

**ÇALIŞANLARIN DUYGUSAL BAĞLILIKLARININ SAĞLANMASINDA
CONGER VE KANUNGO'NUN KARİZMATİK LİDER ÖZELLİKLERİNİN
ETKİLERİ ÜZERİNE KARAMAN VE AKSARAY EMNİYET MÜDÜR-
LÜKLERİNDE YAPILAN BİR ARAŞTIRMA**

Ercan Oktay* - Hasan GÜL**

ÖZET

Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık son 30 yıldan bu yana başta örgütsel davranış olmak üzere sosyoloji, psikoloji ve yönetim bilimi gibi disiplinler tarafından incelenmektedir.

Bu çalışmada karizmatik liderlik ,Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlik teorisi, duygusal bağlılık ve duygusal bağlılığı etkileyen faktörler, karizmatik lider özellikleri ve karizmatik lider özellikleriyle duygusal bağlılık arasındaki ilişkiler incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: *Karizmatik liderlik, duygusal bağlılık*

ABSTRACT

Concepts of charismatic leadership and organizational devotion have been examined particularly from the perspectives organizational behavior , sociology ,psychology and administration science for last three decade.

In this study, concepts of charismatic leadership ,charismatic leadership theory of conger and kanungo, sentimental devotion and the factors affecting sentimental devotion, characteristics of charismatic leader and relationships between characteristic of charismatic leadership and emotional devotion have been examined.

Keywords: *charismatic leadership, emotional devotion*

1.GİRİŞ

Toplumların vazgeçilmez bir unsuru olan liderlik konusunda günümüze kadar çok sayıda araştırma yapılmış ve çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu bağlamda **karizmatik liderlik**, yeni liderlik yaklaşımlarında ol-

* Selçuk Üniversitesi ercanoktay@hotmail.com

** Gazi Osman Paşa Üniversitesi hasangul@hotmail.com

dukça sık bahsedilen önemli bir kavramdır (Khatrı et al., 2001, p.373). Aynı şekilde **örgütsel bağlılık** da özellikle son 30 yıl içerisinde başta ABD (Amerika Birleşik Devletleri) olmak üzere pek çok ülkede araştırma konusu olmuştur. Ancak ülkemizde günümüze kadar bu konuda yeterince araştırma yapılmamıştır (Awamleh, 1996, p.65; Suliman and Iles, 2000, p.407).

Bu çalışmanın amacı karizma ve karizmatik liderlik kavramının belirleyici öğeleri ve bu kavramların örgütsel bağlılık kavramıyla olan ilişkilerini araştırmaktır. Karizmatik liderlerin vizyon belirleme, sıradışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme, çevresel duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmeme gibi özelliklerinin duygusal bağlılık üzerindeki etkileri incelenecektir.

2.KARİZMATİK LİDERLİK

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

Karizmatik liderlik konusunda günümüze kadar çok sayıda araştırma yapılmıştır. 1980'li yıllardan önce yapılan çalışmalarda karizma kavramı daha çok politik liderliği, sosyal faaliyetleri ya da dini liderliği kapsayacak şekilde değerlendirilmiştir (Yukl, 1994, p.317).

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

Karizmatik liderlik konusu sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış, tarih, yönetim, insan kaynakları ve siyaset bilimi gibi sosyal bilimlerin çeşitli dalları tarafından ele alınmıştır (Thompson, 2000, pp.5-6). Karizmatik liderlik konusunun bu kadar farklı disiplin tarafından ele alınması sebebiyle, herkesin üzerinde hemfikir olduğu bir tanım yapabilmek güçleşmektedir. Literatürde bu kadar popüler olan bu kavram ilk kez onu kullanan Max Weber'den bu yana çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Pek çok araştırmacı liderlikten anladığına göre "karizmatik", "vizyoner", "dönüşümcü", ya da "ilham verici" kavramlarını kullanmışlardır (House, 1992, p.6).

Karizmatik liderler üyelerinin ihtiyaç, değer, kaynak ve özlemlerini kendi ilgilerinden kollektif ilgilere dönüştürür. Bundan dolayı izleyiciler liderlerin misyonlarına gönülden bağlanırlar. İzleyiciler liderlerine güvenir, değerlere büyük önem verir ve motivasyonları artar. Diğer bir tanımda karizmatik liderler; yol gösteren, ilham ve güven veren, saygı uyandıran, geleceğe yönelik olumlu düşünmeye teşvik eden, izleyicilerin yaşamlarında gerçekten önemli olan şeyleri görmelerini kolaylaştıran, misyon duygusu aktaran ve güdüleyen davranışlar sergileyen liderlerdir (Uyguç ve ark., 2000, s.591).

Karizmatik liderler, liderlik sahnesinin büyük oyuncularındırlar. İzleyicilerine öz güvenlerini yansıtırlar ve onları ikna ederler. İkna yetenekleri üst seviyededir. Olağanüstü sorun ve durumlara, olağanüstü çözümler geliştirebilmektedirler (Erçil, 1997, ss.536-537). Karizmatik liderler kararlıdırlar. Bunun sebebi duyguları, izlenimleri ve duyguları arasında çatışma yaşamamalarıdır. Özetle karizmatik liderler sahip oldukları öz güvenleri, cesaretleri, konuşma ve ikna yetenekleri, vizyon ve değerleriyle başkalarını etkileyebilen kişilerdir.

2.1. Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Teorisi

Karizmatik liderlik konusundaki en önemli teorilerden birisi Conger ve Kanungo'ya ait olan Karizmaya Atıf Teorisidir. Conger ve Kanungo, 1987 ve 1988 yıllarında karizmanın atıfsal bir olay olduğu varsayımına dayanan bir liderlik teorisi geliştirmişlerdir (Conger and Hunt, 1999, p.122). Bu teoride liderlik kalitesinin bireylere etkisini, grup üyelerinin bireysel olarak kabul edip atıfta bulunması şeklinde açıklamışlardır (Conger and Kanungo, 1988, p.79; Conger, 1999, p.153). Conger 1989 yılında kuramı test ederek daha somut bir hale getirmiştir.

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

Conger ve Kanungo'ya göre karizma atfını sağlayan lider özellikleri şunlardır:

a. Vizyon Belirleme: Bir insanın lider olarak adlandırılmaya layık olup olmadığını belirleyen kritik etmenlerden biri, liderin yeterli sayıda azın-

lık kararı alma yeteneğinde yani vizyon sahibi olabilmesinde ortaya çıkmaktadır (Haas and Tamarkin, 2000, p.143). Vizyon kavramı, genellikle araştırmacılar tarafından karizmanın bir parçası olarak görüldüğünden (Beyer, 1999) uzun yıllar ihmal edilmiştir (Khatri and et al., 2001, p.377). Conger, bir vizyonun basit olması, ideal hedefleri ifade etmesi, mevcut durumla mücadele etmesi, üyelerin kişisel beklentilerine yönelmesi ve genel olarak bir risk ögesi içermesi gerektiğini vurgulamıştır (Bryman, p.117).

b. Üye ihtiyaçlarına Duyarlılık Gösterme: İnsan ilişkileri ve iletişim yeteneği liderlik için çok gerekli iki özelliktir. Üye ihtiyaçlarına ilgi duyan bir liderin vizyonunu izleyicilerine çok açık ve zorlayıcı bir şekilde ileterek motive edebilmesi gerekmektedir. Özellikle karizmatik liderler için bu özellik daha da önemlidir (Tait, 1996, p.28). Karizmatik liderlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri, izleyicileri peşlerinden sürüklemelerinin nedenlerinin başında gelmektedir. Çalışan kendi istek ve ihtiyaçlarına liderinin duyarlılık gösterdiğini, ilgi duyduğunu hisseder ve görürse daha fazla bağlılık göstermektedir (Rowden, 2000, p.32).

