



10.33537/sobild.2022.13.2.6

Makale Bilgisi

Gönderildiği tarih: 03-04-2022
Kabul edildiği tarih: 08-06-2022
Yayınlanma tarihi: 30-06-2022

Article Info

Date submitted: 03-04-2022
Date accepted: 08-06-2022
Date published: 30-06-2022

DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK TARZI VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞI İLİŞKİSİNDE KİŞİ-ÖRGÜT UYUMUNUN ARACI ROLÜ

THE MEDIATOR ROLE OF PERSON-ORGANIZATION FIT IN THE RELATIONSHIP OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP STYLE AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIOR

Emrah ALTINTAŞ

Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi Başkanlığı,
emrah.altintas@yahoo.com

Semra GÜNEY

Prof. Dr., Hacettepe Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü,
semguney@hacettepe.edu.tr

Leyla BOY AKDAĞ

Araş. Gör., Hacettepe Üniversitesi İİBF İşletme Bölümü,
leylaboy@hacettepe.edu.tr

Anahtar sözcükler

Dönüşümcü liderlik; Örgütsel vatandaşlık davranışı; Kişi-örgüt uyumu; Üretim işletmeleri; Yapısal eşitlik modellemesi; Kısmi aracılık.

Keywords

Transformational leadership; Organizational citizenship behavior; Person-organization fit; Manufacturing organizations; Structural equation modeling; Partial moderation.

Öz

Bu çalışmada dönüşümcü liderlik tarzının, örgüt çalışanlarının örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi incelenmektedir. Ayrıca dönüşümcü liderlik tarzı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, kişi-örgüt uyumunun aracı rolü araştırılmaktadır. Araştırmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırma verileri Ankara'da faaliyet gösteren bir üretim işletmesinin, mavi yakalı çalışanlarından elde edilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenmesinde yapısal eşitlik modellemesi kullanılmıştır. Gerçekleştirilen yol analizleri neticesinde, dönüşümcü liderlik tarzının, örgütsel vatandaşlık davranışının güçlü bir yordayıcısı olduğu ve kişi-örgüt uyumunun bu ilişkide kısmi aracı rolü üstlendiği sonuçlarına ulaşılmıştır. Aynı zamanda dönüşümcü liderliğin, kişi-örgüt uyumu üzerinden, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Abstract

In this study, the effect of transformational leadership style on organizational citizenship behaviors of employees is examined. In addition, the mediating role of person-organization fit in the relationship between transformational leadership style and organizational citizenship behavior is investigated. Survey technique was used as data collection method in the research. The research data was obtained from blue-collar employees of a production company operating in Ankara. Structural equation modeling (SEM) was used to determine the relationships between the variables. As a result of the path analyzes carried out, it was concluded that the transformational leadership style is a strong predictor of organizational citizenship behavior and person-organization fit plays a partial mediator role in the relationship between transformational leadership and organizational citizenship behaviour. At the same time, it was concluded that transformational leadership has an indirect effect on organizational citizenship behavior through person-organization fit.

1.Giriş

Son yıllarda teknoloji seviyesinde yaşanan gelişim ve ilerleme, örgütlerde iş yapma biçimlerinde köklü değişimlere yol açmış ve örgütler arasındaki rekabet seviyesini artmıştır. Küreselleşme ve sanayileşmenin ekonomik, politik, sosyal ve demografik yapılarada yarattığı değişimler örgütleri çalkantılı, istikrarsız ve belirsizliğin yüksek olduğu bir ortamda faaliyette bulunmaya zorlamaktadır (Hay, 2016). Bu ortamda varlığını devam ettirmeye çalışan örgütler sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede odaklandıkları kaynakları gözden geçirmekte, rakiplerine göre kendilerini avantajlı kılacak, ikamesi zor ve maliyetli kaynakların peşine düşmektedirler. Örgütler nitelikli insan varlığının rekabet gücü ve sürdürülebilirliğin devam ettirilmesinde yarattığı önemli etkinin farkına varmışlardır. Bu doğrultuda nitelikli insan kaynağını örgüte çekme ve elde tutma stratejileri kapsamında, liderliğe yönelik yeni yaklaşımlara ihtiyaç duyulmuştur (Conger, 1999). Bireyleri örgütsel amaçlar doğrultusunda motive eden, yönlendiren ve harekete geçiren etkili liderlik tarzı arayışları başlamıştır. Örgütsel amaç, misyon, vizyon ve değerlerin tüm örgüt çalışanları tarafından benimsenerek gerçekleştirilmeleri yönünde çaba gösterilmesinde, etkili liderlik tarzının kritik bir önem arz ettiği kabul edilmektedir (Hrehova vd., 2017). Bu noktada Burns (1978) tarafından bir liderlik yaklaşımı olarak ele alınan ve alan yazınına kazandırılan dönüşümcü liderlik, örgütlerin arayışlarına bir çare olarak ortaya çıkmıştır. (Northouse, 2016). Özünde takipçilerin ortak amaç, vizyon ve değerlere bağlılık göstermelerinin sağlanması yatan dönüşümcü liderlik doğasında, lider ve takipçileri arasında karşılıklı olarak gerçekleşen etkileşim, özdeşleşme, motivasyon ve dönüşüm unsurlarını barındırmaktadır (Bass ve Riggio, 2006; Burns, 1978). Lider, takipçilerinin sahip oldukları gerçek potansiyeli ortaya çıkarmaları doğrultusunda çaba göstermektedir. Takipçilerinin kendilerine olan özgüvenlerini güçlendirmekte, tutum ve inançlarını değiştirerek cesaretlerini artırmaktadır. Örgütü gelecekte çok daha iyi bir konuma taşıyacak doğrultuda takipçilerini dönüştürmeyi hedefleyen dönüşümcü lider, bu süreçte takipçilerini destekleyerek ve takdir ederek motive etmektedir. Lider örgütsel başarı, rekabet gücü ve daha iyi bir performans elde edilmesi üzerinde, takipçilerine gösterdikleri bireysel çabaların değer ve etkileri konusunda farkındalık kazandırmaktadır. Uzun vade oryantasyonuna sahip olan dönüşümcü liderlik, takipçilerin kişisel menfaatlerini bir kenara bırakarak, örgütsel değerler ile özdeşleşmeleri, ortak amaç ve çıkarlar doğrultusunda örgütü destekleyici davranışlarda bulunmaya yönlendirmeleri ile neticelendirilen etkili bir liderlik tarzıdır (Bass ve Riggio, 2006; Wright ve Pandey, 2010). Dönüşümcü liderlik örgütsel başarının sağlanması ve olumlu örgütsel çıktılar üzerinde önemli bir etkiye sahip olan örgütsel vatandaşlık davranışının gelişmesinde, hatırı sayılır bir etki yaratmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı bireylerin örgüte olan

