

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK, ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

BURAK TOHUM

YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: DOÇ. DR. SERHAT ERAT

TEMMUZ 2024

T.C.
GEBZE TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK, ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK, ÖRGÜTSEL
VATANDAŞLIK DAVRANIŞI VE PERFORMANS İLİŞKİSİ

BURAK TOHUM

YÜKSEK LİSANS TEZİ
STRATEJİ BİLİMİ ANABİLİM DALI

DANIŞMAN: DOÇ. DR. SERHAT ERAT

TEMMUZ 2024

T.R.
GEBZE TECHNICAL UNIVERSITY
GRADUATE SCHOOL

**THE RELATIONSHIP OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP, WORK
ENGAGEMENT, ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP AND
PERFORMANCE**

BURAK TOHUM

**THE THESIS OF MASTER OF SCIENCE
DEPARTMENT SCIENCE OF STRATEGY**

ADVISOR: ASSOC. PROF. SERHAT ERAT

JULY 2024



YÜKSEK LİSANS JÜRİ ONAY FORMU

GTÜ Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun 01/07/2024 tarih ve 2024/33 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından 18/07/2024 tarihinde tez savunma sınavı yapılan Burak TOHUM'un tez çalışması Strateji Bilimi Anabilim Dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

JÜRİ

ÜYE
(TEZ DANIŞMANI) : Doç. Dr. Serhat ERAT

ÜYE : Dr. Öğretim Üyesi Kültigin AKÇİN

ÜYE : Doç. Dr. Fatih KOÇ

ONAY

Gebze Teknik Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulunun
...../...../..... tarih ve/..... sayılı kararı.

İMZA/MÜHÜR

ÖZET

Günümüz dünyasında hızın rekabetin ve beklentilerin artmasıyla çalışanlardan daha fazla verim alabilmek önemli bir nokta haline gelmiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışmaya tutkunluk gibi kavramlar da bu durumla paralel olarak adından daha fazla bahsedilir hale gelmiştir. Bunun yanında modern liderlik yaklaşımlarından olan dönüşümcü liderliğin de bireylerden daha fazla verim almak adına diğer tüm liderlik anlayışlarına göre belirgin avantajları mevcuttur. Bu çalışmada; dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık, çalışmaya tutkunluk ve görev performansı ilişkisi araştırılmıştır. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Verileri analizlerini gerçekleştirmek için SPSS istatistiksel paket programından faydalanılmıştır. Hipotezlerimiz test edilmiştir. Veriler ışığında, dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışmaya tutkunluğun performansa etki ettiği, aynı zamanda da dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışının çalışmaya tutkunluğa etkilediği yönünde bulgular elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Çalışmaya Tutkunluk, Performans

ABSTRACT

In today's world, it has become an important point to get more efficiency from employees with the increase in speed, competition and expectations. In parallel with this situation, concepts such as organizational citizenship behavior and work engagement have become more frequently mentioned. In addition, transformational leadership, which is one of the modern leadership approaches, has significant advantages over all outdated leadership approaches in order to get more efficiency from individuals. In this study, the relationship between transformational leadership, organizational citizenship, work engagement and task performance was investigated. The sample of this study consists of 335 personnel from the service sector operating in Kocaeli Region. Questionnaire method was used as a data collection tool. SPSS statistical package program was used to analyze the data. Our hypotheses were tested. In the light of the data, it was found that transformational leadership, organizational citizenship behavior and work engagement affect performance, and transformational leadership and organizational citizenship behavior affect work engagement.

Keywords: Transformational Leadership, Organizational Citizenship, Work Engagement, Performance

TEŞEKKÜR

Bu çalışmanın gerçekleşmesindeki emeklerinden dolayı ve süreçteki bütün desteklerinden dolayı tez danışmanım Sayın Doç. Dr. Serhat Erat'a, veri toplama sürecinde sabır ve anlayışla anketlerimize katılım sağlayan güzel insanlara, daima arkamda olduklarını bildiğim annem Yurdanur Tohum, babam Teoman Tohum, anaannem Şerife Üresin'e ve hayat arkadaşım Sena Uygur'a teşekkür ederim.

İÇİNDEKİLER

	<u>Sayfa</u>
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
TEŞEKKÜR	vii
İÇİNDEKİLER	viii
SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
TABLolar DİZİNİ	xii
1. GİRİŞ	1
2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK	3
2.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı Tanımı ve Gelişimi	3
2.2. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri	4
2.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları	7
2.3.1. Karizma veya İdealleştirilmiş Etki	7
2.3.2. İlham ve Güdüleme	9
2.3.3. Entelektüel Uyarım	10
2.3.4. Bireysel Destek	11
3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI	14
3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı ve Önemi	14
3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Özellikleri	15
3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler	18
3.3.1. Çalışana Dair Faktörler	18
3.3.2. İşe Dair Faktörler	19
3.3.3. Örgüte Dair Faktörler	19
3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları	20
3.4.1. Özgecilik	20
3.4.2. Vicdanlılık	21
3.4.3. Nezaket	21
3.4.4. Sivil Erdem	22
3.4.5. Centilmenlik	23
4. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK	25
4.1. Çalışmaya Tutkunluk Kavramının Tanımı ve Önemi	25
4.2. Çalışmaya Tutkunluk Kavramına Neden Olan Etmenler	28
4.2.1. Kişisel Faktörler	28
4.2.2. Örgütsel Faktörler	28
4.3. Çalışmaya Tutkunluk Kavramının Boyutları	30
4.3.1. Canlılık (Dinçlik)	30
4.3.2. Adanma	31
4.3.3. Odaklanma	31
5. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER	33

5.1. Dönüşümcü Liderlik Çalışmaya Tutkunluk İlişkisi	33
5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Çalışmaya Tutkunluk İlişkisi	34
5.3. Çalışmaya Tutkunluk Performans İlişkisi	36
5.4. Dönüşümcü Liderlik Performans İlişkisi	37
5.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Performans İlişkisi	38
6. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ	40
6.1. Çalışmanın Amacı, Modeli ve Hipotezler	40
6.2. Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi	40
6.3. Ölçekler	41
6.4. Analiz ve Bulgular	41
6.4.1. Demografik Özellikler	42
6.4.2. Faktör Analizi	43
6.4.3. Korelasyon Analizi	46
6.4.4. Araştırma Değişkenlerine Ait Hipotez Testi	48
6.4.4.1. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlığın Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi	48
6.4.4.2. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık ve Çalışmaya Tutkunluğun Görev Performansı Üzerindeki Etkisi	49
6.4.4.3. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar	49
7. TARTIŞMA VE SONUÇ	51
KAYNAKLAR	53
ÖZGEÇMİŞ	68
TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR	69
EKLER	70

SİMGELER ve KISALTMALAR DİZİNİ

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin Ölçütü

SPSS: Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 6.1. Araştırma Modeli

Sayfa
40

TABLÖLAR DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Tablo 6.4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Cinsiyet)	42
Tablo 6.4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Cinsiyet)	42
Tablo 6.4.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Yaş)	42
Tablo 6.4.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Medeni Durum)	42
Tablo 6.4.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Eğitim Durumu)	42
Tablo 6.4.5. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Çalışılan Süre)	43
Tablo 6.4.6. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Unvan)	
Tablo 6.4.7. KMO and Barlett's Test	43
Tablo 6.4.8. Faktör Analizi Sonuçları ve Cronbach Alpha Değerleri	44
Tablo 6.4.9. Korelasyon Analizi Sonuçları	46
Tablo 6.4.10. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlığın Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi	48
Tablo 6.4.11. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık ve Çalışmaya Tutkunluğun Görev Performansı Üzerindeki Etkisi	49
Tablo 6.4.12. Hipotez Sonuçları	49

1. GİRİŞ

Soğuk Savaş'ın sonlarına doğru küresel entegrasyonun etkisiyle toplumların, kültürlerin, pazarların ve daha birçok unsurun etkileşiminin artması, hızla artan teknolojik yenilikler ve iletişim çağının başlaması, oluşumların kendini yenileme, değişikliklere ayak uydurma ve rekabete tutunma çabasına itmiştir (Avolio vd., 1991). Bu zamanda değişime ve farklılaşmaya karşı uyum sağlanabilmesi, hızın ve uyumun hayatta kalabilmek adına en önemli unsurlardan biri olması sebebiyle, bu proaktif tutum ve çağdaş yaklaşımlarını barındırmasıyla "dönüşümcü liderlik" kavramı ortaya atılmıştır. (Smith vd., 2004). Dönüşümcü liderler, onu takip edenlerde istek uyandırmada, motivasyon sağlamada, hazır hale getirmede ve duygusal açıdan işlerinden tatmin sağlamalarında mahir liderlerdir (Çelik, 2003). Örgütsel yapılarda, bu işgören algılamalarının, yüksek performans çıktısı almada oynadığı rol önemli görünmektedir. Örgütsel vatandaşlık davranışı, işgörenler tarafından gerçekleştirilen, ödül vaadine dayanmayan, örgütün genel işleyişine katkı sağlayan ve tamamen işgörenin inisiyatifine bağlı eylemlerdir (Organ, 1988). Örgütsel vatandaşlık davranışında olan işgören, yerine getirmediğinde herhangi bir yaptırıma uğramayacağının bilincinde, tamamen rızasıyla yerine getirdiği, örgütün yararına olan eylemleri gerçekleştirir (Çimen vd., 2017). Çalışmaya tutkunluk kavramı ise; işgörenin, işine karşı aidiyetli, yüksek motivasyonlu ve bol enerjili bir tavırda olma hali olarak tanımlanabilir (Bakker vd., 2008). Çalışmaya tutkunluk, işgörenlerinden daha fazla performans almak isteyen örgütlerce, her geçen gün daha da önem kazanan bir kavram haline gelmektedir (Schaufeli, 2014).

Bu çalışmada dönüşümcü liderlik kavramının, örgütsel vatandaşlık davranışının ve çalışmaya tutkunluğun görev performans ile olan ilişkileri ele alınacaktır. Daha önce literatürde; dönüşümcü liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışının ve çalışmaya tutkunluğun, ayrı ayrı ele alındığı pek çok çalışma karşımıza çıksa da (Pradhan vd., 2018; Allen ve Rush, 1998; Grobelna, 2018) literatürde, bu liderlik algısı olan dönüşümcü liderlik ile pozitif işgören davranışlarından örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışmaya tutkunluğun, performansa etkisi açısından bir arada ele alındığı çalışmalar konusunda bir boşluk mevcuttur. Bu çalışmayla birlikte; dönüşümcü

liderliğin, örgötsel vatandaşlık davranışının ve çalışmaya tutkunluğun, örgötsel performansa dair çıktıları ele alınacaktır.

Tez çalışması, 7 bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölüm; tezin giriş bölümüdür. İkinci, üçüncü ve dördüncü bölümde sırasıyla; dönüşömcü liderlik, örgötsel vatandaşlık davranışı ve çalışmaya tutkunluk kavramlarının açıklaması yer almaktadır. Beşinci bölümde; değişkenler arası ilişkiler ele alınmıştır. Altıncı bölümde araştırmanın metodolojisi, araştırmanın örneklemi, anket, veri toplama süreci, ölçekler, ilgili analizler ve bulgular yer almaktadır. Yedinci bölümde ise; sonuçların değerlendirilmesi, öneriler ve çalışma kısıtları ele alınmıştır.

2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK

2.1. Dönüşümcü Liderlik Kavramı Tanımı ve Gelişimi

Liderlik kavramı, zaman içerisinde pek çok farklı disiplinin ilgisini çekmiştir. Bu durum liderlik kavramının tanım olarak çeşitlenmesine ve üzerinde fikir birliğinin sağlanamamasına sebep olmuştur. Bu farklı disiplinlerin ilgisinin yanında, liderlik kavramının bileşenlerinin ve değişkenlerinin fazlalığı, tanımı yapan kişilerce her tanımda farklı bir unsurun önemini vurgulayıp, o unsurlara odaklanma liderlik kavramının tanımının çeşitliliğini arttıran unsurlardan bir başkasıdır.

Bu farklı bakış açıları arasında; liderliği, nihai olarak verimli ve sağlam bir örgüt inşa etme açısından ele alan (Cemaloğlu, 2007), bir gelecek perspektifi ortaya koyması, kriz yönetiminde yetkisi ve sorumluluğu açısından ele alan (Kaya, 2007), liderin etkileme ve yönlendirme meziyetleriyle, takipçi ya da astlarında belirlenmiş amaçlara ilerleme adına rıza yaratmak olarak irdeleyen (Bakan, 2009) ve insanların daha büyük istekle eyleme geçip, hedeflerine ulaşma yolunda onları yüreklendirme ve onlara yardımcı olma açısından ele alan (Newstrom ve Davis, 1989) tanımlamalar örnek olarak gösterilebilir.

Özellikle yakın dönemde, değişen dünya ile birlikte, değişen koşullar ve bu koşulların etki ettiği gereksinimlere göre liderliğe bakış da zaman ile birlikte değişkenlik göstermiş ve yeni liderlik tanımları ortaya çıkmıştır (Ertürk ve Dönmez, 2017). Dönüşümcü liderlik kavramı da bunlardan biridir.

Dönüşümcü liderlik kavramı, karşımıza ilk defa 1973 yılında Dawston'ın "İsyan Liderliği" çalışmasında çıkmıştır. Burada daha çok sosyolojik bir kavram olarak karşımıza çıkan dönüşümcü liderliğin, sistematik bir hale dönüşmesi 1978 yılında gerçekleşmiştir. 1978 senesinde James McGregor Burns tarafından yazılan "Liderlik" kitabında, dönüşümcü liderlik kavramı bir liderlik modeli haline dönüşmüştür. Bu modelde lider, ekibindeki kişilerin motivasyon durumlarını yukarı çeken ve onlardan yüksek verim alan kişidir. Değişen zamanla birlikte, değişen şartlarda kendine yeni alanlar yaratabilecek ve bunları değerlendirebilecek kişiler dönüşümcü liderlerdir. Çünkü dönüşümcü liderler şekil alabilme ve uyum konusunda tanımları gereği meziyetli kişilerdir. Dönüşümcü liderler hedef belirlemede, önlerini görebilmede,

gerçekçi bir gelecek çizmede ve bu vizyonu ekibindeki insanlara benimsetmede, onların motivasyonlarını arttırmada ustadır (Burns, 1978).

Modeldeki liderliğin sıfatı olan "dönüşüm" kavramı ile tanımda tam olarak bir muadil görevinde onu karşılamayan ancak karıştırılan "değişim" kavramı arasındaki farka dikkat çekilmektedir. Daha çok evrimsel bir tutum olan değişim kavramı, tanım olarak; herhangi bir durumu bambaşka bir durum haline getirmek olarak belirtilirken, "dönüşüm" kavramı ve dolayısıyla dönüşümcü liderlik ile anlatılmak istenen; mevcut halde var olan konumdan başka bir konuma devrimci bir bakış açısıyla ve hızla, refleksif bir kabiliyetle geçiş yapabilme, gelecekte gerçekleşecek durumlara bugünden hazırlanmaya ve hatta bugünden uygulamaya başlayabilme gibi daha geniş ve daha farklı bir anlamı kapsar (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998).

Literatürde, dönüşümcü liderliğe dair çeşitli tanımlar karşımıza çıkmaktadır. Dönüşümcü liderler, örgütte oluşturulacak yenilik ve vizyon konusunda sorumluluğu ve yeterliliği olan kişilerdir (Cafıoğlu, 1997). Dönüşümcü lider, tüm bu yenilikleri gerçekleştirirken aynı zamanda örgütteki işgörenlerinin bu yeniliklere istek duyma hallerini meydana getiren ve onları duygusal açıdan hazır ve tatmin bir halde olmalarını sağlayan kişidir (Çelik, 2003). Yenilenme yolunda işgörenlerin görev ve rollerini güncelleyen, sorumlulukları tekrardan belirleyen ve yenilenen örgütün verimle çalışmasını sağlamakla yükümlüdür (Leithwood, 1992). Dönüşümcü lider, işgörenlerinin konfor alanlarından çıkması için onları zorlamaya çalışır ve böylece yeniliklere, gelişime açık bireyler meydana getirmeyi amaçlayan kişidir (Bass ve Avolio, 1993). Kendisinin, örgütünün ve işgörenlerinin negatif ve pozitif taraflarının farkında, kimden nasıl, hangi konuda ve ne kadar katkı alacağını bilen, doğru planlama ile işgörenlerini ve örgütü birlikte geliştirme yeteneklerine sahip olan kişi dönüşümcü liderdir (Hacıtahtıroğlu, 2012). Bir başka tanımda ise dönüşümcü liderlik; işgörenlerinin örgütle, iş arkadaşları ve liderleriyle uyum içinde çalışabilecek, onları kendilerini işe adanma hissiyatına sokacak liderlik türü olarak açıklanmıştır (Ackoff, 1999).

2.2. Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri

Dönüşümcü liderlerin en dikkat çekici özelliklerinin başında; astlarını iyi analiz ederek, onlardan alabileceği maksimum verimin tespitini yaparak, astlarını güçlü

yönlerinin farkında olmalarını sağlamak, tüm astlarının yeterliliklerini dikkate alarak onlardan ahenkli ve verimli bir organizasyon yaratmak ve aralarındaki ahengi diri tutmak gösterilebilir (Luecke, 2009). Astlarının kendilerine olan güvenlerini korumalarında yardım ederek, yeteneklerini geliştirmelerinde rehberlik ederek ve onlardan kendilerini aşıp, fazladan verim alma yolunda yol haritası çizerek verimli bir örgüt meydana getirmek dönüşümcü liderlerin hedefidir (Celep, 2004). Dönüşümcü liderler, astlarının daima daha iyisini gerçekleştirebilmesi için onları sürekli bir meydan okumaya içine iter ve onları bu zor hedeflere ikna edip, motivasyonları üst seviyede tutmaya çalışırlar (Gül, 2003). Dönüşümcü liderlerin amacı; onları zorlayarak sürekli bir yarış içerisindeymiş gibi hissettirmek ya da baskı altında olduğunu hissederek verimini düşürmek ve sürekli eleştirilerle özgüvenlerini zedelemek değildir. Aksine eksilerinin ve artılarının farkında, gelişebilen ve böylece kendilerinin de konforlu hissedecekleri bir mesai ortamında yüksek verim verebilmeleridir (Deming, 1996). Tüm bunlar gerçekleşirken, işgörenlerde işlerine karşı heyecan uyandırmak, yeni bakış açıları ve yeni yetenekler katmak, örgütle beraber kendilerinin de kazandığını hissettirmek amaçlanan noktadır (Odumeru and Ifeanyi, 2013).

Dönüşümcü liderler, bulundukları oluşumda muhafazakâr tutumlara karşı örgütün tüm hücrelerine işleyecek ve böylece örgütün kültürü haline gelecek bir yenilikçilik ve değişim kabiliyeti yerleştirmek isterler (Erkmen, 2010). Dönüşümcü bir lider ayrıntılarda boğulmaz, dönemsel ve gelir geçer durumlarla ilgilenmekten çok olaylara bir adım geriden bakarak daha geniş perspektifte ele alırlar. Telaşlı ve üzerine iyi düşünülmemiş hamlelerden uzak durarak sakın kalma çabasında ve mantıklarıyla hareket etmeye çalışırlar (Maxwell, 1999). Dönüşümcü liderler, işgörenlerin değişim ve yeniliklere karşı tabularını ortadan kaldırmaya çalışırken onlara hedefler doğrultusunda gereken motivasyonu sağlama ve akıldaki soru işaretlerini ortadan kaldırma niyetindedirler. Bu niyetini gerçekleştirmek için işgörenleri üzerinde yönlendiriciliği ve güvenilirlik seviyesi yüksek bir konumdadır (Duvacı, 2017). Dönüşümcü liderler, statükoculuğa karşı verdiği savaşın yanında işgörenlerini yeniliğe açık olmalarını, özgün olmalarını, kendilerini kısıtlamayıp yaratıcılıktan kaçınmamalarını ve sorumluluk almaktan korkmamalarını aşılama çalışırlar (Moss vd, 2007).

Dönüşümcü liderler, belirlenen gelecek vizyonun benimsenmesinde kilit rol oynayan ve bu işleyişin sağlıklı bir şekilde gerçekleşip örgütü amaçlarına ulaştırma hedefinde olan kişilerdir. Buradaki en önemli unsurlardan biri, işgörenleri bu vizyona ikna edip benimsetecek meziyetlerde olmalarıdır (Koçel, 2007). Dönüşümcü liderler, örgüt vizyon ve hedeflerini takipçilerine benimsetip, onları harekete geçirmek amacıyla gereken teşviği sağlar (Uçar, 2018). Örgütün içinde bulunduğu dönüşüm süreci işgörelere belli zaman dilimlerinde ulaşmak istenen hedeflerin berrak şekilde anlatılması, bu dönüşümün örgüte ve kendilerine sağlayacağı faydaları somut ifadelerle aktarılması gerekir. Havada kalan ifadeler ve kazanılacak faydayı hissedemediği noktada işgöreni bu vizyona odaklamak zorlaşır. Dönüşümcü liderler, bazı zamanlarda işgörenlerin vizyonu benimsemelerine yardımcı olmak için belli ödöl ve teşviklerle işgörenlerini diri tutmaya çalışır (Kotter, 1999).

