



Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü

Şebnem Aslan*

Özet

Karizmatik liderlik algılamasının, örgütsel performansın artışına yol açacağı ve çalışanlar üzerinde örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) oluşturacağına ilişkin yazında pek çok çalışma bulunmaktadır. Bu temel yaklaşıma dayalı olarak bu araştırma, karizmatik liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışları ile ilişkisinde; kurumda çalışma yılı ve ücret değişkenlerinin etkilerini araştırmaya yöneliktir. Araştırma; İstanbul ve Konya illerinde beş tekstil fabrikasında, mavi ve beyaz yakalı 316 işgörenle gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın sonucunda; karizmatik liderlikle ÖVD arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Kurumda çalışma yılının; karizmatik liderlik ve ÖVD’ı ilişkisinde negatif ve anlamlı etkisi bulunurken; ücret değişkeninin, pozitif ve anlamlı etkisi tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel vatandaşlık davranışı; karizmatik liderlik; kurumda çalışma yılı; ücret

The relation of charismatic leadership and organizational citizenship behavior: The role of ‘tenure’ and ‘salary’ variables

Abstract

There are many studies in literature on the subject that charismatic leadership perception causes an increase in organizational performance and forms organizational citizenship behavior (OCB) on workers based on this basic approach, this study is intended for investigation of the effect of tenure and salary variables on the relation of charismatic leadership and organizational citizenship behavior. This research is carried out with 316 white and blue collar workers. As a result, a positive and meaningful relation between charismatic leadership and OCB is found. While tenure has a negative and meaningless effect on the relation of charismatic leadership and OCB; salary variable is found to have positive and meaningful effect.

Key words: Organizational citizenship behavior; charismatic leadership; tenure; salary.

* Yrd. Doç. Dr., SBMYO, Selçuk Üniversitesi, sebnemas@gmail.com.

Giriş

Günümüz şirketlerinde kuralların ve geleneksel düzenlemelerin yoğunluğu, yöneticilerin adeta liderlikten öte yöneticilik rolünü sergilemelerine yol açmaktadır. İşin en kolay yolu budur; fakat şüphesiz en iyi yolu değildir (Marino, 1999). Çünkü refah dönemlerinde pek fark edilemeyen liderlik olgusunun önemi, kriz ve bunalım dönemlerinde izleyenlerin, kendileri adına karar verip uygulayabilecek liderlere gereksinim duymalarıyla anlaşılabilir (Gül ve Çöl, 2003). Kriz dönemlerinin en belirgin liderlik modeli ise karizmatik liderlik olarak görülmektedir (Weber 1947; Sosik ve diğ.; 2002; Shamir ve Howell, 1999; Hunt, Boal ve Dodge, 1999).

Bir örgüt içinde liderlik, gücünü hiyerarşideki konumundan alan yöneticilikten farklıdır. Liderlik; George R. Terry’ye göre, “bir grubun amaçları doğrultusunda, insanların çaba göstermesini sağlamak için onları etkileme faaliyetidir” (Hersey, Blanchard ve Johnson, 1996: 90). Başka bir deyişle, çalışanların, rol tanımlarının ötesinde ve gönüllülük temelinde, zorunlu oldukları için değil de istedikleri için üretime ve/veya hizmete katılımlarının sağlandığı durumda etkin liderlikten söz edilebilir. Bu gönüllülük temeline dayalı, fazladan rol davranışı ise “*örgütsel vatandaşlık davranışı*” temelinde değerlendirilmektedir.

Çalışanın örgütsel vatandaşlık davranışını göstermesinin sağlanması; liderin, astlar tarafından yeterli ve güvenilir görülmesine, ilham vermesine, vizyon oluşturmaya ve otoriteden ziyade hedef ve fikirlere bağlılık oluşturmaya bağlıdır (Antonioni, 2000). Başka deyişle, izleyenin ÖVD’ı sergileyebilmesi, yöneticinin, “*karizmatik liderlik*” özelliklerine sahip olmasına dayalıdır.

Yazında daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı ve karizmatik liderlik arasındaki ilişki araştırılmış ancak bu ilişkideki “*kurumda çalışma yılı*” ve “*ücret*” değişkenlerinin etkisi birlikte ele alınmamıştır. Karizmatik liderliğin lider-izleyici etkileşime bağlı bir unsur olduğu düşünülürse; örgüt içerisinde geçirilen sürenin karizmatik liderlik algılaması ve ÖVD ilişkisini etkileyebileceği düşünülmektedir. Benzer olarak ülkemiz için ve özellikle mavi yakalı çalışan için temel motivasyon kaynağının, ücret değişkeni olduğu bilinmektedir. Bu sebeple ücret değişkeninin, karizmatik liderlik algılaması ve ÖVD ilişkisine etki edebileceği varsayılmaktadır. Dolayısıyla bu araştırma, kurumda çalışma yılı ve ücret değişkenlerinin, karizmatik liderlik ve ÖVD arasındaki ilişkisi üzerindeki etkisini araştırmaya yönelik geliştirilmiştir.

Karizmatik Liderlik Kavramı

Karizmatik yaklaşımın temelini oluşturan *karizma* kavramı, 1980’li yıllara kadar politik, sosyal ve dini liderlik açısından ele alınmıştır (Yukl, 1994: 317). Karizma kelimesi, başlangıçta, Antik Yunan’daki hediye “gift” anlamında kullanılmış; daha sonraki yıllarda “Hıristiyan Kilisesi tarafından Tanrı vergisi, iyileştirme veya kehanette bulunma gibi Tanrı’dan gelen hediye anlamında *olağanüstü davranış*” olarak tanımlanmıştır. Dünyevi işlere ve liderliğe uyarlanması ise Alman sosyolog Max Weber tarafından yapılmış (Akt; Conger ve Ark., 1997: 291) ve 1980’li yıllardan sonra sistem yaklaşımının da benimsenmesiyle birlikte, liderin, küçük grup yerine büyük grupları etkilediği yaklaşımının kabulüyle, örgütsel alanda kullanılmaya başlanmıştır (Kılınç, 2008). Öyle ki, Bass (1985), bu yıllarda pek çok karizmatik liderin, örgütsel ortamda potansiyel olarak var olacağını, daha da ötesi örgütsel başarı için karizmatik liderliğin gerekli olacağını öngörmüştür.

Bass’a göre (1985: 34) karizma; örgütsel ortamdaki doğru bir liderden, sıradan yöneticiyi ayıran bir unsurdur. Öyle ki bu durumda lider, astlarından yoğun hisleri kendi üzerine çekmekte ve izleyenleri, liderleriyle özdeşleşmektedirler. Sahip olunan kişisel özellikler veya güç yoluyla, karizma etkisi, lidere, isteyerek benzeme çabasına veya özenme temeline dayanmaktadır. Duygusal zekâ yazarı Goleman (2007:199), karizmatik liderlerin, sahip oldukları bu özelliklere dayalı olarak, başkalarını, kendi ritimleriyle eşzamanlı hale getirip, onların hislerini yakalamaya sevk eden bir dışavurum yeteneğine sahip kişiler olarak değerlendirmiştir.

