağlılık	Kadın	24,23	4,74	0,673	0,503
	Erkek	23,57	4,95		

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık algıları incelendiğinde, çalışanların cinsiyetlerine bağlı olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algılarının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Tüm alt boyutlarda kadınların ve erkeklerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algıları benzerdir.

Tablo 17. Yaşa Göre Örgütsel Bağlılık Algısı

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
Duygusal Bağlılık	20-29	19,38	3,15	3,215	0,000
	30-39	20,61	5,41		
	40-49	21,13	4,53		
	50 ve üzeri	17,94	6,03		
Devam Bağlılığı	20-29	18,08	6,61	2,951	0,000
	30-39	17,11	7,15		
	40-49	17,61	7,69		
	50 ve üzeri	15,76	8,30		
Normatif Bağlılık	20-29	25,07	3,88	2,557	0,000
	30-39	24,74	5,14		
	40-49	23,55	4,80		
	50 ve üzeri	20,22	5,09		

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre örgütsel bağlılık algıları incelendiğinde, çalışanların yaşlarına bağlı olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algılarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılığın hangi değişkenlerden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır.

Duygusal bağlılık algısında farklılığın nedeni 50 yaş ve üzeri bireylerden kaynaklanmaktadır. 50 ve üzeri yaşındaki bireyler ($17,94\pm6,03$) en düşük algıya sahiptir.

Devam bağlılığı algısında farklılığın nedeni 50 yaş ve üzeri bireylerden kaynaklanmaktadır. 50 ve üzeri yaşındaki bireyler ($15,76\pm8,30$) en düşük algıya sahiptir.

Normatif bağlılık algısında farklılığın nedeni 50 yaş ve üzeri bireylerden kaynaklanmaktadır. 50 ve üzeri yaşındaki bireyler ($20,22\pm5,09$) en düşük algıya sahiptir.

Tablo 18. Eğitim Durumuna Göre Örgütsel Bağlılık Algısı

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
Duygusal Bağlılık	İlköğretim	19,14	6,06	0,697	0,556
	Lise	21,83	4,99		
	Üniversite	20,46	4,57		
	Yüksek Lisans / Doktora	19,76	6,23		
Devam Bağlılığı	İlköğretim	16,50	5,42	0,522	0,668
	Lise	18,44	8,19		
	Üniversite	16,01	7,54		
	Yüksek Lisans / Doktora	17,38	7,46		
Normatif Bağlılık	İlköğretim	22,75	5,65	1,068	0,366
	Lise	25,16	4,73		
	Üniversite	23,36	4,70		
	Yüksek Lisans / Doktora	25,07	5,21		

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık algıları incelendiğinde, çalışanların eğitim durumlarına bağlı olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algılarının farklılık göstermediği tespit edilmiştir ($p>0,05$). Tüm alt boyutlarda farklı eğitim düzeyine sahip bireylerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algıları benzerdir.

Tablo 19. Medeni Duruma Göre Örgütsel Bağlılık Algısı

		Ortalama	Std. Sapma	t	p
Duygusal Bağlılık	Bekar	19,85	4,60	2,412	0,000
	Evli	22,34	5,16		
Devam Bağlılığı	Bekar	15,70	6,74	2,528	0,000
	Evli	17,14	7,81		
Normatif Bağlılık	Bekar	22,40	4,76	2,921	0,000
	Evli	25,08	4,91		

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık algıları incelendiğinde, çalışanların medeni durumlarına bağlı olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algılarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Duygusal bağlılık algısında evli bireylerin puanları ($22,34\pm5,16$) bekar bireylere göre ($19,85\pm4,60$) daha yüksektir.

Devam bağlılığı algısında evli bireylerin puanları ($17,14\pm7,81$) bekar bireylere göre ($15,70\pm6,74$) daha yüksektir.

Normatif bağlılık algısında evli bireylerin puanları ($25,08\pm4,91$) bekar bireylere göre ($22,40\pm4,76$) daha yüksektir.

Tablo 20. Sektörde Deneyim Yılına Göre Örgütsel Bağlılık Algısı

		Ortalama	Std. Sapma	F	p
Duygusal Bağlılık	1-5 yıl	21,00	5,84	5,412	0,000
	6-10 yıl	19,77	4,48		
	11-15 yıl	21,03	5,42		
	16 yıl ve üzeri	17,00	4,82		
Devam Bağlılığı	1-5 yıl	17,00	7,94	4,218	0,000
	6-10 yıl	16,89	7,11		
	11-15 yıl	16,62	7,91		
	16 yıl ve üzeri	14,27	7,54		
Normatif Bağlılık	1-5 yıl	25,41	4,44	3,890	0,000
	6-10 yıl	23,57	5,07		
	11-15 yıl	23,60	5,17		
	16 yıl ve üzeri	20,85	4,25		

Araştırmaya katılan çalışanların sektördeki deneyim yıllarına göre örgütsel bağlılık algıları incelendiğinde, çalışanların deneyim yıllarına bağlı olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algılarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir ($p<0,05$). Farklılığın hangi değişkenlerden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Post Hoc testlerinden Tukey testi yapılmıştır.

Duygusal bağlılık algısında farklılığın nedeni 16 ve üzeri yıldır aynı sektörde çalışan bireylerden kaynaklanmaktadır. 16 ve üzeri yıldır aynı sektörde çalışan bireyler ($17,00\pm4,82$) en düşük algıya sahiptir.