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

d. Sıra Dışı Davranış Sergileme: Karizmatik liderlerin özelliklerinden birisi de sıra dışı davranışlar sergilemektir. Bu davranışlar yasalara ve ahlaka aykırı davranışlar anlamına gelmemektedir. Ancak teamül diye ifade edilebilecek, o güne kadar yaygın olarak kabul görmüş olan kalıpların dışında davranışlar göstermeyi ifade etmektedir. Karizmatik liderlerin bu özelliği, örgütün amaçlarına ulaşmak için alışılmamış davranışlar gösterme, alışılmamış yollar deneme ve izleyenleri şaşırtan kendine özgü davranışlar sergileme biçiminde ortaya çıkmaktadır (Baltaş, 2000, ss.136-137). Conger ve Kanungo'ya göre karizma, vizyona geleneksel olmayan yöntemlerle ulaşmaya çalışan liderlere atfedilir. Başarılı olarak kabul edilen yenilikçi stratejilerin kullanılması, lidere astlarınca daha büyük ustalık atfedilmesine neden olur (Yukl, pp.322-323).

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

f. Mevcut Durumu Sürdürmeme: Karizmatik liderler değişimi başlatan liderlerdir. Bu liderlerin en önemli özelliklerinden bir tanesi mevcut durumu korumaktan çok yenilikler peşinde koşarak bir değişim atmosferi

yaratmalarıdır. Karizmatik liderlerin ayırıcı özelliklerinden biri de statüko-yu sürdürmeme eğilimleridir. Örgütsel amaçlara ulaşmada işleri “kendilerinden önce yapıldığı gibi yapmak” yerine farklı bir yoldan yapmayı ve kökten değiştirmeyi tercih etmektedirler.

3.DUYGUSAL BAĞLILIK KAVRAMI

Duygusal bağlılık, çalışanın örgütüne duygusal yakınlık duyup onunla özdeşleşmesi olarak tanımlanmıştır (Allen and Meyer, 1990, pp.1-18). Duygusal bağlılık, bireyin kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ya da örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuya yönelip bütünleşmeleri halinde ortaya çıkmaktadır (Varoğlu, s.8). Duygusal bağlılık bireyin belirli bir örgütle ve o örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirip, bu amaçları gerçekleştirmek amacıyla örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla bu tür bir bağlılık, bireylerin bazı manevi ödül ve menfaatler karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları bir alış veriş ilişkisidir (Mowday et al., 1979, p.225).

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

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

Örgütle özdeşleşme, örgüt ile kişinin amaç ve değerlerinin zaman içerisinde uyuşması ve bütünleşmesi sürecidir (Hall et al., 1970). Örgütsel katılım ise, kişinin örgütten memnun olması ve aktif olarak katılımında bulunmasıdır (Kanungo, 1999). Ayrıca örgüte katılım, örgüt üyeleriyle ilişkide bulunmayı içermektedir. Örgütsel bağlılık bu şekilde ele alındığında örgüte duyulan pasif bir sadakatin ötesinde örgütsel amaçlara bilinçli bir katkıda bulunmak üzere aktif bir ilişkiye girmeye gönüllü olmayı içermektedir (Mowday et al., 1979, p.226).

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

Allen ve Meyer'e göre *duygusal bağlılık*; bireylerin duygusal bağlılığı anlamına gelmektedir ve bireylerin örgütsel objelere sarılması ve özdeşleşmesini ifade etmektedir (Meyer et al., 1998, p.32; Shore et al., 1995, pp.1593-1615; Wiener, 1982, p.421; Allen and Meyer, 1990, pp.2-5; Meyer et

al., 2002, pp.21-24; Chen and Francesco, 2003, p.2). Çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır (Cheng and Stockdale, 2003, p.2). Duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini ihtiva etmektedir (McGee and Ford, 1987, pp.638-642). Bu bağlılık türü tutumsal kaynaklıdır ve bağlılık atfının sonucundan kaynaklanmaktadır. Bu atıflar birilerinin davranışları ile tutumları arasındaki uyumun sürmesini sağlamaktadır (Siegel and Siyase, 1997, p.149). Literatürde en çok ele alınan bağlılık türüdür. Allen ve Meyer bu bağlılık türünün kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedirler. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin örgütte kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir.

3.1.Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Duygusal bağlılık; bireylerin duygusal bağlılığını ifade etmektedir ve bireylerin örgütsel objelere sarılması ve onlarla özdeşleşmesi anlamına gelmektedir. Çalışanın örgüte duygusal bağlılığını, örgütle bütünleşmesini yansıtmaktadır. Diğer bir ifadeyle duygusal bağlılık çalışanların örgütsel amaç ve değerleri kabullenmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarf etmesini ihtiva etmektedir (McGee and Ford, 1987, pp.638-642).

Dolayısıyla bu bağlılık türü tutumsal kaynaklıdır ve bağlılık atfının sonucundan kaynaklanmaktadır. Duygusal bağlılığı etkileyen faktörlerin genellikle kişisel, işe ilişkin, iş yaşantıları ve yapısal faktörler olmak üzere çeşitli şekillerde sınıflandırılabilir. Bu faktörlerden iş yaşantıları, çalışanın iş rolünde kendisini rahat hissetmesini sağlayan psikolojik ihtiyaçlarına ilişkin yaşantılardır (Allen and Meyer, 1990, p.4).

Duygusal bağlılık, iş çevresine ilişkin duygusal tepkilerle yakından ilgili olup, daha çok işe sarılma, çalışma arkadaşlarına, mesleğe ve örgüte bağlılıkla elde edilen tatminle alakalı bulunmaktadır (Mathieu and Zajac, 1990, pp.172-177). Hartmann (2000) ise, duygusal bağlılığın ait olma ve örgüte bağlılık duygularını kullandığını belirttikten sonra, bu bağlılık türünün ücret, rol açıklığı ve geçerli yetenekler gibi kişisel özellik, örgütsel yapı ve iş deneyimleriyle ilişkilerini ortaya koymaktadır (Hartmann, 2000, p.93).