Dönüşümcü liderler, gelecekte oluşacak durumları daha net görerek, olayları daha geniş bir çerçeveden ele alarak, iç ve dış etmenleri iyi analiz edip bir vizyon belirleme konusunda maharetli liderlerdir (Akdemir, 1998). Ancak dönüşümcü liderlerin kitlesel bir vizyon benimsetme ve topyekün hareket etme hedeflerini gerçekleştirmeleri için astlarıyla iletişimlerini kuvvetli tutarak onların nabızlarını sürekli kontrol etmeli, onlara değerli olduklarını hissettirerek hissettiği tutkuyu onlara geçirebilmelidir (Erturgut, 2000). Vizyonu benimsetmek ve değişimi gerçekleştirmek gibi önemli ve hassas bir vazifeyi yürüten liderler; işgörenlerinin, işlerine dair kriterlerinin ve önceliklerinin farkındalığında bir birey haline gelen, vizyon dahilinde çaba sarf eden işgörenlerin ihtiyaç ve eksikliklerinin giderildiğinden emin olarak, işgörenlerinin iş ahlakı ve ekip ruhu konusunda belli seviyede olgunluğa ulaşmış bireyler seviyesinde gözlemlemek isterler (Bass ve Steidlmeier, 1999). Bu durumları gerçekleştirmiş bir dönüşümcü lider, işgörenlerinin fedakârca, zaman zaman kendi çıkarlarını arka plana itip örgüt için mücadele eden, yaptığı işin önemi ve ciddiyetini kavramış örgüt içi bireyler meydana getireceğinin farkındadır. Dönüşümcü liderler vizyon yaratarak dönüştürmek için çaba sarf ettiği örgüt kadar örgüt için çalışan işgörenleri de değiştirmeye yetecek özelliklere ve meziyetlere sahip olan liderlerdir. (Sabuncuoğlu, 2010). Reformist, tecrübesi yüksek, psikolojik dayanıklılığı sağlam, aldığı kararların izleyenleri tarafından daima bir mantık çerçevesinde, belli tutarlılıkta gözlemlendiği ve gerektiği, zaman gerektiği kadar risk almak konusunda kuşkusu olmayacak

cesarette kişiler olması dönüşümcü liderlerin sayılabilecek özelliklerinden bir kaçıdır (Dümen, 2008).

Dönüşümcü liderlik, aynı zamanda işgörenlerinin boğuştuğu tüm sorunlara kendi sorunu gibi yaklaşarak çözüm arayan, her birinin kişisel gelişimleri için gerekli imkan ve alanları onlara tanıyan ve onların ulaşmak istedikleri noktalara ulaşmalarında onlara eşlik eden bir liderlik türüdür (Robbins vd., 2013). Dönüşümcü liderler, örgütün çıkarları kadar işgörenlerinin de çıkarlarını önemseydiklerini ve bunları kendi çıkarlarının önünde konumlandıklarını astlarına hissettirirler (Aslan, 2013). Bu durum, dönüşümcü liderlerin; işgörenlerinin yeteneklerine gereken önemi vererek onların işlerini daha rahat icra edebilmelerinde bir isteklendirme kaynağı olması anlamına gelir (Krishnan 2005). Bütün bu doğru iletişim ve özellikler işgörenleri tarafından saygı gören, sayılan, ilham ve örnek alınan bir lider profili ortaya çıkartır. İşgörenlerin, bu seviyede konumlandığı bir liderin altında kendilerini aşmaya çalışarak, daha fazla aidiyetle, daha yüksek performans gösterecekleri beklenmektedir. Böyle durumlarda işgörenler kendi kazançlarını gözetme hissiyatlarını kenara iterek, lider ve örgütle bütünleşerek aidiyetle çalışmaya kendilerini adanlar (MacKenzie vd., 2001). Bu sonuçla beraber dönüşümcü liderler, işgörenlerinin değerleriyle örgütün değerlerini ortak bir paydada buluşturarak kusursuz uyumu yakalar ve ortak bir hedefe doğru gayret gösterme niyetini ortaya çıkarmış olurlar (Charbonneau, 2004).

2.3. Dönüşümcü Liderliğin Boyutları

Literatüre baktığımızda, dönüşümcü liderliği oluşturan boyutlar, genel olarak şu dört sınıflamaya indirgenmiştir (Bass, 1997):

2.3.1. Karizma veya İdealleştirilmiş Etki

Bu boyutta, birbirine yakın, birbiriyle ilintili ve birbirini takip eden iki kavramı ele alacağız. Bunun sebebi; dönüşümcü liderlerin doğal olarak bir karizmaya sahip olması gerektiği gibi aynı zamanda bunun tek başına yeterli olmayacağından ve karizmasının idealleştirmiş etki ile desteklenmesi gerekmesinden dolayıdır.

Karizma, takip edenler tarafından güven ve heyecan hissi uyandıran ve böylece onlar üzerinde kuvvetli bir etkiye sahip olunmasına sebep olan karakteristik bir özelliktir (Erçetin, 2000). Karizmatik bir lider, takipçileri tarafından örnek gösterilir ve örnek

alınır (Conger, 1999). Karizmatiklik sıfatı, onu takip eden ve izleyenlerce lidere atfetme yoluyla katılan bir özelliktir (Altun, 2003). Liderin yarattığı vizyonun; benimsenmesi kolay, değerlerle ve hedeflerle uyum içinde, takipçilerinin de isteklerini dikkate alan ve sorunlara çözüm olabilecek özelliklerde olması, takipçiler tarafından atfedilen karizma sıfatının sebepleri arasındadır (Conger ve Kanungo, 1987). Ancak en başta da değindiğimiz üzere bir liderin karizmatik olması dönüşümcü lider olduğu ve dönüşümü gerçekleştirmeye hazır olduğu anlamına gelmez. Dönüşümcü liderler, onu takip edenleri geliştiren kişidir. Takipçilerinin mevcut durumların iyileştiren ve onlara aşama kaydettiren kişilerdir (Howell ve Avolio, 1993). Böylece takipçilerin liderlerine duyduğu hisler daha kuvvetli ve aralarında hissettikleri bağ daha sağlamlaşır. Bu durum da liderin fikirlerini benimseme ve onun etrafında uyumla hareket edebilme sonucu ortaya çıkarır (Scandura ve Williams, 2004).

İdealleştirilmiş etkide, vizyon ve hedefler lider tarafından takipçileriyle kurduğu iletişim ve etkileşimin bir sonucu olarak meydana gelir (Karip, 1998). Yani bir kavram olarak dönüşümcü liderliğin tipik bir karizmatik lider rolünden en bariz farkı; dönüşümcü liderlikte hali hazırda var olan karizma özelliğine, liderin takipçileri tarafından idealleştirilmiş davranışları da eşlik eder (Nemanich ve Keller, 2007). Dönüşümcü liderler, karakter özellikleri, verdikleri kararlar ve davranışlarıyla işgörenleri tarafından hayranlık, saygı ve takdir gibi hislerle karşılanır. Ayrıca dönüşümcü liderin varlığı ve davranışları, işgörenlerin kendilerini önemli, anlamlı ve daha özgüvenli hissetmelerine sebep olur. Onların gelişimine verdiği önemi de işgörenlerine hissettiren lider, işgörenleri tarafında güvenilir, işini bilen, vizyoner bir rol model halini alır (Erkuş ve Günlü, 2008). Özetle; işgörenlerinin değer ve inançlarına saygılı, işgörenlerinin ihtiyaç ve kazançlarını kendilerinininkinden önde görebilen, belirlenecek vizyonda işgörenlerini de oyuna dahil edebilen, en riskli karar ve durumlarda bile işgörene yalnız olmadığını hissettiren ve bunları karizmatik davranışlarıyla harmanlayıp, işgörenlerinde saygı, gurur, örnek alma ve aidiyet gibi hisler uyandıran eylemler dönüşümcü liderliğin karizma ve idealleştirilmiş etki boyutu kapsamında ele alınır (Kaygın ve Güllüce, 2012).

2.3.2. İlham ve Güdüleme

Dönüşümcü liderler; işgören tarafından beklentilerinin, isteklerinin ve hedeflerinin değerli görüldüğünü hissettiren, işgörenlerine iş içi ve dışı pek çok konuda ilham olan, sonucunda işgörenin aidiyet seviyesini etki etmesi açısından işgöreniyle hissi bir bağ kuran ve işgörenlerine daha fazla başarı adına yeni çitılar koyarak onları harekete geçiren kişilerdir (Celep, 2004). İşgöreni üzerinde olumlu hisler barındırmak, onlara yeni fikirler için sürekli yol açmak ve onlara alan tanımak, işgörenlerinin karamsar bir ruh halindense gelecekte olacakları durum ve konum için daima pozitif duygular ve umut beslemelerini sağlamak hedeflerinde olan dönüşümcü lider, bu şekilde çalışma ortamındaki motivasyon ve işe adanmışlığı üst seviyeye çekmeye çalışır (Altun, 2003). Bu boyutta da anlatılmak istenen; dönüşümcü liderin, işgörenlerinin çalışmalarına ve yeteneklerine değer katacak davranışlarda, onların daha fazlasını başarmaları için onlara gerekli alanı, özgürlüğü ve rehberliği vermekte, daha yüksek motivasyonla ve uyumla beraber çalışma kültürünü sağlamlaştırmada maharetli kişidir (Hemedoğlu ve Evliyaoğlu, 2012).

Dönüşümcü liderlerini diğer lider türlerinde ayıran özelliklerden biri de bu boyuttaki; işgörenleri üzerindeki etkidir. Davranışları ve vizyonu onların zihninde konumlandığı durum neticesinde işgörenlerine ilham vermek ve onları radikal şekilde değişime yöneltmek ve bunu yaparken onlarda istek uyandırmak dönüşümcü liderlerin en spesifik özelliklerinden biridir. Onlara alanlarında lider davranışları aşılama yolunda etkileyerek, sorumluluk alma ve risk alma gibi konularda geliştirmeye çalışır (İşcan, 2006). Dönüşümcü liderler bunları gerçekleştirirken; iletişimin kuvvetlenmesi ve daha berrak olması için sembolizme başvurmak, vizyonu belirleme, işgörenlerine açıklama ve benimsetmekte maharetli olmak ve onlara sürekli örnek alınacak bir rol model olmak gibi araçları kullanır (Erçetin, 2000). Dönüşümcü liderlerin, işgörenlerinin yaşadıkları kriz ve sorun anlarında onların bunları aşması için hissetmeleri gereken özgüveni onlara hissettirmek en önemli amaçlarından biridir. Bu güven inşa edildikten sonra işgörenlerine tüm tabularını yıktırmak için, alışlagelmiş, basmakalıp tüm gelenekleri kenara iten bir bakış açısıyla, değişimi gerçekleştirmek için yeniliklerle bezeli alternatifleri önlerine serer (Moss vd., 2007).

2.3.3. Entelektüel Uyarım

Entelektüel uyarım boyutunda dönüşümcü lider, işgörenlerinin sorunlar karşısında farkındalığını yükseltmeyi, sorunlara karşı bakış açılarını değiştirmeyi, sorunları yenilikçi tarzda ve demode uygulamalardan uzak şekilde ele alma alışkanlığını kazandırmayı hedefler (Erçetin, 2000). Dönüşümcü liderler, bu boyutta işgörenlerinin; sorunlar karşısındaki tutumlarını, yeteneklerini ve zekice eylemlerini ödüllendirme yoluna giderek, onlara risk ve sorumluluk alma konusunda teşvik sağlar. Demode liderlik anlayışlarının aksine dönüşümcü liderlikte işgörenlerin, fikirlerini açıkça dile getirmesi, çalışma alanında daha bağımsız bir şekilde hareket etmesi ve risk almaktan çekinmemesi amaçlanır (Bass ve Avalorio, 1990). Karşılaşan kriz ve problemler karşısında alışagelmiş tepki ve çözümlerin yerine işgörenlerine bakış açılarında yenilikçiliği teşvik eden dönüşümcü lider; böylelikle örgüt içindeki ifade özgürlüğü atmosferini diri tutma niyetini açıkça ifade ederek, işgörenler arasında yenilikçilik algısını yerleşik bir kavram haline getirir (Gündüz ve Doğan, 2009).

Özellikle krizin hakim olduğunu dönemlerde dönüşümcü liderler, işgörenlerine alışlagelmiş sorunlara alışlagelmedik çözümler üretmeleri konusunda vereceği güven ve teşvik ile örgütün kriz dönemlerinden kazançla bile çıkabilme ihtimalini göz ardı etmezler. Bu negatif bir pozisyon olan kriz dönemlerinin, kazanç sağlandığı bir pozitif döneme yani fırsata dönüşme ihtimaline karşı işgörenlerinin fikirlerini açıkça dile getirebileceği bir iş ortamını ve işgörenlerinin kendini rahat hissedeceği bir çalışma alanını sağlamak dönüşümcü liderlerin görevlerinden biridir (Harwati, 2013). Bu boyutla birlikte lider, işgörenlerinin krizler karşısında durumu benimsemelerine, durumu net bir şekilde algılayabilmelerine ve sorunu ortadan kaldıracak çözümler üretmelerine ortam sağlamaya çalışır (Bolat ve Seymen, 2003).

Entelektüel uyarım boyutunda işgörenin, eylem planını hayata geçirmeden önce mevcut durumu mantık çevresinde analiz edip benimsemesi, planlamasını doğru gerçekleştirmesi ve problemlere karşı başarılı müdahalelerde bulunması için gereken ortam sağlanması hedeflenir (Howell ve Avalorio, 1993). Ancak işgöreni zihinsel açıdan teşvik etmeye çalışan liderin, gerçekleştirmek istediği ortamı meydana getirebilmesi için; işgörenlerin fikirlerini açıkça dile getirmesini, inisiyatif alırken zihninde şüphe hissetmemesini ve cesaretle hareket edebilmesini sağlamak için onların destekçisi olduğunu hissettirmeli ve onları olası negatif yorumlardan korumalıdır (Erkuş ve

Günlü, 2008). Entelektüel uyarım boyutunu hayata geçiren dönüşümcü lider, işgörenlerinin yeteneklerini, problem çözme becerilerini ve bir ekibin üyesi olma meziyetlerini geliştirir. Sonuç olarak; gelişen ve verimli olan işgörenlerin varlığı örgütün verimini yukarı çeker ve liderin amaçladığı dönüşümün yolu açılmış olur (Gökkaya, 2005).

2.3.4. Bireysel Destek

Dönüşümcü liderliğin bu boyutuyla anlatılmak istenen; dönüşümcü liderin iletişim becerilerini kullanması aracılığıyla, işgörenlerinin kişisel gelişimlerine yardımda bulunması, onların kişisel ihtiyaç ve beklentileriyle ilgilenmesi ve birebir bir bağ oluşturması olarak ifade edilebilir (Yavuz, 2008). Bu boyutla amaçlanan sonuç; işgörenin kendini değerli hissettiği, özgüven eksikliği yaşamadığı, yüksek motivasyonla çalışma hayatına devam ettiği ve örgütle arasında hissettiği aidiyet ilişkisini güçlendirdiği bir ortam meydana getirmektir. Dönüşümcü lider, bunu gerçekleştirmek isterken; işgörenine, ekipteki kalabalığın bir parçası olarak değil bireysel olarak da bir anlam taşıdığını hissettirmesi, işgörenin pozitif bir sonuç aldığı eylemden sonra takdir gördüğünü hissettirmesi ve onlara her türlü yardım ve destekle yalnız olmadığına kanaat getirtmesi yaptığı davranışlardan örnek olarak verilebileceklerdendir (Greenberg ve Baron, 2000).

Dönüşümcü liderler bu boyutla birlikte; belli sınırları hissettirerek ve disiplini ihlal etmeyerek işgörenlerine bir lider olmak dışında, bir danışman ve bir dost sıfatında görmelerine izin verirler. Onları ayrı ayrı tanıyarak, onların yetenekleri ve karakterlerinin farkında olan lider; görevlendirme ve planlamalarını buna göre yapar. Bunlar çerçevesinde daha sağlıklı bir rol dağıtımı ve planlamayla işlerin daha verimli yürümesini sağladığı gibi aynı zamanda işgörenlerin de daha düzenli bir gelişim içinde olduğunu bilir. İşgörenlerine verdiği görevler boyunca gözlem yapmaya devam eden lider, yardım ve destek istediklerinde işgörenlerinin yanında olur (Hinkin ve Tracey, 1999). Bireysel destek boyutu dâhilinde işgörenlerini eylemlerinde gözlemeye devam eden dönüşümcü liderin, bu konuda dikkat etmesi gereken ve ölçüsünü en uygun şekilde ayarlaması gereken unsur; gözlem altında olan işgörenin, fazla müdahale, sık kontrol gibi durumlarla güvenilmediğine kanaat getirmesi ve rahat hissetmemesiyle veriminin istemeden düşürülmesi durumudur (Gökkaya, 2005).

Bireysel destek boyutunun bir diğ er unsuru ise işgörenin eksik olduğu bir konuda ya da kendini geliştirmesi gereken noktalarda dönüşümcü liderin işgörenle doğru iletişim kurmasıdır. Dönüşümcü lider, işgörene direkt temas ederek onunla iletişim kurmalı, bu hususlarda yapıcı olduğunu hissettirerek ona gerekli konularda tespitlerini aktarıp, onu yönlendirmelidir. Bu tespit aktarımı ve paylaşımından sonra dönüşümcü bir lider, işg renini eksiklerine ve geliştirmesi gereken yönlerine göre görevlendirmeler ve talimatlar vererek onun daha iyi bir noktaya ulaşmasını sağlar. Böylelikle işg reninin eksik yönlerini, onunla doğru iletişim ve stratejiyle özgüvenine katkı sağlayarak ortadan kaldırmış olur ( alıkoğlu, 2004). Bunun yanında dönüşümcü liderler, işgörenlerine, sadece direkt temas ile müdahale ederek yardım ve destekte bulunmaz. İşgörenlerinin gelecekte karşılaşabilecekleri sorunlarda ya da kendilerini geliştirmeleri gereken noktalarda kendi başlarına süreci doğru okuma, doğru strateji belirleme ve sorunlarla kendi başlarına baş etme konusunda da onlara tecrübe kazandırır (Karip, 1998). Sonuç olarak; işg renleriyle kurduğu doğru iletişim ve temas sonucu, eksikleriyle, artılarıyla kendilerinin farkında, nasıl gelişebileceklerine dair yöntemleri bilen, gelişime ve değişime açık bireyler meydana getiren dönüşümcü lider; kendilerini iyi hissed n, aidiyetleri oldukça kuvvetli ve verimleri çok yüksek bir işgören ekibi oluşturmuş olur (Yavuz, 2008).

Sonuç olarak; tanımlarına, gelişimine ve boyutlarına değindiğimiz dönüşümcü liderlik kavramında, dönüşümcü lider eski tip liderlik anlayışlardan farklı şekilde bir otorite kaynağı olarak işgörenlerine direktifler veren, onlara roller dağıtan ve sonucunda denetleyen bir anlayıştan farklı bir liderlik anlayışıdır (Owen vd., 2007). Dönüşümcü liderlik, alışılagelmiş liderlik modelindeki iktidar ve yaptırımcı gücünü hala muhafaza etmekle birlikte işg renleriyle daha fazla temas kuran, onlarla daha fazla iletişim arayışında, onların gelişimine yardım ederek daha verimli bireyler ve sonucunda daha verimli bir örgüt yapısı meydana getirmeyi hedefleyen bir liderlik modelidir. Dönüşümcü liderler, doğru insanları, doğru rollendirmelerle, doğru yönlendirmelerle örgütün mükemmele dönüşümünü planlayan kişidir (Collins, 2004). Bu liderlik modelinde, lider tarafından işgörenlerin her biri, bireysel olarak değerlendirilmesi gereken unsurlar olmasına rağmen sonucunda beklenen esas çıktının; örgütün verimi arttırarak dönüşümünü sağlayabilmesidir. Bu yüzden, dönüşümcü liderliğin örgüt içindeki ekip ruhunu, birlikte çalışma kültürünü işgörenlerin zihnine yerleştirebilmesi burada en önemli unsurlardan biridir (Shamir vd, 1993). İşg renleriyle kurduğu doğru

iletişim gücünü, sahip olduğu vizyonerlik, i  ve dış faktörlerin farkındalığında olma, geleceği okuyabilme gibi özelliklerle destekleyen dönüşümcü lider, tüm bunlar sonucunda örgütteki dönüşümü gerçekleştirmeye yönelik hareketi başlatan, bu süreci yöneten ve stratejiler geliştiren kişidir (Barlı, 2010).

3. ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI

3.1. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Tanımı ve Önemi

Bir ülkeye vatandaşlık bağı ile bağlı insanlar, çerçevesi ve kapsamı kanunlarla çizilmiş vatandaşlık görevleri dışında, üzerlerine vazife ve görev düştüğünü hissettikleri bazı zamanlarda, kapsamı kanunlarla çizilmiş vatandaşlık görevlerinden, oldukları ülkeye duydukları aidiyetle daha fazlasını yapmaya gönüllü olabilirler. Bunlar, yakın dönemde daha fazla dikkat çeken ve üzerine literatürde daha fazla yazımlarına rastladığımız, çerçevesi herhangi bir resmi ve yazılı kurallarla belirlenmemiş ve çizilmemiş toplum yanlısı şeklinde isimlendirilen davranışlara örnek davranışlardır. Bu toplum yanlısı örgütsel davranışlar, bireylerin mensupları oldukları örgüt içindeki görev ve rolleri gereği üzerine düşen vazifeleri yerine getirmelerinin yanında, mensubu oldukları örgüt ve örgütteki diğer örgüt üyelerinin yararına yaptıkları ve yerine getirdikleri fazladan davranışları kapsar (Brief ve Motowidlo, 1986). Aynı örgütü paylaştığı arkadaşının işe gelememe durumunda onun görevlerini yerine getirme, örgüte yeni katılmış çalışma arkadaşlarının uyum süreçlerini hızlandırmak amacıyla onlarla iletişim kurma, mesaisine olduğundan erken başlama, mensup olduğu örgütün verimini arttırmak için yeni fikir ve düşünceler üretme, işe gelemeyeceği durumları en erken şekilde bildirip örgütünün bu duruma hazırlıksız yakalanmamasına yardımcı olma ve buna benzer pek çok fazladan ifa edilen edimleri, herhangi bir zaruret altında olmadan yapması vatandaşlık bağını en net şekilde ifade eden örneklerdir (Kelloway vd., 2002)

Örgütsel vatandaşlık davranışı, karşımıza ilk kez 1983 yılında çıkmıştır. Organ tarafından ortaya atılan bu kavram, Organ için; kesin olarak isteğe bağlı olan, yapılması karşısında yapan kişi için örgütün bir resmi bir mükâfat vaadinde bulunmadığı ve tamamen örgütün ve örgütteki diğer çalışma arkadaşlarının verimini yukarıya çeken eylemler bütünü olarak tanımlanır (Organ, 1997). Toplum yararına tavırlar çerçevesinde değerlendirilen örgütsel vatandaşlık davranışına dair eylemlerin tümünü, literatürde "iyi asker sendromu" olarak da bahsedildiğine tanık oluruz (Turnipseed, 1996). Özellikle örgütsel vatandaşlık kavramı ile ilgili dikkat çekmemiz gereken unsurlardan biri, örgütsel vatandaşlık kavramına giren eylemlerin kategorizasyonudur. Bu kavrama ait eylemlerin en önemli özelliği; işgörenin görev ve

rol tanımlamalarında resmi olarak yer almayan davranışları, örgütün yararına gönüllü bir şekilde ortaya koymasidir (Özen, 2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışına dair literatürde pek çok farklı tanım karşımıza çıkmaktadır. Bu tanımlardan bazıları; örgütün ve örgütü meydana getiren işgörenlerin en yüksek verimle ve olumlu çıktılarla karşılaşacakları, resmi bir biçimde ödül sistemine tabi olmayıp tamamen gönüllülük esasıyla harekete geçilen davranışlar (Organ, 1997), gerçekleştirildiği takdirde resmi olarak bir ödüllendirme vaadi olmadığı gibi, görev sınırlarını aşan ve iş rollerinden beklenenin üzerinde bir niyet olmasından dolayı yokluğunda herhangi bir cezai işlem de uygulanmayan, inisiyatife dayalı davranışlar (Acar, 2006), örgütün geleceği ve varlığı için hayati ve kritik ehemmiyette olan, işgörenlerin görev tanımlamaları kapsamındaki eylemlerin daha fazlasını kapsayan davranışlar (Brief ve Motowidlo, 1986), örgüt içi hiyerarşiden kaynaklı emir vermeye dayalı olmayan, göstermelik şekilde eylemin içeriğindense şekline odaklı olmayan, örgüt içi huzuru tesis eden özellikleri ve çıktılar ve sonuç olarak örgüte katkı sağlayan davranışlar (Ünüvar,2006), işgörenlerinden, örgütün onlardan beklediği sorumluluk ve davranışların üzerine çıkarak, daha fazla çaba sarf etme ve sonucunda katkı sağlama niyetini ortaya koyan tüm davranışlar (Greenberg ve Baron, 2000) olarak literatürde karşımıza çıkar.

3.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Özellikleri

Literatürde örgütsel vatandaşlık kavramının farklı bakış açıları çeşitli şekillerde tanımlandığı görülmektedir (Organ, 1997; Acar, 2006; Brief ve Motowidlo, 1986). Ancak literatürde örgütsel vatandaşlık davranışına dair farklı tanımlar olsa da hepsinin vurguladığı ortak noktalar mevcuttur. Genel bir bakışla literatürdeki tanımlara göz gezdirdiğimizde, örgütsel vatandaşlık kavramının gerçekleşmesi için ve bir işgörenin örgütsel vatandaşlık davranışı içinde olduğunu söyleyebilmemiz için temel olarak üç unsurdan bahsedebiliriz. Bu üç özellik örgütsel vatandaşlık davranışının olmazsa olmazlarıdır (Organ, 1997). Özetle bunlar:

- Eylemlerin tamamen işgörenin inisiyatifine bağlı davranışlar olması
- Eylemlerin resmi şekilde örgüt tarafından bir ödül sistemine dahil edilmemiş olması
- Eylemlerin örgüt yararına yönelik yapılmış olması

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının, üzerinde en çok fikir birliğinde bulunulan ve bu kavramı spesifik olarak en net şekilde tanımlayan özellik; örgütsel vatandaşlık davranışının keskin bir gönüllülük esasına dayalı bir davranış türü olmasıdır. Gönüllük esasına dayanması ile anlatılmak istenen; örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında ele alınabilecek tüm davranışların yerine getirilmesinde işgören hem kendini, hem de örgüt ve örgüt içindeki diğer çalışma arkadaşları o işgöreni bu davranışları yapması adına bir zorunluluk hali içinde görmemesi ve tamamıyla işgörenin iradesine dayanan bir tercih olmasıdır (Organ, 1988). Bu durum içerisindeki bir işgören, mesleki rolü açısından herhangi bir zorunluluk hissetmeden, kendi isteği ve rızasıyla bu davranışları gerçekleştirir (Penner vd, 1997).

Örgütsel vatandaşlık davranışı içinde bulunan bir işgörenin, bu davranışı sergilerken herhangi bir ödüllendirmeye ya da bu davranışını hayata geçirmedeği bir alternatif durumda herhangi bir cezalandırmaya maruz kalmayacağını bilincinde olması gerekir. Yani bu bilinç altındaki bir birey, kendi adına, bireysel olarak hiçbir resmi vadin olmadığına farkında olarak örgüt yararına harekete geçer (Çimen vd., 2017). Bu yüzden örgütsel vatandaşlık davranışı çatısı altında bahsedilen şartları da dikkate alarak, örgütsel vatandaşlık davranışını; örgüt mensubu insanların, diğer üyelere ve genel olarak örgüte yararlı davranışlarının tümü olarak sınıflandırabiliriz (Graham, 2000).

Örgütsel vatandaşlık kavramını ifade ederken, tanımlamalarda sıklıkla kullanılan "ödül-ceza sistemi dışında olması" ilkesi, sarf edilen fazladan çabanın "resmi" olarak hiçbir karşılığı olmamasıdır. Yani örgüt tarafından belirlenen işgörenin görev ve sorumluluklarının ve örgüt tarafından belirlenen görev tanımlamalarında yer aldığı için işgörenden beklenen davranışların dışında olmasıdır (Organ, 1997). Örgütsel vatandaşlık davranışı tanımlamaları arasında; bu, fazladan ve inisiyatife dayalı yapılan eylemleri işgörenlerin performans değerlendirmelerini yapan yönetici kadronun fikirlerini olumlu yönde etkilemeye yönelik fazladan yapılan davranışlar olarak görüldüğü tanımlamalar da mevcuttur (Podsakoff ve MacKenzie, 1994). Zamanla birlikte literatürde, örgütsel vatandaşlık davranışının esasları üzerine bakış açısı değişiklikleri ve var olan fikirler üzerinde revizyonlar da gözlemlenmiştir. Örgütsel vatandaşlık çerçevesinde değerlendirilen davranışların gerçekleşmediği durumlarda bir yaptırıma uğramama kaidesi üzerinde fikir ayrılığı gözlemlenmezken, bu davranışların gerçekleşmesi halinde ödül kavramının varlığına dair farklı fikirler

ortaya atılmıştır. İşgörenler yaptıkları bu davranışların sonucunda daha fazla takdir edilmek ve daha fazla saygı görmek niyeti içinde olabilirler. Hatta bu davranışlar, gerçekleştirmelerinden sonra örgüt tarafından maaşa zam yapma, terfi ettirme gibi şekillerde de ödüllendirilebilir. Yani örgütsel vatandaşlık kavramında ele alınan davranışların gerçekleşmesi işgörene bireysel anlamda da kazanç sağlayabilir. Burada önemli olanın; bu davranışların asla resmi bir şekilde ödüllendirileceğinin belirtilmemiş olması örgütsel vatandaşlık davranışının gerçekleşmesi için yeterli bir kıstas olduğudur (Organ, 1997). Özetle, örgütsel vatandaşlık davranışı eylemleri; örgüt ve çalışma arkadaşlarına duyulan saygı ve aidiyetle, somut ve kesin bir ödül beklentisi olmadan, zorunlu olmayan eylemleri kendi istekleriyle yapmaları kadar, örgütleri ve dolaylı olarak kendileri için fazladan yaptıkları tüm "akılcı" davranışları kapsamaktadır (Netemeyer vd., 1997).

Örgütsel vatandaşlık davranışı eylemlerini, eylemlerin muhatapları ve eylemlerin kaynağına göre iki ana sınıfa ayırabiliriz. Bunlardan ilki; iş hayatı harici kendi sosyal hayatında da çevresine karşı duyarlılık seviyesi yüksek olan bireyler, örgütteki diğer çalışma arkadaşlarına karşı kendiliğinden yardımcı olma eğilimindedir. İkinci kategorideki bireyler ise; örgütün içinde ve yapısında hakim olan ilkelere olan inancı sağlam olan, örgüt yapısı içindeki adalet ve dürüstlük kavramına ikna olmuş bir işgören, örgütün daha iyi olması için elinden gelen yardımı içtenlikle sergiler (McNeely ve Meglino, 1994). Bireyler, bir örgütün üyesi olduğu dakikadan itibaren o örgüt içindeki kararları, görevlendirmeleri, ödüllendirmeleri, hassasiyetleri ve tavırları deneyimlemeye başlar. Bu deneyimler sonucunda bireyin örgüte olan olumlu duygu ve düşünceleri arttıkça, o bireyin örgütüne karşı vatandaşlık davranışı içerisinde olması beklenir bir hale gelir (Spector ve Fox, 2002). Yani örgütsel vatandaşlık sisteminin gerçekleşmesi için çoğunlukla işgören odaklı tanımlamalar yapıyor olsak da, örgütün işgörenler için uygun şartlarda bir çalışma ortamı sağlamaları da bu noktada bir o kadar önemlidir.

Deneyimleri sonucu yaşadığı ve sonucunda örgütle olan ilişkisi ve örgütle arasındaki bağı güçlenen işgören, örgütün değerleri ile kendi değerleri arasında, örgütün geleceği ile kendi geleceği arasında ve örgütün durumu ile kendi durumu arasında bir paralellik hissetmeye başlar. Örgütle bir bütünleşme içine giren işgören kendini örgütü temsil eden biri ve örgütün önemli bir parçası olarak hissetmeye başlar. Bu durum örgüt gibi düşünmeye, örgütün vermesi beklenen tepkileri ve kararları vermeye, örgütün

çıkarlarının kendi çıkarına olacağını düşünmeye dayalı şekilde meydana gelir. Bu derece örgütü ve değerlerini benimseyen, örgüte karşı duyduğu aidiyeti hisseden bir işgörenin, vereceği kararlarda, vereceği tepkilerde, alacağı önlemlerde, geliştireceği stratejilerde örgütün yararına doğacak sonuçların beklentisine girmek çok makul ve beklenebilir bir durumdur (Dutton vd.,1994).

Örgütsel vatandaşlık kavramını tanımlayıp, özelliklerine kadar incelerken genel hatları itibariyle değindiğimiz davranış örnekleri örgütsel vatandaşlık davranışı kapsamında ortaya çıkan somut eylemler olmuştur. Somut olarak gözlemleyebildiğimiz meydana gelen davranışlar kadar, gözlemlenemeyen, bir harekete geçişten ziyade bir takım hareketsizlik halleri de vatandaşlık davranışı kapsamında değerlendirilebilecek davranışlara örnek teşkil eder. Bu durum bir şeyi yapmaktan çok yapmamak üzerine dayalı, kaçınma, sakınma, geri durma gibi durumları kapsayan örneklerdir. Bunlar; işgörenlerin, iş arkadaşlarını üstlerine şikâyet etmemeleri, iş arkadaşlarını bir takım arkadaşı gibi değil de onlarla mücadele edilecek bir rakip gibi görmemeleri, onları aşağı çekecek alan ihlallerinden ve münakaşalardan kaçınmaları gibi davranışlar örnek gösterilebilir (Turnipseed, 2002).

3.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etki Eden Faktörler

3.3.1. Çalışana Dair Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışına temel oluşturan bu kategorideki davranışlara örnek olarak; kişisel özellikler, örgütsel adalet ve bağlılık kavramı, işgörenin işe olan tutumları söylenebilir (Podsakoff vd., 2016).

Örgütsel adalet kavramı ile işgörenlerin örgütün ve liderlerinin tutumlarına, yaptırımlarına ve uygulamalarına karşı duydukları güven hissini (Greenberg, 1990), örgütsel bağlılık kavramı ile işgörenin örgütüyle bir uyum halinde hareket etmesine sebebiyet veren bütünleşmişlik halini (Köse vd., 2003), işgörenin işe karşı olan tutumları ile işgörenin vazifelerine ve işine karşı bakış açısını ve kişilik özellikler ile işgörenin işinde sahip olduğu dürüstlüğü, ahenkli hareket edebilme yetisini, hissettiği olumlu ya da olumsuz hissiyatları ile birlikte demografik sınıflandırmalarını söyleyebiliriz (Dede, 2019).

3.3.2. İşe Dair Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında işin esaslarına ve usulüne dayalı özellikler içerisinde; işgörenin sarf ettiği emeğin nihai olarak verimli bir sonuca dönüşmesini sağlayacak unsurlardan en önemlisi olan; alınacak geri bildirimlerin ve işgörenin yaptığı işi anlamlı bularak, zevkle ifa etmesi ve işiyle bütünleşme hali olarak ifade edebileceğimiz işin tatminlik derecesinin örgütsel vatandaşlık davranışlarını meydana getirmesinde doğru orantılı olduğu, işgörenin işi ifa ederken kendini sürekli tekrara düşer bir halde bularak, işin ruhundan uzaklaşmasına sebep olan işin rutinliği faktörünün ise örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ters orantıda olduğunu söyleyebiliriz (Podsakoff and MacKenzie, 1994).

Bunların dışında; işgörenlerin, icra ettikleri işin niteliği açısından, somut olarak, gözlemlenebilir şekilde başka insanların hayatlarını değiştirebilen, o insanların hayatlarına dokunan bir iş olması sonucunda işinin önemini hissetmesi ve işini; nasıl, ne şekilde, hangi yöntemlerle, hangi zaman dilimlerinde icra edeceğine dair konularda kendini baskı altında hissetmediği ve çalışma alanında inisiyatifleri olması açısından işin özerklik derecesi de örgütsel vatandaşlık davranışlarıyla ilişkili etmenlerdendir (Dede, 2019).

3.3.3. Örgüte Dair Faktörler

Örgütsel vatandaşlık davranışına etki eden örgütsel faktörlere örnek olarak; özden çok şeklin tema haline geldiği örgütün biçimsel bir hal alması, çalışma sırasında hareket alanını belirleyen örgütün esneklik seviyesi, lidere mesafesel uzaklık dahil olmak üzere liderle olan tüm ilişkiler ve ödüllendirme kavramıyla birlikte, işgörenin örgüt içerisinde kendini önemli ve değerli hissetmesine sebep olan örgütsel destek gösterilebilir (Organ vd., 2006).

Bu faktörler haricinde, örgütün, toplum içerisinde prestijli ve saygı gören bir örgüt olması, insanlar tarafından takdir edilen, beğenilen, güvenilen ve çekici bir imaja sahip olması, işgörenlerin bir üyesi oldukları örgüte dair bakış açılarını pozitif yönlü olarak etkileyerek, işgörenlerin örgütlerinin bünyesinde yer almaları konusunda gurur hissettirmektedir (Smidts vd., 2001).

3.4. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Boyutları

Örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturan boyutlar pek çok araştırmaya konu olmuştur. Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutları hakkında literatüre baktığımızda, 30 farklı örgütsel vatandaşlık davranışı boyutu tanımlanmıştır (Podsakoff vd., 2016). Ancak en çok karşımıza çıkan ve sık kullanılan örgütsel vatandaşlık boyutları sınıflandırması Organ tarafından yapılan sınıflandırmadır (Sharma ve Jain, 2014). Organ ve Bateman, örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarını daha önce "özgecilik" ve "uyum" olmak üzere iki unsurda ele alırken (Organ ve Bateman, 1982) Organ, daha sonra aşağıda inceleyeceğimiz 5 boyutta kaleme almıştır. Çok farklı şekilde ve sayıda örgütsel vatandaşlık boyutu tasviri karşımıza çıksa da Organ'ın bu 5 boyutu genel olarak tüm anlatımları kapsayıcı bir rolde olduğundan bahsedebiliriz. Organ'a göre örgütsel vatandaşlık davranışı boyutları şu 5 boyuttan oluşmaktadır:

- Özgecilik
- Vicdanlılık
- Nezaket
- Sivil erdem
- Centilmenlik (Organ, 1988)

3.4.1. Özgecilik

Özgecilik, ifade ettiği anlam gereği başkalarına önem verme onu öne koyma olarak nitelendirilir. Örgütsel vatandaşlık kavramının boyutlarından olan özgecilik de örgüt içindeki bir bireyin, örgütteki diğer kişilerin eksikliğini kapatma, onlara yardım etme, onları tamamlama eylemi olarak tanımlanır (Organ, 1988). Özgeciliğin en önemli unsuru; bireyin, ödül-ceza sistemi dışında harekete geçmiş olmasıdır. Yani; aynı örgüt içerisindeki bir başka bireyin yaşadığı zorluk, eksiklik, tecrübe yetersizliği ya da ihtiyaç anında, yardımseverlik ve diğerkâmlık ile harekete geçip, bireysel manada, direkt olarak bir kazanç beklentisi olmadan gerçekleşiyor olması gerekir (Atalay, 2010).

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik boyutuna örnek olabilecek davranışlar arasında; örgütte yeni olan çalışma arkadaşlarına, dönemsel olarak iş yükü açısından sıkıntı çeken çalışma arkadaşlarına ve örgütten hizmet alan müşterilere yardımcı olma gibi eylemler gösterilebilir (Yoon ve Suh, 2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı içinde özgecilik, örgütteki bir bireyin bir başka birey ya da bireylere olan yardımı olarak meydana gelse de, sonuç olarak verimi artan bireylerin örgütün verimini de yukarı çekeceği bir gerçektir (Sharma and Jain, 2014).

3.4.2. Vicdanlılık

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından olan vicdanlılık boyutu, işgörenin sahip olduğu bireysel ya da örgütün sahip olduğu kurumsal kaynakları, düzen ve istek içerisinde, örgütün yararına kullanma davranışlarını kapsar (Organ ve Andreas, 1995). Bu boyut, örgüt içindeki işgörenlerin; zaman, insan, materyal, bilgi gibi işe dair her türlü kaynağı gerekli yerlerde, gerekli zamanda kullanarak kaynak israfının önüne geçmesi ve işine olan saygısıyla, örgüt yararına özveriyle hareket etmesi beklenir (Organ, 1988). Bu boyutun en önemli unsuru; örgüt içindeki bilinçlilik halinde olan işgören tarafından, bilinçlilik kapsamında ele alınabilecek tüm unsurların hiçbir denetim ve gözetim mekanizması altında olmasa dahi, vicdanen, işe, örgüte, iş arkadaşlarına saygısından kaynaklı gerçekleşiyor olmasıdır (Karaca ve Özmen, 2018).

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından olan bilinçlilik boyutu gerçekleştiren davranışlara örnek olarak; örgütün direkt iş ile ilgili olan ya da direkt iş ile ilgili olmayan tüm kaynaklarını muhafaza etmesi, iş dışı özel hayatında yaşadığı negatif halleri işine ve örgütteki diğer çalışma arkadaşlarına yansıtması, örgütün işleyişi ve varlığı belirleyen yazılı ya da yazısız tüm kurallara saygı duyması, iş devamlılığını sağlaması, mesai saatlerine riayet etmesi, ondan sonuçlandırılması beklenen görevleri zamanında ve eksiksiz şekilde gerçekleştirmesi, mesai süreleri içerisinde iş istikrarını ve düzenini sekteye uğratmasına sebep olacak işe ara vermelerinden uzak durması gibi davranışlar örnek olarak gösterilebilir (Turgut ve Akbolat, 2017).

3.4.3. Nezaket

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından olan nezaket boyutu; iş hayatı içerisinde, örgüt için ekip halinde çalışan, bu yüzden eylem ve tutumları birbirini etkileyecek

düzeyde etkileşimin yüksek olduğu işgörenler arasında, iletişim seviyesinin sağlıklı bir şekilde işlemesiyle, gelecekte karşılaşılabilecek tehdit veya sorunları önceden görerek birbirlerini ya da sorumluları nezaket çerçevesinde uyarımda bulunarak işleyişin bozulmasına engel olma davranışı olarak nitelendirilebilir (Şenturan, 2014). Nezaket boyutuyla birlikte sağlanmak istenen, nezaketen yapılan iletişimin sonucunda, gelecekte oluşabilecek sorunların, yatıştırıcı ve yapıcı bir şekilde, gerçekleşmeden önüne geçilmesi hedeflenmektedir (Organ, 1988).

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından olan özgecilik ve nezaket boyutları bazı noktalarda benzeşme gösterdiğinden, karıştırılabilmektedir. Bu iki boyut arasındaki en önemli ve keskin fark; özgecilik boyutunda, hali hazırda gerçekleşmiş bir sorun ya da aksaklığın üstesinden gelme niyetinden bahsedebilecekken, nezaket boyutunda ise gelecekte meydana gelebilecek sorun ya da aksaklıklara karşı tedbir niyeti içerir (Turgut ve Akbolat, 2017).