Devam bağlılığı algısında farklılığın nedeni 16 ve üzeri yıldır aynı sektörde çalışan bireylerden kaynaklanmaktadır. 16 ve üzeri yıldır aynı sektörde çalışan bireyler ($14,27\pm7,54$) en düşük algıya sahiptir.

Normatif bağıllık algısında farklılığın nedeni 16 ve üzeri yıldır aynı sektörde çalışan bireylerden kaynaklanmaktadır. 16 ve üzeri yıldır aynı sektörde çalışan bireyler ($20,85 \pm 4,25$) en düşük algıya sahiptir.

4.4. Karizmatik Liderliğin İşe Bağlılığa Olan Etkisi

Araştırmanın bu bölümünde karizmatik liderlik algısının işe bağlılığa olan etkisi regresyon modelleri kapsamında incelenmiştir. Örgütsel bağıllık alt boyutlarının her biri sırasıyla bağımlı değişken olarak alınarak, modeller kurulmuştur.

4.4.1. Karizmatik Liderliğin Duygusal Bağlılığa Etkisi

Tablo 21. Karizmatik Liderliğin Duygusal Bağlılığa Etkisi

	Katsayı	t	p
Vizyon Belirleme	0,165	0,569	0,571
Çevresel Duyarlılık	0,060	0,182	0,856
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	-0,444	0,930	0,355
Kişisel Risk Üstlenme	0,243	-0,524	0,601
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	0,106	2,691	0,000
Statükoyu Sürdürme	0,939	2,518	0,000
R²: 0,269			

Karizmatik liderliğin duygusal bağlılığa etkisi regresyon modeli ile incelendiğinde, karizmatik liderlik alt boyutları olan üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürme alt boyutlarının duygusal bağıllık algısını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). H_1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

4.4.2. Karizmatik Liderliğin Devam Bağlılığına Etkisi

Tablo 22. Karizmatik Liderliğin Devam Bağlılığına Etkisi

	Katsayı	t	p
Vizyon Belirleme	0,055	3,241	0,000
Çevresel Duyarlılık	0,118	0,478	0,634
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	0,206	0,802	0,425
Kişisel Risk Üstlenme	-0,284	0,950	0,345
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	0,142	0,386	0,700
Statükoyu Sürdürme	-0,348	1,530	0,130
R²: 0,210			

Karizmatik liderliğin devam bağlılığına olan etkisi regresyon modeli ile incelendiğinde, karizmatik liderlik alt boyutu vizyon belirlemenin devam bağlılığı algısını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). H₂ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

4.4.3. Karizmatik Liderliğin Normatif Bağlılığa Etkisi

Tablo 23. Karizmatik Liderliğin Normatif Bağlılığa Etkisi

	Katsayı	t	p
Vizyon Belirleme	0,189	3,214	0,000
Çevresel Duyarlılık	0,085	0,372	0,711
Sıra Dışı Davranışlar Sergileme	-0,683	1,215	0,210
Kişisel Risk Üstlenme	0,234	0,887	0,377
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme	0,012	0,037	0,970
Statükoyu Sürdürme	0,192	2,911	0,004
R²: 0,333			

Karizmatik liderliğin normatif bağlılığa etkisi regresyon modeli ile incelendiğinde, karizmatik liderlik alt boyutları olan vizyon belirleme ve statükoyu sürdürme alt boyutlarının normatif bağlılık algısını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir ($p < 0,05$). H₃ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Araştırmada elde edilen bulgular özetlenirse:

Bu araştırmada karizmatik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonuçları şu şekilde özetlenebilir:

Araştırmaya katılanların %54,6'sı erkek ve %45,4'ü kadındır. Araştırmaya katılan çalışanların %12,3'ü 20-29 yaş arasında, %34,8'i 30-39 yaş arasında, %35,8'i 40-49 yaş arasında ve %17,2'si 50 ve üzeri yaşındadır. Araştırmaya katılan çalışanların %7,6'sı ilköğretim, %17,2'si lise, %62,9'u üniversite ve %12,3'ü yüksek lisans/doktora mezunudur. Araştırmaya katılan çalışanların %33,4'ü bekar ve %66,6'sı evlidir. Araştırmaya katılan çalışanların %11,6'sı 1-5 yıldır, %39,7'si 6-10 yıldır, %29,5'i 11-15 yıldır ve %19,2'si 16 ve üzeri yıldır sektörde deneyime sahiptir.

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre karizmatik liderlik algıları incelendiğinde, çalışanların cinsiyetlerine bağlı olarak karizmatik liderlik algılarının farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Tüm alt boyutlarda kadınların ve erkeklerin algıları benzerdir. Çalışan kadın ve erkeklerin liderlerine yönelik karizmatik lider algıları benzerdir.

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre karizmatik liderlik algıları incelendiğinde, çalışanların yaşlarına bağlı olarak karizmatik liderlik algılarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Vizyon belirleme algısında farklılığın nedeni 50 yaş ve üzeri bireylerden kaynaklanmaktadır. 50 ve üzeri yaşındaki bireyler ($16,56 \pm 1,10$) en düşük algıya sahiptir. Çevresel duyarlılık algısında farklılığın nedeni 50 yaş ve üzeri bireylerden kaynaklanmaktadır. 50 ve üzeri yaşındaki bireyler ($12,72 \pm 0,88$) en düşük algıya sahiptir. Sıra dışı davranışlar sergileme algısında farklılığın nedeni 50 yaş ve üzeri bireylerden kaynaklanmaktadır. 50 ve üzeri yaşındaki bireyler ($9,44 \pm 0,63$) en düşük algıya sahiptir. Kişisel risk üstlenme algısında farklılığın nedeni 50 yaş ve üzeri bireylerden kaynaklanmaktadır. 50 ve üzeri yaşındaki bireyler ($9,05 \pm 0,69$) en düşük algıya sahiptir. Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısında farklılığın nedeni 50 yaş ve üzeri bireylerden kaynaklanmaktadır. 50 ve üzeri yaşındaki bireyler ($12,16 \pm 0,69$) en düşük algıya sahiptir. Statükoyu sürdürme algısında farklılığın nedeni 50 yaş ve üzeri