bağlılıkları ve gönüllülük esası doğrultusunda sergiledikleri davranışlardır (Temiz, 2010). Örgütlerde resmi iş tanımlarında yer almayan bu davranışların gerçekleştirilmeleri zorunlu kılınmamakta ve bu davranışlar ile ilgili olarak bireylere herhangi bir sorumluluk yüklenmemektedir. Örgütü destekleyici nitelikteki bu davranışların sergilenmesinde, liderin ya da yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzı etkili olmaktadır. Bu noktada takipçilerinin istek ve ihtiyaçlarını anlamaya, gereksinimlerini karşılamaya çalışan, takipçilerine ilgi ve önem gösteren, takipçilerinin örgütsel değerler ile bütünleşmelerini sağlayarak kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerini mümkün kılan dönüşümcü lider, etkili bir liderlik tarzı olarak dikkat çekmektedir. Takipçiler kendilerini her anlamda destekleyen dönüşümcü lidere karşı saygı ve sevgi duymakta ve bağlılık göstermektedirler (Barbuto, 2005). Dolayısıyla takipçiler dönüşümcü liderin yönlendirmeleri doğrultusunda harekete geçmekte, örgütsel değerler ve ortak amaçlar için çaba sarf etmektedirler. Bu çaba uzun vadede örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesi ile sonuçlanmaktadır (Podsakoff vd., 1990). Organ ve Ryan (1995) ve Podsakoff vd. (1996) tarafından gerçekleştirilen çalışmalar, liderlik tarzının yanı sıra çalışanlara, işe ve örgüte ilişkin özellikleri örgütsel vatandaşlık davranışının öncülleri arasında sınıflandırmışlardır (Wei, 2012). Bu çerçevede nitelikli bireylerin örgüte çekilmeleri ve elde tutulmalarında önem arz eden ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkili olabilecek bir diğer kavram kişi-örgüt uyumudur. Kişi-örgüt uyumu bireyin değerler sistemi ile örgütün değerler sistemi arasındaki uyum (Raja vd., 2018) olarak tanımlanmaktadır. Birey ve örgüt arasındaki söz konusu bu uyum, iki boyutta değerlendirilmektedir. Bu boyutlardan ilki çalışanların istek, ihtiyaç ve amaçları ile örgütün bu gereksinimleri karşılama kapasitesi arasındaki uyumdur. Boyutlardan ikincisi ise çalışanların bilgi, beceri ve yetenekleri ile iş gereksinimleri arasındaki uyumdur (Sudibjo ve Prameswari, 2021). Dönüşümcü liderlik, liderin takipçilerinin amaç ve değerlerini, örgütsel amaç ve değerler ile özdeşleştirme gayesi güttüğü bir liderlik tarzı olarak, kişi-örgüt uyumunun sağlanmasında rol önemli oynamaktadır. Aynı zamanda dönüşümcü liderlik, takipçilerin örgüt içerisinde sahip oldukları yetenekleri ve potansiyeli ortaya çıkarmaları ve işin gerektirdiği yeterlilik düzeylerine erişmelerinde özgüvenlerinin güçlendirildiği ve motive edildiği bir liderlik tarzıdır. Dolayısıyla dönüşümcü liderliğin etkili bir şekilde sergilendiği örgütlerde, kişi-örgüt uyumunun iyi düzeyde sağlanması beklenmektedir. Kişi-örgüt uyumu dönüşümcü liderlik ile olan ilişkisinin yanı sıra, önceki çalışmalarda çalışanların örgütte sergiledikleri ekstra rol davranışlarını açıklamakta kullanılan bir kavram olarak olagelmıştır (Wei, 2012). Çalışmalar kişi-örgüt uyumunun, çalışanları işe ilişkin problemleri çözme, iş arkadaşlarına yardım ve destekte bulunma, zorunluluk gerektirmeyen örgütsel faaliyetlere katılma, örgütsel

amaçların gerçekleştirilmesinde beklenenden daha fazla görev ve sorumluluk üstlenme gibi örgütü destekleyici davranışlar sergilemeye motive ettiğini bildirmektedir (Chatman, 1991; Wei, 2012). Örgütsel vatandaşlık davranışları arasında değerlendirilen bu davranışlar, bireylerin tercihleri doğrultusunda gönüllü olarak sergilenen örgütü destekleyici nitelikteki davranışlardır. Örgütsel vatandaşlık davranışları kapsamında yer alan davranışların yerine getirilmemesi halinde birey herhangi bir cezalandırmaya maruz kalmamakta ve bu konuda bir sorumluluk üstlenmemektedir. Bu davranışların sergilenmesinin ardında bireyin örgütü ile arasındaki uyumun iyi düzeyde olması etkilidir. Kişi-örgüt uyumu bireyin örgütüne olan sevgi ve bağlılığını temsil etmektedir (Wei, 2012). Bu doğrultuda, örgütü ile arasındaki uyum yüksek olan bireyin, örgüte olan sevgi ve bağlılığını göstermek amacıyla olumlu örgütsel çıktılar üzerinde pozitif etkiye sahip olan ekstra rol davranışlarını sergileme eğiliminin de yüksek olması beklenmektedir.

Mevcut literatürün ve önceki çalışmaların bulgu ve sonuçları ışığında yürütülen bu çalışmada, dönüşümcü liderlik tarzı ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, kişi-örgüt uyumunun aracı rolü araştırılmaktadır. Çalışma verileri uluslararası pazarda malzeme ve test cihazları üretimi üzerine faaliyetlerde bulunan bir üretim işletmesinin Ankara ili yerleşkesinde görev yapan mavi yakalı çalışanlardan elde edilmiştir. Elde edilen bulgular ile çalışanların liderlerini ne düzeyde dönüşümcü lider olarak algıladıkları, örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme eğilimleri ve kişisel değer sistemleri ile örgütsel amaç ve değerler arasında uyumun varlığına dair tespitlerde bulunarak, mevcut literatüre ve pratiğe katkı sunulması hedeflenmektedir.