Karizma alanındaki teori ve araştırmalarda; iki genel yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi ve en eski yaklaşım, *sosyolojik durumlarla ilgili Weber’in ve takipçilerinin* yaklaşımıdır (Jacobsen ve House, 2001: 76). Weberyen yaklaşımda, karizmatik liderler, sıradan insanlardan ayrı tutulmaktadır. Onların doğuştan sahip olunan doğüstü, insanüstü veya sıra dışı güç ve özelliklere sahip oldukları varsayılmıştır (Conger ve Kanungo, 1994: 440). Weber’in karizmatik liderlikle ilgili görüşlerini aşağıdaki beş unsurla özetlemek mümkündür (Akt; Hunt, 1999: 424); (1) Lider olağanüstü ilahi hediyelerle donatılmıştır, (2) Karizmatik liderin ortaya çıkışı bir sosyal kriz durumunun varlığını gerektirmektedir, (3) Karizmatik liderler, krizlere radikal çözümler önermektedirler, (4) İzleyenler, liderin olağanüstü güçlerinin olduğuna inanırlar ve (5) Liderin olağanüstü yetenekleri ile elde edilen başarı, onun liderliğini sağlamlaştırmaktadır.

Weber’in orijinal tezine (1947) benzer olan yazında önemli bir yer tutan yaklaşım; Conger ve Kanungo Modeli’dir. Conger ve Kanungo Modeli’ne göre, karizmatik liderlik, izleyicilerin, liderin davranışına yönelik algılamalarına dayalı bir atfıdır (Conger ve Kanungo, 1994: 442). Conger ve Kanungo Modeli, diğer modellerden basamaksal yapıdan oluşan bir model olma özelliğiyle farklılaşmaktadır (Conger, 1999: 153). Bu aşamalardan birincisi; karizmatik liderlerin diğer yöneticilerden farklı olarak, izleyencileri tarafından, statükoda değişimi daha fazla arzulanması sebebiyle çevresel değerlendirme yapmasıdır. İkinci aşama, vizyonu formüle etmesidir. Yöneticinin, vizyonunu paylaşması, idealleştirmesi ve etkin olarak bu vizyonun ilham verici şekilde açıkça ifade etmesi aşamasıdır. Üçüncüsü; astlarda, liderin kişisel risk alma ve kendini feda etme yönünde davranış göstereceğine ilişkin kanaatlerinin olması ve aynı zamanda da liderin örnek niteliğinde davranışlar göstermesi, bu davranışların da astlar tarafından uygulanmasıdır (Conger, Kanungo ve Menon, 2000: 748–749).

Karizmaya ikinci yaklaşım, psikolojik temele dayalı neo-karizmatik liderlik yaklaşımlarıdır. Bu yaklaşımlar, liderin kişisel özelliklerine, izleyenleri hem etkilemesine ve hem de onlar tarafından etkileniyor olmasına dayalı olan yaklaşımlardır (Jacobsen ve House, 2001: 76). Bunlardan biri *House’un yaklaşımıdır*. House (1992), karizmatik liderliğe psikolojik bir görüş sağlamıştır. House’un karizmatik liderlik teorisi, karizmatik liderleri, karizmatik olmayanlardan ayıran kişisel özellikleri belirtmeye yöneliktir. Bu teoriye göre, karizmatik liderler, yüksek düzeyde kendine güvenen, sözel olmayan iletişimi kullanan, vizyonu açık bir şekilde ifade eden, ihtiyaç duyulan etki veya güce sahip olan bireylerdir (House, 1992:9).

Psikolojik yaklaşımlardan bir diğeri, *Shamir’in*, karizmaya “Benlik Kuramı”dır. Bu kurama göre; karizmada *motivasyonel süreçlere* odaklanılmış ve liderin, izleyenin kendi benliğini ortaya çıkarmasına veya artırmasına ne kadar önem verirse, izleyenin o değin kendini değerli hissedeceğine ve o nispette de lideriyle özdeşleşebileceğine işaret edilmiştir (Shamir, House ve Arthur, 1993).

Karizmaya diğer psikolojik yaklaşımlar; Psiko Analitik Yaklaşım ve *Meindl’in* Sosyal Sirayet Kuramı’dır. Bu kuramlar, liderden ziyade izleyicilerin tepkilerini temel almışlardır (Kılınc, 2008). Meindl, 1990 yılındaki çalışmasında, izleyiciyle etkileşimi olmayan liderin, karizma atfının, sosyal sirayet yoluyla gerçekleşebileceğini yani lidere yönelik karizma atfının, izleyicilerin birbirlerini etkilemesi yoluyla oluşacağını ileri sürmüştür (Conger, 1999: 161).

Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 6:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Bunun yanında karizma yaklaşımlarına, diğerlerine göre sınırlı ve yeni bir yaklaşım; liderin *davranışının ve etkinliğinin nasıl olması gerektiğini* açıklamada, *durumsal değişkenlerle liderin davranışı arasındaki etkileşimi* ele alan yaklaşımlar görülmektedir. Bu yaklaşıma göre; karizmatik liderler; kural, kaide, rehber ve teşviklerin eksik olduğu zayıf durumlarda ortaya çıkma ihtimaline sahiptir (Jacobsen ve House, 2001: 76). Yammarino ve Bass (1991), liderliğin; kişisel özelliklere, durumsal faktörlere ve her ikisinin kombinasyonuna dayalı olduğunu; bu suretle liderliğin kişi, durum ve kişi-durum arasındaki uyuma bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Karizmatik liderlikle ilgili yaklaşımları bir arada değerlendiren Yukl, karizmatik liderliğe ilişkin en faydalı tanımın, Conger ve Kanungo'nun karizmaya atıf kuramı olduğunu belirtmiştir. Ona göre bu tanım, karizmanın orijinal “Weberyan” anlamını sürdürmektedir (Yukl, 1999: 294). Buna göre; izleyenler, liderin olağandışı özelliklerini algıladıkları için ondan etkilenirler. Etkideki odaksal konuyu, bu sebeple lider ve liderin sahip olduğu özelliklerinin algılanması oluşturmaktadır (Conger, 1999: 157). Araştırmamızda bu sebeple karizmatik liderlik algılamalarına dayalı olduğu için; Conger ve Kanungo yaklaşımı temel alınmış, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi değerlendirilmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Günümüz rekabet ortamlarında işletmelerin etkin ve verimli çalışabilmeleri, çalışanlarının rol tanımlamalarının ötesinde fazladan rol davranışı göstermelerine bağlıdır. Fazladan rol davranışı gösterme ise ÖVD olarak ifade edilmektedir (Kaufmann, Stamper ve Tesluk, 2001: 436). Daha geniş tanımlamayla, ÖVD; “biçimsel ödül sistemini dikkate almaksızın, bir bütün olarak organizasyonun fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı davranış” olarak tanımlanmıştır (Organ, 1988:4).