Allen ve Meyer (1990), çeşitli araştırmacılar tarafından ortaya konulan duygusal bağlılığa etki eden faktörleri aşağıdaki şekilde sıralamaktadırlar (Allen and Meyer, 1990, p.14): *İş Güçlüğü, Rol açıklığı, Yönetimin Öneriye Açıklığı, Amaç Açıklığı, Arkadaş Bağlılığı, Eşitlik ve Adalet, Kişisel Önem, Geri Bildirim, Katılım.*

4.KARİZMATİK LİDER ÖZELLİKLERİ İLE DUYGUSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Daha önce de ifade edildiği gibi duygusal bağlılık, bireylerin örgütsel objelere sarılması ve örgütle özdeşleşmesi anlamına gelmektedir. Çalışanlar

tarafından örgütsel amaç ve değerleri kabullenilmesini ve örgüt yararına olağanüstü çaba sarfedilmesini içermektedir (McGee and Ford, 1987, pp.638-642). Allen ve Meyer bu bağlılık türünü, kişinin kendisini örgütün bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için çok önemli görmektedirler. Zira güçlü duygusal bağlılık, çalışanların örgütte kalması ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir.

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

Karizmatik liderler vizyonları ile kendi tutum ve inançlarının içselleştirilmesini sağlarken aynı zamanda izleyicilerinin saygı, hayranlık ve güven duygularını da pekiştirmektedir. Paylaşılan ve benimsenen bir vizyon izleyicilerin liderlerine daha fazla duygusal bağlılık göstermelerine neden olmaktadır (Rowden, 2000, p.32). Diğer taraftan vizyon belirleme ve bunu davranış ve konuşmaları ile en etkin bir şekilde izleyicilerine iletebilme kadar karizmatik liderlerin, üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri ve kişisel risk üstlenmeleri de izleyicilerin duygusal bağlılıkları üzerinde olumlu etkiler yapmaktadır (Ceylan ve ark., 2001, ss.135-136).

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

Görüldüğü üzere karizmatik liderlerin örgütsel hedef ve değerlerin kabullenilmesindeki rolü daha çok duygusal bağlılığı yüksek düzeyde olan izleyiciler için geçerlidir. Çünkü örgütüyle duygusal bir bağlılık içerisine giren izleyiciler örgütle bütünleşmeye daha fazla önem vermektedirler. Karizmatik liderlerin bir diğer önemli rolü de izleyicilerin ekstra çaba sarfetmelerini sağlamalarıdır. Bu liderler, çalışanların özgüvenlerini yeniden kazanmalarını sağlamakta ve/veya artırmaktadır. Dolayısıyla kendine

olan güvenleri artan izleyicilerin daha fazla inisiyatif ve daha aktif bir rol üstlenmeleri kaçınılmaz olmaktadır.

Karizmatik liderler, izleyicilerinin örgüt içerisindeki görevlerinin zor ve mücadeleyi gerektiren işler olduğunu belirterek, onlardan neler beklediklerini ve görevlerinin neler olduğunu açıkça ortaya koyarak duygusal bağlılık düzeylerini artırmaktadır. Eşanlı olarak örgütsel görev ve kaynakların dağıtımında adaletli davranarak ve çalışanların ortaya koydukları işin örgütsel amaçlara önemli katkılar sağladığı duygusunu güçlendirmeye yönelik teşvikler koyarak duygusal bağlılıklarını olumlu yönde etkilemeye çalışmaktadır. Yeteneklerinin farkına varan ve sorumluluk üstlenmekten kaçınmayan örgüt izleyenleri, örgüt yararına daha fazla ekstra çaba sarf etmektedirler. Örgütsel bağlılık bir bütünü ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığın öğeleri bir makinenin dişlileri gibi bir arada ve eksiksiz oldukları zaman bir anlam ifade etmektedir. Örgütsel hedef ve değerleri kabullenen izleyiciler doğal olarak içselleştirdikleri bu hedef, amaç ve değerlerin gerçekleşmesi için daha fazla çaba sarfedeceklerdir. Aynı şekilde kendilerini böyle bir örgütte çalışmaktan dolayı mutlu ve huzurlu hissettiklerinden dolayı, örgüt üyeliğinin devamını isteyeceklerdir.

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

5.ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

5.1.ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI

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

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

5.2.ÖRNEKLEM KİTLESİ

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

5.3.ARAŞTIRMADA KULLANILAN DEĞİŞKENLER

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

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

Bağımlı Değişken: Araştırmada bağımlı değişken olarak Allen ve Meyer ikilisi tarafından ileri sürülen duygusal bağlılık kullanılmıştır.

6.ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırmada Duygusal Bağlılığı ölçmek için Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiş bulunan ve 24 sorudan Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin duygusal bağlılık boyutunun 8 sorusu beş (5) basamaklı Likert tipinde hazırlanmış olan ölçek kullanılmıştır. Karizmatik Liderliği ölçmek için ise Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilmiş olan Karizmatik Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Yirmi beş sorudan oluşan bu ölçek altı bölümden oluşmaktadır. Bunlar; vizyon belirleme, çevresel duyarlılık gösterme, sıradışı davranışlar sergileme, kişisel risk üstlenme, üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ve mevcut durumu sürdürmemedir. Bu bölümler ile ilgili sorular da 5'li Likert tipi ölçek ile ölçülmektedir.

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

7. İSTATİSTİKSEL ANALİZLER VE BULGULAR

Tümü beş (5) basamaklı Likert tipinde olan ve daha önce geçerliliği ve güvenilirliği farklı çalışmalarda kanıtlanmış olan ölçeklerden elde edilen veriler SPSS 10.0 for Windows adlı istatistik paket programıyla değerlendirilmiştir. Verilerin analizinde sırasıyla, anketi cevaplayanların demografik özelliklerine ait frekans tabloları, faktör analizi, güvenilirlik testleri, değişkenlerin ortalamaları ve standart sapmalarını da içeren korelasyon analizi ve araştırma hipotezlerinin test edilmesine yönelik regresyon analizlerinden oluşmaktadır.