2.Kavramsal Çerçeve

2.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Son otuz yılda, araştırmacıların çalışmalarında geniş yer verdikleri örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), örgüt ve yönetim çalışmaları kapsamında oldukça önemli bir yere sahiptir (Podsakoff, vd., 2000). En genel tanımı ile ÖVD, bireylerin örgütte üstlendikleri görev ve sorumluluklara ilişkin beklentileri aşan ve resmi iş tanımlarının bir parçası olmayan, ağırlıklı olarak gönüllülük esası doğrultusunda örgüte olan destek ve bağlılıklarını göstermek amacıyla sergiledikleri davranışlardır (Temiz, 2010). Örgütte yeni gelenlere ya da mevcut çalışanlara gönüllü olarak yardım ve destekte bulunmak, çalışma arkadaşlarının hata ve açıklarını yakalamaya çalışmaktan kaçınmak, bilgi ve fikir paylaşımında bulunmak gibi bireyin çalıştığı örgütün sosyal yapısını güçlendiren davranışlar temel örgütsel vatandaşlık davranışı örneklerindedir (Kidwell vd., 1997; Podsakoff vd., 2000). ÖVD kapsamındaki çalışan davranışları örgütlerde rekabet avantajının sağlanması ve sürdürülebilir kılınmasının yanı sıra, örgütsel faaliyetlerin verimli ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesine sunduğu katkılar aracılığıyla,

örgütsel performans ve iş çıktıları üzerinde pozitif etki yaratmaktadır (Podsakoff vd., 2000). Bu davranışlar, resmi iş tanım ve gereklerinde yer almayan ve dolayısıyla üstleri tarafından çalışanlardan yerine getirilmeleri beklenmeyen ekstra rol davranışlarıdır (Bateman ve Organ, 1983). Bireyler tarafından yerine getirilmediği takdirde herhangi bir ceza ya da sorumluluk doğurmayan bu davranışlar, örgütün ödüllendirme sisteminde de doğrudan ya da açık bir şekilde tanımlanmamaktadır (Organ, 1988, Organ vd., 2005; Podsakoff vd., 2000). Bu açıklamalar doğrultusunda örgütsel vatandaşlık davranışını tanımlamada iki husus önem arz etmektedir. Bunlardan ilki davranışın birey tarafından gönüllü olarak gerçekleştirilmesi, ikincisi ise davranışın gerçekleştirilmesinin kazanımla ve gerçekleştirilmemesinin cezalandırma ile sonuçlanmamasıdır. Bireyler tarafından sergilenen örgütsel vatandaşlık davranışı ödüllendirme sistemi ile resmi olarak bağlantılı olmasa da davranışı gerçekleştiren kişi için olumlu etkilerin söz konusu olması muhtemeldir. Ancak birey bu davranışları bir ödül garantisi beklentisine girerek sergilememektedir. Bireyin bu davranışları sergilemesinin ardında olumlu örgütsel çıktılara bir katkı sunma isteği yatmaktadır. Bireyler arasında örnek teşkil etme niteliği yüksek olan bu tür davranışların bir bütün olarak değerlendirildiği durumlarda örgütsel başarı üzerinde önemli etkiye sahip oldukları gözlenmektedir (Organ vd., 2005).

Örgütsel vatandaşlık davranışı Organ (1988) tarafından ortaya konulan ve yaygın olarak kullanılan özgecilik, centilmenlik, nezaket, sivil erdem ve vicdanlılık alt boyutları ile tanımlanmaktadır (Organ 1988; Smith vd., 1983; Tokgöz ve Seymen, 2013). *Özgecilik* bireylerin örgüt içerisinde çalışma arkadaşlarına gönüllü yardımda bulunmalarını ifade etmektedir. Amirleri tarafından görevlendirilmediği halde örgüte yeni katılmış bir çalışana oryantasyon sürecinde iş ve işe ilişkin konularda destekte bulunan çalışanın davranışı özgecilik davranışının örneği olarak kabul edilebilir (MacKenzie vd., 1993; Organ ve Ryan, 1995; Podsakoff vd., 2000; Smith vd., 1983). *Nezaket* bireyin örgüte, çalışma arkadaşlarına yönelik olumsuzluk teşkil edebilecek olası problemleri öngörerek, gerçekleştirmelerini engelleme ya da olumsuz etkilerini en aza indirme yolundaki çabalarına ilişkin sergiledikleri davranışlardır. Bu kapsamdaki davranışların, problem ve tehdit unsurları oluşmadan gerçekleştirilmesi gerekliliği vurgulanmaktadır (Aydın, 2015; Organ ve Ryan, 1995; Podsakoff vd., 2000). Aynı zamanda çalışanların örgüt içerisinde birbirleri ile olan etkileşim ve iletişimlerinde olumlu tavır, tutum ve davranışları da nezaket boyutuna örnek gösterilebilir (Tokgöz ve Seymen; 2013). *Centilmenlik* boyutu iş ve işe ilişkin süreçlerden yakınmama, olaylara ve kişilere yapıcı bir bakış ile yaklaşma, çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler kurma, örgütün prestijini korumaya ve artırmaya yönelik tutumlar sergileme, uyumsuzluklara sebebiyet vermekten kaçınma gibi birçok davranışı kapsamına almaktadır (Organ ve Ryan, 1995; Özkalp ve Kirel, 2013; Tokgöz ve

Seymen, 2013). *Vicdanlılık* çalışanların örgütsel işleyişin daha iyi gerçekleşmesi yönünde gönüllü çaba göstererek sağladıkları katkıları ifade etmektedir. Çalışanların zamanında işbaşı ve paydos yapmaları, sık ve uzun molalar vermemeleri, dakik olmaya özen göstermeleri, tamamlanması gereken iş ve görevleri son güne bırakmamaları vb. davranışları vicdanlılığa örnek gösterilebilir (Allison vd., 2001; Jha ve Jha, 2010). Son olarak *sivil erdem* çalışanların örgüt üzerinde etkili olan tüm olaylara karşı kendilerini yükümlü hissetmeleri, örgütsel değişim ve gelişmelere adapte olmaya çalışmaları, örgütsel faaliyetlere gönüllü ve düzenli katılım göstermelerine yönelik davranışlarını ifade etmektedir (Basım ve Şeşen, 2006; Elçi, 2005). Bu davranışların temelinde örgütsel gelişimi desteklemek ve örgütün korunması yatmaktadır. İş çıkışı çalışma ortamındaki ışıkların söndürülmesi, kapatılması gereken cihazların kapatılması, kapıların kilitlemesi vb. davranışlar sivil erdem davranışlarına örnek verilebilir (Bolat ve Bolat, 2008).