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından nezaket boyutuna örnek olarak gösterilebilecek; alınacak bir karar ya da değişimden kaynaklı etkilenecek kişileri bilgilendirme, onların fikir ve hissiyatlarını dinleme ve onlara danışma, örgütün işleyişini etkileyebilecek durumlarda diğer işgörenlerle bilgi paylaşımı ve beyin fırtınası yapma, diğer işgörenlerin alanlarına saygı gösterme, iş ile ilgili konularda diğer işgörelere hatırlatma yapma ya da onlara danışma ve gerekli yer ve zamanda nezaket çerçevesinde uyarımda bulunma davranışlarını sayabiliriz (Gürbüz, 2006).

3.4.4. Sivil Erdem

Sivil erdem boyutu, insanların bir ülkenin vatandaşı oldukları gibi işgörenlerin de örgütlerine bir çeşit vatandaşlık bağı ile bağlı olup, bu farkındalıkla örgütlerine karşı sorumlu oldukları konularda üst seviye özen ve bağlılık göstermeleri üzerinden tanımlanan bir boyuttur (Graham, 1991). Sivil erdem sahibi bir iş görenin, çalışma arkadaşlarına ve örgütünün bütününe karşı duyduğu aidiyet ve sorumluluk hissiyle örgütün gelişimi için çaba sarf etmesi beklenir (Şanal, 2013).

Sivil erdem özelliklerine sahip bir işgören, örgütünde geçirdiği süreyi sadece mesaisini doldurmaya odaklı, yapılan her eylemi sorgusuz sualsiz kabullenen bir halde değil, örgütün gelişiminin sürekli halde olması için fikirlerini söylemekten çekinmeyen biridir (Farris, 2016). Ancak bu interaktif olma durumu her zaman işgörenin elinde

olan bir konu değildir. Daha merkeziyetçi ve otoriter bir yönetim seyreden örgütlerde, işgörenin fikir ve görüşlerini açıkça dile getirmesi güçleşir (MackKenzie vd., 1998). Bu yüzden örgütlerin, işgörenleriyle atılacak adımlarda, yapılacak değişimlerde, verilen görevlerde etkileşim halinde kalıp, onlarda geri dönüş almayı bir tabu olarak görmemesi örgütün gelişimine katkı sağlayacaktır.

Örgütsel vatandaşlık davranışının boyutlarından olan sivil erdem boyutunu oluşturan davranışlara örnek olarak; işgörenin, yönetsel olarak örgütün yararına fikirlerini beyan etmesi, zorunda olmasa bile toplantılara ve bilgilendirmelere yüksek katılım sağlaması, çalışma alanının güvenliği konusunda titiz olması, endüstriyel gelişmeleri takip ederek örgütün bu değişimlere hazır tutacak fikirleri beyan etmesi gibi eylemler gösterilebilir (Podsakoff vd., 2000).

3.4.5. Centilmenlik

Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından centilmenlik boyutunda işgörenden beklenen; örgüt içinde yaşanabilecek her türlü aksaklık ve sorunu büyük bir metanetle karşılayıp durumundan şikayet eder bir halde olmaması ve içinde bulunduğu durum ne olursa olsun profesyonelce bir tavırla sorunu çözmeye çalışmasıdır (Sharma ve Jain, 2014). Centilmenlik boyutundaki bir işgörenden, sorun ve kriz anlarındayken, sorun oluşturan konuları çözmeye ve halletmeye yönelik eylemlerde bulunması, çabaları sonucunda istediği sonucu alamasa dahi örgütünün itibarını sarsacak hareket ve söylemlerden uzak durması, yanlış anlaşılmalara, iletişim kopukluğuna mahal vermemesi ve örgüt dışına koruduğu tüm sakinliğiyle güzel mesajlar vermesi beklenir (Farh vd., 1997). Centilmenlik boyutuna ulaşmış bir işgören iş sahasında sakinliğini muhafaza edebilen bir bireydir. Böylelikle her türlü sorun ve aksaklık onlar için dünyanın sonu boyutunda ve ilerleyen dönemde üstesinden gelinemeyecek sorunlar değildir. Böylece aşırı ve büyük tepkilerden uzak, özveriyle işini yapmaya devam eder (Romainha vd., 2019).

İşgörenin bir bireyin centilmen bir işgören olduğuna işaret eden davranışlara; mevcut olan sorunları gereksizce büyütmemesi, mevcut olan sorunları gerçekten daha büyük bir sorun haline getirecek davranışlardan uzak durması, işinden memnuniyetsiz ve sürekli şikayetçi bir tavırda olmaması, örgüt içinde olup biten her şeye rağmen örgüt dışına karşı örgütünü sahiplenici tavrını koruması, mesai arkadaşlarına ve onların

alanlarına saygısını muhafaza etmesi ve en önemlisi sorunlardan çok çözümlere odaklı olması örnek olarak gösterilebilir (Turgut ve Akbolat, 2017).

4. ÇALIŞMAYA TUTKUNLUK

4.1. Çalışmaya Tutkunluk Kavramının Tanımı ve Önemi

"Work Engagement" kavramı karşımıza ilk kez 1990 yılında Kahn tarafından çıkartılmıştır. Bu kavram Türkçe'ye "Çalışmaya Tutkunluk" olarak uyarlanmıştır. (Turgut, 2010). Türkçe literatürde, "çalışmaya tutkunluk" haricinde; "işe bağlanma", "işe adanma", "işe cezbolma", "işe gönülden adanma", "işle bütünleşme" ve "işe adanmışlık" gibi farklı çeviri uyarlamaları ile de bu kavram karşımıza çıkar (Terlemez, 2012). Kavramın odaklandığı nokta ve tanımlamak istediği; iş hayatında ve iş sahasında bireylerin psikolojisi ve davranışlarıdır. Çalışmaya tutkunluk halinde olan bir işgören; görev ve rollerini iyi idrak etmiş, benimsemiş ve bu görev ve rolleri yerine getirmek adına kendini her açıdan, her zaman en hazır şekilde tutan kişidir (Kahn, 1990).

Ulusal ve uluslararası literatüre baktığımızda, çalışmaya tutkunluğa dair pek çok tanımlamayla karşılaşmaktayız. Bunlardan; işgörenin kendini, fiziksel, duygusal ve bilişsel açıdan hazır bir şekilde tutarak, sonucunda yüksek performans çıktısı alınan bir işe koyulma hali (Rich vd., 2010), davranışsal çerçevedeki bakış ile ilgili değerlendirmede; işgörenin rızası ile fazladan performans göstermeye hazır ve niyetli oluşu (Macey ve Schneider, 2008), işgörenin duygusal ve fiziksel olarak elinden geleni en fazla çabayla ortaya serme niyeti (Ashforth ve Humphrey, 1995), işgörenin zihinsel ve duygusal açıdan örgüteki rolüyle kendini tanımlama hali (May vd., 2004) ve işgörenin işiyle ilgili olumlu hisler benimseyerek, karşılaşacağı ve karşılaşması muhtemel sorunları karşılama ve sorunların üstüne gitme eğiliminde olan ve yaptığı işi anlamlı bulması durumu (Attridge, 2009) gibi tanımlamalardan bazılarını örnek olarak gösterebiliriz.

İşgören psikolojine odaklı bir kavram olması itibarıyla, kavramın ilgi odağı; bir grup içindeki o grubu meydana getiren ayrı ayrı her bir bireydir. Bu insanlar, hayatlarının çok önemli bir kısmını mesai saatlerinde tüketir. Bu geçirilen mesai süresini ortalama bir insanın ömrüne olan oranına bakarsak, hiç de azımsanmayacak bir durumla ve zaman dilimiyle karşı karşıya kaldığımızı daha iyi idrak ederiz. Bu durum, iş görenler için mesai harcadıkları işlerin ve iş yerlerinin ikinci bir kimlik ve yaşam alanı olmasını kaçınılmaz bir hale getirir. Bir insanın sosyal hayatında yaşadıkları o insanın psikolojisinde ne kadar etkiliyse, iş hayatında yaşadığı ve karşılaştığı durumlar da o

denli insan psikolojisinde önemli bir etmendir. Bu yüzden çalışmaya tutkunluk kavramı işgörenin iş alanındaki psikolojik durumunun üzerinde durur ve çalışmaya tutkun bir işgörenin, mesai saatlerinde kendini psikolojik olarak olumlu bir ruh halinde hissederek işine olan adanmışlığı olarak değerlendirilir (Çankır, 2017).

Çalışmaya tutkunluk kavramı gün geçtikçe adından daha da bahsedilir bir hale gelmiştir. Bunun en önemli sebeplerinden biri; çalışmaya tutkunluk davranışının meydana gelmesi işgörenin bireysel performansı ile birlikte, örgütün içinde bir bireyi oldukları ekiplerin kolektif performans artışlarının göz ardı edilemeyecek bir boyutta olmasıdır (Yavan, 2016). İşgörenlerin rollerinin çoğalması (Rothbard, 2001) ve örgütlerin daha az işgörenle maksimum verim alma istekleri, örgütlerin insan sermayesinin kullanımı konusunda daha titiz olma zorundallığında bırakmıştır. Bu durum psikolojik olarak yüksek aidiyetle, benimsemeyle ve özveriyle görevlerini ifa eden ve maksimum verimi verecek işgörenlerin varlığı çok daha önem kazanmıştır. Çalışmaya tutkunluk kavramıyla birlikte, iş sahasında sağlanmak istenen ortam da tam olarak budur (Schaufeli, 2014). Değişen zamanla birlikte değişen şartlarda, sertleşen rekabet, hızın artışıyla gerekliliği artan uyum sorunu, zorlayıcı ve zaman zaman mesai sınırlarını aşan çalışma süreçlerinde mental olarak güçlü olan, işine dair coşkusunu muhafaza eden ve istekli işgörelere sahip olmak, örgütün geleceğı ve verimi için çok ama çok önemli bir gereklilik haline gelmiştir (Topaloğlu vd., 2019).

Kahn'a göre; çalışmaya tutkun bir işgörenin ortaya çıkması için işgörenin hissetmesi gereken üç hissiyat olduğundan bahsetmiştir:

- Anlamlılık
- Güvenlilik
- Yeterlilik

İşgören, yaptığı işin karşılığı olan aldığı ödeme haricinde işinde bir anlam, çalıştığı yerde kendine ve örgütüne duyduğu güven ve yaptığı işe kendini uygun ve yeterli bulduğu hissini taşıdığı takdirde çalışmaya tutkunluğun gerçekleşebileceğini söyler (Kahn, 1990). Bu soru işaretlerinin işgörenin zihninde olumlu cevaplar bulması, çalışma ortamındaki bireylerin sağlıklı ve güçlü bir psikolojiye sahip olduğunu gösterir. İş yerinde bu olumlu psikolojiye sahip bir işgörenden verimli bir performans beklemek makul bir beklenti olacaktır (Schaufeli ve Bakker, 2004). Ayrıca; çalışmaya tutkunluk haliyle ortaya çıkan çıktıların iş sahasında ve mesai süreleri içinde verimli,

arzu edilen işgören modellerinin ortaya çıkmasına sebep olduğu gibi, çalışmaya tutkun bireyler genel olarak, sosyal hayatları da dahil olmak üzere mental ve bedensel olarak daha sağlıklı bireyleri meydana getirdiği söylenebilir (Hallberg ve Schaufeli, 2006).

Çalışmaya tutkun bir işgören, elinden gelen tüm imkanları örgütün gelecek vizyonuna ulaşması adına kullanacağı gibi kendini konforlu bir alanda hissettiği için özgüveniyle hareket edecek ve gereken yerlerde risk almaktan kaçınmayacaktır (Esen, 2011). Ayrıca çalışmaya tutkunluğun sağlandığı ortamlarda çalışan bireylerin, iş ortamında, dış ya da iç etmenlerden kaynaklı stresle başa çıkma konusunda daha başarılı oldukları gözlenir (Britt vd., 2001).

Bireyler, yapacakları eylemlerde şahsi bir çıkar arama arayışında olurlar. Eylemlerin sonucunda onların maddi ya da manevi bir kazanç sağlayacaklarına olan inançları ile o eyleme karşı gösterecekleri özveri, aidiyet ve çaba doğru orantı şeklinde artış göstermektedir (Lambe, Wittmann ve Spekman, 2001). İş hayatında da işgörenler, çalıştığı örgütleri kendi zihinlerinde değerlendirme eğilimindedirler. İçinde bulundukları oluşumun onlara gelecek adına neler vaat ettiği, neler verdiği, kendini nerede konumlandığı gibi konulara kendi içinde verdiği cevaplar, işgörenin çalışmaya tutkunluğunda belirleyici bir rol oynar (Saks, 2006). Çalışma şartları, çalışma süreleri, harcadığı çabanın karşılığında aldığı mükafatlar, çalışma alanındaki özerklik, görev ifası sonucunda gördüğü takdir ve sorumluluğuna yüklenen iş yükü seviyesi gibi unsurlar işgörenin çalışmaya tutkunluğunda belirleyici bir etmen olduğu beklenir bir durumdur (Keser ve Yılmaz, 2009). Bu yüzden çalışmaya tutkunluk bireylere indirgenmiş, bireyle ilgili bir kavram olsa da, bir ekip pek çok bireyden meydana gelmesi sebebiyle, çalışmaya tutkun bireylerden oluşan bir iş ortamında örgütsel özdeşlemeye ve örgütsel verime olumlu yönde etkili olacağı öngörülebilir (Demerouti vd., 2001). Ayrıca yüksek düzeyde haz ve benimsemeden doğan geçici olmayan bir kavram olarak nitelendirilen çalışmaya tutkunluk (Maslach, Schaufeli, ve Leiter, 2001) belli tutum ya da durumlara bağlı olarak sürekli değişiklik göstermeyen, daha kalıcı, yerleşik ve uzun vadeli olarak gözlemlenen bir hissiyattır (Schaufeli vd., 2002).

4.2. Çalışmaya Tutkunluk Kavramına Neden Olan Etmenler

İşgörenlerde çalışmaya tutkunluk davranışlarının meydana gelmesine etki eden etmenler literatürde derinlemesine ele alınmıştır. Literatürde pek çok etmen karşımıza çıksa da bu faktörleri kategorizasyon olarak iki ana başlıkta ele alabiliriz:

4.2.1. Kişisel Faktörler

Çalışmaya tutkunluk halinin meydana gelmesinde etmen olan unsurlardan, işgörenin kişilik özellikleri arasında gösterilebilecek; özsaygı, öz yeterlilik ve iyimserlik halleri, işgörenin çalışmaya tutkunluk davranışını göstermesinde önemli etmenler arasındadır (Bakker ve Michael, 2010).

Bunların haricinde, çalışmaya tutkunluğun bireysel faktörleri arasında söylenebilecek bir başka etmense; cinsiyettir. Toplumlardaki tipik aile yapılarında, ev hayatının paylaşımına dair rollerde ekseriyetle kadına biçilen görev rollerinin daha fazla oluşu, çalışan kadınlar için ev hayatı ve çalışma hayatı arasında daha fazla çatışma yaşanmasına ve bunun sonucunda, kadınlarda işe odaklanma konusunda yaşanacak beklenir düzeyde düşüşten dolayı kadınlarda çalışmaya tutkunluk halinin erkeklere oranla daha düşük olduğunu gözlemleyebiliriz (Kozacıoğlu, 2002).

Cinsiyet faktörü dışında çalışmaya tutkunluğun üzerinde etkili olan diğer bir bireysel faktörse; yaştır. Yaşı ilerlemiş işgörenlerde, nispeten genç olan işgörenlere göre; örgüt içinde geçirdiği zamanın fazla olmasından dolayı daha fazla yaşanmışlıkları olması, örgüt için sarf ettiği emeklerin çok daha fazla olması ve ilerlemiş yaşından ötürü başka bir işe geçişe dair yaşadığı tereddütler yaşı ilerlemiş işgörenlerin, yaşı genç olan işgörenlere göre örgütlerini daha fazla benimseme içinde olduklarını gözlemleyebiliriz (Saldanlı, 2009).

Çalışmaya tutkunluğa dair bireysel faktörler arasında verilebilecek bir örnek de; işgörenin tahsil durumu ve mesleki donanımıdır. Tahsili yüksek ve mesleki açıdan donanımı fazla olan işgörenlerde, bu durumun yarattığı farkındalık ve özgüvenle bir başka işe geçme konusunda zorluk yaşamayacağını düşünen işgörenlerde örgütlerine olan adanmışlık hali daha az gözlemlenebilir (İnce, 2005).

4.2.2. Örgütsel Faktörler

İşgörenlerde çalışmaya tutkunluğun meydana gelmesinde kişisel faktörler kadar örgütsel faktörlerin de önemi büyüktür. Örgütsel faktörler çerçevesinde ele alınabilecek başlıklardan biri liderliktir. İşgörenin, ona güvenen ve onu destekleyen bir liderin varlığı altında çalışmaya tutkunluk halinin ortaya çıkacağı beklenir bir durumdur (Schalkwyk vd., 2010).

Bununla birlikte çalışmaya tutkunluğun meydana gelmesinde etkili olan bir başka faktör de işin kendisidir. İşin tanımı, işe dair özellikler, işin gerektirdiği yeteneklerin çeşitliliği ve işi ifa ederken sahip olunan özerklik derecesi gibi işe ait özellikler, işgörenin çalışmaya tutkunluk halinde olmasıyla direkt bir ilişki halindedir (Bakker ve Bal, 2010).

Bir başka örgütsel faktör ise işgörenin ücreti ve ödüllendirilmeleridir. İşgörenin, ücret politikalarına dair algıladığı en ufak bir adaletsizlik hali o işgörenin örgütüne duyacağı aidiyetle ve çalışmaya tutkunluk haliyle ters orantılı bir ilişki içindedir (İnce ve Gül, 2005). İşgörenin, ücret ve terfi, takdir edilme, izin gibi ödüllendirmelerle örgütle arasındaki bağ sağlamlaştırılabilir. Bu ödüllendirmelerle örgütüne karşı daha fazla sorumluluk hissine giren ve örgütünü daha fazla benimseyen işgörende işine karşı tutkunluk hali göstermesi beklenir (Saks, 2006).

Bir diğer örgütsel faktör ise işgörenlerin içinde bulunduğu iş yerinin ve ortamının refahı ve huzurudur. İşgörenlerin kendilerini huzur içinde ve güvende hissettikleri bir çalışma ortamında bulmaları onların çalışmaya tutkun bir halde olmalarında önemli bir etmendir (Anitha, 2014).

Örgüt kültürü ve örgütsel politikalar da işgörenin çalışmaya olan tutkunluğunda belirleyici bir rol oynar. Adeta örgütün karakterini somutlaştıran örgüt kültürünün yokluğu halinde örgütte pek çok gri alan meydana getirir. Bu durumda ciddiyetinde kayıp yaşayan örgüt kimliği, işgörenlerin örgütlerini benimsemelerini sekteye uğratar (Balay, 2000). Bununla birlikte; personel alım süreçleri, terfi ve ödüllendirmelerdeki adalet anlayışı, işgörenlerin özel hayatlarıyla işlerinin çakışmalarına gösterilen özen ve esnek mesai saatleri gibi örgütsel politikalar da işgörenlerin çalışmaya tutkunluğunu etkileyen örgütsel faktörler arasındadır (Anitha, 2014).

Bir diğerk örgütsel faktör ise diğerk işğörenlerle uyum ve iletişimdir. İşğörenlerin birbirlerini bir rakip görmeden, birbirlerine destek oldukları ve aralarındaki güven ilişkisinin inşa edildiğı bir çalışma ortamında işğörenlerin, sorumluluk almaktan kaçmayacakları, birbirlerinin eksiklerini kapatacakları ve fikirlerini söylemekten geri durmayacakları bir çalışma ortamı ortaya çıkması beklenir bir durumdur (Anitha, 2014). Böylece arkasında bir sosyal destek hisseden işğören, ortak hislerde bulunduğu, aynı amaca yönelik harekete geçtiğı ve yardımlaştığı diğerk işğörenlerin varlığı ile birlikte işine olan tutkunluğunun artmasını beklemek makul bir beklenti olacaktır (Bakker ve Demerouti, 2008).

4.3. Çalışmaya Tutkunluk Kavramının Boyutları

Çalışmaya tutkunluktan bahsederken onu oluşturan üç esastan bahsetmek gerekir. Genel olarak çalışmaya tutkun bir bireyin, işiyle bütünleşerek, istekle çalışma hali gerçekleşirken; "dinçlik (canlılık)", "işe kendini adama" ve "işe odaklanma" boyutları kendini gösteren en temel özelliklerdir (Schaufeli vd., 2002).

4.3.1. Canlılık (Dinçlik)

İşğörenin canlılık ve dinç olma durumu içinde olmasından bahsederken bireyin risk almaktan kaçınmaması, görevini ifa ederken dinç ve canlı olması, enerjik bir durumda olması, kendini mental olarak konforlu hissetmesi, görevinde karşılaştığı engel ve zorluklarda kırılğan olmayıp direnç gösterebilmesi ve tüm bu çabaları sarf ederken istekli olması gibi unsurlar kastedilmektedir (Bakker vd., 2012). Canlı ve dinç bir işğören olmanın kişiye olan çıktıları arasında; kendini başarılı ve işinden tatmin hissetmek, bilgisel donanımını arttırmak için çaba içinde olmak, fedakârlık gerektiğinde geri durmamak, ekip arkadaşlarıyla birlikte işbirliğini uyum içinde sürdürebilmekten bahsedilebilir (Richardson, 2002). Canlılık içinde olan bir işğörenin; kalıpların dışına çıkabilmesi, farklı ve yeni çözümlerle ortaya değişik bakış açıları koyabilmesi, karar mekanizmalarında gelişim, örgüt içindeki diğerk çalışma arkadaşlarına yönelik olumlu davranışlarda artış ve sonuç olarak performans yükselişi gibi pozitif çıktılar ürettiğı gözlemlenir (Shraga ve Shirom, 2009). İş hayatı belli bir doğrulukta, düzenle ilerleyen bir hayat olmadığından, pek çok kez iniş ve çıkışlar yaşanabileceğinden, özellikle kriz ve sorun anlarında canlılık içinde olan bir işğören

üzerine düşen sorumluluğu almaktan kaçınmaması ve mücadele etmesi beklenir davranıştır (Den Hartog ve Belschak, 2012). Çalışmaya tutkunlukta canlılık unsuru; ekip arkadaşlarına örnek olma, ilham verme ve tüm bunları rızayla ve memnuniyetle yapma özelliklerini de barındırır. (Çankır, 2017).