ÖVD'nin temel çıkış noktasını; nasıl bir ülkenin vatandaşı olarak birey, resmi otorite tarafından düzenlenmiş konular haricinde, kendiliğinden fazladan pozitif davranışlar gösterebilmekte ve bu davranışların gösterilmesinde temel düşüncesi “herkes kapısının önünü temizlerse sokakların pırıl pırıl olacağı” inancı oluşturmakta ise aynı yaklaşımın örgütsel ortamda da geçerli olacağı düşünülmüştür. Bu yaklaşıma dayalı olarak, ÖVD, bir kişinin

Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 6:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

bireysel pozitif davranış göstermesinin, örgütün hedeflerine ulaşmasında önemli katkı sağlayacağı temel varsayımına dayandırılmıştır (Çelik, 2007).

ÖVD ilgili gelişmelerin, 1980’lerde yurttaşlık erdemi boyutu olarak geliştirildiği görülmektedir (Graham, 2000: 61). Pek çok boyut altında yapılandırılan ÖVD’nin boyutları ile ilgili fikir birliği bulunmamaktadır. Bu durumun nedenleri üzerine yapılan geniş bir yazın taraması sonucunda otuz farklı vatandaşlık davranışı tanımlanmış ve ÖVD’nin çok boyutlu yapısına dikkat çekilmiştir (Podsakoff vd., 2000: 516). Ancak ÖVD ile ilgili yapılan boyutlandırmaların birbirine çok benzediği ve pek çok sınıflandırmanın, Organ (1988) tarafından yapılan beş boyutlu sınıflandırmayla benzediği görülmektedir (Basım ve Şeşen, 2006).

Organ’a göre, bu beş boyuttan birincisi; işle ilgili problemlerde diğerlerine yardım etmeye ilişkin davranışlar anlamına gelen *Özgecilik (Altruism)*; ikincisi, görevde dakiklik, ev idaresi gibi hizmetleri, kaynakları muhafaza etme gibi davranışları kapsayan *Üstün Görev Bilinci (Conscientiousness)*; üçüncüsü, iş arkadaşlarının problemlerinin doğmasını engellemek için önlemler olarak onlara yardım etmeyi içeren davranışlar anlamına gelen, *Nezaket (Courtesy)*; çalışanların örgütün politik yaşamına katılımını, bağlılığını ve ilgisini gösteren faaliyetler olarak *Yurttaşlık Erdemi (Civil Virtue)* ve şikayet etmeden ve sızlanmadan işin zorluğunu tolere etme anlamına gelen *Centilmenlik (Sportsmanship)* boyutlarından oluşmaktadır (Podsakoff ve diğ., 2000: 518-522).

Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki

Karizmatik liderlik davranışlarının, çalışanlar üzerinde örgütsel bağlılık, iş tatmini gibi pozitif sonuçlar doğuracağı; bu sonuçlardan birinin de ÖVD olacağı öngörülmektedir (Kırel, 2001: 46). Örgütsel yazında karizmatik liderliğin, performans göstergeleri üzerindeki pozitif etkilerine işaret edilmektedir. Örneğin; Howell ve Frost (1989) karizmatik liderliğin, izleyenlerin daha yüksek iş tatminlerine ve daha yüksek performanslarına yol açtığını tespit etmişlerdir. Öyle ki yol gösterici liderlikle, karizmatik liderlik arasındaki ilişkiyi araştıran laboratuvar çalışmalarında, karizmatik liderliğin, daha yüksek performans, iş tatmini ve rol açıklığıyla sonuçlandığı tespit edilmiştir (Podsakoff, MacKenzie ve Bommer, 1996: 260). Yine bir diğer araştırmada; karizmatik liderliğin, iş tatminini ve performansı artırıcı, işten ayrılma niyetini azaltıcı etkisine değinilmiştir (Cicero ve Pierro, 2007).

Conger, Kanungo ve Menon (1999), karizmatik liderlerin, izleyicilerince büyük saygı duyulacağını, bunun güven duymaya, kolektif kimliğe ve iş tatmine katkı sağlayacağı, böylece verimliliğin artacağı sonucuna ulaşmışlardır. Karizmatik liderle çalışan izleyicilerle, karizmatik olmayan liderle çalışan izleyenlerin performansları açısından farklılık olup olmadığına ilişkin yapılan araştırma sonuçlarına göre; yüksek performansa ulaşmada, liderlik tarzının etkisinin olduğu saptanmıştır (Shea ve Howell, 1999).

Öte yandan liderin, çalışanlarının ÖVD’ı sergilemelerinin sağlaması, örgütsel etkinliği sağlayan bir diğer unsur olarak değerlendirilmektedir (Podsakoff ve MacKenzie, 1997: 134; MacKenzie, Podsakoff ve Fetter, 1993). Örneğin, 280 yönetici ve 955 ast üzerinde yapılan, liderin kişisel özelliğinin izleyenlerinin karizmatik algılamalarına ve bunun yönetsel performans ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerini araştırmak amacıyla yapılan araştırmanın sonucunda; yöneticilerin kişisel değerlerinin, izleyenlerin örgütsel vatandaşlık davranış göstermelerine ve performansa yol açtığı tespit edilmiştir (Sosik, 2005).

Bunun yanında, Schappe (1998), örgütsel vatandaşlık davranışının; iş tatmini, bağlılık, adalet algılamalarıyla ilişkilerine yönelik yaptığı çalışmanın sonucunda en büyük ilişkinin, bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında olduğunu tespit etmiştir. Örgütsel bağlılığın ise örgütsel performansı artırdığı bilinmektedir (Angle ve Perry, 1981). Dolayısıyla karizmatik liderlerin, örgütsel performansın artışı sağlamak amacıyla; çalışanlarının ÖVD’ı sergilemeleri yönünde tavır sergilemeleri gerekir.

Bu sebeple yazında karizmatik lider ile ÖVD arasındaki ilişki pek çok çalışmada araştırılmıştır. Örneğin; Graham (1988), karizmatik liderlerin, biçimsel rol tanımlarının ötesinde fazladan rol davranışı üzerinde etkili olduklarını tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Podsakoff ve arkadaşları (1990), karizmatik liderlikle, fazladan rol davranışı arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit etmişlerdir (Ghosn, 1997: 45). Deluga (1995) karizmatik liderlikle ÖVD arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmiştir. Benzer olarak, *Shamir*, karizmatik liderlik vasıtasıyla kendi yeteneklerini ortaya çıkaran izleyenin; bağlılık duymasının, işini anlamlı bulmasının sağlanacağını ve örgütsel vatandaşlık davranışını gösterebileceğini öngörmüştür (Shamir, House ve Arthur, 1993). Araştırmamız daha önceki araştırmaların ulaştığı bu sonuçlara dayalı olarak karizmatik liderlik algılamasının ÖVD ile pozitif ve anlamlı ilişkisinin olabileceği varsayımına dayalı olarak geliştirilmiştir.