2.2. Dönüşümcü Liderlik

Günümüz işletmelerinde hem yöneticiler hem çalışanlar bakımından önemini her geçen gün artıran dönüşümcü liderlik, ilk kez Burns (1978) tarafından bir liderlik yaklaşımı olarak ele alınmış ve literatüre kazandırılmıştır (Northouse, 2016). Dönüşümcü liderliğin temelinde etkileşim, özdeşleşme, motivasyon ve dönüşüm unsurları yatmaktadır (Bass ve Riggio, 2006; Burns, 1978; Buil vd., 2019). Bu unsurların her biri lider ve takipçi arasında karşılıklı olarak gerçekleşmektedir. Lider, takipçileri ile olan etkileşiminde, onların örgütsel misyon, vizyon, amaç ve değerler ile özdeşleşmelerini sağlamaya ve takipçilerini beklenenden daha iyi bir performans ortaya koyabilecekleri konusunda motive etmeye çalışmaktadır. Takipçilerin tutum ve inançlarını değiştirerek, onları destekleyici ve takdir edici davranışlar sergilemektedirler. Bu etkileşim neticesinde yalnızca takipçiler değil, lider de motivasyon kazanmakta ve gelişim göstermektedir. Dönüşümcü liderlik vizyon ve kültür bağlamında lideri, takipçileri ve örgütü, gelecekte daha iyi bir noktaya taşıyacak olan dönüşümün gerçekleştirildiği bir liderlik sürecidir. Dönüşümcü lider, bireysel çabalarının örgüt açısından önemi ve etkileri konusunda takipçilerinin farkındalığını artırmakta ve kişisel menfaatlerini bir kenara bırakmaları, öncelikli olarak örgütsel başarı ve çıkarlar doğrultusunda çaba göstermeleri yönünde teşvik etmektedir (Wright ve Pandey, 2010). Dolayısıyla dönüşümcü liderliğin etkili olduğu örgütlerde, çalışanlar etik ve örgütsel değerler ile özdeşleşmektedir (Bass ve Riggio, 2006; Buil vd., 2019; Daft, 2005; Kim, 2014; Moon, 2016; Wright ve Pandey, 2010).

Dönüşümcü liderlikte örgütsel amaç ve değerlerin önceliğinin vurgulanması, çalışanların istek ve ihtiyaçlarının göz ardı edildiği anlamına gelmemektedir. Dönüşümcü lider için takipçilerinin istek ve ihtiyaçları her zaman önem arz etmektedir. Bu doğrultuda

takipçileri ile ayrı ayrı ilgilenecek farkındalık düzeylerini yükseltmekte, onların daha yüksek bir potansiyel ortaya koyarak daha başarılı sonuçlar alacaklarına olan inançlarını güçlendirmektedir. Lider hem kendisinin hem de takipçilerinin etik ve insani değerlere sahip olmalarını ve kişisel kazanımlarını önemsemektedir (Dionne vd., 2004; Northouse, 2016). Dönüşümcü liderlik diğer liderlik tarzlarına göre örgütlerde yürütülmesi zor bir liderlik tarzıdır. Bu zorluğun ardında liderin gerçekleştirmek istediği değişim ve dönüşümün taşıdığı belirsizliğin örgütte yaratacağı endişe ortamı yatmaktadır. Dolayısıyla liderin birçok konuda takipçilerin direnci ile karşılaşma olasılığı yüksektir. Bu noktada lideri dönüşümcü yapan, değişimin dayatma yolu ile sağlanamayacağını, sağlansa bile takipçiler nezdinde olumlu bir değer yaratılması ile sonuçlanmayacağını bilerek hareket etmesidir. Lider bu süreçte takipçilerinin ilgi alanlarını ve kişisel değerlerini, sahip olduğu iletişim gücünü kullanarak öğrenmekte ve bu değerleri örgütsel değerler ile uyum gösterecek yönde dönüştürmeye çalışmaktadır (Zdaniuk ve Bobocel, 2015). Dönüşümcü lider bu süreci dayatmacı bir tarz ile değil destekleyici, güdüleyici ve ilham verici bir liderlik sergileyerek gerçekleştirmektedir (Bass ve Riggio, 2006; Heinrich vd., 2017; Moon, 2016). Kendi gelişim ve dönüşümleri için büyük çaba gösteren lidere karşı takipçiler bağlılıklarını kuvvetlendirmekte, güven, sadakat ve saygı göstermekte (Temel, 2016) ve liderin kendileri için olan bu çabalarına içsel motivasyonlarını ve yüksek performans ile çalışma azimlerini geliştirerek yanıt vermektedirler.

Dönüşümcü liderler takipçilerine yönelik 4 temel davranış türü sergilemektedirler. İdealleştirilmiş etki, bireyselleştirilmiş ilgi, entelektüel teşvik ve ilham verici motivasyondan oluşan bu davranışlar dönüşümcü liderliğin boyutlarını oluşturmaktadır. Bu boyutlar aynı zamanda dönüşümcü liderin takipçilerini yönlendirmede kullandığı etkileme güçleri olarak da ifade edilmektedir (Avolio vd., 1999; Avolio ve Bass, 2002; Bass ve Avolio, 1990; Bass ve Avolio, 1994; Bass ve Riggio, 2006). *İdealleştirilmiş etki* dönüşümcü liderin sahip olduğu kişilik özellikleri, etik değerleri, görev ve sorumluluk bilinci neticesinde takipçileri nezdinde bir rol model olarak görülmesini ifade etmektedir. Liderlerini rol model olarak kabul eden takipçiler, amaç ve davranışlarını benimsedikleri lideri taklit etmektedirler. Liderin takipçiler için rol model olarak benimsenmesinin ve motivasyon kaynağı olarak görülmesinin ardında, liderin karizmatik özelliğinin payı büyüktür (Açıkalın, 2000; Antonakis vd., 2003). Liderin karizmatik özelliğinin yarattığı etki neticesinde, takipçilerde lidere karşı duygusal bağlılık ve hayranlık uyanmakta ve liderin yolundan gitme eğilimi oluşturmaktadır (Bass ve Riggio, 2006; Bennis ve Nanus, 1985; Gandolfi, 2012; Northouse, 2016). *İlham verici motivasyon* dönüşümcü liderin takipçilerini örgütsel vizyon, misyon ve değerleri benimsemeleri yönünde teşvik etmesini ifade etmektedir (Avolio vd., 1991). Motivasyon ve ilham kaynağı olan lider,