4.3.2. Adanma

Adanmışlık halinde olan bir işgören, işinde geçirdiği zamanı algılamakta zorlanarak zamanın nasıl geçtiğini anlayamaz, tüm dikkati ve yeterliliğiyle sağlayabileceği en yüksek performansı ortaya çıkarma gayretinde olan ve işini bırakmakta zorluk çeken bir birey olarak nitelendirilebilir (Antonison, 2010). İşgören adanmışlık halindeyken; işini kesin bir devamlılıkla ifa eden, üzerine düşen vazifeleri keskin bir kabul ediş ile ve meydan okumayla benimseyen bir birey ile karşı karşıya kalırız (Koyuncu, Burke ve Fiksenbaum, 2006). Adanmışlık içindeki bir işgören, görevini haz içerisinde yerine getirir ve işi ile kesin bir bütünleşme içindedir (Karatepe vd., 2014). İşiyile gurur duyan ve işini anlamlı bulup, işini ciddiye alan insanların, işlerine adanmışlık olarak bağlı olduklarını söyleyebiliriz (Özsoy vd., 2013). Adanmışlık hali gözlemlenen işgörenlerde, işlerine dair isteksizlik tavrı ve işlerinden kaynaklı tükenmişlik emareleri gözlenmemekle beraber, işlerinin gereği zihinsel ve fiziksel olarak katılım sağlamaları gereken her şeye kendi rızalarıyla, istekli bir şekilde, devamlılıkla katılım sağladıkları gözlemlenir (Rich, 2006).

4.3.3. Odaklanma

İşine odaklanmış bir işgören; işini icra ederken ve işinden bahsederken bir övünç içinde olur. İşiyile ve işiyile ilgili konularla yüksek bir alaka düzeyinde olan işgören aynı zamanda işine dair hiçbir sorumluluktan kaçmaz (Antonison, 2010). İşe odaklanma ve işe yoğunlaşma kavramlarını kullanırken, işgörenin bunu bir mecburiyet içinde, fazlaca meşgul altında olduğu bir mesai süreci olarak anlamamak gerekiyor. Burada coşkuya dayalı bir bütünleşme hali mevcuttur. Odaklanmış bir işgören için çalışma anında geçen zamanın farkındalığı ortadan kalkar (Maslach vd., 2001). İşe kendini odaklayan bir kişi, kendini işiyile ayırmakta zorlanır, işiyile yaşadığı meşguliyet ona fazlasıyla mutluluk verir ve iş boyunca tüm dış etmenlere karşı kendini izole bir hale sokar (Schaufeli vd., 2002). Odaklanma halinde olan işgören; iş alanı ya da sosyal

hayatında karakterini tanımlayan ve karakterini oluşturan tüm değerleri, işiyle mükemmel bir ahenk içinde olduğunu hisseder. Bu yakaladığını hissettiği ahenk, işgörenin işiyle olan bağını ve işine olan benimseme seviyesini yukarı çeker (Deese, 2009).

5. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

5.1. Dönüşümcü Liderlik Çalışmaya Tutkunluk İlişkisi

Çalışmaya tutkun işgörenler, işlerinde daha yoğun ve odaklı bir şekilde daha fazla verim verebilecek bireylerdir (Rich vd., 2010). Bu yüzden, çalışmaya tutkun bireyler oluşturmak için hangi liderlik tarzlarının benimseneceği de önemli bir konudur. İşgörenlerde, çalışmaya tutkun ruh hali meydana getirmek adına, liderlerin onu takip edenlere bir rol model mertebesinde olması, işgörenlerinin her biriyle bireysel ilişki kurma, onların kariyerleriyle ilgili olma ve onlar yeniliklere açık olmaya itme gibi dönüşümcü liderlik davranışları, işgörenlerini çalışmaya tutkun bir hale getirmede önemli bir faktördür (Coşkuner ve Şentürk, 2017). Literatürde de bu konuyla ilgili yapılan çalışmalarda, dönüşümcü liderlik tarzının çalışmaya tutkunluk hali meydana getirmesinde etkili olduğu görülmektedir (Tims vd., 2011; Dvir vd., 2002; Lavoie-Trembley vd., 2016).

Kenek ve Sökmen (2022), sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada dönüşümcü liderlik ve çalışmaya tutkunluk kavramlarının arasındaki ilişki ele alınmıştır. Bu iki kavramın ilişkisinde iş tatmininin aracı rolü de araştırmanın bir diğer sorusuydu. Araştırmanın sonucunda; dönüşümcü liderlik kavramının ve iş tatmini kavramının ayrı ayrı çalışmaya tutkunluk kavramı üzerine olumlu yönde bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca; iş tatmini kavramının, dönüşümcü liderlik ve çalışmaya tutkunluk kavramları arasında aracı rolü olduğu da tespit edilmiştir.

Wang vd. (2010), Çin'de, dönüşümcü liderlik kavramı, çalışmaya tutkunluk kavramı ve duygusal emek stratejileri kavramı arasındaki ilişkiyi araştırma konusu olarak ele almıştır. Araştırmanın çıktıları sonucunda; dönüşümcü liderlik kavramının, çalışmaya tutkunluk kavramları ve derin ve yüzeysel davranış kavramlarıyla olumlu şekilde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Enwereuzor vd. (2018), dönüşümcü liderlik kavramı ile çalışmaya tutkunluk kavramının ilişkisini incelerken, kişinin işiyle olan uyumunun bu iki değişkenin ilişkisindeki rolünü ele almıştır. Bu araştırmanın sonucunda; dönüşümcü liderlik kavramı ile çalışmaya tutkunluk kavramı arasında olumlu bir ilişki tespit edilmekle birlikte, kişinin işiyle olan uyumunun da bu ilişkide olumlu bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Ghadi ve arkadaşları (2013), Avustralya'da farklı iş alanlarına mensup 530 işgören üzerinde gerçekleştirdiği araştırma sonucunda dönüşümcü liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Gözükara ve Şimşek (2016), bir özel üniversite bünyesindeki işgörenler üzerinde yaptığı araştırmada, dönüşümcü liderlik kavramı ile çalışmaya tutkunluk kavramı arasındaki ilişkide örgütsel özdeşleşme kavramı ve iş özerkliği kavramının rolü ele alınmıştır. Araştırmanın çıktıları ışığında; dönüşümcü liderlik kavramı ve çalışmaya tutkunluk kavramı arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Bu iki kavramın ilişkisinde örgütsel özdeşleşme kavramının ve iş özerkliği kavramının olumlu yöne bir rolü olduğu da tespit edilmiştir.

Amor vd. (2019), Galiçya'da turizm alanındaki işgörenlerin üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada; dönüşümcü liderlik kavramı ile çalışmaya tutkunluk kavramı arasındaki ilişkiyi incelerken, bu ilişkide yapısal güçlendirme kavramının aracı görevi ele alınmıştır. Araştırmanın çıktıları ışığında; dönüşümcü liderlik kavramı ile çalışmaya tutkunluk kavramı arasında olumlu yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca; bu ilişkide yapısal güçlendirme kavramının kısmi bir aracı görevi olduğu belirlenmiştir.

Yukarıda ifade edilenlerin ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₁: *Dönüşümcü Liderlik Çalışmaya Tutkunluğu etkilemektedir.*

5.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Çalışmaya Tutkunluk İlişkisi

Literatüre bakıldığında bu iki değişkenin ilişkisine dair çok sayıda araştırmanın varlığı göze çarpmaktadır. Çalışmaya tutkun olan işgörenler, işleriyle daha yoğun bir ilişki içinde olmaları beklenmektedir (Qadeer vd., 2016). Örgütsel vatandaşlık davranışı gibi pozitif davranışsal eylemler ise görev tanımlamalarında yer almayan ancak örgütün yararına olacak, inisiyatif dayalı, fazladan eylemleri yapma eğiliminde olan işgörenleri kapsamaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997; George ve Joseph, 2015). Bu yüzden, bu iki değişkenin benzer sonuçlar meydana getirmesi beklenir bir durumdur. Literatüre baktığımızda; araştırmalar, çalışmaya tutkun olan işgörenlerin, örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı içinde olan eylemlerde bulunacaklarını göstermektedir (Organ, 1988; Gupta vd., 2017). Bunun sebebi; çalışmaya tutkun olan işgörenler,

madden ve manen işlerine yönelik daha fazla enerji yansıtan bireyler oldukları için örgütsel vatandaşlık davranışının, bu bireylerde daha çok görüldüğü gözlemlenmektedir (Gupta vd., 2017).

Runhaar, Konermann ve Sanders (2013), Hollanda'da, 6 farklı lise düzeyinde okulda görevli, 211 öğretmen üzerinde yaptığı araştırmada; örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile çalışmaya tutkunluk kavramı arasındaki ilişkiyi ele almışlardır. Araştırmanın sonucunda; örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile çalışmaya tutkunluk kavramı arasında olumlu yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Kataria, Garg ve Rastogi (2013), 13 farklı kuruluştaki görevli 278 işgören üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada; işgörenin, iş yerinde hissettiği konforun artışıyla doğru orantılı olarak çalışmaya tutkunluk hallerinde de artış gözlemlenirken, işgörenlerde örgütsel vatandaşlık davranışı haliyle çalışmaya tutkunluk halleri arasında olumlu yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Kaplanşeren ve Örüçü (2018), Bandırma'da, 134 otel görevlisinin üzerinde gerçekleşen bir araştırmada çalışmaya tutkunluk kavramı ile örgütsel vatandaşlık kavramı arasındaki ilişkiyi konu alınmıştır. Araştırmanın sonucunda; çalışmaya tutkunluk kavramı ile örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı arasında anlamlı derecede olumlu yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Örüçü ve Uçku'nun (2019), Bandırma'da, 110 bankacı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada; örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile çalışmaya tutkunluk kavramı arasındaki ilişkiyi konu almıştır. Araştırmanın sonucunda; örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile çalışmaya tutkunluk kavramı arasında olumlu yönde bir ilişki tespit edilmiştir.

Lyu ve arkadaşları (2016), Çin'de, 12 farklı otele mensup 303 otel görevlisi üzerinde yaptıkları araştırmada; örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile çalışmaya tutkunluk kavramı arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Araştırmanın sonucunda; örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile çalışmaya tutkunluk kavramı arasında olumlu yönde bir ilişkiye rastlanmıştır.

Çankır (2016), Kırklareli Üniversitesi bünyesinde yer alan 303 akademisyen üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada; örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile çalışmaya tutkunluk kavramı arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırmanın sonucunda; örgütsel

vatandaşlık davranışı kavramı ile çalışmaya tutkunluk kavramı arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıda ifade edilenlerin ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₂: *Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Çalışmaya Tutkunluğu etkilemektedir.*

5.3. Çalışmaya Tutkunluk Performans İlişkisi

Literatüre bakıldığında bu iki değişkenin ilişkisine dair çok sayıda araştırmanın varlığı göze çarpmaktadır. Çalışmaya tutkun işgörenler, uzun mesai saatleri boyunca, yoğun tempo içerisinde, yüksek enerjiyle ve odaklı bir şekilde görevlerini ifa ederler (Rich vd., 2010). Bu yüzden; çalışmaya tutkun işgörenlerin, daha inovatif, daha enerjik ve daha verimli olması beklenmektedir (Hoon Song vd., 2012; Pourbarkhordari vd., 2016). Çalışmaya tutkunluğun, işgörenlerde, yalnızca yüksek performans çıktısı vermesi bir yana, ayrıca; işgörenlerin işten ayrılma eğilimlerinde de önemli bir düşüşe sebep olmaktadır (Schaufeli ve Salanova, 2008). Literatüre baktığımızda da; yapılan çalışmalarda, çalışmaya tutkun olma halinin performans ve istikrarı etkilediği belirtilmektedir (Ashforth ve Humphrey, 1995; Rich vd., 2010; Pourbarkhordari vd., 2016).

Xanthopoulou ve arkadaşları (2008), 44 havacılık personelin üzerinde gerçekleştirilen araştırmada; çalışma arkadaşı desteği etmeninin iş performansına etkisinde çalışmaya tutkunluğun kavramının dolaylı yoldan rol oynadığını tespit etmişlerdir.

Grobelna (2018), otel personelleri üzerinde yapılan araştırmada; çalışmaya tutkunluk kavramının, iş performansını artırıcı etkisi olduğunu tespit etmiştir.

Bakker, Demerouti ve Verbeke (2004), yaptıkları çalışmada; çalışmaya tutkunluk ile iş performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Rich ve arkadaşları (2010), 245 itfaiye personeli üzerinde gerçekleştirilen araştırmada; değer ahengi, örgütsel destek ve temel benlik kavramlarıyla iş performansı arasındaki ilişkide çalışmaya tutkunluk kavramının aracı role sahip olduğunu tespit etmişlerdir.

Karatepe (2013), otel personelleri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada; yüksek performanslı iş uygulamalarının iş performansına olan etkisinde, çalışmaya tutkunluk kavramının tam şekilde aracı rol üstlendiğini tespit etmiştir.

Cesario ve Chambel (2017), 274 işgören üzerinde gerçekleştirdiği çalışma bulgularında çalışmaya tutkunluk ile performans arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu gözlemlenmiştir.

Yukarıda ifade edilenlerin ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₃: Çalışmaya Tutkunluk Görev Performansını etkilemektedir.

5.4. Dönüşümcü Liderlik Performans İlişkisi

Literatüre bakıldığında bu iki değişkenin ilişkisine dair çok sayıda araştırmanın varlığı göze çarpmaktadır. İşgörenlerin, liderlerinden memnuniyetleri ve liderlerinin onlara yaklaşımı gibi algılamaları, işe olan tatminlerinde ve dolayısı ile performanslarında belirleyici bir rol üstlenmektedir (Kim ve Brymer, 2011). Korku ve yaptırım unsurlarını kapsayan demode liderlik tarzlarındansa, işgörenleri harekete geçirici, ikna eden, modern liderlik anlayışlarının uygulanması işgörenlerin performanslarında daha pozitif çıktıların ortaya çıktığı gözlemlenmektedir (Vigoda-Gadot, 2006). Dönüşümcü liderlerin, davranışları ve olaylara yaklaşımı sebebiyle; motivasyonları daha yüksek ve kendilerini özel hisseden işgörenler, bu güdülenmeyle harekete geçtiklerinde daha yüksek performans vermektedirler. (Eren ve Titizoğlu, 2014). Olaylar, krizler ve konular üzerinde farklı, alışlagelmişin dışında tutum ve davranışlar izleyen dönüşümcü liderler, liderlerini takip eden işgörenlerine daha verimli olabilecekleri yeni ufuklar açarken (Voon vd., 2011) aynı zamanda işgörenlerine hissettirdiği hakkaniyet ve adalet algısıyla onların örgüte bağlılıklarını kuvvetlendirip daha fazla performans için gerekli motivasyonu sağlar (Çekmecelioğlu, 2014).

Uysal ve arkadaşları (2012), 499 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, hastane yöneticilerinin liderlik özellikleriyle işgörenlerinin performansı arasındaki ilişki ele alınmıştır. Araştırma sonucunda; dönüşümcü liderlik kavramı ile örgütsel performans arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.

Pradhan ve arkadaşları (2018), Hindistan'da 480 bilişim teknolojisi görevlisi üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın konusu; dönüşümcü liderlik kavramı ile performans arasındaki ilişkiydi. Araştırmanın sonucunda; dönüşümcü liderlik kavramı ile performans arasında olumlu bir ilişki olduğunu sonucuna ulaşılmıştır.

Korkmaz (2005), liderlik tarzlarının öğretmenlerin performansına olan etkisi araştırmak üzere, Ankara'da 285 öğretmen üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırmanın sonucunda; öğretmenlerin, müdürler tarafından algıladıkları dönüşümcü liderlik kavramıyla performanslarının artışı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Buil ve arkadaşları (2018), İspanya'da 323 otel görevlisinin bilgileri aracılığıyla dönüşümcü liderlik kavramı ile performans arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Araştırmanın sonucunda; dönüşümcü liderlik kavramı ile performans arasında olumlu bir ilişki tespit edilirken, örgütsel bağlılığın bu ilişkide kısmi şekilde aracı görevde bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Lutfi (2018), Endonezya'da 77 özel sektör çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada dönüşümcü liderlik ile performans ilişkisinde motivasyon kavramının aracı rolünü tespit etmeye çalışmıştır. Araştırmanın sonucunda; dönüşümcü liderlik kavramının performans üzerinde etkisi varken, bu ilişkide motivasyon kavramının dolaylı olarak etkisi olduğu tespit edilmiştir.

Çekmecelioğlu (2014), Kocaeli'nde 4 adet küçük ve orta büyüklükte işletmede gerçekleştirdiği araştırmada; liderlik tarzlarının, performanslarına, işten ayrılma niyetlerine ve duygusal olarak bağlılıklarına dair etkisini ele almıştır. Bu araştırmanın sonuçları arasında; dönüşümcü liderlik kavramının performans ile olumlu bir ilişkisi olduğu görülmüştür.

Yukarıda ifade edilenlerin ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H4: Dönüşümcü Liderlik Görev Performansını etkilemektedir.

5.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Performans İlişkisi

Literatüre bakıldığında bu iki değişkenin ilişkisine dair çok sayıda araştırmanın varlığı göze çarpmaktadır. Görev performansı için görev tanımında yer alan iş rolleri ve görev tanımında yer almayan iş rolleri olmak üzere bir ayırım yapılır (Hui vd., 1999). Görev performansı, işleyişle direkt ilintili, resmi iş rolleri olarak tanımlanırken (Motowidlo ve Van Scotter, 1994), örgütsel vatandaşlık davranışları, örgüt işleyişinin daha iyi olmasına yardım eden, işle ilgili fazladan hayata geçirilen eylemlerdir (Organ, 1997). Araştırmacılar, örgütsel vatandaşlık davranışı olarak tanımladığımız ekstra

davranışların, örgütün varlığında ve gelişiminde önemli bir nokta olduğuna dikkat çekmişlerdir (Organ, 1988; Abas vd., 2018). Literatürdeki pek çok çalışmaya bakıldığında da, örgütsel vatandaşlık davranışının görev faaliyetlerinin yürütülmesinde önemli rol oynarken, performans ile de pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğu olgusuyla karşılaşmaktayız (Organ vd., 2006; Podsakoff vd., 2009).

Allen ve Rush (1998), 136 yöneticilik kursiyer üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada; örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi konu edinmiştir. Araştırmanın çıktıları sonucunda; örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile iş performansı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

MacKenzie, Podsakoff ve Fetter (1993), sigorta çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmada; örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından olan özgecilik boyutu ile iş performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Petrokimya çalışanlarının ve kozmetik sektöründe yer alan yöneticilerin verileri ışığında gerçekleştirdikleri araştırmada ise; örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından özgecilik boyutuyla iş performansı arasında olumlu ve anlamlı bir ilişkiye rastlanmıştır.

Podsakoff ve MacKenzie (1994), mobilya imalatçıları üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada; örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından olan nezaket boyutu ile iş performansı arasında olumlu ve anlamlı derecede bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Özdevecioğlu (2003), 208 adet üniversite öğrencisi üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada; örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile performans arasındaki ilişkiyi mercek altına almışlardır. Araştırmanın sonucunda; öğrencilerin, örgütsel vatandaşlık davranışı gösterdikçe performansları, dolayısıyla derslerindeki başarılarının da doğru orantıda yükseldiği tespit edilmiştir.

Rosen vd. (2009), çeşitli lokasyonlardaki 134 adet aile hekimi üzerinde gerçekleştirilen araştırmada; örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile iş performansı arasındaki ilişkiyi ele almıştır. Araştırmanın sonucunda; örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile iş performansı arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir.

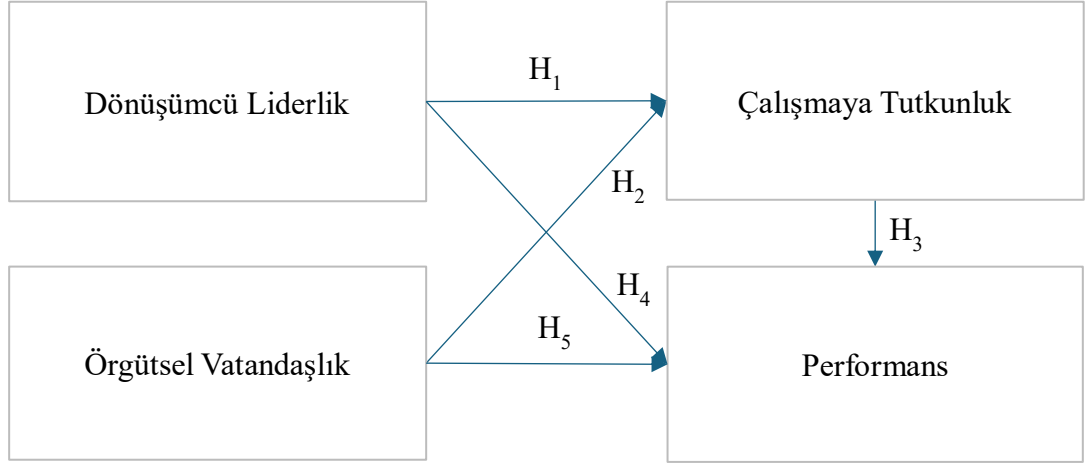
Yukarıda ifade edilenlerin ışığında aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur.