Hipotez 1. *Karizmatik liderlik algılaması, örgütsel vatandaşlık davranışıyla pozitif ve anlamlı ilişkilidir.*

Bunun yanında, araştırmalarda ÖVD'nin, kurumda çalışma yılı, yaş, cinsiyet, bulunulan pozisyon gibi değişkenlerden etkilendiğine ilişkin sonuçlar bulunmaktadır (Wanxian ve Weiwu, 2007). Schappe (1998), araştırmasında; kurum çalışma yılı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında negatif ve anlamlı ilişkiyi tespit etmiştir. Araştırmamızda; karizmatik liderlik algılamaları ve ÖVD ilişkisinde, kurum çalışma yılının negatif etki göstereceği beklenmektedir. Bu görüşümüz ise; işe yeni başlayan çalışanın daha fazla iş için çaba göstereceği beklentisine dayalıdır. Bundaki sebeplerden birisini, çalışanın, işi öğrenme hevesiyle fazladan çaba gösterebileceği beklentisinin oluşturması yanında, çalışanın, gösterdiği performansa dayalı ücret ve terfi beklentisinin de rol oynayabileceği öngörülmektedir. Bu beklentisinin zamanla karşılanmadığını gören çalışanın ise, çabalarını, fazladan rol davranışı içerisinde değil; biçimsel rol tanımlarıyla sınırlı tutabileceği temel hipotezimizin dayanağını oluşturmaktadır. Araştırmaya katılan işgörenlerle yapılan görüşmelerimiz sonucunda; pek çoğunun kendi işletmelerinde etkin performans değerlendirmesi yapılmadığına ilişkin görüşleri alınmış ve genel kanaatimiz, etkin performans değerlendirmesi yapılmadığı yönünde olmuştur. Dolayısıyla araştırmamızda, “etkin performans değerlendirmesi yapılmaması” veri olarak kabul edilmiştir. Benzer olarak, yöneticiyi karizmatik lider olarak algılayan çalışanın, zamanla bu algılamasının değişmemesi ve hatta yükseliş göstermesi ise onun, adaletli, vizyonu paylaştan, ilham veren yönüne sahip olabilmesi ötesinde öncelikle performansı etkin değerlendirebilme yönüne bağlı olacaktır. Çünkü astlar için Maslow'a göre, temel basamakta ücret var iken bir üst ihtiyacı öngörmek zordur. Buna dayalı olarak, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 2. *Karizmatik liderlik algılamalarıyla örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide “kurum çalışma yılı” etki edecektir ve bu ilişkide, kurumda uzun süre çalışanlara göre kısa süre çalışanların, ÖVD'ı daha yüksek bulunacaktır.*

Bunun yanında kurumda çalışma yılı ile benzer bir diğer konu ücrettir. Ülkemizde ücret, hali hazırda temel motivasyon özelliğini korumaktadır. Çalışanın aldığı ücretin, onun iş tatminini (Lum ve diğ, 1998) ve örgütsel bağlılığını etkileyeceği yapılan çalışmalarda tespit

Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 6:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

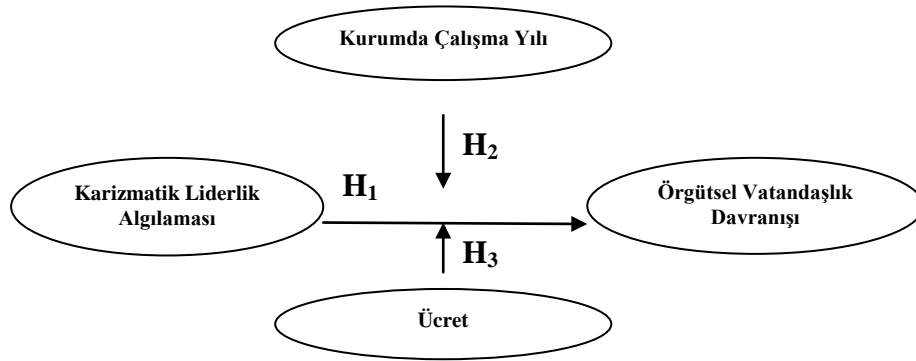
edilmiştir (Baack ve Clow, 1997; Chen ve Francesco, 2003). ÖVD, pek çok değişkenden etkilenmektedir. Örneğin örgütsel vatandaşlıkla, ücretin eşit dağıtılmasını da kapsayan adalet algılaması arasında ilişki saptanmıştır (Zellars, Teper ve Duffy, 2002).

Yapılan araştırmalarda ücret ve terfiinin, örgütsel vatandaşlıkla pozitif ve anlamlı ilişkilerinin olduğu tespit edilmiştir (Allen, 2006). Farklı olarak, ücret değişkeni, Schappe (1998)'nin çalışmasında ÖVD ile negatif yönde ilişkili bulunmuştur. Bir diğer araştırmada ise düşük iş değerleri durumunda; performans dayalı ücretlendirmenin, ekstra rol davranışları üzerinde negatif etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Deckop ve Cirka, 1999).

Araştırmamız katılımcılarının büyük çoğunluğunun mavi yakalı (304 kişi; %96.2) çalışandan oluşması, ücret unsurunu daha da önemli kılmaktadır. Bu çalışan kesimin, liderini karizmatik algılayabilmesinde önemli ve örgütsel davranış sergileyebilmesinde ücret faktörünün etkili olacağı beklenmektedir. Yazında ücretin ÖVD'ni pozitif ya da negatif etkileyeceğine ilişkin iki farklı görüş bulunsa da biz araştırma yapılan kesimin de önemli olacağını ve bu farklılığı oluşturacağını düşünmekteyiz. Ücretin, temel motivasyon sebebi olduğu kesimde (ki mavi yakalı çalışanda genellikle böyledir) fazladan rol davranışı gösterme, karizmatik liderliğin de etkisiyle artış gösterebilir. Buna dayalı olarak aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 3. Karizmatik liderlik algılamalarıyla örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkide “çalışanın ücreti” etki edecektir. Bu ilişkide, daha az ücret alanlara göre daha yüksek ücret alanların, ÖVD'ı daha yüksek bulunacaktır.

Aşağıda Şekil 1'de önerilen model gösterilmektedir.