7.1. Demografik Analizler

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

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

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

Tablo 1’de katılımcıların yaş, cinsiyet gibi demografik özellikleri ile ilgili genel bilgilere ve dağıtılan soru kağıdı, geri dönen soru kağıdı ile geri dönüş oranına ilişkin bilgilere yer verilmektedir. Tablodan da anlaşılacağı üzere 250 soru kağıdı dağıtılmış, bunların % 86’sına tekabül eden 215 adedi geri dönmüştür. Yürütülen benzer çalışmalara bakarak (Rowden, 2000; Ceylan ve ark., 2001) geri dönüş oranının yeterli bir sayı olduğu kabul edilmiştir. Araştırmaya katılan bireylerin 194’ü erkek ve 21’i ise kadın çalışanlardan oluşmaktadır. Bunların toplam içerisindeki yüzdelik dağılımları sırasıyla % 90.2 ve % 9.8’dir. Bireylerin % 3.7’si ortaokul, % 62.3’ü lise, % 32.1’i yüksekokul-üniversite ve % 1.9’u ise lisans üstü eğitim düzeyine sahiptir. Tablo 1’de görüldüğü üzere anketi cevaplayan bireylerin % 17.7’si 20-29 yaş grubuna girerken, % 54.9’u 30-39 yaş grubuna, % 26’sı 40-49 yaş grubuna ve % 1.4’ü de 50 ve daha yukarı yaş grubuna girmektedir. Tablo’da görüldüğü gibi bireylerin % 2.8’i gelir düzeylerini çok düşük olarak değerlendirenken, % 7.4’ü düşük olarak değerlendirmektedir. Dolayısıyla %

10.2'lik bir grup ücret düzeylerini beğenmemektedir. Buna karşın çalışanların % 73'ü orta, % 16.7'si ise gelir düzeylerini iyi olarak değerlendirmektedir. Araştırmaya katılan bireylerin % 5.6'sı 1 (bir) yıldan daha kısa bir süredir bu teşkilatta çalışmaktadır. Çalışanların % 26.5'i 1-5 yıllık bir kıdeme, % 16.3'ü 6-10 yıllık, % 31.6'sı 11-15 yıllık ve % 20'si ise 15 yıldan daha uzun bir kıdeme sahiptir.

7.2.Faktör Analizleri

Aşağıdaki tablolarda faktör analizlerinin sonuçlarına yer verilmiştir. İlk aşamada ankette yer alan değişkenlerin tümüne faktör analizi uygulanmış ancak anlamlı bir faktör yapısına ulaşılamamıştır. Daha sonra bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken ayrı ayrı faktör analizine tabi tutulmuştur. Bu şekilde aynı boyut içinde yer alan ve anlamı benzer ifadelerden birbirine yakın puanda olanlar arasında tercih yapılmıştır. Ayrıca ortalama ve standart sapma değerleri gözönünde bulundurularak katılımcıların yargılarında daha homojen oldukları ve daha az kararsız oldukları değişkenler tespit edilmeye çalışılmıştır. Böylece ankette yer alan bazı sorular (demografik özelliklerle ilgili sorular hariç) elenerek geriye kalan sorulara tekrar faktör analizi yapılmıştır. Bu analizle anlamlı bir faktör yapısına ulaşılabilmektedir.

Karizmatik liderlikle ilgili ölçeğe varimax rotasyonu ile faktör analizi uygulanmış ve altılı bir faktör yapısına ulaşılmıştır. Elde edilen altı faktörün Conger ve Kanungo'nun tanımladığı ve ölçeğin dayandırıldığı karizmatik liderlik özellikleri boyutlarıyla tutarlılık gösterdiği görülmektedir. Tablo 2'den de anlaşılacağı üzere faktör yükleri 0.729 ile 0.911 arasında değişmektedir. Çıkan sonuçlar soru gruplarının birbirleriyle ilişkili olduğunu ve % 72.9 ile % 91.1 arasında konuyu açıkladığını göstermektedir. Karizmatik liderlikle ilgili değişkenlerin faktör analizinde güçlü bir faktör yapısı elde edilmiştir. Dolayısıyla faktör yüklerinin yüksek olması, soruların diğer sorularla ortak bir varyansı paylaştığını göstermektedir. Diğer bir ifadeyle elde edilen faktör yükleri bütün değişkenlerdeki toplam varyansın % 72.9'u ile % 91.1'ini açıklamaktadır.

Tablo 2. Karizmatik Liderliğin Faktör Sonuçları
(Açıklanan Toplam Varyans: 69.643)

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

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Aşağıdaki tablolarda duygusal bağlılığı ile ilgili faktör analizlerine yer verilmiştir.

**Tablo 3. Duygusal Bağlılık ile İlgili Faktörler
(Açıklanan Toplam Varyans: 55.407)**

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

Ekstraksiyon Metodu: Temel Bileşenler Analizi.

Başlangıçta çalışanların duygusal bağlılıklarını ölçmek üzere 9 soru sorulmuş, ancak beklenen faktör yüklerine ulaşamamıştır. Bunun üzerine anket formundan 5 soru çıkarılıp tekrar faktör analizine tabi tutulmuştur. Böylece Tablo 3’de görüldüğü gibi duygusal bağlılıkla ilgili faktör yükleri oldukça güçlü çıkmıştır. “Bu teşkilatta çalışmanın benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var” şeklindeki sorunun .786 ile en güçlü faktör yüküne sahip olduğu bulunmuştur. Bu durum duygusal bağlılığı ölçmek için kullandığımız anket sorularının bir bütünlük arzettiğini ve değişkenlere beklendiği gibi yüklenildiğini göstermektedir.

7.3. Güvenilirlik Analizleri

Güvenilirlik kısaca, bir ölçümün hatadan bağımsız kalma derecesini ifade etmektedir. Güvenilirliğin hesaplanması için Cronbach Alfa Katsayısı, İkiye Bölünmüş Yöntem (Split Half), Guttman Katsayıları ve Paralel Yöntem gibi değişik yöntemler kullanılmaktadır. Bu araştırmada, ölçeklerin güvenilirliğinin saptanmasında literatürdeki benzer çalışmalarda gözönünde bulundurularak en popüler güvenilirlik ölçümü olarak kabul edilen Cronbach’ın α değeri kullanılmıştır. Cronbach Alfa Katsayısı, ölçekte yer alan n sorunun varyansları toplamının genel varyansa oranlanması ile bulunan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Özdamar, 1999, s.513). Güvenilirlik analizinde, faktör analizi sonucunda ölçeklerde yapılan değişiklikler de dikkate alınarak, her bir değişkenin alfa katsayılarına bakılmıştır.

Buna göre, aşağıda verilen Tablo 4’de ilgili değişkenler ve Cronbach Alfa Katsayıları görülmektedir.

Tablo 4. Değişkenlerin Güvenilirlik Göstergeleri

DEĞİŞKENLER	SORU SAYISI	CRONBACH ALFA KATSAYILARI (α)
VB	5	.8163
ÇD	4	.8451
SDS	3	.7671
KRÜ	4	.8211
ÜİDG	3	.8249
MDS	2	.7960
DUYB	4	.7255

Tablo 4’de görüleceği üzere karizmatik liderlikle ilgili değişkenlerin ve bağlılık türlerinin herbirinin ayrı ayrı SPSS’de Cronbach Alpha güvenilirlik analizleri yapılmış ve güvenilirlikleri 0.70 ve 0.85 arasında bulunmuştur. Dolayısıyla tüm değişkenlerin güvenilirlikleri kabul edilebilir 0.70’lik Cronbach α düzeyinin üzerinde değerlere sahiptir. Kullanmış olduğumuz ölçeklerin güvenilirlikleri konusunda literatür çalışması yaptığımızda, bizim çalışmamızla benzer çalışmaların bulguları arasında benzerliklerin bulunduğu tespit edilmiştir.