H₅: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Görev Performansını etkilemektedir.

6. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

6.1. Çalışmanın Amacı, Modeli ve Hipotezler

Bu bilimsel çalışmanın amacı, dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışının çalışmaya tutkunluk ve performansa etkisi araştırılmaktadır. Literatür araştırması sonucunda Şekil 6.1’de görülen model oluşturulmuştur.



Şekil 6.1. Araştırma Modeli

Araştırmada beş adet hipotez test edilmektedir.

H₁: Dönüşümcü Liderlik Çalışmaya Tutkunluğu etkilemektedir.

H₂: Örgütsel Vatandaşlık Çalışmaya Tutkunluğu etkilemektedir.

H₃: Çalışmaya Tutkunluk Görev Performansını etkilemektedir.

H₄: Dönüşümcü Liderlik Görev Performansını etkilemektedir.

H₅: Örgütsel Vatandaşlık Görev Performansını etkilemektedir.

6.2. Örneklem ve Veri Toplama Yöntemi

Bu çalışmanın örneklemini Kocaeli İlinde hizmet sektöründe faaliyette bulunan firmalarda çalışan 335 personel oluşturmaktadır. Veri toplama aracı olarak anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışmaya katılan personellerin kurumlarından gerekli izinler alınarak gerçekleştirilen araştırmada, toplanan kişisel bilgilerin gizliliğinin

sağlanacağı taraflara belirtilmiştir. Veri toplamada kullanılan anketler çalışanlarla yüzyüze gerçekleştirilmiştir.

6.3. Ölçekler

Ankette kullanılan ölçekler önceki çalışmalardan uyarlanmıştır.

Dönüşümcü liderlik algısını ölçmek için Podsakoff (1994) tarafından geliştirilen ve 23 ifadeden oluşan dönüşümcü liderlik ölçeği kullanılmış olup ölçek 4 boyuttan oluşmaktadır.

Örgütsel vatandaşlık ölçeği için Podsakoff vd., (1990) tarafından Organ'ın (1988) boyutları esas alınarak geliştirilen ve 24 ifadeden oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği kullanılmış olup ölçek 5 boyuttan oluşmaktadır.

Çalışmaya tutkunluk ölçeği için Schaufeli vd., (2006) çalışmasından yararlanılmış ve ölçek 17 ifadeden oluşmaktadır.

Görev performansı ölçeği için Goodman ve Svyantek'in (1999) çalışmasından yararlanılmış ve ölçek 9 ifadeden oluşmaktadır. Tüm değişkenler 5'li Likert ölçeği kullanılarak ölçülmüştür.

Verileri analizlerini gerçekleştirmek için SPSS istatistiksel paket programından faydalanılmıştır.

6.4. Analiz ve Bulgular

Verileri analizlerini gerçekleştirmek için SPSS istatistiksel paket programından faydalanılmıştır. İlk olarak araştırmaya dâhil olan 335 katılımcının sosyo-demografik özelliklere ilişkin analizler yapılmıştır. Bu kapsamda hazırlanan demografik özelliklerine ilişkin frekans dağılımları Tablo 6.4.1, 6.4.2, 6.4.3, 6.4.4, 6.4.5 ve 6.4.6'da verilmiştir.

6.4.1. Demografik Özellikler

Tablo 6.4.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Cinsiyet)

		Frekans	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	125	37,3
	Erkek	210	62,7
Toplam		335	100

Araştırma katılımcılarının cinsiyet dağılımına bakıldığında %62,7'si erkek, %37,3'ü ise kadındır.

Tablo 6.4.2. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Yaş)

		Frekans	Yüzde %
Yaş	25 ve altı	22	6,6
	26-32	74	22,1
	33-42	133	39,7
	43 ve üzeri	106	31,6
Toplam		335	100

Araştırma katılımcılarının yaş aralığı; %6,6'sı 25 yaş ve altı, %22,1'i 26-32 yaş, %39,7'si 33-42 yaş ve %31,6'sı ise 43 yaş ve üzeridir.

Tablo 6.4.3. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Medeni Durum)

		Frekans	Yüzde %
Medeni Durum	Evli	211	63
	Bekâr	123	37
Toplam		335	100

Araştırmada, katılımcıların %63'ü evli %37'si ise bekârdır.

Tablo 6.4.4. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Eğitim Durumu)

		Frekans	Yüzde %
Eğitim Durumu	Lise	32	9,5
	Ön Lisans	230	68,7
	Üniversite (4 Yıllık)	70	20,9
	Yüksek Lisans	3	0,9
Toplam		335	100

Araştırmada katılımcıların; %9,5'si Lise, %68,7'si Önlisans, %20,9'u Üniversite ve %0,9'ü ise Yüksek Lisans mezunudur.

Tablo 6.4.5. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Çalışılan Süre)

		Frekans	Yüzde %
Çalışılan Süre	1 yıldan az	24	7,2
	1-5 yıl	62	18,5
	6-10 yıl	81	24,2
	11-15 yıl	91	27,2
	15 yıldan fazla	77	23,0
Toplam		359	100

Katılımcıların çalışma süresi bakımından, %7,2'si 1 yıldan az, %18,5'i 1-5 yıl, %24,2'si 6-10 yıl, %27,2'si 11-15 yıl ve %23'ü ise 15 yıldan fazla sektörde çalışmaktadır.

Tablo 6.4.6. Katılımcıların Demografik Özellikleri (Unvan)

		Frekans	Yüzde %
Unvan	Üst Düzey Yönetici	5	1,5
	Müdür	15	4,5
	Müdür Yrd./Şef	38	11,3
	Diğer Bölümler	277	82,7
Toplam		335	100

Araştırmada görev unvanı dağılımı; %1,5'i üst düzey yönetici, %4,5'i müdür, %11,3'u müdür yrd/Şef ve %82,7'ü ise diğer bölümlerde görev yapmaktadır.

6.4.2. Faktör Analizi

Tablo 6.4.7. KMO and Barlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,962
Bartlett's Test of Sphericity	31767,498	20199,762
	2628	1128
	,000	,000

Verilerin toplanmasının ardından, ölçeklerin geçerliliği ve güvenilirliği test edilmiştir. Ölçeğin faktör yapısını belirlemek amacıyla elde edilen verilere Kaiser-Meyer-Olkin

(KMO) değeri ve Barlett küresellik testi uygulanmıştır. KMO ve Barlett küresellik test sonuçları Tablo 6.4.7.'de verilmiştir. KMO değeri 0.962 olarak bulunmuştur. KMO oranının 0.5'in üzerinde çıkması verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Buna ek olarak, Barlett küresellik testi de anlamlı bulunmuştur ($X^2=20199,762$; $p<0.001$). Bu sonuçlardan hareketle ilgili ölçeğe faktör analizi yapılmasının uygun olduğu görülmüştür.

Ölçeğin yapı geçerliğini belirlemek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Verilere varimax rotasyon yöntemi kullanılarak temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda araştırma modelindeki değişkenleri oluşturan ifadeler, toplam varyansın %79,124'ünü açıklayan onüç (13) faktöre ayrılmıştır. Ayrıca ölçeğin tümünün Cronbach's Alpha katsayılarının beklenen 0,70 değerinden yüksek olduğu görülmektedir (Nunnally, 1978). Faktör analizine ilişkin detaylı bilgiler Tablo 6.4.8.'de yer almaktadır. Bu sonuçlar, ölçeklerin yeterli geçerlilik ve güvenirlilik gösterdiğini ortaya koymaktadır.

Tablo 6.4.8. Faktör Analizi Sonuçları ve Cronbach Alpha Değerleri

Dönüşümcü Liderlik	Faktör Yüğü	Cronbach Alpha
İdealleştirmiş Etki 1	,750	,957
İdealleştirmiş Etki 2	,761	
İdealleştirmiş Etki 3	,745	
İdealleştirmiş Etki 4	,762	
İdealleştirmiş Etki 5	,755	
İdealleştirmiş Etki 6	,781	
İdealleştirmiş Etki 7	,791	
İdealleştirmiş Etki 8	,766	
İdealleştirmiş Etki 9	,758	
İdealleştirmiş Etki 10	,719	
İdealleştirmiş Etki 11	,781	
İham Verici Motivasyon 1	,744	,928
İham Verici Motivasyon 2	,806	
İham Verici Motivasyon 3	,802	
İham Verici Motivasyon 4	,768	
İham Verici Motivasyon 5	,698	
Zihinsel Teşvik 1	,747	,923
Zihinsel Teşvik 2	,732	
Zihinsel Teşvik 3	,782	
Zihinsel Teşvik 4	,802	
Birysel Düzeyde İlgi 1	,812	,940
Birysel Düzeyde İlgi 2	,821	
Birysel Düzeyde İlgi 3	,792	

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı		
Özgecilik 1	,713	,957
Özgecilik 2	,736	
Özgecilik 3	,703	
Özgecilik 4	,729	
Özgecilik 5	,734	
Nezaket 1	,701	,899
Nezaket 2	,665	
Nezaket 3	,545	
Nezaket 4	,607	
Nezaket 5	,557	
Centilmenlik 1	,795	,779
Centilmenlik 2	,775	
Centilmenlik 3	,795	
Centilmenlik 4	,882	
Centilmenlik 5	,644	
Vicdanlılık 1	,479	,893
Vicdanlılık 2	,584	
Vicdanlılık 3	,632	
Vicdanlılık 4	,596	
Vicdanlılık 5	,653	
Sivil Erdem 1	,592	,911
Sivil Erdem 2	,537	
Sivil Erdem 3	,638	
Sivil Erdem 4	,679	
Çalışmaya Tutkunluk		
Canlılık 1	,501	,929
Canlılık 2	,685	
Canlılık 3	,662	
Canlılık 4	,618	
Canlılık 5	,639	
Canlılık 6	,664	
Adanma 1	,888	,793
Adanma 2	,593	
Adanma 3	,615	
Adanma 4	,519	
Adanma 5	,552	
Yoğunlaşma 1	,655	,937
Yoğunlaşma 2	,600	
Yoğunlaşma 3	,667	
Yoğunlaşma 4	,677	
Yoğunlaşma 5	,580	
Yoğunlaşma 6	,423	
Görev Performansı		
Görev Performansı 1	,823	,967
Görev Performansı 2	,838	
Görev Performansı 3	,872	
Görev Performansı 4	,873	
Görev Performansı 5	,760	
Görev Performansı 6	,564	

Görev Performansı 7	,827	
Görev Performansı 8	,839	
Görev Performansı 9	,877	
Açıklanan Toplam Varyans %79,124		

6.4.3. Korelasyon Analizi

Değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 6.4.9.'da liderlik boyutları, örgütsel vatandaşlık boyutları, çalışmaya tutkunluk boyutları ve görev performansı değişkenlerinin ortalama değerleri ve standart sapma katsayıları verilmiştir. Korelasyon analizi sonucunda tüm değişkenler arasında anlamlı ilişki olduğu ortaya konmuştur.

Tablo 6.4.9. Korelasyon Analizi Sonuçları

	Değişken Adı	Ort .	Std . S.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	Özgeciliik	4,6 5	,66	1											
2	Nezaketi	4,7 3	,59	,807**	1										
3	Centilmenlik	1,9 6	,69	,380**	,427**	1									
4	Vicdanlılık	4,5 9	,70	,683**	,750**	,386**	1								
5	Sivil Erdem	4,6 7	,66	,648**	,745**	,312**	,838**	1							
6	İdealleştirilmi iş	4,4 4	,77	,540**	,623**	,382**	,572**	,579**	1						
7	İlham Verici Motivasyon	4,4 2	,84	,571**	,634**	,369**	,602**	,596**	,710**	1					
8	Zihinsel Teşvik	4,4 5	,86	,605**	,611**	,343**	,559**	,599**	,706**	,692**	1				
9	Bireysel Düzeyde İlişgi	4,5 1	,91	,545**	,600**	,378**	,573**	,605**	,703**	,787**	,612**	1			
10	Canlılık	4,4 4	,81	,693* *	,653* *	,413* *	,637* *	,633* *	,682* *	,679* *	,708* *	,697* *	1		
11	Adanma	4,3 5	,77	,662* *	,653* *	,384* *	,652* *	,633* *	,646* *	,645* *	,661* *	,654* *	,830* *	1	
12	Yoğunlaşma	4,3 4	,86	,566* *	,642* *	,403* *	,682* *	,667* *	,665* *	,652* *	,660* *	,645* *	,766* *	,773* *	1
13	Görev Performansı	4,6 6	,67	,690* *	,755* *	,373* *	,814* *	,795* *	,531* *	,552* *	,545* *	,543* *	,659* *	,662* *	,684* *

6.4.9'da görüldüğü gibi, örgütsel vatandaşlık davranışı alt boyutlarından; özgecilik ile görev performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki ($\beta=,690$; $p=,01$), nezaket ile görev performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki ($\beta=,755$; $p=,01$), centilmenlik ile görev performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki ($\beta=,373$; $p=,01$), vicdanlılık ile görev performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki ($\beta=,814$; $p=,01$), sivil erdem ile görev performansı arasında pozitif yönde anlamlı ilişki ($\beta=,795$; $p=,01$) olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından; özgecilik ile sırasıyla çalışmaya tutkunluk boyutları olan canlılık ($\beta=,693$; $p=,01$), adanma ($\beta=,662$; $p=,01$) ve yoğunlaşma ($\beta=,566$; $p=,01$) ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi vardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından nezaket ile sırasıyla çalışmaya tutkunluk boyutları canlılık ($\beta=,653$; $p=,01$), adanma ($\beta=,653$; $p=,01$) ve yoğunlaşma ($\beta=,642$; $p=,01$) ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi vardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından centilmenlik ile sırasıyla çalışmaya tutkunluk davranışı boyutları canlılık ($\beta=,413$; $p=,01$), adanma ($\beta=,384$; $p=,01$) ve yoğunlaşma ($\beta=,403$; $p=,01$) ile pozitif yönde olumlu bir ilişkisi vardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından vicdanlılık ile sırasıyla çalışmaya tutkunluk boyutları canlılık ($\beta=,637$; $p=,01$), adanma ($\beta=,652$; $p=,01$) ve yoğunlaşma ($\beta=,682$; $p=,01$) ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi vardır. Örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarından sivil erdem ile sırasıyla çalışmaya tutkunluk boyutları canlılık ($\beta=,633$; $p=,01$), adanma ($\beta=,633$; $p=,01$) ve yoğunlaşma ($\beta=,667$; $p=,01$) ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi vardır. Dönüşümcü liderlik boyutlarından idealleştirilmiş etki ile görev performansı ($\beta=,531$; $p=,01$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, ilham verici motivasyon ile görev performansı ($\beta=,552$, $p=,01$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki, zihinsel teşvik ile görev performansı ($\beta=,545$; $p=,01$) ve bireysel düzeyde ilgi ile görev performansı ($\beta=,543$; $p=,01$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Dönüşümcü liderlik boyutlarından idealleştirilmiş etki ile sırasıyla çalışmaya tutkunluk boyutları canlılık ($\beta=,682$; $p=,01$), adanma ($\beta=,646$; $p=,01$) ve yoğunlaşma ($\beta=,665$; $p=,01$) ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi vardır. Dönüşümcü liderlik boyutlarından ilham verici motivasyon ile sırasıyla çalışmaya tutkunluk boyutları olan canlılık ($\beta=,679$; $p=,01$), adanma ($\beta=,645$; $p=,01$) ve yoğunlaşma ($\beta=,652$; $p=,01$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır. Dönüşümcü liderlik boyutlarından zihinsel teşvik ile sırasıyla çalışmaya tutkunluk boyutları canlılık ($\beta=,708$; $p=,01$), adanma ($\beta=,661$; $p=,01$) ve yoğunlaşma ($\beta=,660$; $p=,01$) arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır. Dönüşümcü liderlik boyutlarından bireysel düzeyde ilgi ile sırasıyla çalışmaya tutkunluk boyutları canlılık

($\beta=,697$; $p=,01$), adanma ($\beta=,654$; $p=,01$) ve yoğunlaşma ($\beta=,645$; $p=,01$) arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki vardır. Çalışmaya tutkunluk boyutlarından canlılık ile görev performansı ($\beta=,659$; $p=,01$) arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişki, adanma ile görev performansı ($\beta=,662$; $p=,01$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ve yoğunlaşma ile görev performansı ($\beta=,684$; $p=,01$) arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki vardır.

6.4.4. Araştırma Değişkenlerine Ait Hipotez Testi

Araştırmanın bu kısmında, değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek üzere yapılan analizlere yer verilmiştir. Bu amaçla çoklu regresyon analizi ile değişkenler arası etkilerin sınanması ve neden sonuç ilişkisinin belirlmesine çalışılmıştır.

6.4.4.1. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlığın Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi

Araştırmada kurulan Model 1’de iki adet hipotez test edilmektedir. Model anlamlıdır ($F:312.028$, $P<0.000$). R^2 değeri 0.653’dür. Yapılan regresyon analizinde dönüşümcü liderlik ile çalışmaya tutkunluk arasında ($\beta=0,507$; $p<0,000$) ve örgütsel vatandaşlık ile çalışmaya tutkunluk arasında ($\beta=0,394$; $p<0,000$) pozitif ve anlamlı bir sonuç bulunmuştur. Bu sonuca göre ortaya koyulan H_1 ve H_2 hipotezleri desteklenmiştir. Modele ilişkin yapılan regresyon sonucu Tablo 6.4.10’da verilmiştir.

Tablo 6.4.10. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlığın Çalışmaya Tutkunluk Üzerindeki Etkisi

Model 1	Bağımlı Değişken: Çalışmaya Tutkunluk		
Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.
Dönüşümcü Liderlik	,507	12,512	,000**
Örgütsel Vatandaşlık	,394	9,715	,000**
R^2	.653		
F	312.028		
Sig	.000**		

** $P<0.01$

6.4.4.2. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık ve Çalışmaya Tutkunluğun Görev Performansı Üzerindeki Etkisi

Araştırmada kurulan Model 2’de üç adet hipotez test edilmektedir. Model anlamlıdır (F:247,475, P<0.000). R² değeri 0.692’dir. Yapılan regresyon analizinde dönüşümcü liderlik ile görev performansı arasında ($\beta=2,985$; p<0,009), örgütsel vatandaşlık ile görev performansı arasında ($\beta=13,467$; p<0,000) ve çalışmaya tutkunluk ile görev performansı arasında ($\beta=6,921$; p<0,000) pozitif ve anlamlı bir sonuç bulunmuştur. Bu sonuca göre ortaya koyulan H₃, H₄ ve H₅ hipotezleri desteklenmiştir. Modele ilişkin yapılan regresyon sonucu Tablo 6.4.11’de verilmiştir.

Tablo 6.4.11. Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık ve Çalışmaya Tutkunluğun Görev Performansı Üzerindeki Etkisi

Model 2	Bağımlı Değişken: Görev Performansı		
Bağımsız Değişkenler	Beta	t	Sig.
Dönüşümcü Liderlik	2,985	9,255	,009**
Örgütsel Vatandaşlık	13,467	3,781	,000**
Çalışmaya Tutkunluk	6,921	2,287	,000**
R ²	.692		
F	247.475		
Sig	.000**		

**P<0.01

6.4.4.3. Hipotezlere İlişkin Sonuçlar

Modellere ait regresyon analizleri sonucunda elde edilen hipotez sonuçları Tablo 6.4.12’de gösterilmiştir.

Tablo 6.4.12. Hipotez Sonuçları

HİPOTEZLER		SONUÇ
H ₁	Dönüşümcü Liderlik Çalışmaya Tutkunluğu etkilemektedir.	Desteklendi
H ₂	Örgütsel Vatandaşlık Çalışmaya Tutkunluğu etkilemektedir.	Desteklendi
H ₃	Çalışmaya Tutkunluk Görev Performansını etkilemektedir.	Desteklendi
H ₄	Dönüşümcü Liderlik Görev Performansını etkilemektedir.	Desteklendi
H ₅	Örgütsel Vatandaşlık Görev Performansını etkilemektedir.	Desteklendi

Tablo 6.4.12’de gösterildiği üzere, elde edilen veriler ışığında; dönüşümcü liderliğin çalışmaya tutkunluğu ve performansı, örgütsel vatandaşlık davranışı çalışmaya tutkunluğu ve performansı, son olarak da çalışmaya tutkunluğun performansı etkilediği görölmektedir. Böylece çalışmanın başında belirlenen beş hipotezin de araştırmanın bulguları göz önüne alındığında desteklendiği gözlemlenmektedir.

7. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu araştırmanın amacı; algılanan dönüşümcü liderlik tarzı, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışmaya tutkunluk tutumları ile performans arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırmada yer alan değişkenlerle ilgili literatür incelendiğinde; araştırmaya konu olan kavramları ele alan pek çok araştırma mevcut olsa da, bu kavramların birlikte ele alındığı çalışmalar açısından bir boşluk mevcuttur. Bu yapılan araştırmayla birlikte literatürde oluşan bu boşluğu doldurmaya çalışmakla birlikte, uygulama sahasındaki yetkili ve görevli kişilere de bir fikir olmak adına ışık tutmak amaçlanmaktadır.