bireylerden kaynaklanmaktadır. 50 ve üzeri yaşındaki bireyler ($6,38\pm0,43$) en düşük algıya sahiptir.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre karizmatik liderlik algıları incelendiğinde, çalışanların eğitim durumlarına bağlı olarak karizmatik liderlik algılarının farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Tüm alt boyutlarda farklı eğitim durumlarına sahip bireylerin karizmatik liderlik algıları benzerdir.

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre karizmatik liderlik algıları incelendiğinde, çalışanların medeni durumlarına bağlı olarak karizmatik liderlik algılarının farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Tüm alt boyutlarda evli ve bekar bireylerin karizmatik liderlik algıları benzerdir.

Araştırmaya katılan çalışanların sektördeki deneyim yıllarına göre karizmatik liderlik algıları incelendiğinde, çalışanların deneyim yıllarına bağlı olarak karizmatik liderlik algılarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Vizyon belirleme algısında farklılığın nedeni 16 yıl ve üzeri zamandır çalışan bireylerden kaynaklanmaktadır. 16 yıl ve üzeri zamandır sektörde çalışan bireyler ($16,50\pm4,53$) en düşük algıya sahiptir. Çevresel duyarlılık algısında farklılığın nedeni 16 yıl ve üzeri zamandır çalışan bireylerden kaynaklanmaktadır. 16 yıl ve üzeri zamandır sektörde çalışan bireyler ($12,55\pm3,33$) en düşük algıya sahiptir. Sıra dışı davranışlar sergileme algısında farklılığın nedeni 16 yıl ve üzeri zamandır çalışan bireylerden kaynaklanmaktadır. 16 yıl ve üzeri zamandır sektörde çalışan bireyler ($9,40\pm2,66$) en düşük algıya sahiptir. Kişisel risk üstlenme algısında farklılığın nedeni 16 yıl ve üzeri zamandır çalışan bireylerden kaynaklanmaktadır. 16 yıl ve üzeri zamandır sektörde çalışan bireyler ($9,05\pm2,74$) en düşük algıya sahiptir. Üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme algısında farklılığın nedeni 16 yıl ve üzeri zamandır çalışan bireylerden kaynaklanmaktadır. 16 yıl ve üzeri zamandır sektörde çalışan bireyler ($9,25\pm3,02$) en düşük algıya sahiptir. Statükoyu sürdürme algısında farklılığın nedeni 16 yıl ve üzeri zamandır çalışan bireylerden kaynaklanmaktadır. 16 yıl ve üzeri zamandır sektörde çalışan bireyler ($5,95\pm2,13$) en düşük algıya sahiptir.

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık algıları incelendiğinde, çalışanların cinsiyetlerine bağlı olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algılarının farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Tüm alt boyutlarda kadınların ve erkeklerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algıları benzerdir.

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına göre örgütsel bağlılık algıları incelendiğinde, çalışanların yaşlarına bağlı olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algılarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık algısında farklılığın nedeni 50 yaş ve üzeri bireylerden kaynaklanmaktadır. 50 ve üzeri yaşındaki bireyler ($17,94 \pm 6,03$) en düşük algıya sahiptir. Devam bağlılığı algısında farklılığın nedeni 50 yaş ve üzeri bireylerden kaynaklanmaktadır. 50 ve üzeri yaşındaki bireyler ($15,76 \pm 8,30$) en düşük algıya sahiptir. Normatif bağlılık algısında farklılığın nedeni 50 yaş ve üzeri bireylerden kaynaklanmaktadır. 50 ve üzeri yaşındaki bireyler ($20,22 \pm 5,09$) en düşük algıya sahiptir.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık algıları incelendiğinde, çalışanların eğitim durumlarına bağlı olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algılarının farklılık göstermediği tespit edilmiştir. Tüm alt boyutlarda farklı eğitim düzeyine sahip bireylerin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algıları benzerdir.

Araştırmaya katılan çalışanların medeni durumlarına göre örgütsel bağlılık algıları incelendiğinde, çalışanların medeni durumlarına bağlı olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algılarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık algısında evli bireylerin puanları ($22,34 \pm 5,16$) bekar bireylere göre ($19,85 \pm 4,60$) daha yüksektir. Devam bağlılığı algısında evli bireylerin puanları ($17,14 \pm 7,81$) bekar bireylere göre ($15,70 \pm 6,74$) daha yüksektir. Normatif bağlılık algısında evli bireylerin puanları ($25,08 \pm 4,91$) bekar bireylere göre ($22,40 \pm 4,76$) daha yüksektir.