takipçiler için örgütsel hedefleri anlamlı ve değerli kılmakta, güçlü ve coşkulu bir ekip ruhu oluşturmaktadır. İlham verici motivasyon boyutunda dönüşümcü lider için vizyon önemli bir kavramdır. Dönüşümcü lider örgütün geleceğine yönelik hayallerini takipçileri ile birlikte kurma gayesindedir. Bu nedenle paylaşılan vizyon ve paylaşılan değerler vurgusunu sık sık yinelemektedir (Avolio ve Bass, 2002; Bass ve Riggio, 2006). *Entelektüel teşvik* liderin takipçilerini örgütsel problemlerin tespiti ve çözüme kavuşturulması doğrultusunda yenilikçi yol ve yöntemleri düşünmeye ve denemeye açık olmaya yönlendirmesini ifade etmektedir (Robinson ve Boies, 2016). Lider bu sayede takipçilerinin özgüven seviyelerinin ve yaratıcılıklarının gelişmesine yardımcı olmaktadır (Bass ve Riggio, 2006). Yenilik ve yaratıcılık doğası gereği taşıdığı belirsizlik ve riskler nedeniyle tecrübe edilmesi cesaret edilemeyen konulardır. Dönüşümcü liderin bu konuda takipçileri yeteneklerini kullanmaları üzere teşvik etmesi, cesaretlendirmesi ve desteklemesi, etkili liderlik tarzı sergilenmesinde önemli bir faktördür (Avolio ve Bass, 2002; Peng vd., 2016; Simola vd., 2010). *Bireyselleştirilmiş ilgi* liderin örgüt içerisinde takipçilerinin istek ve ihtiyaçları ile ayrı ayrı ilgilenmesi, her birini farklı bir birey olarak değerlendirmesi ve takipçilerine koçluk ve mentorluk sağlamasını ifade etmektedir (Avolio ve Bass, 2002; Dessler ve Starke, 2004; Liv d., 2015). Kendisi ile diğerlerinden ayrı bir kişi olarak ilgilenildiğini hissedilen takipçi, daha iyi motive olarak işe ilişkin görevlerini yerine getirmektedir (Kaygın ve Kaygın, 2012).

2.3. Kişi-Örgüt Uyumu

Günümüzde örgütsel başarıya ulaşılmasında önemli öncüllerden biri olarak kabul edilen kişi-örgüt uyumu (Turunç ve Çelik, 2012) en genel tanımı ile bireyin ve örgütün sahip oldukları amaç, norm ve değerlerin birbirleri ile olan tutarlılığını ifade etmektedir (Kristof-Brown, 1996; McCulloch ve Turban, 2007). Bireyler doğaları gereği örgütsel yaşamda, örgütün bir parçası olarak hissetme ve diğerleri ile bağlantılı olma motivasyonu içerisindedirler. Bu motivasyonun ardında, bireylerin ilişki kurma ve aidiyet ihtiyaçları yatmaktadır. Bireysel değerleri, örgütsel değerler ile iyi düzeyde uyum gösteren çalışanlar, güçlü ilişkiler kurma konusunda diğerlerine göre daha başarılı olmaktadır (Greguras ve Diefendorff, 2009). Kişi-örgüt uyumu bireylerin çalışmayı planladıkları örgüte iş başvurusunda bulunma niyetleri, işverenlerin istihdam kararları, örgütsel özdeşleşme, çalışan davranışları, örgütsel bağlılık düzeyi, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, işgücü devri ve işten ayrılma niyeti başta olmak üzere tutumsal ve davranışsal birçok örgütsel unsur üzerinde etkilidir (Alniaçık vd., 2013; Arthur vd., 2006; Jehanzeb, 2020; Jin vd., 2008; Yaniv ve Farkas, 2005). Günümüzde nitelikli çalışanların örgüte çekilmesi ve mevcut çalışanların elde tutulmalarında önemli bir rolü olan kişi-örgüt uyumu, yönetim ve örgüt araştırmacıları tarafından yaygın

çalışılan bir kavramdır (Kristof-Brown vd., 2005). Bireylerin örgütsel yaşamlarında çeşitli eylem ve aksiyonlarda bulunurlarken, geliştirdikleri uyum algılarını kullandıkları ve buna göre karar aldıkları öngörülmektedir (Cable ve DeRue, 2002). Bireyin ve örgütün benimsediği değerler arasındaki uyumun, örgütün resmi iş tanımlarında yer almayan veya yerine getirilmesi zorunlu kılınmayan ekstra rol davranışlarının, bireyler tarafından gerçekleştirilmesi olasılığının yüksek olduğu çeşitli çalışmalar ile vurgulanmaktadır (Jehanzeb ve Mohanty, 2018; Lauver ve Kristof-Brown, 2001). Dolayısıyla örgütleri ile aralarındaki uyum düzeyi güçlü olan çalışanların iş ve görevler konusunda daha güçlü tatmin ve tutku duymakta oldukları ifade edilebilir.

2.4. Değişkenler Arası İlişkiler

2.4.1. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi.