Hızla değişen dünyaya ve bu değişen dünyanın getirdiği yeni gereksinimlere kulak vermemek örgütler için hayati bir hata haline gelmiştir. Örgüt kaynakları arasında, insan kaynağı ve o insan kaynağından maksimum verimi almak gayesi her örgütün zihnini yorduğu ve çabaladığı bir olgudur. Örgüt mensubu işgören nüfusunun daha fazla verimli ve yüksek performanslı olmaları adına örgütsel vatandaşlık davranışları ve çalışmaya tutkunluk kavramlarının oluşabileceği bir örgüt ortamı yaratmak önemli bir nokta haline gelmiştir. Bu değişen dünyada, değişen jenereasyonların talep ettiği, ihtiyaç duyulan, onu takip edenleri harekete geçirmede mahir, yenilikçi ve esnek, demode tüm liderlik tiplerinin dışında olan dönüşümcü liderlik kavramı da bu noktada dikkate alınması gereken bir liderlik profili haline gelmiştir.

Araştırmada yer alan Model 1'de, bağımsız değişkenler, dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının, bağımlı değişkenimiz çalışmaya tutkunluk ile ilişkisini göstermektedir. Model 1'de gösterilen elde edilen sonuçlar, literatürde yer alan bu konudaki çalışmalarla örtüşmektedir (Tims vd., 2011; Dvir vd., 2002; Organ, 1988; Gupta vd., 2017).

Araştırmada yer alan Model 2'de ise bağımsız değişkenler olan dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışmaya tutkunluk kavramlarının, bağımlı değişkenler olan performans ile ilişkisini göstermektedir. Model 1'deki bulguların, literatürde yer alan diğer çalışmalarla örtüştüğü gözlemlenmektedir (Organ vd., 2006; Podsakoff vd., 2009; Rich vd., 2010; Pourbarkhordari vd., 2016; Çekmecelioğlu, 2014; Pradhan vd., 2018).

Araştırmanın başında oluşturulan beş hipotezin de elde edilen veriler ışığında desteklendiği görülmektedir. Veriler ışığında; dönüşümcü liderlik, çalışmaya tutkunluk ve performans değişkenlerini etkilemiştir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ise çalışmaya tutkunluk ve performans değişkenlerini etkilemiştir. Son olarak da çalışmaya tutkunluk değişkeni, performans değişkenini etkilediği tespit edilmiştir.

Bu araştırma doğrultusunda dönüşümcü liderlik gibi modern bir liderlik tutumun, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi görev fazlası eylemleri kapsayan, inisiyatife dayalı davranışların, çalışmaya tutkunluk gibi daha fazla enerji ve odaklanma ile kendini işe verme halinin, işgörenlerinden daha fazla performans almak isteyen örgütler tarafından, bulgular ışığında faydalanılabilir olduğu açıktır. Bu çalışma, dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramlarının, çalışmaya tutkunluk aracılığıyla işgörenlerinden daha fazla performans alabileceklerine dair de fikir vermektedir. Dönüşümcü liderlik yönetim tipiyle, liderlik edilen örgütte oluşan ortam, takipçilerin bu liderlik tarzına verdikleri cevaplar, işgörelere ulaşma konusunda oynadığı kilit rol dikkat çekici sonuçlardan biridir. Örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışmaya tutkunluk gibi pozitif davranış örneklerinin ise iş ortamında, ekip ruhunda, sorumluluk üstlenme ve örgüte daha fazla zaman verme eğilimi gibi çıktıların örgüte katması beklenen artıların da mutlak şekilde göz ardı edilmemesi gereken unsurlardan biri olduğu açıktır. Özellikle yönetici gruplarının, günümüz iş dünyasında pek çok etkenin mevcut olduğu ve karmaşık bir hal alan personel yönetimi konusunda, bu araştırmada yer alan bulgulara dayanarak, daha sağlıklı, daha yönetilebilir ve daha verimli bir iş ortamı yaratmak konusunda yararlanabilecekleri bir kaynak olarak literatüre katkı sağlamaktadır.

Her bilimsel çalışmada mevcut olduğu gibi, bu bilimsel çalışmanın da kendine ait sınırlılıkları mevcuttur. Bu araştırmanın örneklemini oluşturan topluluk, Kocaeli bölgesinin, hizmet sektöründe yer alan, belli sayıda işgöreni kapsamasından dolayı elde edilen bulgular için bir genellemeye gidilemeyebilir. Gelecekte gerçekleştirilecek araştırmalarda, değişkenlerin ilişkisine dair değişiklikler olup olmadığı incelenebilir, araştırma farklı bölgelerde, farklı alanlarda, farklı sayıda örnekleme gerçekleştirilebilir ve bu değişkenler arasındaki nedensellik ilişkisinin tespitine dair boyamsal araştırmalar yapılabilir. Bu araştırmanın bulguları, bireysel beyanlara dayalı sonuçlar olduğu için gelecekteki araştırmalarda tek taraflılığı önlemek adına bizzat örgütlerin performans ölçütlerinden ya da yönetici beyanlarından da faydalanılabilir.

KAYNAKLAR

- Abas N. I., Sawitri H. S. R., Puspawati D., (2018). Transformational leadership, job performance and organizational citizenship behavior: Mediating role of work engagement. *Sriwijaya International Journal of Dynamic Economics and Business*, 2(4), 363-376.
- Acar Z. A., (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1), 1-14.
- Ackoff R. L., (1999). Transformational leadership. *Strategy and Leadership*, 27(1), 20-25.
- Akdemir A., (1998). "Vizyon Yönetimi", 1. Baskı, Avrupa İnsan Kaynakları Merkezi Yayınları.
- Allen T.D., Rush M.C., (1998). The effects of organizational citizenship behavior on performance judgments: A field study and a laboratory experiment. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 247-260.
- Altun S. A., (2003). İlköğretim okulu müdürlerinin dönüşümcü liderliğe verdikleri önem ve uygulama düzeyleri. *İlköğretim-Online*, 2(1), 10-17.
- Amor A. M., Vázquez J. P. A., Faíña J. A., (2019). Transformational leadership and work engagement: Exploring the mediating role of structural empowerment. *European Management Journal*, 38(1), 169-178.
- Anitha J., (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Antonison M., (2010). "Evaluation of work Engagement As A Measure Of Psychological Well-Being From Work Motivation", Unpublished Doctoral Thesis, The University of Alabama in Huntsville.
- Ashforth B. E., Humphrey R. H., (1995). Emotion in the workplace: A reappraisal. *Human Relations*, 48(2), 97-125.
- Aslan Ş., (2013). "Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları", 1. Baskı, Eğitim Yayınevi.
- Atalay, C. G., (2010). Personel Güçlendirme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Bağlamında İnsan Kaynakları Yönetimi, 1. Baskı, Detay Yayıncılık.
- Attridge M., (2009). Measuring and managing employee work engagement: A review of the research and business literature. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 24(4), 383-398.

Avolio B. J., Waldman D. A., Yammarino F. J. (1991). Leading in the 1990s: The four i's of transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(4), 9-16.

Bakan İ., (2009). Liderlik tarzları ile örgüt kültürü türleri arasındaki ilişkiler: Bir alan çalışması. *TISK Akademi*, 4(7), 138-172.

Bakker A. B., Bal M. P., (2010). Weekly work engagement and performance: A study among starting teachers. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 83(1), 189–206.

Bakker A. B., Demerouti E., (2008) Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.

Bakker A. B., Micheal P. L., (2010). "Work Engagement: A Handbook of Essential Theory and Research", 1st Edition, Psychology Press.

Bakker A. B., Demerouti E., Lieke L., (2012). Work engagement, performance, and active learning: The role of conscientiousness. *Journal of Vocational Behavior*, 80(2), 555-564.

Bakker, A. B., Demerouti E., Verbeke W., (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.

Bakker A. B., Schaufeli W. B., Leiter M. P., Taris T. W., (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200.

Balay R., (2000). "Yönetici ve öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık", 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım.

Barlı Ö., (2010), "Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış", 4. Baskı, Aktif Yayınevi.

Bass B. M., Steidlmeier P., (1999). Ethics, character and authentic transformational leadership. *Leadership Quarterly*, 10(2), 181–217.

Bass B. M., Avolio B. J., (1990), Transformational leadership development: Manual for the multifactor leadership questionnaire. Consulting Psychologists Press, 14, 21-27.

Bass B. M., (1997). Does the transactional–transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52(2), 130-139.

Bass B. M., Avolio B. J., (1993). Leadership: Theory and research perspectives and directions. Transformational Leadership: A response to critiques. In. M.M. Chemers (Ed). San Diego, CA: Academic Pres, 49-80.

Bateman T. S., Organ D. W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *Academy of Management Journal*, 26(4), 587-595.

Bolat T., Seymen O. A., (2003). Örgütlerde iş etiğinin yerleştirilmesinde dönüştürücü liderlik tarzının etkileri üzerine bir değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9), 59-85.

Borman W. C., Motowidlo S. J., (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.

Brief A.P., Motowidlo S. C., (1986), Prosocial organizational behaviors. *Academy of Management Review*, 11(4), 710-725.

Britt T. W., Adler A. B., Bartone P. T., (2001) Deriving benefits from stressful events: The role of engagement in meaningful work and hardiness. *Journal Of Occupational Health Psychology*, 6(1), 53-63.

Buil I., Martínez E., Matute J., (2018), Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *Elsevier*, 77, 64-75.

Burns J. M., (1978), "Leadership", 1st Edition, Harper and Row.

Cafoglu Z., (1997). "Liderlik: Bilgi-karizma-değişim", 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu Bildiriler Kitabı, 1, 133-141, İstanbul, 5-6 Haziran.

Celep C., (2004). "Dönüşümsel Liderlik", 1. Baskı, Anı Yayıncılık.

Cemaloğlu N., (2007). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, (33), 77-87.

Cesário F., Chambel M. J., (2017). Linking organizational commitment and work engagement to employee performance. *Knowledge and Process Management*, 24(2), 152-158.

Charbonneau D., (2004). Influence tactics and perceptions of transformational leadership. *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(7), 565-576.

Collins J., (2004). "İyiden Mükemmel Şirkete", Çeviren: Levent Cinemre, 9. Baskı, Boyner Yayınları.

Conger J. A., Kanungo R. N., (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review*, 12(4), 637-647.

Conger J. A., (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research. *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-170.

Coşkuner M., Şentürk F. K., (2017). Dönüşümcü ve istismarcı liderlik davranışlarının ise adanmışlık üzerine etkisi: AVM çalışanlar örneği. ÇAKÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 8(2), 165-195.

Çalıkoğlu E., (2004). "Muharip Subay ve Astsubayların Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Muharebe Performanslarıyla İlişkisi, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Davranış Bilimleri Bilim Dalı.

Çankır B., (2016). Çalışmaya tutkunluğun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerine etkisi ve bir araştırma. Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi, 9(47), 766-773.

Çankır B., (2017). "Çalışmaya Tutkunluk", (Ed. Ersin Kavi), "Çalışma Yaşamında Güncel Psikolojik Konular", 1. Baskı, Dora Basım-Yayın.

Çekmecelioğlu H., (2014). Göreve ve insana yönelik liderlik tarzlarının örgütsel bağlılık, iş performansı ve isten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 28, 21-34.

Çelik V., (2003). "Eğitimsel Liderlik", 6. Baskı, Pegem A Yayıncılık.

Çimen K., Pekel A., Atasoy T., Yanar Ş., (2017). The relationship between organizational creativity levels and problem-solving abilities of sport İstanbul managers. European Journal of Physical Education and Sport Science, 3(11), 318-328.

Dede, N. P., (2019). Örgütsel vatandaşlık davranışı: Kuramsal bir çalışma. Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi, 1(3), 294-304.

Deese M. N., (2009). "Testing an Extention of the Job Demands-Resources Model: The Addition of Personal Eesources as Mediators to the Resources Engagement Relationship", Master Thesis. Graduate School of Clemson University.

Demerouti E., Bakker A. B., De Jonge J., Janssen P., Schaufeli W. B., (2001) Burnout and Elengagement at work as a function of demands and control. Scand J Work Environ Health, 27(4), 279-286.

Deming W. E., (1996). "Krizden Çıkış", (Editör: Nevzat Erkmen), Cem Akaş (Çev.), 3. Baskı, Kalder Yayınları.

Den Hartog D. N., Belschak F. D., (2012). Work engagement and machiavellianism in the ethical leadership process. Journal of Business Ethics, 107(1), 35-47.

Dutton J. E., Dukerich J. M., Harquail C. V., (1994). Organizational images and member identification. Administrative Science Quarterly, 39(2), 239-263.

Duvacı T., (2017). "Dönüşümcü Liderlik ve Örgüt İkliminin Çalışanların Yenilikçi Davranışı Üzerine Etkileri: Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dümen G., (2008), "Dönüşümcü Liderlik Davranışlarının Personelin İş Tatminine Etkisi ve Bir Askeri Birlikte Uygulama Çalışması" Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Dvir T., Eden D., Avolio B. J., Shamir B., (2002). Impact of transformational leadership on follower development and performance: A field experiment. *Academy of Management Journal*, 45(4), 735-744.

Enwereuzor I. K., Ugu L. I., Eze O. A., (2018). How transformational leadership influences work engagement among nurses: Does person-job fit matter?. *Western Journal of Nursing Research*, 40(3), 346-366.

Erçetin Ş., (2000). "Lider Sarmalında Vizyon", 5. Baskı, Nobel Yayıncılık.

Eren M., Titizoğlu Ö., (2014). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik tarzlarının örgütsel özdeşleşme ve iş tatmini üzerindeki etkileri. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 275-303.

Erkmen T., (2010). "Örgüt Kültürü", 2. Baskı, Beta Yayınları.

Erkuş A., Günlü E., (2008). Duygusal zekanın dönüşümcü liderlik üzerine etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.

Erturgut R., (2000), "Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları Üzerine Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osman Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ertürk A., Dönmez E., (2017). "Ruhsal liderlik ve eğitimdeki yansımaları", II. Uluslararası Felsefe Eğitim Sanat ve Bilim Tarihi Sempozyumu, 4(1), 11-19, Muğla, 3-7 Mayıs.

Esen E., (2011). Çalışanların örgüte cezbolması. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 30(1), 655-667.

Farh J., Early C. P., Lin S., (1997). A culturel analysis of justice and organizational citizenship behavior in chinese society. *Administrative Science Quarterly*, 42(3), 421-444.

Farris D., (2016), "Antecedents, Moderators, and Expressions of Organizational Citizenship Behavior in University Administrative Committees", Thesis of Doctorate, George Mason University.

George G., Joseph B., (2015). A study on the relationship between employee engagement and organizational citizenship with reference to employees working in travel organizations. *Atna Journal of Tourism Studies*, 10(2), 33-44.

Ghadi M. Y., Fernando M., Caputi P., (2013). Transformational leadership and work engagement. *Leadership ve Organization Development Journal*, 34(6), 532- 550.

Goodman S. A., Svyantek D. J., (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254-275.

Gökkaya Ö., (2005), Örgüt Dönüşümünde Transformasyonel Liderliğin İncelenmesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gözükara İ., Şimşek Ö. F., (2015). Work engagement as mediator in the relationship between transformational leadership and job satisfaction. *Economy & Business Journal*, 9(1), 195-202.

Graham J. W., (2000), Promoting civic virtue organizational citizenship behaviour: Contemporary questions rooted in classical quandaries from political philosophy. *Human Resource Management Review*, 10(1), 61-77.

Graham J. W., (1991). An essay on organizational citizenship behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 4(4), 249-270.

Greenberg J., Baron R., (2000). "Behaviour in Organizations", 10th edition, Pearson Education.

Greenberg J., (1990). Organizational justice: Yesterday, today and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.

Grobelna A., (2018). Effects of individual and job characteristics on hotel contact employees work engagement and their performance outcomes: A case study from Poland. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(1), 349-369.

Gupta M., Shaheen M., Reddy P. K., (2017). Impact of psychological capital on organizational citizenship behavior: Mediation by work engagement. *Journal of Management Development*, 36(7), 973-983.

Gül H., (2003), "Bilgi Toplumu Karizmatik Liderliğin Sonu Olur Mu?", Kocaeli Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Bildiriler Kitabı, Derbent-İzmit, 17-18 Mayıs.

Gündüz H. B., Doğan A., (2009), "Okul Yöneticilerinin Liderlik Stilleri ve Yaratıcılık Düzeyleri", Türkiye Eğitim Araştırmaları Kongre Kitabı, 15(59), 1138-1156, 1-3 Mayıs.

Gürbüz S., (2006) Örgütsel vatandaşlık davranışı ile duygusal bağlılık arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(2), 48-75.

Hacıtahiroğlu K., (2012). Verimlilikte liderin rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 9(1), 845-875.

Hallberg U. E., Schaufeli W. B., (2006). Same same but different? Can work engagement be discriminated from job involvement and organizational commitment?. *European Psychologist*, 11(2), 119-127.

Harwati L. N., (2013). Crisis management: determining specific strategies and leadership style for effective outcomes. *Asian Journal of Management Sciences and Education*, 2(2), 170-181.

Hemedoğlu E., Evliyaoğlu F., (2012). Çalışanların dönüşümcü liderlik algılarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 4(1), 58-77.

Hinkin T. R., Tracey J. B., (1999). The relevance of charisma for transformational leadership in stable organization. *Journal of Organization Change Management*, 12(2), 105-119.

Hoon Song, J., Kolb, J. A., Hee Lee, U., Kyoung Kim, H., (2012). Role of transformational leadership in effective organizational knowledge creation practices: Mediating effects of employees work engagement. *Human Resource Development Quarterly*, 23(1), 65-101.

Howell J. M., Avolio B. J., (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control and support for innovation: Key predictor of consolidated-business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.

Hui C., Law K. S., Chen Z. X., (1999). A structural equation model of the effects of negative affectivity, leader-member exchange and perceived job mobility on in-role and extra-role performance: A Chinese case. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 77(1), 3-21.

İnce M., Gül H., (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", 1. Baskı, Çizgi Yayıncılık.

İşcan Ö. F., (2006). Dönüştürücü etkileşimci liderlik algısı ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde bireysel farklılıkların rolü. *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 11(6), 160–177.

Kahn W. A., (1990). Psychological C/conditions of personal engagement and disengagement at work. *The Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.

Kaplanseren S., Örücü E., (2018). İşe tutkunluğun örgütsel vatandaşlığa etkisi: Otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 1-19.

Karaca E., Özmen A., (2018). Örgütsel adaletin örgütsel vatandaşlık davranışına etkisi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(1), 7- 30.

Karatepe O. M., (2013). High-performance work practices and hotel employee performance: The mediation of work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 32(1), 132-140.

Karatepe O. M., Beirami E., Bouzari M., Safavi H. P., (2014). Does work engagement mediate the effects of challenge stressors on job outcomes evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 36, 14-22.

Karip E., (1998). Dönüşümcü liderlik. *Kuram Ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16), 443-465.

Kataria A., Garg P., Rastogi R., (2013). Does psychological climate augment OCBs? The mediating role of work engagement. *The Psychologist-Manager Journal*, 16(4), 217-242.

Kaya O., (2007). "Örgütsel Bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü Merkez Biriminde Bir Uygulama", Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kaygın E., Güllüce A. Ç., (2012). Çalışanların dönüştürücü liderlik algılarının belirlenmesi: Karşılaştırmalı bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(3), 265-282.

Kelloway E. K., Loughlin C., Barling J., Nault A., (2002). Self-reported counterproductive behaviors and organizational citizenship behaviors: Separate but related constructs. *International Journal of Selection and Assessment*, 10(1-2), 143–151.

Kenek G., Sökmen A., (2022). Dönüştürücü liderlik ve işle bütünleşme ilişkisinde iş tatmininin aracılık rolü: Yapısal eşitlik modeli ile incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 14(1), 1023-1040.

Keser, A., Yılmaz, G., (2009). "İşe Bağlanma", A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür (Eds.), "Çalışma Yaşamında Davranış: Güncel Yaklaşımlar", 4. Baskı, Umuttepe Kitabevi.

Kim W. G., Brymer R., (2011). The effects of ethical leadership on manager job satisfaction, commitment, behavioral outcomes and firm performance. *International Journal of Hospitality and Management*, 30, 1020-1026.

Koçel T., (2007). "İşletme Yöneticiliği", 18. Baskı, Beta Yayınları.

Korkmaz M., (2005), Duyguların ve liderlik stillerinin öğretmenlerin performansı üzerinde etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 43, 401-422.

Kotter J. P., (1999). Değişim (Çeviren: Meral Tüzel), Türkiye Metal Sanayicileri Sendikası Yayını, İstanbul.

Koyuncu M., Burke R. J., Fiksenbaum L., (2006). Work engagement among women managers and professionals in a Turkish Bank: Potential antecedents and consequences. *Equal Opportunities International*, 25(4), 299-310.

Kozacıoğlu R., (2002). "The Relationship of Organizational Commitment and Work Rewards with Horganizational Citizenship Behavior", Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köse S., Kartal B., Kayalı N., (2003). Örgütsel vatandaşlık kavramı ve tutuma ilişkin faktörlerle ilişkisi üzerine bir araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Birimler Fakültesi Dergisi, 20, 1-19.

Krishnan V. R., (2005). Leader-member exchange, transformational leadership, and value system. *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*. 10(1), 14-21.

Lambe C. J., Wittmann C. M., Spekman R. E., (2001). Social exchange theory and research on business-to-business relational exchange. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 8(3), 1-36.

Lavoie-Tremblay M., Fernet C., Lavigne G. L., Austin S., (2016). Transformational and abusive leadership practices: Impacts on novice nurses, quality of care and intention to leave. *Journal of Advanced Nursing*, 72(3), 582-592.

Leithwood K. A., (1992). The move toward transformational leadership. *Educational Leadership*, 49(5), 8-12.