Araştırmaya katılan çalışanların sektördeki deneyim yıllarına göre örgütsel bağlılık algıları incelendiğinde, çalışanların deneyim yıllarına bağlı olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık algılarının farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Duygusal bağlılık algısında farklılığın nedeni 16 ve üzeri yıldır aynı sektörde çalışan bireylerden kaynaklanmaktadır. 16 ve üzeri yıldır aynı sektörde çalışan bireyler ($17,00 \pm 4,82$) en düşük algıya sahiptir. Devam bağlılığı algısında farklılığın nedeni 16 ve üzeri yıldır aynı sektörde çalışan bireylerden kaynaklanmaktadır. 16 ve üzeri yıldır aynı sektörde çalışan bireyler ($14,27 \pm 7,54$) en düşük algıya sahiptir. Normatif bağlılık algısında farklılığın nedeni 16 ve üzeri yıldır aynı sektörde çalışan bireylerden kaynaklanmaktadır. 16 ve üzeri yıldır aynı sektörde çalışan bireyler ($20,85 \pm 4,25$) en düşük algıya sahiptir.

Karizmatik liderliğin duygusal bağlılığa etkisi regresyon modeli ile incelendiğinde, karizmatik liderlik alt boyutları olan üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürme alt boyutlarının duygusal bağlılık algısını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. H_1 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Karizmatik liderliğin devam bağlılığına olan etkisi regresyon modeli ile incelendiğinde, karizmatik liderlik alt boyutu vizyon belirlemenin devam bağlılığı algısını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. H_2 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Karizmatik liderliğin normatif bağlılığa etkisi regresyon modeli ile incelendiğinde, karizmatik liderlik alt boyutları olan vizyon belirleme ve statükoyu sürdürme alt boyutlarının normatif bağlılık algısını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. H_3 hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

SONUÇ

Örgütlerin başarılarında ve performanslarında liderlerin tutum ve davranışları önemlidir. Liderlerin organizasyonu yönetebilme ve çalışanları yönlendirebilme becerileri, örgütün başarısında önemlidir. Liderlerin, çalışanları etkileyerek yönlendirebilmelerinde ise liderlik özellikleri önem kazanmaktadır. Karizmatik liderlik özelliğine sahip liderler, çalışanları etkileyebilmekte ve onları örgüt amaç ve hedefleri doğrultusunda yönlendirebilmektedirler. Çalışanlar, karizmatik liderlerine saygı ve güven duyarlar, onların yönergeleri doğrultusunda hareket etme eğilimi içinde olurlar. Bu durum çalışanların örgüte karşı tutumlarını olumlu yönde etkilemektedir.

Küresel rekabet ortamında işletmelerin başarılı olabilmeleri için çalışanlarının en iyi şekilde yönlendirmeleri ve organize etmeleri gerekmektedir. Çalışanların yönetilmesinde ve en iyi şekilde organize edilmesinde ise liderlerin görevleri önemlidir. Örgütün belirlemiş olduğu amaç ve hedefler doğrultusunda faaliyetlerini devam ettirebilmesi ve aktif bir şekilde sürdürebilmesi de çalışanların üstlendikleri rol ve sorumlulukları belirlenmesinde liderlik görevleri önem kazanır. Liderlerin bilgi ve becerileri organizasyonel faaliyetlerin doğru bir şekilde sürdürülebilmesi açısından önemli olarak görülür.

Örgütsel davranış literatürü incelendiğinde liderlik ile ilgili birçok modelin ve teorinin olduğunu söylemek mümkündür. Modern liderlik teorileri çerçevesinde özellikle karizmatik liderlik ve örgütsel davranış üzerindeki etkilerinin incelenmesine yönelik olarak çalışmalar önemli olarak görülmektedir. Yalnızca örgütsel davranış literatüründe değil birçok alanda karizmatik liderlik önemli modellerden biri olarak değerlendirilmektedir. Bireylerin organize edilmesinde ve yönlendirilmesinde toplumun her kesiminde karizmatik liderler önemli pozisyon almaktadır. Topluluklar tarafından karizmatik liderlere yönelik tutum ve davranışlar olumlu yöndedir ve bu durum karizmatik liderlerin başarısı üzerinde olumlu etki yaratmaktadır.

Toplumsal süreçler içinde özellikle karizmatik liderlerin rolü önemlidir. Karizmatik liderler bireyleri etkilemede ve onları yönlendirmede karizma gücünü kullanırlar. Çoğunlukla karizmatik liderlerin diğer insanlara benzemediği ve onlardan farklı davranışlar içinde oldukları düşünülmektedir. Karizmatik liderlik içerisinde bulunulan temel çevre şartları, bireyin sahip olduğu özellikler ve çeşitli davranışsal nitelikler bulunmaktadır. Karizmatik liderlerin en önemli özellikleri içerisinde çevrelerini yönlendirebilmeleri ve etkileyebilmeleri bulunmaktadır. Bu liderlerin sahip olduğu ilkeler etraflarındaki bireylerin onlara bağlanmalarını mümkün kılmaktadır.

Çalışanların örgüte karşı olan tutumlarını en iyi nitelendiren kavramlardan biri örgütsel bağlılıktır. Çalışanların örgüte karşı olan bağlılık duygularını yükseltilmesi çalışanların örgütü çıkarlarını kendi çıkarlarını üzerinde tutmalarını sağlarken performanslarını arttırmada önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların örgütsel bağlılık duygularını arttırılmasını özellikle liderlerin rol ve sorumlulukları önemlidir. Liderlerin çalışanlarına yönelik olarak doğru stratejileri ve politikaları uygulamaları çalışanların örgütü olan bağlılık duygularının yükselmesinde önemlidir. Örgütsel bağlılık, personellerin örgüt hedef ve gayelerinin içselleştirilmesi olarak açıklanmıştır. Personellerin, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi kapsamında örgütün devamlı bir üyesi olmayı tercih etmeleri ve bu bakımdan performans sergilemeleri, bağlılıklarını ortaya koymaktadır. Örgütsel bağlılık algısı fazla olduğu çalışanlar, örgüt çıkarının oluşması adına yüksek çaba göstermektedir ve örgütün içinde bulunmayı oldukça fazla istemektedir. Bu durum örgütlerin başarısında kritik rol oynamaktadır. Bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütteki varlıkları, örgütün gelecek dönem insan kaynağına olan yatırımlarını ve üretime yönelik verimliliğini önemli kılmaktadır.