7.4. Korelasyon Analizi

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

Yapılan korelasyon analizinde karizmatik liderlik özelliklerinin tamamının duygusal bağlılıkla ilişkili olduğu sonucu elde edilmiştir. Özellikle vizyon belirleme, çevresel duyarlılık ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ile duygusal bağlılık arasında çok güçlü bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 5’de görüleceği üzere, değişkenlere ait standart sapma değerleri .29 ile 1.22 arasında hesaplanmış olup, bu değerler arasındaki varyans

(değişkenlik) miktarının, geçerli analiz yapılabilmesi için yeterli seviyede olduğunu göstermektedir. Tablo 5'de verilen korelasyon katsayıları, hipotezlerin test edilmesi amacıyla da kullanılabilir. Çünkü korelasyon katsayıları aynı zamanda basit regresyon anlamı da taşımaktadır. Buradan hareketle, söz konusu tablolarda $p < 0.01$ düzeyinde anlamlı olan her ilişki için pozitif ya da negatif yönde bir ilişki olduğunu ileri sürmek mümkündür.

Yapılan korelasyon analizinde vizyon belirleme ile duygusal bağlılık arasında 0.502 düzeyinde pozitif ilişki bulunmuştur. Literatürde de özellikle Rowden (2000) ve Ceylan ve arkadaşlarının (2001) yaptığı çalışmalarda da buna benzer sonuçlar bulunmuştur (Rowden, 2000, pp.31-33; Ceylan ve ark., 2001, ss.135-136). Vizyon belirleme ile duygusal bağlılık arasındaki güçlü ilişkinin, çalışanlar ile karizmatik liderin vizyon, hedef ve değerlerinin örtüşmesinden kaynaklandığını ileri sürmek mümkündür. Tablo 5'den de anlaşılacağı üzere, karizmatik liderlerin çevresel duyarlılık göstermeleri izleyenlerin duygusal bağlılıkları ile pozitif olarak ilişkilidir. Çevresel duyarlılık duygusal bağlılık ile 0.496 düzeyinde ilişkili bulunmuştur. Bu güçlü ilişkinin nedeni çalışanların örgütün içinde ve dışında bulunan sosyal, ekonomik, teknolojik, politik ve doğal çevrenin neden olduğu engellerin liderleri tarafından ortadan kaldırılabileceğine duyulan güvendir (Rowden, 2000, pp.32-33; Ceylan ve ark., 2001, s.136).

Sıradışı davranış sergileme ile duygusal bağlılık arasında 0.416 düzeyinde ilişki ortaya çıkmıştır. Yaptığımız korelasyon analizinde, karizmatik liderlik özellikleri ile duygusal bağlılık arasındaki en zayıf ilişkiyi kişisel risk üstlenme değişkeni oluşturmaktadır. Zira kişisel risk üstlenme ile duygusal bağlılık arasında 0.214 düzeyinde bir ilişki bulunmuştur. Yapılan korelasyon analizinde üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ile duygusal bağlılık arasında 0.460 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur. İhtiyaçlarına değer verildiğinin farkında olan çalışanlar kendilerini örgütsel hedef ve değerlere adanmakta ve liderlerine daha fazla yakınlık hissetmektedirler. İhtiyaçlarına duyarlılık gösterilen çalışanlar daha fazla iş tatmini elde ederek örgüt ve liderle örtüşmeye ve özdeşleşmeye daha fazla önem vermektedirler. Yaptığımız korelasyon analizinde karizmatik liderlerin mevcut durumu sürdürmeme özellikleri ile duygusal bağlılık arasında sırasıyla 0.342 düzeyinde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Tablo 5. Karizmatik Liderlik Özellikleri ile Duygusal Bağlılık Arasındaki Korelasyon Analizi

DEĞİŞKENLER	ORT.	STD. SAPMA	VB	ÇD	SDS	KRÜ	ÜİDG	MDS	DUYB
VB	3.7665	.8545	1.000						
ÇD	3.7779	.9173	.690**	1.000					
SDS	3.4558	.9806	.513**	.435**	1.000				
KRÜ	3.1558	.9143	.516**	.503**	.320**	1.000			
ÜİDG	3.6155	1.0352	.689**	.672**	.457**	.517**	1.000		
MDS	3.6512	1.1093	.357**	.421**	.221**	.247**	.470**	1.000	
DUYB	3.9140	.8708	.502**	.496**	.416**	.214**	.460**	.342**	1.000

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

7.5.Regresyon Analizleri ve Hipotezlerin Testi

Araştırma kapsamındaki hipotezleri test etmek amacıyla çoklu regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu regresyon analizi iki veya daha fazla tahmin değişkenlerinin kullanıldığı regresyon analizidir. Yukarıda sıralanan regresyon modelleri SPSS 10.0 for Windows adlı istatistik paket programı ile analiz edilmiş ve elde edilen sonuçlar ve hipotezlerin testi aşağıda sırası ile açıklanmıştır. Tablo 6'da duygusal bağlılık üzerinde karizmatik lider özelliklerinin etkileri ile ilgili regresyon analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Tablo'daki F değeri, modelin anlamlılığını gösteren bir değerdir. F değerinin 18.808 olması modelin 0,01 düzeyinde anlamlı olduğunu göstermektedir. Duygusal bağlılık ile karizmatik liderlik özellikleri arasındaki regresyon analizinde görüldüğü gibi, R değeri 0,593'dür. R² değeri ise (belirlilik veya tanımlayıcılık katsayısı) bağımlı değişkendeki değişimin, bağımsız değişkenler tarafından ne kadar tanımlanabildiğini gösteren bir ölçüdür. Modelde R² değeri 0,352 olarak bulunmuştur. Buna göre, duygusal bağlılığı, modeldeki karizmatik lider özellikleri ile ilgili bağımsız değişkenlerin tümü ancak % 35.2'sini açıklayabilmektedir.

Modeldeki bağımsız değişkenlerden karizmatik liderlerin vizyon belirleme, çevresel duyarlılık, sıradışı davranışlar sergileme ve mevcut durumu sürdürmeme özellikleri ile duygusal bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu özelliklerin p değerleri sırasıyla .013, .009, .006 ve .060 olarak bulunmuştur. Bu dört özelliğin standardize edilmiş Beta değerleri (β)

ise sırasıyla .224, .224, .183 ve .122'dir. Diğer bağımsız değişkenler ile duygusal bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır.

Tablo 6. Duygusal Bağlılık ve Karizmatik Lider Özellikleri Arasındaki İlişkileri İnceleyen Regresyon Analizi

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

Aşağıdaki Tablo 7'de yukarıdaki regresyon analizi ile ilgili sonuçlara göre hipotezlerin kabul ve red durumları gösterilmektedir.