Luecke R., (2009). "Kriz Yönetimi: Felaketleri Önleme Becerinizi Geliştirin", Önder Sarıkaya (Çev.), 1. Baskı, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınlar.

Lutfi M., (2018). A transformational leadership, it's implication on employee performance through organizational culture and motivation. *Ekspektra*, 2(2), 192-200.

Lyu Y., Zhu H., Zhong H., Hu L., (2016). Abusive supervision and customer-oriented organizational citizenship behavior: The roles of hostile attribution bias and work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 53(2), 69-80.

Macey W. H., Schneider B., (2008). The meaning of employee engagement, *Industrial and Organizational Psychology. Perspectives on Science and Practice*, 1(1), 3-30.

Mackenzie S. B., Podsakoff P. M., Ahearne M., (1998), Some possible antecedents and consequences of in role and extra-role salespersons performance. *Journal of Marketing*, 62(3), 87-88.

Mackenzie S. B., Podsakoff P. M., Fetter R., (1993). The impact of OCB on evaluations of sales performance. *Journal of Marketing*, 57(1), 70-80.

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.

Maslach C., Schaufeli W. B., Leiter M. P., (2001). Job burnout. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 397-422.

Maxwell J. C., (1999), "Liderlik Nitelikleri", Çeviren: İbrahim Şener, 1. Baskı, Beyaz Yayınları.

- May D. R., Gilson R. L., Harter L. M., (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- McNeely L. B., Meglino B. M., (1994). The role of dispositional and situational antecedents in prosocial organizational behavior: An examination of the intended beneficiaries of prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 79(6), 836-844.
- Moss S. A., McFarland J., NGU Simon, Kijowska A., (2007). Maintaining an open mind to closed individuals: The effect of resource availability and leadership style on the association between openness to experience and organizational commitment. *Journal of Research in Personality*. 41(2), 259-275.
- Motowidlo S. J., Van Scotter J. R., (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Nemanich L. A., Keller R. T., (2007). Transformational leadership in an acquisition: A field study of employees. *The Leadership Quarterly*, 18(1), 49-68.
- Netemeyer R. G., Boles J. S., Mckee D. O., Murran R., (1997). An investigation into the antecedents of OCB in a personnel selling context. *Journal of Marketing*, 61(3), 84-99.
- Newstrom J., Davis K., (1989). "Organisational Business Communication", 8th Edition, McGraw-Hill.
- Nunnally, J. C., (1978). "Psychometric Theory", 2nd Edition, McGraw-Hill.
- Odumeru J. A., Ifeanyi G. O., (2013). Transformational vs. transactional leadership theories: Evidence in literature. *International Review of Management and Business Research*, 2(2), 355-361.
- Organ D. W., Andreas L., (1995), Personality, satisfaction and organizational citizenship behavior. *Journal of Social Psychology*, 135(3), 339-350.
- Organ D. W., (1988), "Organizational citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome", 1st Edition, Lexington Books.
- Organ D. W., (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ D. W., Podsakoff P. M., Mackenzie S. B., (2006). Organizational Citizenship Behavior: Its Nature, Antecedents and Consequences. *Personnel Psychology*, 59, 484-487.
- Owen H., Hodgson V., Gazzard N., (2007). "Liderlik El Kitabı", Çeviren: Münevver Çelik, 2. Baskı, Optimist Yayın Dağıtım.

Örücü E., Uçku İ., (2019). Örgütlerde işe tutkunluk, örgütsel destek algısı, örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi ve bir araştırma. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 16(2), 71-81.

Özdevecioğlu M., (2003). Örgütsel vatandaşlık davranışı ile üniversite öğrencilerinin bazı demografik özellikleri ve akademik başarıları arasındaki ilişkilerin belirlenmesine yönelik bir araştırma. Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 20, 117-135.

Özen İ. J., (2000).”Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algılamaların Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi. Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Özsoy E., Filiz B., Semiz T., (2013). İşkoliklik ve çalışmaya tutkunluk arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik sağlık sektöründe bir araştırma. Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi, 5(2), 59-68.

Penner L. A., Midili A. R., Kegelmeyer J., (1997). Beyond job attitudes: A personality and social psychology perspective on the causes of organizational citizenship behavior. Human Performance, 10(2), 111-131.

Podsakoff P. M., Mackenzie S. B., Paine J. B., Bachrach D. G., (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.

Podsakoff N., Whiting S. W., Podsakoff P. M., Blume B. D., (2009). Individual and organizational level consequences of organizational citizenship behaviors: A meta-analysis. Journal of Applied Psychology, 94(1), 122-141.

Podsakoff P. M., Mackenzie S. B., (1994). Organizational citizenship behaviors and sales unit effectiveness. Journal of Marketing Research, 31(1), 351-363.

Podsakoff P. M., Mackenzie S. B., Moorman R. H., Fetter R., (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., Podsakoff N., (2016), "The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior", 1st Edition, Oxford University Press.

Podsakoof P. M., Mackenzie S. B., Paine J. B., Bachrach D. G., (2000). OCB: A critical review of the theoretical and emprical literature and suggestions for future research. Journal of Management, 26(3), 513-563.

Pourbarkhordari A., Zhou E. H. I., Pourkarimi J., (2016). How individual-focused transformational leadership enhances its influence on job performance through employee work engagement. International Journal of Business and Management, 11(2), 249-261.

Pradhan S., Jena L. K., Bhattacharyya P., (2018). Transformational leadership and contextual performance: Role of integrity among Indian IT professionals. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 67(2), 445-462.

Qadeer F., Ahmed A., Hameed I., Mahmood S., (2016). Linking passion to organizational citizenship behavior and employee performance: The mediating role of work engagement. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 10(2), 316-334.

Rich B. L., (2006). "Job Engagement: Construct Validation and Relationships with Job Satisfaction, Job Involvement and Intrinsic Motivation", Doktoral Dissertation, University of Florida.

Rich B. L., Lepine J. A., Crawford E. R., (2010). Job engagement: Antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.

Richardson G. E., (2002). The metatheory of resilience and resiliency. *Journal of Clinical Psychology*, 58(3), 307-321.

Robbins S. P., Decenzo D. A., Coulter M., (2013). "Yönetimin Esasları", çev. Ögüt A., 8. Basım, Nobel Yayınları.

Roberts D., Davenport T. O., (2002). Job engagement: Why it's important and how to improve it. *Wiley Periodicals, Inc.* 29(3), 21-29.

Romaiha N. R., Maulud F. S. F., Ismail W. M. W., Jahya A., Fahana N., Harun A., (2019). The determinants of organizational citizenship behaviour (OCB). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(8), 124-133.

Rosen C. C., Harris K. J., Kacmar K. M., (2009). The emotional implications of organizational politics: A process model. *Human Relations*, 62(1), 27-57.

Rothbard N. P., (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 655-684.

Runhaar R. P., Konermann J., Sanders K., (2013). Teachers organizational citizenship behavior considering the roles of their work engagement, autonomy and leader-member exchange. *Teaching and Teacher Education*, 30(1), 99-108.

Sabuncuoğlu E. T., (2010). "Liderlik, Değişim ve Yenilik, Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar İçinde", Editör: Celalettin Serinkan, 2. Baskı, Nobel Yayın Dağıtım.

Sabuncuoğlu Z., Tüz M., (1998). "Örgütsel Psikoloji", 3. Baskı, Alfa Basım Yayın.
Saks A. M., (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.

Saldamlı A., (2009). "İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İş gören Performansı", 1. Baskı, Detay Yayıncılık.

- Scandura T. A., Williams E. A., (2004). Mentoring and transformational leadership: The role of supervisory career mentoring. *Journal of Vocational Behavior*, 65(3), 448-468.
- Schalkwyk S. V., Toit D. H. D. Bothma A. S., Rothmann S., (2010). Job insecurity, leadership empowerment behaviour, employee engagement and intention to leave in a petrochemical laboratory. *Journal Of Human Resource*, 8(1), 1-7.
- Schaufeli, W. B., Bakker A. B., (2004). Job demands, job resources and their relationship with burnout and engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 293–315.
- Schaufeli W. B., Salanova M., (2008). Enhancing work engagement through the management of human resources. In K. Näswall, J. Hellgren, & M. Sverke (Eds.), *The Individual in The Changing Working Life*. NY: Cambridge University Press, 380-402.
- Schaufeli W. B., Bakker A. B., Salanova M., (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 701-716.
- Schaufeli W. B., Salanova M., González-romá V., Bakker A. B., (2002). The measurement of engagement and burnout: A two sample confirmatory factor analytic approach. *Journal of Happiness Studies*, 3(1), 71-92.
- Schaufeli W.B. (2014), What is engagement?, Truss, C., Alfes, K., Shantz, A. and Soane, E. (Eds.), *Employee Engagement in Theory and Practice*, Routledge, Oxon, 15-35.
- Shamir B., House R. J., Arthur M. B., (1993). The motivational effects of charismatic leaders: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4(2), 577-594.
- Sharma V., Jain S., (2014). A scale for measuring organizational citizenship behavior in manufacturing sector. *Pacific Business Review International*, 6(8), 57-63.
- Shraga O., Shirom A., (2009). The construct validity of vigor and its Antecedents: A qualitative study. *Human Relations*, 62(2), 271-291.
- Smidts A., Pruyn A. T. H., Van Riel C. B. M., (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 49(5), 1051-1062.
- Smith B. N., Montagno R. V., Kuzmenko T. N., (2004). Transformational and servant leadership: Content and contextual comparisons. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 10(4), 80-91.
- Spector P. E., Fox S., (2002). An emotion-centered model of voluntary work behavior: Some parallels between counterproductive work behaviors and organizational citizenship behavior. *Human Resources Management Review*, 12(2), 269-292.

Şanal M., (2013), Örgütsel vatandaşlık davranışının işletmeler açısından önemi. Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 22(1), 529-538.

Şenturan Ş., (2014). "Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış", 1. Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş..

Terlemez A. G., (2012). "İşveren Markasının, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti ile İlişkisinde Örgütsel Çekiciliğin Rolü: Türk Hava Yolları Örneği", Yüksek Lisans Tezi, Genelkurmay Başkanlığı Harp Akademileri Komutanlığı Stratejik Araştırmalar Enstitü Müdürlüğü.

Tims M., Bakker A. B., Xanthopoulou D., (2011). Do transformational leaders enhance their followers daily work engagement?. The Leadership Quarterly, 22(1), 121-131.

Topaloğlu E. Ö., Sönmez R., Yazgan A. E., (2019). Çalışmaya tutkunluk ve iş yaşam dengesi arasındaki ilişki: Banka çalışanları üzerine. BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi, 13(1), 59-76.

Turgut M., Akbolat M., (2017). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik ağırlık çalışanları üzerine bir araştırma. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 20(3), 357-384.

Turgut T., (2010). "Çalışmaya Tutkunluk, İçinde: Kurumlarda İyilik de Var", Editör: İslamoğlu G., 1. Baskı, Nobel Yayınları.

Turnipseed D. L., (1996). Orgazization citizenship behaviour: An examination of the In fluence of the workplace. Leadership & Organization Development Journal, 17(2), 42-47.

Turnipseed D. L., (2002). Exploring the link between organization citizenship behaviora and personal ethics. Journal Of Business Research, 55(1), 1-15.

Uçar Ö., (2018). "İşgörenlerin Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Tarzları Algılamaları ile Öz-Yeterlilikleri Arasındaki İlişkide Yöneticiye Duyulan Güvenin Aracılık Rolü: Bir Zincir Otel Uygulaması", Yayımlanmamış Doktora Tezi, Akdeniz Üniversitesi.

Uysal Ş. A., Keklik B., Erdem R., (2012). Hastane yöneticilerinin liderlik özellikleri ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişkilerin incelenmesi. Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi, 15(1), 25-57.

Ünüvar T. G., (2006). "An İntegrative Model of Job Characteristics, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Organizational Citizenship Behavior", Yüksek Lisans Tezi, Ortadoğu Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Vigoda-Gadot E., (2006). Leadership style, organizational politics and employees' performance: An empirical examination of two competing models. PersonnelReview, 36(5), 661-683.

Voon M. L., Lo M. C., Ngui K. S., Ayob N. B., (2011). The influence of leadership styles on employees' job satisfaction in public sector organizations in Malaysia. *International Journal of Business, Management and Social Sciences*, 2(1), 24-32.

Wang Z., Li X., Shi K., (2010). "The relationship among transformational leadership, work engagement and emotional labor strategy" *IEEE 2nd Symposium on Web Society Web Society (SWS)*, 554-558, Beijing, China. 16-17 August.

Xanthopoulou D., Bakker A. B., Heuven E., Demerouti E., Schaufeli W. B., (2008). Working in the sky: A diary study on work engagement among flight attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*, 13(4), 345-356.

Yavan Ö., (2016). Örgütsel davranış düzleminde adanmışlık, Pamukkale Üniversitesi, *Sosyal Bilimler Dergisi*, 25, 278-296.

Yavuz E., (2008). "Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi", *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.

Yoon, M. H., Suh, J., (2003). Organizational Citizenship Behaviors and Service Quality as External Effectiveness of Contact Employees. *Journal of Business Research*, 56(8), 597-611.

ÖZGEÇMİŞ

İlkokul, ortaokul ve lise öğrenimimi Gebze’de tamamladım. 2011 yılında Okan Üniversitesi Hukuk Fakültesi bölümünde öğrenime başlayıp, mezuniyet hakkına sahip olmadan öğrenimimi yarıda bıraktım. 2019 yılında Anadolu Üniversitesi İktisat Fakültesi’nden mezun oldum. 2021 Güz Döneminden beri Gebze Teknik Üniversitesi Strateji Bilimi yüksek lisans programında öğrenim görmekteyim.

TEZ ÇALIŞMASI KAPSAMINDA YAPILAN YAYINLAR

Tohum, B., Erat, S., İmamoğlu, S. Z., Ayber, E. D., (2024). “Mediating Role of Work Engagement In The Relationship Between Organizational Citizenship Behavior and Task Performance”, 6. Uluslararası Dicle Bilimsel Araştırmalar ve İnovasyon Kongre Kitabı, 822-838, Diyarbakır, 25-26 Mayıs.

EKLER

Ek A: Anket

Yaşınız: **a)** 25 ve altı **b)** 26-32 **c)** 33-42 **d)** 43 ve üzeri
 Cinsiyetiniz: **a)** Kadın **b)** Erkek
 Medeni Durum: **a)** Evli **b)** Bekâr
 Eğitim: **a)** Lise **b)** ÖnLisans **c)** Üniversite **d)** Yüksek Lisans
 Çalışma Süreniz: **a)** 1 yıldan az **b)** 1-5 yıl **c)** 6-10 yıl **d)** 11-15 yıl **e)** 15 yıldan fazla
 Görev Unvanı: **a)** Daire Başkanı **b)** Müdür **c)** Müdür Yrd./Şef **d)** Diğer

Lütfen aşağıdaki ifadeleri dikkatlice okuyunuz ve işiniz bağlamında düşünerek verilen derecelendirmeye göre **(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)** sizin için en geçerli cevabı işaretleyiniz.

Dönüşümcü Liderlik

1. Kurumun gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	1	2	3	4	5
2. Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	1	2	3	4	5
3. Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	1	2	3	4	5
4. Bizden çok şey beklediğini, bize açıkça söyler ve belli eder.	1	2	3	4	5
5. Benim duygularımı dikkate alarak hareket eder.	1	2	3	4	5
6. Beni, rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	1	2	3	4	5
7. Kurumun gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.	1	2	3	4	5
8. Benim için izlenecek, örnek alınacak bir liderdir.	1	2	3	4	5
9. Kurum içi takım çalışmalarında iş birliğini sürekli hale getirir.	1	2	3	4	5
10. Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	1	2	3	4	5
11. Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	1	2	3	4	5
12. Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	1	2	3	4	5
13. Kurum için daima yeni fırsatlar arar.	1	2	3	4	5
14. Başarıları ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.	1	2	3	4	5
15. Çalışanların, "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.	1	2	3	4	5
16. Faaliyetlerimizi değerlendirirken "ikinci en iyiyi" başarı olarak	1	2	3	4	5
17. Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	1	2	3	4	5
18. İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni	1	2	3	4	5
19. Çalışanlara, geleceğe ilişkin planlarıyla ilham vermeye çalışır.	1	2	3	4	5
20. Çalışanları (departmanı) aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk	1	2	3	4	5
21. İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmemi sağlamaya	1	2	3	4	5
22. Çalışanların belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	1	2	3	4	5
23. Çalışanlarda takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya	1	2	3	4	5

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Çalışmaya Tutkunluk

1. Sabah kalktığımda işe gitmek için istekli olurum.	1	2	3	4	5
2. İşimde kendimi enerjik hissedirim.	1	2	3	4	5
3. İşimde bir şeyler iyi gitmediğinde bile her zaman güçlü hissedirim.	1	2	3	4	5
4. Her seferinde çok uzun süre çalışmaya devam edebilirim.	1	2	3	4	5
5. İşimde zihinsel olarak çok dayanıklıyım.	1	2	3	4	5

6. İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim.	1	2	3	4	5
7. İşimin zor olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
8. İşim bana ilham verir	1	2	3	4	5
9. İşim konusunda hevesliyim.	1	2	3	4	5
10. Yaptığım işten gurur duyarım.	1	2	3	4	5
11. Yaptığım işi anlam ve amaç dolu bulurum.	1	2	3	4	5
12. Çalışırken etrafımdaki her şeyi unuturum.	1	2	3	4	5
13. Çalışırken zaman akıp gidiyor.	1	2	3	4	5
14. Çalışırken kendimi işime fazla kaptırırm.	1	2	3	4	5
15. Kendimi işimden ayırmakta zorlanırım.	1	2	3	4	5
16. Çalışırken işimden başka hiçbir şey düşünmem.	1	2	3	4	5
17. Yoğun çalıştığımda kendimi mutlu hissedirim	1	2	3	4	5

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Örgütsel vatandaşlık Davranışı

1. Herhangi bir nedenle işinin başında bulunamayan çalışma arkadaşlarımla yerini alarak onlara yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
2. İş yükü ağır olan çalışma arkadaşlarıma işlerinde yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
3. Benden istenmese dahi, işe yeni katılan çalışanların, işlerine uyum sağlama süreçlerinde onlara yardımcı olurum.	1	2	3	4	5
4. İşle ilgili problemleri olan çalışma arkadaşlarıma gönüllü olarak	1	2	3	4	5
5. Çalışma arkadaşlarıma yardım için her zaman hazırım.	1	2	3	4	5
6. Çalışma arkadaşlarımla ilgili oluşabilecek problemleri ortaya	1	2	3	4	5
7. Herhangi bir davranışımın, çalışma arkadaşlarımla işlerini etkileyip	1	2	3	4	5
8. Çalışma arkadaşlarımla haklarını çiğnemem.	1	2	3	4	5
9. Çalışma arkadaşlarımla için problem yaratmaktan kaçınırım.	1	2	3	4	5
10. Davranışlarımla, çalışma arkadaşlarımla üzerindeki etkisini göz	1	2	3	4	5
11. Zamanımın çoğunu işle ilgili önemsiz sorunlardan yakınlık	1	2	3	4	5
12. Her zaman işteki durumumun olumlu yönlerinden ziyade olumsuz	1	2	3	4	5
13. İşle ilgili yaşadığım problemleri büyütme eğilimindeyim.	1	2	3	4	5
14. Çalıştığım hastanenin uygulamalarıyla ilgili yaptığı hataları bulurum.	1	2	3	4	5
15. Sürekli işimden ayrılmak istediğimden bahsederim.	1	2	3	4	5
16. İşime zamanında gelirim.	1	2	3	4	5
17. İşime belirlenmiş mola saatleri dışında ara vermem.	1	2	3	4	5
18. Hiç kimse takip etmese dahi kurum kural ve düzenlemelerine	1	2	3	4	5
19. Kurum bünyesindeki görev bilinci en yüksek çalışanlardan	1	2	3	4	5
20. Aldığım ücretin hakkını vermem gerektiğine inanırım.	1	2	3	4	5
21. Kurum içi toplantılarda düzenli olarak yer alırım ve tartışmalara aktif	1	2	3	4	5
22. Kurum imajına olumlu katkı sağlayacak tüm faaliyetlere gönüllü	1	2	3	4	5
23. Kurum bünyesindeki gelişmelere ayak uydurmaya çalışırım.	1	2	3	4	5
24. Üst yönetim tarafından yayımlanan duyuru, mesaj ya da kısa notları okurum ve bu notlara uyum sağlamaya çalışırım.	1	2	3	4	5

(1=Kesinlikle Katılmıyorum; 2=Katılmıyorum; 3=Kararsızım; 4=Katılıyorum; 5=Kesinlikle Katılıyorum)

Görev Performansı

1. İşimin bütün amaçlarına ulaşırım.	1	2	3	4	5
2. Bölümümde sorumlu amir, performans kriterlerine uygunum ve	1	2	3	4	5
3. İşle ilgili bütün görevlerde, mesleğimin gerektirdiği uzmanlıkla iş	1	2	3	4	5

4. İşimin gerektirdiği bütün görevleri yerine getiririm.	1	2	3	4	5
5. Verilen görevden daha fazla sorumluluk üstlenebilirim.	1	2	3	4	5
6. Daha üst bir pozisyon için uygun görünmekteyim.	1	2	3	4	5
7. İşin kapsadığı bütün alanlarda yetenekliyim. Bütün görevlerle profesyonel bir şekilde başa çıkarım.	1	2	3	4	5
8. Verilen görevleri istenilen şekilde yerine getirerek, işin genelinde iyi bir performans sergilerim.	1	2	3	4	5
9. İşimin amaçlarına ulaşmasını planlar ve verilen görevi, tamamlanması gereken zamanda tamamlarım.	1	2	3	4	5