Bu çalışmada karizmatik liderliğin işe olan bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırma sonucunda karizmatik liderliğin işe olan bağlılık duygusunda önemli bir faktör olduğu tespit edilmiştir. Örgütlerde karizmatik liderlerin bulunması, çalışanların işe karşı olan bağlılıklarını olumlu yönde desteklemektedir. Araştırma sonuçlarına göre karizmatik liderlik alt boyutları olan üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve statükoyu sürdürme alt boyutlarının duygusal bağlılık algısını istatistiksel

olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş; karizmatik liderlik alt boyutu vizyon belirlemenin devam bağlılığı algısını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiş; karizmatik liderlik alt boyutları olan vizyon belirleme ve statükoyu sürdürme alt boyutlarının normatif bağlılık algısını istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Araştırma sonuçlarına göre karizmatik liderlerin duyarlı yaklaşımları ve üye ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik tutumları, çalışanların duygusal bağlılık algılarını olumlu yönde desteklemektedir. Bununla beraber karizmatik liderlerin vizyon belirleme davranışları, çalışanların devam bağlılıklarını olumlu yönde desteklemektedir.

Sonuç olarak karizmatik liderlik örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkiye sahiptir. Örgütlerde karizmatik liderin varlığı çalışanların örgütsel bağlılık duygularını güçlenmesinde önemli bir faktör olarak değerlendirilebilir. Çalışanların iş süreçlerinde yönlendirilmeleri ve iş süreçlerine yönelik kabullenmelerinin sağlanmasında karizmatik liderlerin rolü önemlidir.

Araştırma kapsamında öneriler şu şekildedir:

Liderlerin iş süreçlerinde çalışan bağlılığını arttırmalarında, çalışan beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik davranışlar içinde bulunmaları gerekmektedir. Bunun için çalışanların örgüt içindeki sosyal ilişkilerinin olumlu yönde geliştirilmesi ve çalışanların ödüllendirilmelerine yönelik girişimler önemli olacaktır. Çalışanlar arasındaki ilişkilerin güçlendirilmesine yönelik olarak takım çalışmaları yürütülebilir ve başarılı olan çalışanlar ödüllendirilebilir.

Liderlerin çalışanlarına vizyon belirlemeleri ve onları yönlendirmeleri gerekmektedir. Çalışanlar belirli hedefler doğrultusunda iş süreçlerinin düzenlenmesi gerekmektedir. Belirsizlik durumu çalışanların performanslarını olumsuz yönde etkileyecektir. Bu nedenle çalışanların iş süreçlerine ilişkin gelecek dönem beklentilerinin belirlenmesi gerekmektedir.

Liderler tarafından statükoyu sürdürmeye yönelik net ve açık yaklaşımlarda bulunmaları gerekir. İş süreçlerinin yürütülmesinde, çalışanların olması gereken durum ile ilgili net bilgiye sahip olmaları ve davranışlarını bu yönde şekillendirmelerine yönelik tanımlamaların yapılması gerekmektedir.

Bu araştırmada yalnızca karizmatik liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Gelecek dönemde yapılacak olan çalışmalar da farklı liderlik türlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri incelenerek karşılaştırmalar yapılabilir. Dönüşümcü, etkileşimci, hizmetkar gibi modern liderlik türlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki karşılaştırmalı analizi yapılabilir.

Gelecek dönemde yapılacak olan çalışmalarda karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılıkla beraber iş tatmini, motivasyon gibi farklı örgütsel davranış algıları üzerindeki etkileri de incelenebilir.

Bu araştırmada yalnızca havalimanı personeli üzerinden çalışma yürütülmüştür. Gelecek dönemde yapılacak olan çalışmalar da farklı sektörler ele alınarak karşılaştırmalar yapılabilir.

Gelecek dönemde yapılacak olan çalışmalar da yöneticiler ile görüşmeler yapılarak nitel veri analizi ile çalışma detaylandırılabilir.

KAYNAKÇA

Açıkgöz, K. (1994). Öğretmenlerin Okuldaki Karara Katılımı. Yayınlanmamış Doktora Tezi. , Hacettepe Üniv. Sosyal Bil. Ens., Ankara.

Akçakaya, M. (2010). 21. Yüzyılda Yeni Liderlik Anlayışı. Adalet Yayınevi.

Allen, N. J., & 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.

Allison, S. T., & Messick, D. M. (2014). Conceptions of leadership: Enduring ideas and emerging insights. Springer.

Altınöz, M., Serdar, Ç. Ö. P., & Siğindi, T. (2011). Algılanan Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Ankara'daki Dört Ve Beş Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 11(21), 285-316.

Arabacı, İ. B. (2014). Okul Müdürlerinin Karizmatik Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. Turkish Journal of Educational Studies, 1(1).

Aslan, Ş. (2008). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması. Yönetim Ve Ekonomi. 15(2).

Aydın, M. (2005). Eğitim Yönetimi. Ankara: Hatipoğlu Yayıncılık.

Aydin, A., Sarier, Y., & Uysal, S. (2013). The Effect of School Principals' Leadership Styles on Teachers' Organizational Commitment and Job Satisfaction. Educational sciences: Theory and practice, 13(2), 806-811.