Tablo 7. Hipotez Analizleri Sonuçları

İLERİ SÜRÜLEN HİPOTEZLER	KABUL VEYA RED DURUMU
H ₁ . Karizmatik liderlerin vizyon belirlemeleri çalışanların duygusal bağlılıklarını artırır.	KABUL
H ₂ . Karizmatik liderlerin çevresel duyarlılık göstermeleri çalışanların duygusal bağlılıklarını artırır.	KABUL
H ₃ . Karizmatik liderlerin sıradışı davranışlar sergilemeleri çalışanların duygusal bağlılıklarını artırır.	KABUL
H ₄ . Karizmatik liderlerin kişisel risk üstlenmeleri çalışanların duygusal bağlılıklarını artırır.	RED
H ₅ . Karizmatik liderlerin üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermeleri çalışanların duygusal bağlılıklarını artırır.	RED
H ₆ . Karizmatik liderlerin mevcut durumu sürdürmemeleri çalışanların duygusal bağlılıklarını artırır.	KABUL

SONUÇ VE ÖNERİLER

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

Her ne kadar literatürde Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlik teorisi ile Allen ve Meyer'in duygusal bağlılık modelini bir arada test etmeye yönelik çalışmalar bulunmamasına rağmen, yapılan genel araştırmalarda liderlik stili ve uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkilerin bulunduğu görülmüştür. Lowe tarafından 2000 yılında ABD'de itfaiye hizmetlerinde yapılan bir araştırmada liderlik uygulamaları ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişkiler bulunmuştur (Lowe, 2000, pp.1-15). Yine 2000 yılında yapılan bir araştırmada yukarıdaki araştırmaya benzer sonuçlar elde edilmiştir (Truckenbrodt, 2000, pp.233-244). Peter Lok tarafından 1999 yılında hastanede çalışan hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada liderlik stili ile bağlılık arasında ($r: 0.45$) düzeyinde bir korelasyon bulunmuştur (Lok and Crawford, 1999, pp.365-373). Darwish A. Yousef tarafından Birleşik Arap Emirlikleri'nde 40 büyük firma arasında 430 kişi üzerinde yapılan bir araştırmada örgütsel bağlılıkla liderlik davranışları arasında $r: 0.54$ düzeyinde ($p<0.01$) pozitif bir ilişki belirlenmiştir (Yousef, 2000, pp.6-28). Huen Yu ve arkadaşları (2002) tarafından Hong Kong'da 2941 öğretmen üzerinde yapılan bir diğer çalışmada liderlikle bağlılık arasında $r: 0.32$ düzeyinde bir ilişki elde edilmiştir (Huen Yu and et al., 2002, pp.368-389; Leithwood and Jantzi, 2000, pp.112-129).

Conger ve Kanungo'nun Karizmatik Liderlik Ölçeği ve Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin kullanıldığı bu araştırmada karizmatik lider özellik ve davranışlarının duygusal bağlılıkla ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Daha önce de belirtildiği üzere duygusal bağlılık, karizmatik liderlerin izleyicilerin örgütsel objelere sarılmasını ve örgütle özdeşleşmesini sağlayacak davranışlara ağırlık vermesi halinde söz konusu olacaktır. Bu bağlamda özellikle vizyon belirleyen, kişisel risk üstlenen ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösteren bir lidere sahip olmanın, izleyenler tarafından örgütsel amaç ve değerlerin kabullenilmesine ve örgüt lehine olağanüstü çaba sarf edilmesine yönelik girişimlerin yoğunlaşmasına neden olacağı (Rowden, 2000, p.32; Ceylan ve ark., 2001, ss.136-139) ileri sürülmektedir. Araştırmannın sonuçları bugüne kadar yapılmış olan çalışmaları kısmen desteklemektedir. Yapılan araştırmada karizmatik liderlerin vizyon belirlemeleri ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin bulunduğu sonucu ortaya

çıkmıştır. Bu pozitif ilişkinin nedeni, çalışanların liderlerinin ortaya koymuş olduğu vizyona inanıp kabullenmeleridir (Hopfl, 1992, p.30). Vizyon belirleme, karizmatik liderin tutum ve inançlarının izleyiciler tarafından içselleştirilmesini sağlamaktadır. Bu aynı zamanda izleyicilerin liderlerine duymuş oldukları saygı, hayranlık ve güven duygularının pekişmesine neden olmaktadır. Böylece, paylaşılan ve benimsenen bir vizyon, izleyicilerin liderlerine olan bağlılıklarını artırmaktadır.

Araştırma sonuçları vizyon belirleme dışında, çevresel duyarlılık gösterme, sıradışı davranışlar sergileme ve mevcut durumu sürdürmemeye yönelik davranışların da duygusal bağlılık üzerinde pozitif etkiler meydana getirdiğini göstermektedir.

Araştırmanın sonuçları hipotezde ifade edildiği şekilde karizmatik liderin çevresel duyarlılık göstermesinin duygusal bağlılığa pozitif etkisinin olduğunu ortaya koymuştur. Bu sonuç bugüne kadar yapılmış olan diğer araştırmaların sonuçlarını (Rowden, 2000, p.33; Ceylan ve ark., 2001, ss.135-136) da desteklemektedir. Buna göre çalışanlar çevrelerindeki olumlu ve olumsuz gelişmelere duyarlılık gösteren liderlere daha fazla güven duymakta ve örgütlerine karşı hissettikleri duygular olumlu olmaktadır.

Sıradışı davranışlar sergileme, amaçlara ulaşmak için alışılmamış davranışlar sergileme, alışılmamış yollar deneme ve izleyenleri şaşırtan kendine özgü davranışlar sergileme biçiminde (Baltaş, 2000, ss.136-137) ortaya çıkmaktadır. Sergilenen bu sıradışı davranışlar, geleneksel yol ve yöntemler ile kalıplaşmış davranışlardan ne kadar farklılaşırsa, izleyicilerin gözünde o kadar olağanüstü görülmektedir. Bu bağlamda bu tür davranışlar lidere, izleyenlerince daha büyük ustalık atfedilmesine (Yukl, 1994, pp.323-323) ve izleyicilerin bağlılık düzeylerinin yükselmesine neden olmaktadır. Bu araştırmanın sonucunda da karizmatik liderin sergilediği sıradışı davranışların, çalışanların duygusal bağlılıkları üzerinde önemli pozitif etkiler meydana getirdiği görülmektedir.