Şekil 1. Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkide kurumda çalışma yılı ve ücret değişkenlerinin aracılık rolüne ilişkin önerilen model

Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın hedef kütlesini Türkiye’deki İç Anadolu ve Marmara bölgelerindeki Konya ve İstanbul olmak üzere iki ilde faaliyet gösteren tekstil sektöründeki işletmeler oluşturmuştur. Ülkemizde tekstil sektörünün yaygın olması, bu sektördeki çalışanları belirlememize neden olmuştur. Bu grup, aynı zamanda ana kütle olarak da kabul edilmiştir. Buna göre araştırmanın merkezi, Konya ve İstanbul illerinden oluşmaktadır. Araştırmamızın örneklemini, bu iki ilin beş tekstil fabrikasındaki 316 işletme çalışanı oluşturmaktadır. Araştırma, Konya’daki ve İstanbul’daki yöneticilerde yüz yüze anket tekniği uygulanarak gerçekleştirilmiştir. Anketlerin uygulaması için, işletme yöneticileriyle görüşülmüş ve konuyla ilgili kendisine bilgi verilen iki anketör yardımıyla fabrikalara gidilerek yöneticilere uygulanmıştır. Araştırmada 450 anket gönderilmiş, 316 anketin geri dönüşümü sağlanmıştır. Buna göre anket dönüşüm oranı, %70.22 düzeyindedir. Veriler, SPSS 10,0’da girilmiş, tanımlayıcı istatistikler, açıklayıcı faktör analizi, korelasyon, basit regresyon ve hiyerarşik regresyon analizleri uygulanmıştır. Araştırmanın sonuçları, Konya ve İstanbul illerindeki yöneticilerin görüşleriyle sınırlıdır. Araştırmada iki ölçekten yararlanılmıştır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı soruları; Çalışmamızda Organ (1988) tarafından tanımlanmış ve Padsakoff ve arkadaşlarınca (1990) geliştirilmiş ölçekten yararlanılmıştır. Türkçeye çevirisi daha önceki araştırmalarda yapılmıştır (İşbaşı, 2000). Yurt içinde ve yurt dışında çeşitli araştırmalarda kullanılmış bir ölçektir (Moorman, 1991; MacKenzie ve diğ., 1991; İşbaşı, 2000; Köse vd., 2003). Ölçek, 24 maddelik sorudan oluşmuş ve 5’li likert (1=hiçbir zaman; 5=her zaman) tarzında derecelendirilmiştir. Sportmenlik soruları ters

Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 6:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

kodlanmıştır. Cronbach alfa değerleri; .70-.85 aralığında olan bir ölçektir. Ölçek soruları, yapılan faktör analizi sonucunda; özgecilik ($\alpha=.7931$) (3 soru), üstün görev bilinçliliği ($\alpha=.8309$) (3 soru), nezaket ($\alpha=.8372$) (3 soru), yurttaşlık erdemi ($\alpha=.7774$) (2 soru) ve centilmenlik ($\alpha=.6086$) (3 soru) boyutlarından ve güvenilirlik değerlerinden oluşmuştur.

Araştırmada kullanılan diğer ölçek, *Karizmatik Liderlik ölçeğidir*. Bu ölçek; Conger ve Kanungo (1994), çalışmasından alınmıştır. Conger-Kanungo (C-K) karizmatik liderlik ölçeği, 6’lı likert (1=hiç özelliği değildir; 6=tamamıyla özelliğidir) tarzında derecelendirilmiştir. Güvenilirlik katsayısı (Cronbach Alpha) değeri, .88-.91 aralığında bulunan bir ölçektir. 25 sorudan oluşan bu ölçek; vizyon belirleme (6 soru), çevresel duyarlılık (7 soru), sıra dışı davranışlar sergileme (3 soru), kişisel risk üstlenme (4 soru), üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme (3 soru), statükoyu sürdürmeme (2 soru) alt boyutlarından oluşmaktadır. Bu boyutlardan, çevresel duyarlılık, üye ihtiyaçlarına duyarlılık ve statükoyu sürdürmeme boyutları; çevresel değerlendirme aşamasıyla ilgili iken; vizyon belirleme, vizyon aşamasıyla ve son olarak, kişisel risk üstlenme ve sıra dışı davranışlar sergileme boyutları ise uygulama aşamasıyla ilgilidir (Conger, Kanungo, 1994: 443-444). Statükoyu sürdürme soruları ters kodlanmıştır. Araştırmamızda ölçek soruları; vizyon belirleme ($\alpha=.7993$) (3 soru), çevresel duyarlılık ($\alpha=.7417$) (3 soru), sıra dışı davranışlar sergileme ($\alpha=.7556$) (3 soru), kişisel risk üstlenme ($\alpha=.848$) (3 soru), üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ($\alpha=.8243$) (3 soru), statükoyu sürdürme ($\alpha=.7217$) (2 soru) sorularından oluşmuştur. Daha önce Türkçe’ye çevirisi yapılmıştır (Oktay ve Gül, 2003), ve yurt içinde ve yurt dışında pek çok araştırmada kullanılmış geçerli bir güvenilir bulunmuş ölçektir (Oktay ve Gül, 2003; Conger, Kanungo ve Menon, 1999; Jens ve Martin, 2008).

Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık verilerinin yapı geçerliliğini belirlemek amacıyla açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Verilerin Alt kesme noktası 0.40 alınmıştır. Ölçeğe uygun olmayan sorular (0.40’ın altındaki) ölçekten çıkartılmıştır. Karizmatik liderlik verilerinin başlangıçta beklenen faktör yüklerine (6 faktöre) ulaşılmıştır. Açıklanan varyans, %73.71’dir. Faktör yükleri 0.658 ile 0.835 arasında değişmektedir. Örgütsel vatandaşlık verilerinin açıklanan varyansı, %76.36’dır. Başlangıçta beklenen faktör yüklerine (5 faktöre) ulaşılmıştır. Faktör yükleri 0.60 ile 0.88 arasında değişmektedir. Ölçeklere ilişkin Cronbach Alpha değerleri, Tablo 1’de gösterilmektedir. Her iki ölçeğin boyutlarının Cronbach Alpha değerleri; 0.84–0.60 aralığında bulunmuştur. Buna göre ölçekler, oldukça güvenilir ve güvenilir bulunmuştur (Alpar, 2001).

Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 6:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Araştırma, tekstil sektöründe İstanbul ve Konya İllerinde otuz farklı iş türündeki (ütücü, makinist, ilikçi, modelist, amblem baskıcısı, vb.) katılımcıyla gerçekleştirilmiştir. Katılımcıların yaş ortalaması 26'dır. Katılımcıların büyük kısmı (247 kişi) 28 yaşın altında (%78.2), ilköğretim düzeyinde (204 kişi; %64.6), bekâr (155 kişi; %49.1), erkek (162 kişi; %52.3)'tir. Katılımcıların, ortalama kurumda çalışma yılı, 4 yıldır. Dört yıla kadar olan çalışan oranı ise %64.9'dur. Katılımcıların ücreti 350 YTL ile 2000YTL arasında değişmektedir. En büyük kısmı, 550-1000YTL ücret alan çalışanlar (157 kişi; %49.7) oluşturmaktadır.

Bulgular

Tablo 1'de aritmetik ortalama, standart sapma, değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ve Cronbach Alpha değerleri verilmiştir. Görüldüğü gibi, ÖVD ile karizmatik liderlik algılaması pozitif ve anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.308$, $p<0.01$). Bunun yanında ÖVD ile ücret, pozitif ve anlamlı ilişkili ($r=0.211$, $p<0.01$), kurum çalışma yılı negatif anlamlı ilişkili bulunmuştur ($r=-0.184$, $p<0.01$).

Tablo 1. Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyonlar

	Arit Ort.	Std. Hata	1	2	3	4
1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	6.04	1.0	(.7748)			
2. Kurumda Çalışma Yılı	4.29	2.83	-.184**	(N. A.)		
3. Ücret	572.56	175.4	.211**	.372**	(N. A.)	
4. Karizmatik Liderlik	4.69	.75	.308**	.205**	-.165**	(.8322)

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed), N.A. Cronbach Alpha katsayıları hesaplanamayan veri.