Aykanat, Z. (2010). Karizmatik Liderlik Ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Azeem, S. M. (2010). Job satisfaction and organizational commitment among employees in the Sultanate of Oman. *Psychology*, 1(4), 295-300.

Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması: Eğitim Kurumu Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 12 (19): 73-84.

Balay, R. (2000). Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Baltaş A. (2000). Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik, 1.b., İstanbul: Remzi Kitabevi.

Bass, B.M., (1990). Bass & Stogdill's Handbook of Leadership, Theory, Research, and Managerial Applications, 3.Edition, The Free Press, New York.

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

Blanchard, K. H., Zigarmi, D., & Nelson, R. B. (1993). “Situational Leadership® after 25 years: A retrospective. *Journal of Leadership Studies*, 1(1), 21-36.

Bolat, O. İ., & Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.

Borghei, R., Jandaghi, G., Matin, H.Z. & Dastani, N. (2010). An examination of the relationship between empowerment and organizational commitment. *International Journal of Human Sciences*, 7(2), 1155-1171.

Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer, E. (2007). “Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Akademisyenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma” *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 33(4), 499–517.

Bushra, F., Ahmad, U., & Naveed, A. (2011). Effect of transformational leadership on employees' job satisfaction and organizational commitment in banking sector of Lahore (Pakistan). *International journal of Business and Social science*, 2(18):261-267.

Bülbül, M. (2007). Örgütsel Bağlılık ve Kamu Kuruluşlarına Yönelik Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Kahramanmaraş: Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ceylan, A., & Özbal, S. (2008). Özdeşleşme yoluyla sadakat oluşturma üzerine üniversite mezunları arasında yapılan bir çalışma. *CÜ İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(1), 81-110.

Cinel, M. O. (2008). Karizmatik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık unsurları üzerindeki etkileri ve bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.*

Cömert, M. (2014). Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ile Okul Müdürlerinin Kullandıkları Örgütsel Güç Kaynakları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Çakınberk, A., Derin, N., Demirel, E. (2012). Vizyonel Liderlik Işığında Örgütsel Bağlılık. Sivas: Asitan Yayıncılık.

Çelik, C., & Sünbül, A. G. Ö. (2008). Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması. Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13(3).

Demir, C., 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.

Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, (29).

Dolu, B. (2011). Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Eğribayun, D. (2013). Ortaöğretim Okullarında Görev Yapan Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Güven, Örgütsel Destek ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (Bolu İli Örneği). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Eisenberger, R., Karagonlar, G., Stinglhamber, F., Neves, P., Becker, T. E., Gonzalez-Morales, M. G., & Steiger-Mueller, M. (2010). Leader–member exchange and affective organizational commitment: The contribution of supervisor's organizational embodiment. *Journal of Applied Psychology*, 95(6), 1085.

Erdal, M. (2007). İşletmelerde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Analizi. Kahramanmaraş: Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Erdoğan Morçin, S., & Çarıkçı, İ. H. (2016). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Antalya'daki Beş Yıldızlı

Otel İşletmeleri Örneği. Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences, 21(1).

Eren, E. (2013). İşletmelerde Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası. 9.Baskı. Beta Yayınları.

Fiedler, F. E. (1972). Personality, motivational systems, and behavior of high and low LPC persons. Human Relations, 25(5), 1-38.

Güçlü, H. (2006). Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. Anadolu Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü / Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Gül, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi” Ege Akademik Bakış Online Dergisi, 2(1), 37-56.

Gül, H., & Aykanat, Z. (2012). Karizmatik liderlik ve örgüt kültürü ilişkisi üzerine bir araştırma. Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 16(1).

Gül, H., & 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).

Gümüşeli, A. İ. (2001). Çağdaş okul müdürünün liderlik alanları. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 28(28), 531-548.

Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. (Uzmanlık Yeterlilik Tezi). Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.

Güney, S. (2004). Açıklamalı Yönetim-Organizasyon ve Örgütsel Davranış Terimler Sözlüğü. Ankara: Siyasal Yayınevi.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1969). Management of organizational behavior: Utilizing human resources.

Iqbal, A. (2010). An empirical assessment of demographic factors, organizational ranks and organizational commitment. *International Journal of Business and Management*, 5(3), 16-27.

İnce, M., Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. İstanbul: Çizgi Kitabevi.

İraz, R. & Şimşek, G. (2004). Örgütsel değişimin gerçekleştirilmesinde liderliğin rolü: Transformasyonel liderlik incelemesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(7), 99-117.

Joo, B. K. B. (2010). Organizational commitment for knowledge workers: The roles of perceived organizational learning culture, leader–member exchange quality, and turnover intention. *Human resource development quarterly*, 21(1), 69-85.

Kaya, O. (2007). Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Keçecioğlu, T. (2003). Lider ve liderlik. Okumuş Adam Yayını.

Keklik, B. (2012). Sağlık Hizmetlerinde Benimsenen Liderlik Tiplerinin Belirlenmesi: Özel Bir Hastane Örneği. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 73-93.

Kesting, P., Ulhøi, J. P., Song, L. J., Niu, H. (2016). The impact of leadership styles on innovation-a review. *Journal of Innovation Management*, 3(4), 22-41.

Kılınç, T. (1996). Liderlikte Durumsallığın Ötesi(II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* Kasım, 67-108.

Kılınç, Tanıl, (2002). Liderlik Üzerine Bir Analiz, Hastane Dergisi.