Araştırma sonuçları duygusal bağlılık üzerinde önemli pozitif etkiler meydana getiren bir diğer karizmatik lider özelliğinin de mevcut durumu sürdürmemeye yönelik çabaların olduğunu göstermektedir. Sıradışı davranışlar sergileme ile benzerlikler taşıyan bu karizmatik lider özelliği, mevcut durumu korumaktan çok yenilikler peşinde koşmayı içermektedir. Karizmatik liderler, örgütsel amaçlara ulaşmada işleri kendilerinden önce yapıldığı gibi yapmak yerine, farklı bir yoldan yapmayı statükoyu kökten değiştirmeyi tercih etmektedirler. Literatürdeki çalışmaların ve ileri sürmüş olduğumuz hipotezlerin aksine kişisel risk üstlenme ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ile duygusal bağlılık arasında pozitif ilişkilerin bulunmadığı ortaya çıkmıştır. Bu sonuç bugüne kadar yapılmış diğer araştırmaların sonuçlarını desteklememektedir (Rowden, 2000, pp.32-33; Ceylan ve ark., 2001, ss.135-136). Daha öncede ifade ettiğimiz üzere duygusal bağlılık, karizmatik

liderlerin çalışanlarının örgütsel objelere sarılmasını ve örgütle özdeşleşmesini sağlayacak davranışlara ağırlık vermesi halinde ortaya çıkmaktadır. Bu noktada özellikle kişisel risk üstlenen ve üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösteren liderlik davranış ve uygulamalarının ön plana çıkması ve duygusal bağlılık üzerinde etkili olması beklenilmekteydi. Ancak beklentilerin aksine, bu çok önemli iki karizmatik lider özelliği ile duygusal bağlılık arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır. Bu önemli sonucun altında yatan nedenlerin anlaşılabilmesi için daha fazla araştırma yapılması gerektiği görülmüştür. Kanaatimizce örneklem kitlesinin Emniyet Müdürlüğü olarak seçilmiş olmasının, sonucun bu yönde çıkmasında önemli etkileri bulunmaktadır.

Ancak hemen belirtmemiz gerekir ki, kişisel risk üstlenme ile üye ihtiyaçlarına duyarlılık göstermenin duygusal bağlılık üzerindeki olumsuz etkileriyle, sıradışı davranışlar sergileme ve mevcut durumu sürdürmemenin duygusal bağlılık üzerindeki olumlu etkileri birbiriyle çelişmektedir. Zira karizmatik bir liderin sıradışı davranışlar sergileyerek mevcut durumla mücadele edebilmesi ancak, üye ihtiyaçları doğrultusunda insiyatif kullanılarak ve kişisel risk üstlenerek bir takım arayışlara ve radikal değişimlere yönelmesi halinde söz konusu olabilecektir. Dolayısıyla bu çelişkinin altında yatan nedenlerin de bundan sonra yapılacak çalışmalarda titiz bir biçimde incelenmesi ve irdelenmesi gerekmektedir.

Yukarıda detaylı bir biçimde ele aldığımız bulgu ve görüşler göstermektedir ki çalışanların bağlılıklarının sağlanılmasında karizmatik liderlerin özellik ve davranışlarının payı büyüktür. Dolayısıyla her türlü örgüt ve kurumdaki yönetici ve liderler, karizmatik lider davranışları sergileyerek çalışanların bağlılık düzeylerinin yükselmesini sağlayabilirler. Bu suretle örgütsel çıktılarda iyileşmeler sağlayabilecekleri gibi, hizmette kalite ve daha etkili bir işyeri geliştirebilirler. Ancak unutulmamalıdır ki, örgütsel bağlılık çeşitli faktörlerden etkilenen ve algılanması bireye ve zamana göre değişen subjektif bir yapıya sahiptir. Bağlılığın sağlanması zor ve uzun süren bir çabayı gerektirirken, kaybedilmesi kolay ve hızlı olmaktadır. Liderler örgütsel bağlılığı sağlayacak ve koruyacak uygulama ve programlar geliştirirken, konunun zamana ve bireye göre değişebileceğini ve uzun zaman alabileceğini dikkate almak zorundadırlar.

Sonuç olarak, dünyanın giderek küçüldüğü, ekonomik ve ticari anlamda ülkesel sınırların ortadan kalktığı ve rekabetin şiddetlendiği bir ortamda örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve daha da güçlenerek geleceğe doğru sağlam adımlarla yürüyebilmelerinde karizmatik liderlik ve bağlılık kavramları oldukça önem kazanmıştır. Ekonomik ve siyasi istikrarsızlığın bir gelenek haline dönüştüğü ülkemizde sık sık yaşanan krizlerin neden olduğu pek çok örgütsel problemde en az zararla kurtulabilmekte örgütsel bağ-

lık ve karizmatik liderlik örgüt yönetimlerine önemli açılımlar sunabilmektedir.

KAYNAKLAR

- AKGÜL, A., **Tıbbi Araştırmalarda İstatistiksel Analiz Teknikleri: SPSS Uygulamaları**, YÖK Matbaası, Ankara, 1997.
- ALLEN, N. J. and MEYER, J. P., The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization, **Journal of Occupational Psychology**, Vol:63, No:1, 1-18, 1990.
- BALTAŞ, A., **Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekip Çalışması ve Liderlik**, İstanbul:Remzi Kitabevi, 2000.
- BROOKS, I., Leadership of a Cultural Change Process, **Leadership & Organizational Development Journal**, Vol:17, Issue:5, p.5, 1996.
- BRYMAN, A., **Charisma And Leadership In Organizations**, SAGE Publications, London, 22-24, 1992.
- CEYLAN, A., ERTÜRK, A., MUTLU, M. ve PALACI, M., Charismatic Leadership and Organizational Commitment In Public Service Organizations, **Boğaziçi Journal**, Vol:15, No:2, 129-139, 2001.
- CHEN, Z. X. and FRANCESCO, A. M., The Relationship Between The Three Components Of Commitment and Employee Performance in China, **Journal of Vocational Behavior**, Article in Press, 2003.
- CHENG, Y. and STOCKDALE, M. S., The Validity of the Three-Component Model of Organizational Commitment in Chinese Context, **Journal of Vocational Behavior**, Article in Press, 2003.
- CONGER, J. A., **The Charismatic Leader: Behind The Mystique of Exceptional Leadership**, San Francisco:Jossey-Bass Publishers, 92, 1989.
- CONGER, J. A., Charismatic and Transformational Leadership in Organizations: An Insider's Perspective on These Developing Streams of Research, **Leadership Quarterly**, Vol:10, No:2, 145-179, 1999.
- CONGER, J. A. and HUNT, J. G., Overview Charismatic and Transformational Leadership: Taking Stock of the Present and Future, **Leadership Quarterly**, Vol:10, No:2, 121-127, 1999.