Örgütlerde bireylerin sergiledikleri davranışlar üzerinde etkili olan önemli faktörlerden biri liderin takipçilerine yönelik tavır, davranış ve ilişkidir. Liderlik yaklaşımları arasında yer alan dönüşümcü liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışının önemli öncüllerinden biri olduğu önceki çalışmalar ile ortaya konulmuştur (Cho ve Dansereau, 2010; Humphrey, 2012; Krishnan ve Arora, 2008; Podsakoff vd., 1990; Podsakoff vd., 1996). Dönüşümcü liderliğin özünde liderin takipçilerinin örgütsel hedeflere ve değerlere bağlılıklarını oluşturmaya, örgütsel amaç ve vizyona ulaşabilmek için takipçilerini geliştirmeye çalıştığı bir süreç yatmaktadır (Bass ve Riggio, 2006; Yukl, 1998). Örgütsel başarıya ulaşmada dönüşümcü liderler takipçilerinin tutumlarını, değerlerini ve inançlarını dönüştürerek, beklentilerin ötesinde bir performans göstermeleri için motivasyonlarını güçlendirmektedirler (Bass, 1985). Dönüşümcü liderlik takipçilerin kapasitelerini geliştirmekte, örgütsel hedeflere olan bağlılıklarını artırmaktadır (Hay, 2006). Örgütsel ve ortak amaçlar için bireysel menfaatlerini bir kenara bırakmaları konusunda takipçilerin motivasyonlarını sağlamaktadırlar (Feinberg vd., 2005). Dönüşümcü lider karizmatik özelliğinin de etkisiyle takipçileri arasında güven, hayranlık, sadakat ve saygı uyandırmaktadır. Örgütsel vizyon ve amaçlar doğrultusunda yol alan dönüşümcü lider, takipçilerini vizyonu benimsemeleri konusunda teşvik etmekte ve desteklemektedir. Dönüşümcü liderliğin esas özü, takipçilerin beklentilerin ötesine geçmeleri konusunda lider tarafından cesaretlendirilmeleridir (Podsakoff vd., 2000). Takipçiler kendilerini destekleyen, fikir ve düşüncelerine ilgi gösteren ve kendileri için ilham kaynağı olan liderlerine güven duymaktadırlar (Barbuto, 2005). Liderlerine karşı sadakat ve bağlılık düzeyi yüksek olan takipçilerin motivasyon ve iş tatmin düzeyleri de yükselmekte, işe ve örgüte bağlılıkları güçlenmektedir. Takipçiler liderin kendilerini destekleyici ve geliştirici bu davranışlarına bir karşılık olarak, örgütsel sonuçlar üzerinde olumlu etkisi olan ekstra rol davranışları sergileme eğilimi göstermektedirler. Dolayısıyla

dönüşümcü liderlik uzun vadede örgütsel vatandaşlık davranışlarının sergilenmesinde önemli etki doğurmaktadır (Lopez-Dominguez vd., 2013; Podsakoff vd., 1990). Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkinin araştırıldığı bu çalışmada, önceki araştırmaların bulgu ve sonuçları ışığında aşağıdaki hipotez önerilmektedir:

H1: Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

2.4.2. Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Rolü

Kişi-örgüt uyumunun, çalışanların örgütü destekleyici ekstra rol davranışları sergilemeleri ile ilişkili olduğu ileri sürülmektedir (Wei, 2012). Örgütte kişi-örgüt uyumunun sağlanması, çalışanları birbirlerine yardımcı olma, zorunluluk gerektirmeyen örgütsel faaliyetlere katılım sağlama, örgütsel amaç ve hedeflere ulaşmada daha fazla gayret gösterme vb. davranışlara yönelmelerini olumlu yönde etkilemektedir (Chatman, 1991). Örgütsel vatandaşlık davranışları resmi iş tanımlarında yer almamakla birlikte, çalışanlar tarafından sergilenmeleri halinde olumlu örgütsel çıktılar üzerinde pozitif etki yaratan, örgütsel başarı ve performansa ulaşılmasında örgütü destekleyen davranışlardır (Organ, 1988). Örgütsel vatandaşlık davranışları bireysel tercihler doğrultusunda gerçekleştirilmekte, göz ardı edilmeleri halinde ise bireylere herhangi bir sorumluluk yüklenmemektedir. Birey bu davranışlar ile örgüte olan bağlılık ve sadakatini gösterebilmektedir. Benzer şekilde kişi-örgüt uyumu da bireyin örgüte olan sevgisi ve bağlılığını temsil etmektedir. Dolayısıyla kişi-örgüt uyumunun, örgütsel vatandaşlık davranışının bir öncülü olduğu öngörülmektedir (Wei, 2012). Literatürde birçok çalışma örgütsel vatandaşlık davranışını birbirinden farklı çok sayıda değişken ile incelemiş ancak Wei' nin (2012) de belirttiği gibi kişi-örgüt uyumunun, örgütsel vatandaşlık davranışının bir açıklayıcısı olarak ele alındığı ampirik çalışma sayısı kısıtlı kalmıştır. Benzer şekilde dönüşümcü liderlik ile kişi-örgüt uyumu ilişkisini inceleyen çalışma sayısı da sınırlıdır. Dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun aracı rolünün incelendiği bu çalışma, özdeşleşme teorisini temel almaktadır (Wei, 2012). Bireylerin, kendilerini örgütün parçalarından biri olarak hissetmelerini ifade eden özdeşleşme (Scott ve Lane, 2000), bireylerin amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerleri arasındaki uyum süreci olarak da tanımlanmaktadır. Örgütün bir parçası oldukları algısına sahip çalışanlar, örgütsel olumlu sonuçlar ve başarıyı benimsedikleri gibi olumsuz sonuçlar ve başarısızlığı da kabul etmekte ve sahiplenmektedirler (Asforth ve Mael, 1989). Bir başka ifade ile çalışanlar hem iyi zamanlarda hem de kötü zamanlarda örgütleri ile bütün halinde olmakta ve örgütü destekleyici davranışlar sergilemektedirler. Dolayısıyla birey kendisini örgüte ait ve örgüt ile uyumlu hissettiğinde, olumlu davranışlarda

bulunma olasılığı yüksektir. Ancak aidiyet algısı ortadan kalktığında ya da uyumsuzluk söz konusu olmaya başladığında, bireyin örgütü destekleyici davranışlar sergileme motivasyonunda gerileme gözlemlenebilir (Sudibjo ve Prameswari, 2021). Liderler, yöneticiler ve işe alım görevlilerinin örgütün değerleri ile uyum gösterebilecek kişileri istihdam etme, mevcut çalışanların amaç ve değerlerini, örgütsel amaç ve değerler ile özdeşleştirme doğrultusunda çaba göstermeleri örgütsel başarıya ulaşmada önem taşımaktadır. Dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde, kişi-örgüt uyumunun aracı rolünün incelendiği bu çalışmada, teori ve önceki araştırmaların bulguları doğrultusunda aşağıdaki hipotezler önerilmektedir:

H2: Dönüşümcü liderliğin kişi-örgüt uyumu üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

H3: Kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

H4: Kişi-örgüt uyumu dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiye aracılık eder şöyle ki dönüşümcü liderliğin kişi-örgüt uyumu üzerinden örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı ve pozitif yönde bir etkisi vardır.