Kirel, Ç. (2001). Liderlik Davranış Biçimleri Konusuna Yeni Bir Yaklaşım: Karizmatik Liderlikten Dönüşümsel Liderliğe. Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi, 1, 43-60.

Kırmaz, B. (2010). Bilgi Çağı Lideri. Ankara Barosu Dergisi, 68, 207-221.

Koç, H. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi” Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 8(28), 200-211.

Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği. İstanbul: Beta Yayıncılık

Koçel, T. (2015). İşletme Yöneticiliği. 16. Baskı. Beta Basım, İstanbul

Korkmaz, M. (2011). “İlköğretim Okullarında Örgütsel İklim ve Örgüt Sağlığının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi” Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi, 17(1).

Köybaşı, F., Beycioğlu, K., Uğurlu, C. T., & Özer, N. (2017). Müdürlerin Okul Liderliği Davranışları: Öğretimsel Destek, İlişki ve Açıklık Düzeyleri. Bayburt Eğitim Fakültesi Dergisi, 12(24), 781-808.

Kurt, B. (2013). İlkokul ve ortaokul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışlarının öğretmen motivasyonuna etkisi. Marmara Üniversitesi / Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Lee, B. H., & Jamil, M. (2016). An empirical study of organizational commitment: A multi-level approach. Journal of Behavioral and Applied Management, 4(3), 1074.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Liao, C., & Meuser, J. D. (2014). Servant leadership and serving culture: Influence on individual and unit performance. *Academy of Management Journal*, 57(5), 1434-1452.

Likert, R. (1947). Kurt Lewin: A pioneer in human relations research. *Human Relations*, 1(1), 131-140.

McGregor Burns, J. (1978). *Transforming Leadership: A New Pursuit of Happiness*. Atlantic, New York.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.

Nongo, E. S., & Ikyanyon, D. N. (2012). The influence of corporate culture on employee commitment to the organization. *International Journal of Business and Management*, 7(22), 21.

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

Öğüt, A., & Kaplan, M. (2011). Otel İşletmelerinde Etiksel İklim Algılamaları İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Kapadokya Örneği. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (30), 191-206.

Özkaya Onay, M., Kocakoç Deveci, İ., Karaa, E. (2006). "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması" *Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 77-96.

Polat, M., & Meyda, C. H. (2011). Örgüt Kültürü Bağlamında Güç Eğilimi Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, 25(1):153-170.

Reed, G. E. (2004). Toxic leadership. *Military review*, 84(4), 67-71.

Rego, P., Lopes, Miguel P., Nascimento, J. L. (2015). “Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital”. *Journal of Industrial Engineering and Management* 9 (1): 129-151.

Sabuncuoğlu, E. T. (2007). Eğitim, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 7(2), 613-628.

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

Sarpbalkan, D. (2017). Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Bir Araştırma. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi

Shamir, B., Arthur, M. B., & House, R. J. (2018). The rhetoric of charismatic leadership: A theoretical extension, a case study, and implications for research. In *Leadership Now: Reflections on the Legacy of Boas Shamir* (pp. 31-49). Emerald Publishing Limited.

Shamir, B., House, R. J., & Arthur, M. B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization science*, 4(4), 577-594.

Sığrı, Ü., & Dinçer, A. P. (2013). İşletmelerdeki İstihdam Biçimleri ve Liderlik Tarzlarının Çatışma Yönetimi Tarzlarıyla Uyumlandırılmasına Yönelik Öneriler. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(18), 195-213.

Sutherland, I. Gosling, J. (2010). Cultural leadership: Mobilizing culture from affordances to dwelling. *The Journal of Arts Management, Law, and Society*, 40(1), 6-26.

Tabak, A., Kızıloğlu, A., Türköz, T. (2013). Örtülü liderlik ölçeği geliştirme çalışması. *Middle East Technical University Studies in Development*, 40(1).

Tan, S. (2017). Öğretmen Algılarına Göre Örgütsel Sağlık Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. Siirt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Tang, Y. T., & Chang, C. H. (2010). Impact of role ambiguity and role conflict on employee creativity. *African Journal of Business Management*, 4(6), 869.

Taşgıt, M. S. (2012). Üniversite öğrencilerinin benlik saygısı ve karar verme düzeylerinin incelenmesi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Spor Öğretmenliği Ana Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Tekin, Y. (2007). Modern Bir Liderlik Yaklaşımı Vizyoner Liderlik: Antalya’da Faaliyette Bulunan 5 Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Araştırma. Antalya. Akdeniz Üniversitesi SBE. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

Tekingündüz, S. (2012). Örgütsel bağlılık üzerinde örgütsel güven ve iş tatmininin etkisinin belirlenmesine yönelik bir alan çalışması. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Turan, S., & Ebiçlioğlu, N. (2002). Okul müdürlerinin liderlik özelliklerinin cinsiyet açısından değerlendirilmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 8(3), 444-458.

Ünal, U. (2011). Örgütsel İletişim ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkisellik: Bir Yükseköğretim Kurumu Olarak KTMÜ Uygulama Örneği. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bşkek Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3), 391-400.

Yeşilyurt, P. (2007). Türk ve İtalyan Yöneticilerinin Liderlik Tarzları: Türkiye’de Faaliyet Gösteren Türk-İtalyan Ortak Girişimlerinde Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Yıldız, T., & Aykanat, Z. (2016). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Yenilikçilik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. JED / GKD. 11(2):198-228

Yukl, G. (1971). Toward a behavioral theory of leadership. Organizational behavior and human performance, 6(4), 414-440.

Yüceler, A. (2009). Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: Teorik ve uygulamalı bir çalışma. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (22), 445-458.