Karizmatik liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisinin olup olmadığını test etmek amacıyla basit regresyon analizi kullanılmıştır. Karizmatik liderlik, bağımsız değişken; ÖVD, bağımlı değişken alınmıştır.

Tablo 2. ÖVD Basit Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	R ²	Sth. Hata	β	t	p*
Karizmatik Liderlik <i>F</i> 52.803 (<i>I</i> -314)	.144	.056	.379	7.267	.000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı * $p<0.01$

Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 6:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Tablo 2’de görüldüğü gibi basit regresyon analizi istatistikî açıdan anlamlı bulunmuştur ($R^2=0.144$; $F(1-314) = 52.803$; $p<0.001$). Bunun anlamı, örgütsel vatandaşlık davranışının, karizmatik liderlik algılaması tarafından %14.4’nün açıklandığını göstermektedir. *Hipotez 1* kabul edilir.

Karizmatik liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde, kurumda çalışma yılı ve ücret değişkeninin etkisini belirlemek üzere hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır. Birinci aşamada, kurumda çalışma yılı ve ücret kontrol değişkenleri analize girilmiştir.

Tablo 3. ÖVD Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişkenler	R ²	Sth. Hata	β	t	p*
1. Aşama <i>F 19.781 (2-313)</i>	.112				.000
Kurumda Çalışma Yılı		.093	-.295	-5.140	.000
Ücret		.001	.303	5.276	.000
2. Aşama <i>F 24.058 (3-312)</i>	.188				.000
Kurumda Çalışma Yılı		.094	-.194	-3.341	.001
Ücret		.002	.208	3.601	.000
Karizmatik Liderlik		.059	.296	5.391	.000

Bağımlı Değişken: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı *p<0.01

Tablo 3’de görüldüğü gibi hiyerarşik regresyon analizi istatistikî açıdan anlamlı bulunmuştur ($R^2=0.112$; $F(2-313)=19.781$; $p<0.001$). Bunun anlamı, örgütsel vatandaşlık davranışının, kurumda çalışma yılı ve ücret tarafından %11.2’sinin açıklandığını göstermektedir. Bu sonuç, kurumda çalışma yılının, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde negatif ve anlamlı ($\beta= -0.295$; $p<0.05$) ve ücret değişkeninin pozitif ve anlamlı ($\beta= -0.303$; $p<0.05$), etkisinin bulunduğunu göstermektedir. *Hipotez 2* ve *Hipotez 3* kabul edilir.

İkinci aşamada kurumda çalışma yılı ve ücret değişkenleri yanı sıra modele karizmatik liderlik bağımsız değişkeni ilave edilmiştir. Regresyon analizi istatistikî açıdan anlamlı bulunmuştur ($R^2=0.188$; $F(3-312)=24.058$; $p<0.001$). Karizmatik liderliğe ilişkin R^2 düzeyindeki artış (Tablo 2’de karizmatik liderliğe ilişkin $R^2=.144$ iken Tablo 3’de karizmatik liderliğe ilişkin $R^2=.188$ ’dir), kurumda çalışma yılının ve ücret değişkeninin ÖVD’ı üzerinde etkisinin olduğunu göstermektedir. Ancak Tablo 2’de görüldüğü gibi, ÖVD’na karizmatik liderlik algılamasının etkisi yüksek iken ($\beta=0.379$; $p<0.05$), negatif yönde etkileyen kurumda çalışma süresi ve pozitif yönde etkileyen gelir değişkenleriyle birlikte bu etkinin toplamda azaldığı görülmüştür ($\beta= 0.296$; $p<0.05$).

Sonuç

Araştırmanın sonucunda; karizmatik liderlikle ÖVD arasında pozitif ve anlamlı ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuç, yazında beklenen görüşe uygun bir sonuçtur. Buna göre; yöneticisini karizmatik algılayan işgörenin, örgütsel vatandaşlık davranışı göstermesi, yani örgütü için rol tanımlarının ötesinde güç sarf etmesi beklenir. Zira bu davranışı gösteren bireyler, örgütleri için beklenenden fazlasını yapmaya hazır bireylerdir (Goleman, 2000: 154).

Araştırmanın diğer önemli sonucu; kurumda çalışma yılının, karizmatik liderlikle ÖVD'nin ilişkisinde *negatif* yönlü etkisinin saptanmasıdır. Bunun anlamı, işe yeni başlayanlardaki karizmatik liderlik algılamasının, ÖVD üzerindeki etkisi yüksek iken kurumda çalışma yılı arttıkça bu etkinin giderek azalmasıdır. Benzer sonuç; Zellars, Teper ve Duffy'in (2002), çalışmalarında da tespit edilmiş ve üstlerin olumsuz davranışlarının, ÖVD'na etkisinde kurumda çalışma yılının negatif yönlü ilişkisine ulaşılmıştır.

Kurumda çalışma yılının bu tür negatif etkisi, kurumlarda; iş tatmini, performans değerlendirmesi gibi bir sorunu düşündürmektedir. Çünkü eğer böyle bir etki yerine pozitif bir etki bulunsaydı, çalışanların, zamanla örgütsel bağlılık geliştirecekleri ve daha yüksek ÖVD'ı sonucuna ulaşılacaktı. Ancak böyle bir sonuca ulaşılmamıştır. İş tatmini ile ilişkili olduğu bilinen bu tür vatandaşlık davranışının (Kırel, 2001), daha yüksek düzeyde gösterilebilmesinin sağlanması için; iş tatmini ve bağlılık sağlayan yönetim eksikliklerinin giderilmesine ve kurumlarda etkin performans değerlendirilmesine çalışılması gerekir.

Bir diğer anlamlı sonuç; ücret değişkeninin, karizmatik liderlikle ÖVD'ı ilişkisinde *pozitif* ilişkili olduğunun tespit edilmesidir. Böyle bir sonuç, yazında beklenen görüşe uygun bir sonuçtur (Allen, 2006). Ücret, gelişmekte olan ülkelerde hali hazırda temel motivasyon kaynağı olmaya devam etmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğunun mavi yakalı olması, bu önemi daha da artırmaktadır. Araştırmamız beklenen gibi olmuş ücret, ÖVD ile karizmatik liderlik algılaması arasındaki ilişkiyi pozitif yönde etkilemiştir.

Araştırmamızın kısıtlılığını ise iki farklı ilde sınırlı sayıda çalışanla yapılmış olması oluşturmaktadır. Gelecek araştırmalar için performans değerlendirmesine ve iş tatminine ilişkin değerlendirmelerin araştırmaya eklenmesi, ÖVD ile karizmatik liderlik arasındaki ilişkinin çok daha boyutlu bakılmasını sağlayacaktır.

Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 6:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

Kaynaklar

- Allen, T.D. (2006). Rewarding good citizens: the relationship between citizenship behavior, gender, and organizational rewards, *Journal of Applied Social Psychology*, 36 (1), 120-143.
- Alpar, R. (2001). *Spor bilimlerinde uygulamalı istatistik*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Angel, H.L. & Perry, J.L. (1981). An empirical assesment of organizational comitment and organizational effectiveness, *Administrative Science Quarterly*, 26 (1),1-14.
- Antonioni, D. (2000). Leading, managing, and coaching. *Industrial Management*, 42 (5), 27–33.
- Baack, D. & Clow, K. (1997). Organizational commitment levels among clergy an empirical investigation, *Journal of Ministry Marketing & Management*, 2 (2), 81–95.
- Basım, H.N. & Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83–101.
- Bass, B.M. (1985). Leadership: good, better, best, *Organizational Dynamics*, 13 (3), 26-40.
- Cicero, L. & Pierro, A. (2007). Charismatic leadership and organizational outcomes: the mediating role of employees' work-group identification, *International Journal of Psycholog*, 42 (5), 297-306.
- Chen Z. X. & Francesco, A.M. (2003). The relationship between the three components of commitment and employee performance in China, *Journal of Vocational Behavior*, 62 (3), 490–510.
- Conger, J.A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider’s perspective on these developing streams of research, *Leadership Quarterly*, 10(2),145–179.
- Conger, J. A. & Kanungo, R.R. (1994). Charismatic leadership in organizations: perceived behavioral attributes and their measurement, *Journal of Organizational Behavior*, 15 (5), 439-452.
- Conger, J.A et.al. (1997). Measuring charisma: dimensionality and validity of the Conger-Kanungo scale of charismatic leadership, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 14 (3), 290–302.
- Conger, J.A.; Kanungo, R.N. & Menon, S.T. (2000). Charismatic leadership and follower effects, *Journal of Organizational Behavior*, 21 (7), 747–767.
- Çelik, M. (2007). *Örgüt Kültürü ve örgütsel vatandaşlık davranışı-bir uygulama-*, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Erzurum.
- Deckop, J.R. & Cirka, C.C. (1999). Getting more than you pay for: organizational citizenship behavior and pay-for-performance plans, *Academy of Management Journal*, 42 (4), 420–428.
- Deluga, R.J. (1995). The relationship between attributional charismatic leadership and organizational citizenship behavior, *Journal of Applied Social Psychology*, 25 (18), 1652 – 1669.
- Ghosn, C.J. (1997). *The Impact of charismatic leadership on organizational citizenship behaviors*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Massachusetts Lowell.
- Goleman, D. (2000). *İşbaşında duygusal zekâ*, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Goleman, D. (2007). *Sosyal zekâ, insan ilişkilerinin yeni bilimi*, İstanbul: Varlık Yayınları.
- Graham, J. W. (2000). Promoting civic virtue organizational citizenship behavior: contemporary questions rooted in classical quandaries from political philosophy, *Human Resource Management Review*, 10 (1),61-77.

Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 6:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

- Graham, J. W. (1998). Chapter 3 commentary: transformational leadership: fostering follower autonomy, not automatic followership, J.G. Hunt, B. R. Baliga, H.P. Dachler, & C.A. Schriesheim (Der.), *Emerging Leadership Vistas* (ss.73–70), Lexington, M.A: Lexington Books.
- Gül, H. & Çöl, G. (2003). Atıf teorisinde belirtilen karizmatik lider özelliklerinin üçlü örgütsel bağlılık modeliyle ilişkileri üzerine bir araştırma, *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 17 (3/4),163–184.
- Hersey, P. Blanchard, K.H. & Johnson, D.E. (1996). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resource*, 7th Edition, Englewood Cliffs, NJ:Prentice-Hall Inc.
- House, R.J. (1992). Charismatic leadership in service-producing organizations, *International Journal of Service Industry Management*, 3(2), 5–16.
- Howell, J.M. & Frost, P.J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43, 243–269.
- Hunt, J.G.; Boal, K.B.& Dodge, G.E. (1999). The effects of visionary and crisis-responsive charisma on followers: an experimental examination of two kinds of charismatic leadership, *Leadership Quarterly*, 10 (3), 423–448.
- İşbaşı, J.Ö. (2000). Örgütsel vatandaşlık davranışı: farklı ölçeklerin uygulanabilirliğine ilişkin bir çalışma, 8. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*: 359–372.
- Jacobsen, C. & House, R.H. (2001). Dynamics of charismatic leadership a process theory, simulation model, and tests, *The Leadership Quarterly*, 12, 75-112.
- Jens, R. & Martin, K. (2008). The assessment of charismatic leadership: validity of a german version of the Conger-Kanungo Scale (CKS)”, *European Journal of Psychological Assessment*, 24(2), 124-130.
- Kaufmann, J.D.; Stamper, C.L. & Tesluk, P.E. (2001). Do supportive organizations make for good corporate citizens, *Journal of Managerial Issues*, 13 (4),436- 449.
- Kılınç, T., Karizmatik Liderlik: Tanımları ve Olumlu-Olumsuz Yönleri, <http://www.merih.net/m2/lid/karizmatik.htm> (Erişim tarihi: 04.07.2008).
- Kırel, Ç. (2001). Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (1), 43–60.
- Köse, S.; Kartal, B. & Kayalı, N. (2003). Örgütsel vatandaşlık kavramı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20, 1-19.
- Lum, L. et.al. (1998). Explaining nursing turnover intent: job satisfaction, pay satisfaction, or organizational commitment?”, *Journal of Organizational Behavior*, 19 (3), 305 – 320.
- MacKenzie, S.B.; Podsakoff, P.M. & Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance, *Journal of Marketing*, 57(1), 70-80.
- MacKenzie, S.; Podsakoff, P. & Fetter, R. (1991). Organizational citizenship behavior and objective productivity as determinants of managerial evaluations of salespersons’ performance, *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 50, 123-150.
- MacKenzie, S.B.; Podsakoff, P.M. & Rich, G.A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance, *Academy of Marketing Science*, 29 (2), 115-134.
- Marino, S. (1999). The difference between managing and leading, *Industry Week*, June 7, 248 (11), 10.
- Moorman, R.H. (1991). Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: do fairness perceptions influence employee citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, 76, 845–855.

Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 6:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

- Motowidlo, S.J. (2000). Some basic issues related to contextual performance and organizational citizenship behavior in human resource management, *Human Resource Management Review*, 10 (1), 115-126.
- Oktay, E. & Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde yapılan bir araştırma, *Selçuk Üniversitesi SBE. Dergisi*, 10, 403-428.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, M. A.: Lexington Books.
- Organ, D.W. (1997). Organizational citizenship behavior: it's construct clean-up time, *Human Performance*, 10 (2), 85-97.
- Organ, D.W. & Ryan, K.A. (1995). Meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior, *Personnel Psychology*, 48, 775-782.
- Podsakoff, P.M. et.al. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors, *The Leadership Quarterly*, 1 (2), 107-142.
- Podsakoff, P.M.; MacKenzie, S.B. & Bommer, W.H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors, *Journal of Management*, Summer, 22, 259-298.
- Podsakoff, P.M. & MacKenzie, S.B. (1997). Impact of organizational citizenship behavior on organizational performance: a review and suggestions for future research, *Human Performance*, 10 (2), 133-151.
- Podsakoff, P.M. et. al. (2000). Organizational citizenship behaviors: a critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research, *Journal of Management*, 26 (3), 513-563.
- Schappe, S.P. (1998). The Influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior, *The Journal of Psychology*, 132 (3), 277-290.
- Shamir, B. (1999). Taming charisma for better understanding and greater usefulness: a response to Beyer, *Leadership Quarterly*, 10 (4), 555-562.
- 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.
- Shea, C.M. & Howell, J.M. (1999). Charismatic leadership and task feedback: a laboratory study of their effects on self efficacy and task performance, *Leadership Quarterly*, 10 (3), 375-396.
- Sosik, J.J.; Avolio, B.J. & Jung, D.I. (2002). Beneath the mask: examining the relationship of self-presentation attributes and impression management to charismatic leadership, *The Leadership Quarterly*, 13, 217-242.
- Sosik, J.J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: a model and preliminary field study, *The Leadership Quarterly*, 16, 221-244.
- Wanxian, L. & Weiwu, W. (2007). A demographic study on citizenship behavior as in-role orientation, *Personality and Individual Differences*, 42 (2), 225-234.
- Yammarino, F.J. & Bass, B.M. (1991). person and situation views of leadership: a multiple levels of analysis approach, *The Leadership Quarterly*, 2 (2), 121-139.
- Yukl, G. (1994). *Leadership in Organizations*, 3rd Ed., Englewood Clitia, NJ.: Prentice Hall Inc.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories, *Leadership Quarterly*, 10(2), 285-300.
- Zellars, K.L.; Teper, B.J. & Duffy, M.K. (2002). Abusive supervision and subordinates' organizational citizenship behavior, *Journal of Applied Psychology*, 87 (6), 1068-1076.

Expanded Abstract

The competitive environment of present day, active and efficient work of the organizations depend on their extra role behavior works than their in role behavior. Showing extra role behavior is stated as OCB.

On the other hand, active leadership is mentioned when the workers contribute to production and/or services willingly not because of their being forced. One's running the feelings of subordinates and identifying himself by using his own personal features and power is one of leadership types called charismatic leadership and its effect is the result of the effort of being similar to the leader in organizational literature. The positive effects of charismatic leadership on performance indicators are pointed out.

There are many studies in literature on the subject that charismatic leadership perception causes an increase in organizational performance and forms organizational citizenship behavior (OCB) on workers. But in literature, tenure and salary variables are not considered together. If charismatic leadership is thought as element of leader-follower interaction, it is thought that tenure in the organization can affect the relation of charismatic leadership perception and OCB. In the same way, for our country especially for blue collar workers the main motivation source is salary variable. For that reason, it is supposed that salary variable can affect the relation of charismatic leadership perception and OCB. Accordingly, this study is improved to investigate the effect of “tenure” and “salary” variables on relation of charismatic leadership and OCB.

Study is carried out with 316 workers in five different textile factories in İstanbul and Konya. Study is done with participants of thirty different kind of work in textile sector. The average age of participants is 26. Most of the participants (247 persons) are under 28 (78.2%), in primary education level (204 persons; 64.6%), single (155 persons 49.1%) and man (162 persons, 52.3%). Average tenure of the participants is 4 years. The salary changes between 350 New Turkish Liras (NTL) and 2000 NTL. Major part includes the participants whose salary changes between 550-1000 NTL (15 persons; 49,7%).

Two scales are used in the study. One of them is Organizational Citizenship behavior. Organizational Citizenship behavior questions are formed with the scale which is described by Organ (1988) and improved by Padsakoff and et all. (1990). Translation into Turkish is done before (İşbaşı, 2000). The scale is used in both at home and abroad (Moorman, 1991;

Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 6:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

MacKenzie et al., 1991; İşbaşı, 2000; Kase et al., 2003). Scale consists of 24 items and categorized with a 5-Likert scale (1=never; 5=always). Sportsmanship questions are coded inversely. Cronbach Alpha values of the scale is between; .70-.85. Scale questions as a result of factor analysis consist altruism ($\alpha = .7931$; 3 question), conscientiousness ($\alpha = .8309$; 3 questions), courtesy ($\alpha = .83.72$; 3 questions), civil virtue ($\alpha = .7774$; 2 questions) and sportsmanship ($\alpha = .6086$; 3 questions) dimensions and reliability values.

Another scale used in this study is Charismatic Leadership scale. This scale is taken from the study of Conger and Kanungo (1994). Canger-Kanungo (C-K) charismatic leadership scale is categorized with a 6-Likert scale (1= no features; 6= has all the features). Reliability coefficient (Cronbach Alpha) value is between, .88-.91. In the scale which has 25 questions. The questions about “maintain status quo” is coded inversely. In our study as a result of factor analysis scale questions are constituted, vision formulation ($\alpha = .7993$; 3 questions), environmental sensitivity ($\alpha = .7417$; 3 questions), unconventional behaviors ($\alpha = .7556$; 3 questions), personal risk ($\alpha = .848$; 3 questions), sensitivity to member needs ($\alpha = .82433$; questions), does not maintain status quo ($\alpha = .7217$; 2 questions) dimensions and reliability values. The scale is translated into Turkish before (Oktay and Gül, 2003), and in home and abroad it is used in many studies and found valid variables (Oktay and Gül, 2003; Canger, Kanungo and Menon, 1999; Jens and Martin, 2008). Data are coded with SPSS packet program; descriptive statics, factor analysis, correlation and simple and hierarchic regression analysis are applied.

As a result of this study, a positive and meaningful relation is found between charismatic leadership and OCB. This is the same result as in the literature. According to this, it is expected that workers accept their leader charismatic; show organizational citizenship behavior, in other words, it is expected they spend up more power for that organization for their role definitions.

Other important result of this study is that a negative relation is found between tenure and in the relation of charismatic leadership and OCB. This means while the effect of charismatic leadership perception of the new workers is high on OCB, by the increase in tenure this effect decreases.

Another meaningful result is that salary has a positive relation in the relation of charismatic leadership and OCB. This is an appropriate result with literature. Tenure, in developing countries is still a motivation source. Participants, being mostly blue collar

Aslan, Ş. (2009). Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi: “Kurumda çalışma yılı” ve “ücret” değişkenlerinin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi* [Bağlantıda]. 6:1. Erişim: <http://www.insanbilimleri.com>

workers increase the importance level of this. Research is as it is expected that the relation between OCB and charismatic leadership perception is found meaningful.

Separately, as a result; while the effect of OCB on charismatic leadership perception is high, with tenure which affects negatively and salary which affects positively, variables this affect is decreased.

The limitation of our study is because it is done in two different cities and the numbers of the participants are limited. In next studies, if performance evaluation and job satisfaction are added to the study, the relation between OCB and charismatic leadership will be studied from many different dimensions.