3.Yöntem

3.1.Örnekleme ve Prosedür

Araştırmanın çalışma evrenini uluslararası pazarda malzeme ve test cihazları üretimi üzerine faaliyetlerde bulunan büyük ölçekli bir işletmenin, merkez ve üretim birimlerinin bulunduğu Ankara yerleşkesinde farklı departmanlarda çalışan mavi yakalılar oluşturmaktadır. Verilerin elde edilmesinde anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu yerleşkede görevli 148 mavi yakalı çalışanın tamamına fiziksel olarak dağıtılmış ve katılımcılar tarafından yanıtlanmış 111 adet form geri dönmüştür. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler Tablo 1' de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bilgiler

		Frekans	%
Cinsiyet	Kadın	15	13.5
	Erkek	96	86.5
Medeni Durum	Evli	79	71.2
	Evli Değil	32	28.8
Statü	Orta Kademe Yönetici	28	25.2
	Alt Kademe Yönetici	14	12.6
	Çalışan	69	62.2
Öğrenim Derecesi	Ortaöğretim	17	15.3
	Lise	40	36.0
	Yüksekokul	10	9.0
	Lisans	35	31.5
	Yüksek Lisans	9	8.1
İş Tecrübesi (Yıl)	0-3	58	52.3
	4-7	35	31.5
	8-11	12	10.8
	12-16	6	5.4
TOPLAM		111	100.0

3.2.Kullanılan Ölçme Araçları

Dönüşümcü Liderlik Ölçeği. Çalışmada dönüşümcü liderlik değişkeninin ölçülmesinde, Bass ve Avolio (1995) tarafından geliştirilen ve liderlik çalışmalarında oldukça yaygın kullanımı olan Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği kısa formunun, Karip (1998) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış hali kullanılmıştır. Ölçek 20 madde ve idealleştirilmiş etki-karizma, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel ilgi olmak üzere 4 boyuttan oluşmaktadır (Örnek madde: "Yöneticimle çalışmaktan gurur duyuyorum."). Ölçeğe ilişkin katılımcı yanıtları 5' li Likert Tipi Ölçek (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum). Dönüşümcü liderlik ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi neticesinde ölçeğin iç tutarlılık katsayısı ($\alpha = .97$) .70 kriterinin (Nunnally, 1978) oldukça üzerinde bulunmuştur. Bu sonuç dönüşümcü liderlik ölçeğinin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği. Çalışmada örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeninin ölçülmesinde Podsakoff ve MacKenzie tarafından geliştirilen (MacKenzie vd., 1993; Podsakoff vd., 1996) örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanmış

versiyonu kullanılmıştır. Ölçek 20 madde ve özgecilik, sivil erdem, nezaket, centilmenlik ve vicdanlılık olmak üzere 5 alt boyuttan oluşmaktadır (Örnek madde: "Her zaman dakik olmaya çalışırım."). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğine uygulanan güvenilirlik analizi neticesinde ölçeğin iç tutarlılık katsayısının ($\alpha = 0.85$), .70 kriterinin (Nunnally, 1978) üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Katılımcılardan ölçeğe ilişkin yanıtların alınmasında 5' li Likert Tipi Ölçek (1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum) kullanılmıştır.

Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği. Çalışmada kişi-örgüt uyumu değişkeninin ölçülmesinde Netemeyer vd. (1997) tarafından geliştirilen, 4 madde ve tek boyuttan oluşan Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanmış versiyonu kullanılmıştır. Ölçeğe uygulanan güvenilirlik analizi neticesinde ölçeğin iç tutarlılık katsayısı ($\alpha = 0.90$) .70 kriterinin (Nunnally, 1978) oldukça üzerinde bulunmuştur.

3.3.Verilerin Analize Hazır Hale Getirilmesi

Boyutların ortaya çıkarılmasına yönelik faktör analizleri gerçekleştirilmeden önce, veri setinin analizlere uygunluğu incelenmiştir. Bu çerçevede verilerin SPSS 21.0 programına doğru girilip girilmediği, eksik verilerin olup olmadığı, uç değerlerin varlığı, değişkenler arasında doğrusallık varsayımı testi, normallik varsayımı testi gerçekleştirilmiştir. Veri setinin minimum-maksimum değerleri incelenmiş, değerler olması gereken aralıklarda bulunmuş ve veri setinin programa girişinde herhangi bir hata yapılmadığı tespit edilmiştir. Uygulanan betimleyici analiz neticesinde veri setinde eksik verinin olmadığı saptanmıştır. Kutu çizimleri incelenmiş ve uygulanacak analizlere ilişkin sonuçların çarpıtılmasına yol açacak sayıda ve aşırılıkta uç değer tespit edilememiştir. İncelenen saçılım grafikleri neticesinde (Tabachnick ve Fidell, 2013) değişkenler arası ilişkilerde doğrusallık varsayımı test edilmiştir. Normallik varsayımının test edilmesinde ise değişkenlere ilişkin incelenen basıklık ve çarpıklık değerlerinin, -1 ve +1 aralığında oldukları saptanmıştır. Bu netice, veri setinin normal dağılım varsayımını karşıladığını göstermektedir.

3.4.Faktör Analizleri

Çalışmada kullanılan ölçme araçlarının psikometrik bulguları AMOS 21.0 (Arbuckle, 2014) programı aracılığıyla gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizleri neticesinde incelenmiştir (Kline, 2005).

İlk olarak dönüşümcü liderlik ölçeğinin faktör yapısı incelenmiştir. 20 madde ve 4 alt boyuttan oluşan dönüşümcü liderlik ölçeğinin çok faktörlü yapısı doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. Gerçekleştirilen DFA neticesinde, model tarafından önerilen düzeltme indeksleri doğrultusunda, mümkün olan iyileştirmeler yapılmıştır. Modelin uyum iyiliği değerleri olması gereken aralıklarda mükemmel uyum gösterirken bazıları ise kabul edilebilir uyum göstermiştir. Elde edilen sonuçlar itibarıyla kurulan modelin, örneklemeden sağlanan veri setine uygunluğunun kabul edilebilir ve anlamlı olduğu (χ^2/df (161) = 2.02; CFI = .98; RMSEA = .09; NFI = .96; SRMR = .05) saptanmıştır. Uyum iyiliği değerleri arasında yer alan RMSEA uyum iyiliği değeri için, kritik eşik .08 olduğu vurgulanmaktadır. Ancak RMSEA değeri kurulan model için .09 olarak bulunmuştur. RMSEA uyum iyiliği değerinin, örneklem büyüklüğünden etkilendiği bilinmekte ve küçük örneklerde RMSEA değeri için eşik .10 olarak kabul edilebileceği ifade edilmektedir (Kelloway, 1998).