EKLER

Ek-1: Anket Formu

Sayın Katılımcı

Bu görüşme formu Esenyurt Üniversitesi, Yüksek Lisans Programında Yürütülen "Karizmatik Liderliğin İşgören Bağlılığı İle İlişkisi" adlı tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Anket sonucunda elde edilen veriler sadece bilimsel bir araştırma için kullanılacaktır. Göstereceğiniz özen ve yardımlarınızdan dolayı teşekkür ederim.

Selçuk TABANCA
Yüksek Lisans Öğrencisi

I. DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

1. Cinsiyetiniz

(1) Kadın (2) Erkek

2. Yaşınız

(1) 20–29 (2) 30–39 (3) 40–49 (4) 50 ve üzeri

3. Eğitiminiz

(1) İlköğretim (2) Lise (3) Üniversite (4) Yüksek Lisans/Doktora

4. Medeni Durumunuz

(1) Bekâr (2) Evli

5. Sektöründeki Deneyim Yılıınız

(1) 1 - 5 yıl (2) 6-10 yıl (3) 11-15 yıl (4) 16 yıl ve üzeri

II. KARİZMATİK LİDERLİK SORULARI

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Yöneticim topluluğa karşı heyecan verici bir konuşmacıdır.					
2. Yöneticim bir gruba karşı sunum yaparken çok kabiliyetli görünmektedir.					
3. Yöneticim ilham vericidir ve çalışanların yaptıklarının önemini açıkça belirterek motive edebilmektedir.					
4. Yöneticim vizyona sahiptir ve gelecele İhtimaller hakkında fikirler ortaya koyabilir.					
5. Yöneticim işletmenin geleceği hakkında sürekli olarak yeni fikirler üretir.					

6. Yöneticim işletmenin amaçlarını karşısına çıkabilecek olan sosyal ve kültürel çevre engellerini önceden görebilir					
7. Yöneticim işletmenin amaçlarını karşısına çıkabilecek olan fiziksel çevre engelleri önceden görebilir					
8. Yöneticim işletmenin diğer üyelerin sınırlarını görebilir					
9. Yöneticim işletmenin amaçlarını destek olacak yeni çevre fırsatları önceden görebilir					
10. Yöneticim işletmenin diğer üyelerin ihtiyaç ve duygularına karşı oldukça hassasiyet gösterir					
11. Yöneticim yatırımcıdır ve amaçlara ulaşmak için yeni iş fırsatları yaratır					
12. Yöneticim kurumsal amaçlara ulaşmada alışılmışın dışında davranışlar gösterir					
13. Yöneticim kurumsal amaçlara ulaşmada, geleneksel olmayan yöntemler kullanır					
14. Yöneticim sık sık, işletmenin diğer üyelerini de şaşırtan kendine özgü davranışlarda bulunur					
15. Yöneticim kurumsal amaçlara ulaşmak için, önemli derecede kişisel riske girecek şekilde faaliyetlerde bulunur					
16. Yöneticim kurumsal amaçlara ulaşmak için, önemli derecede kişisel fedakarlık gösterecek şekilde faaliyetlerde bulunur					
17. Yöneticim işletme uğruna yüksek derecede kişisel risk alır					
18. Yöneticim sık sık, işletme uğruna yüksek kişisel zararlara katlanır					
19. Yöneticim mevcut durumu korumaya çalışır					
20. Yöneticim kurumsal amaçlara ulaşmak için, riskli olmayan ve iyi tanınmış, doğruluğu ortaya konmuş tarzlarını savunur.					

III. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK SORULARI

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda tamamlamaktan mutluluk duyarım.					
2. Bu kurumun karşılaştığı her problemi kendi problemim gibi hissedirim.					
3. Bu kurumda çalışmanın benim için özel (kişisel) bir anlamı var.					
4. Şu an için çalıştığım kurumda kalmamın nedeni istediğim için olduğu kadar gereklilik de olmasıdır.					
5. İstesem bile şu an için çalıştığım kurumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
6. Şimdi işimden ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olurdu.					
7. Bu kurumdaki insanlara olan sorumluluklarım nedeniyle şu an işten ayrılmazdım.					
8. Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.					
9. Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet hissetmiyorum.					
10. Bu kuruma karşı duygusal bir bağlılık hissetmiyorum					
11. Çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum.					
12. Şimdiki yöneticilerimle birlikte çalışma zorunluluğu hissetmiyorum.					
13. Bu kurumdan ayrılmayı göze alamayacak kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.					
14. Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey katmamış olsaydım, başka bir yerde çalışmayı göz önünde bulundurabilirdim.					
15. Bu kurumdan ayrılmanın negatif sonuçlarından birisi de uygun alternatiflerin az olmasıdır.					
16. Ayrılmak benim için avantajlı da olsa, şu an kurumumdan ayrılmanın doğru olduğunu düşünmüyorum.					
17. Eğer şimdi kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissedirdim.					
18. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					

ÖZGEÇMİŞ

1985 Hatay ili İskenderun ilçesinde doğdum. İlk ve orta öğrenimimi İskenderun'da tamamladıktan sonra üniversite eğitimimi Eskişehir Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesinde Sosyoloji Bölümünden mezun oldum. Daha sonra kısa bir süre özel sektörde çalıştım. sonra askerlik görevimi Trabzon'da çavuş rütbesi ile tamamladım. Ardından İstanbul Atatürk havalimanı dış hatlarda Atü (duty free) şirketinde çalıştım. Ve yüksek lisans eğitimimi Esenyurt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünde bitirdim. İstanbul'da yaşıyorum.