- CONGER, J. A., KANUNGO, R. N., MENON, S. T. and MATHUR, P., Measuring Charisma: Dimensionality and Validity of the Conger-Kanungo Scale of Charismatic Leadership, **Canadian Journal of Administrative Sciences**, Vol:14, No:3, 290-302, 1997.
- DE VRIES, R. E., ROE, R. A. and TAILLIEU, T. C. B., **On Charisma and Need For Leadership**, Paper Presented At The Workshop On Transformational Leadership, Tilburg University, The Netherlands, May 5-7, WORC Paper 97.12.018/3, 1997.
- ERÇİL, Y., **Lineer Olmayan Karizmatik Liderlik Modeli**, 21.Yy.Liderlik Semp., Cilt-2, Deniz Harp Okulu, Tuzla-İstanbul, 535, 1997.
- GÜL, H., Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur Mu?, **II.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildiriler Kitabı**, 17-18 Mayıs 2003, Derbent/İzmit, 768-782, 2003.
- HAAS, H. and TAMARKIN, B., **İnsan Lider Doğmaz**, Çev:Sinan Köseoğlu, Beyaz Yayınları, Birinci Basım, 262 s., İstanbul, 2000.
- HALL, D. T., SCHNEIDER, B. and NYGREN, H. T., Personal Factors in Organizational Identification, **Administrative Science Quarterly**, Vol:15, 176-190, 1970.
- HARTMANN, L. C., Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects, **International Journal of Organizational Analysis**, Vol:8, Issue:1, 89-109, 2000.
- HOPFL, H., The Making Of The Corporate Acolyte:Some Thoughts On Charismatic Leadership And The Reality Of Organizational Commitment, **Journal Of Management Studies**, Vol:29, No:1, 23-33, January 1992.
- HOUSE, R. J., **A 1976 Theory of Charismatic Leadership**, In Hunt, J. G.and Larsson L.L. (Eds), **Leadership:The Cutting Edge**, Carbondale, Ill.:Southern Illionis University Press, 189-207, 1977.
- HOUSE, R. J., Charismatic Leadership in Service-Producing Organizations, **International Journal of Service Industry Management**, Vol:3, No:2, 5-16, 1992.
- HOUSE, R. J., Weber and the Neo-Charismatic Leadership Paradigm: A Response to Beyer, **Leadership Quarterly**, Vol:10, No:4, 563-574, 1999.
- HUEN YU, LEITHWOOD, K. and JANTZI, D., The Effects of Transformational Leadership on Teacher's Commitment to Change in Hong Kong, **Journal of**

- Educational Administration**, Vol:40, No:4, 368-389, 2002.
- JACOBSEN, C. and HOUSE, R. J., Dynamics of Charismatic Leadership. A Process Theory, Simulation Model and Tests, **The Leadership Quarterly**, Vol:12, 75-112, 2001.
- KEÇECİOĞLU, T., **Lider & Liderlik**, Okumuş Adam Yayınları, Yayın No:19, 1.Baskı, İstanbul, 2003.
- KHATRI, N., ALVIN, H. and LEE, T. H., The Distinction Between Charisma and Vision: An Empirical Study, **Asia Pacific Journal of Management**, Vol:18, 373-393, 2001.
- KILINÇ, T., **Conger ve Kanungo'nun Karizmaya Atf Kuramı**, <<<http://www.merih.net/m2/lid/karizmamd.htm>>>, Erişim Tarihi: 13.07.2002.
- LARSSON, S. and RONNMARK, L., The Concept Of Charismatic Leadership Its Application To An Analysis Of Social Movements And A Voluntary Organization In Sweden, **International Journal Of Public Sector Management**, Vol:9, No:7, 32-44, 1996.
- LEITHWOOD, K. and JANTZI, D., The Effects of Transformational Leadership on Organizational Conditions and Student Engagement with School, **Journal of Educational Education**, Vol:38, No:2, 112-129, 2000.
- LOK, P. and CRAWFORD, J., The Relationship Between Commitment And Organizational Culture, Subculture, Leadership Style And Job Satisfaction In Organizational Change And Development, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol:20, No:7, 365-373, 1999.
- LOKE, J. C. F., Leadership Behaviours: Effects on Job Satisfaction, Productivity and Organizational Commitment, **Journal of Nursing Management**, Vol:9, 191-204, 2001.
- LUTHANS, F., **Organizational Behavior**, 6th ed., McGraw Hill Inc., New York, 283, 1992.
- MARJOSOLA, I. A. and TAKALA, T., Charismatic Leadership, Manipulation And The Complexity Of Organizational Life, **Journal Of Workplace Learning: Employee Counselling Today**, Vol:14, No:4, 146, 2000.
- MATHIEU, J. E. And ZAJAC, D. M., A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment, **Psychological Bulletin**, Vol:108, No:2, 171-194, 1990.
- McGEE, G. W. and FORD, R. C., Two (or more?) Dimensions of Organizational Commitment: Reexamination of the

- Affective and Continuance Commitment Scales, **Journal of Applied Psychology**, Vol:72, 638-642, 1987.
- MEYER, J. P., IRWING, P. G. and ALLEN, N. J., Examination of Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment, **Journal of Organizational Behavior**, Vol:19, 29-52, 1998.
- MEYER, J. P., STANLEY, D. J., HERSCOVITCH, L. and TOPOLNYTSKY, L., Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:61, 20-52, 2002.
- MOWDAY, R. T., STEERS, R. M. and PORTER, L. W., The Measurement of Organizational Commitment, **Journal of Vocational Behavior**, Vol:14, 224-247, 1979.
- MUCHINSKY, P. M., **Psychology Applied to Work**, Brooks/Cole Publishing, 358-395, 1993.
- PAUL, J., COSTLEY, D. L., HOWELL, J. P. and DORFMAN, P.W., The Mutability of Charisma in Leadership Research, **Journal of Management History**, Management Decision, Vol:40, No:1, 192-200, 2002.
- ROWDEN, R. W., The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviours And Organizational Commitment, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol:21, No:1, 2000.
- SÖKMEN, A., **Ankaradaki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık ile İşgören Performansı Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Araştırma**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, 2000.
- SULIMAN, A. M. T. and ILES, P., Is Continuance Commitment Beneficial to Organizations? Commitment-Performance Relationship: A New Look, **Journal Of Managerial Psychology**, Vol: 15, No: 5, 407-426, 2000.
- TAIT, R., The Attributes Of Leadership, **Leadership & Organization Development Journal**, Vol:17, No:1, 27–31, 1996.
- THOMPSON, K. J., **Charismatic Leadership And Its Effects On Team Cognitions**, Behaviours And Performance, PhD, <<<http://www.lib.umi.com>>>, AAT 9970342, Mississippi State University, 2000, Erişim Tarihi: 15.05.2001.
- TRUCKENBRODT, Y. B., The Relationship Between Leader-Member Exchange and Commitment and Organizational

Citizenship Behavior, **Acquisition Review Quarterly**, 233-244, Summer 2000.

- UYGUÇ, N., DUYGULU, E. ve ÇIRAKLAR, N., **Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik ve Performans**, Erciyes Üniversitesi 8.Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildirileri Kitabı, 587-596.
- VAROĞLU, D., **Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri**, Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, 1993.
- WASTI, S. A., Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in the Turkish Context, **International Journal of Intercultural Relations**, Vol:26, 525-550, 2002.
- WIENER, Y., Commitment in Organizations: A Normative View, **Academy of Management Review**, Vol:7, No:3, 418-428, 1982.
- YAGIL, D., Charismatic Leadership and Organizational Hierarchy: Attribution of Charisma to Close and Distant Leaders, **Leadership Quarterly**, Vol:9, No:2, 161-176, 1998.
- YOUSEF, D. A., Organizational Commitment: a Mediator of the Relationships of Leadership Behaviour with Job Satisfaction and Performance in a non-western Country, **Journal of Managerial Psychology**, Vol:15, No:1, 6-28, 2000.
- YUKL, G., **Leadership In Organizations**, Third Edition, Prentice Hall International, 1994.