İkinci olarak 20 madde ve 5 alt boyuttan oluşan örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin faktör yapısı doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi neticesinde model tarafından önerilen ve mümkün olan iyileştirmeler uygulanmıştır. Modele ilişkin elde edilen uyum iyiliği değerleri (χ^2/df (155) = 1.40; CFI = .95;

RMSEA = .06; NFI = .86; SRMR = .08), örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeğinin veri setine uygunluğunun kabul edilebilir olduğunu göstermiştir.

Faktör analizleri kapsamında son olarak 4 madde ve tek boyuttan oluşan kişi-örgüt uyumu ölçeğinin faktör yapısı, doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir. Analiz neticesinde model tarafından önerilen iyileştirmeler, mümkün olan çerçevede uygulanmıştır. Kurulan modele ilişkin elde edilen uyum iyiliği değerleri (χ^2/df (1) = 1.12; CFI = 1.0; RMSEA = .05; NFI = .99; SRMR = .02), kişi-örgüt uyumu ölçeğinin, elde edilen veri seti ile uyumunun kabul edilebilir olduğunu göstermiştir.

4.Bulgular

4.1.Korelasyon Analizi

Çalışma kapsamında yer alan örgütsel vatandaşlık davranışı, dönüşümcü liderlik ve kişi-örgüt uyumu değişkenleri arasındaki ilişkiler, gerçekleştirilen çoklu korelasyon analizi ile incelenmiştir. Çoklu korelasyon analizine ilişkin sonuçlar Tablo 2' de yer almaktadır. Analiz sonucu sağlanan bulgulara göre dönüşümcü liderlik değişkeni ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin varlığı (r (111) = .863, $p < .01$) tespit edilmiştir. Elde edilen korelasyon katsayısı, iki değişken arasındaki ilişkinin büyüklüğünün yüksek ($r > .50$) olduğunu göstermektedir (Cohen, 1988). Korelasyon katsayısı, dönüşümcü liderlik arttıkça örgütsel vatandaşlık davranışının da artacağına işaret etmektedir. Tablo 2' deki değerler, dönüşümcü liderlik ile kişi örgüt uyumu arasında istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin tespit edildiğini (r (111) = .697, $p < .01$) ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile kişi-örgüt uyumu arasında da yine istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde bir ilişkinin saptandığını (r (111) = .630, $p < .01$) göstermektedir. İlgili değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları, değişkenler arasındaki ilişkinin gücünün yüksek olduğuna ($r > .50$) (Cohen, 1988) işaret etmektedir.

Tablo 2. Değişkenler Arasındaki Çoklu Korelasyon Analizi Sonuçları

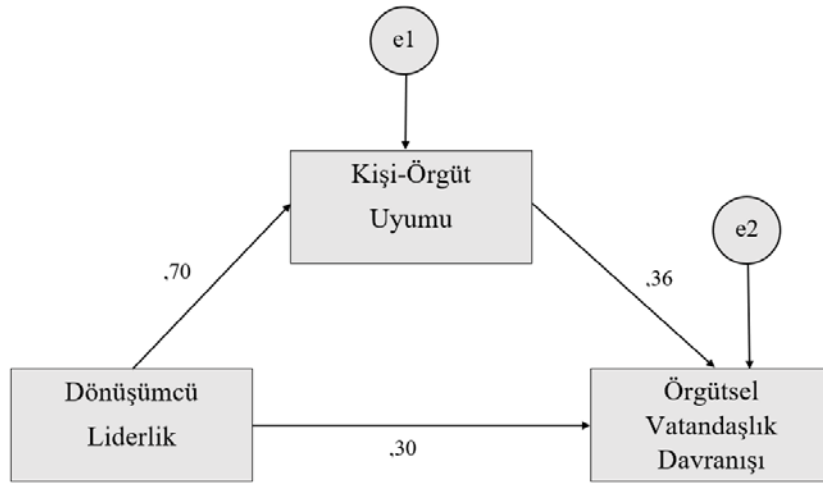
Değişkenler	1	2	3
1.Dönüşümcü Liderlik	-		
2.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.863**	-	
3.Kişi-Örgüt Uyumu	.697**	.630**	-

Not: **p<.01 anlamlılık düzeyinde

4.2.Hipotez Testleri

4.2.1.Yol Analizi

Ölçme araçlarının doğrulayıcı faktör analizleri ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirildikten sonra, gözlenen değişkenli yapısal model üzerinden yol analizi gerçekleştirilerek çalışmanın hipotezleri test edilmiştir. Yapısal modele ilişkin yol diyagramı Şekil 1' de yer almaktadır.



Şekil 1. Aracılı Yapısal Modele İlişkin Yol Diyagramı

Aracılı yapısal modele ilişkin gerçekleştirilen yol analizi sonuçları Tablo 3' te verilmiştir. Sonuçlar incelendiğinde, dönüşümcü liderliğini örgütsel vatandaşlık davranışını istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde yordadığı ($\beta = .30$, $p < .01$) tespit edilmiştir. Bu sonuç araştırmanın H1 hipotezinin desteklendiğini göstermektedir. Benzer şekilde, tahmin edici değişken olan dönüşümcü liderliğin, aracı değişken olan kişi-örgüt uyumu üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde ($\beta = .70$, $p < .001$) bulunmuştur. Bu durumda araştırmanın H2 hipotezi desteklenmiştir. Aracı değişken olan kişi-örgüt uyumunun, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde ($\beta = .36$, $p < .001$) olduğu yine Tablo 3' te yer alan sonuçlardan görülmektedir. Bu sonuca göre H3 hipotezi desteklenmiştir. Modele ilişkin değişkenler arasında saptanan bu etkilerin yanı sıra, tahmin edici değişken olan dönüşümcü liderliğin, kişi-örgüt uyumu değişkeni

üzerinden, sonuç değişkeni olan örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde dolaylı bir etkiye sahip olup olmadığı araştırılmış ve söz konusu dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde olduğu ($\beta = .25$, $p < .01$) bulunmuştur.

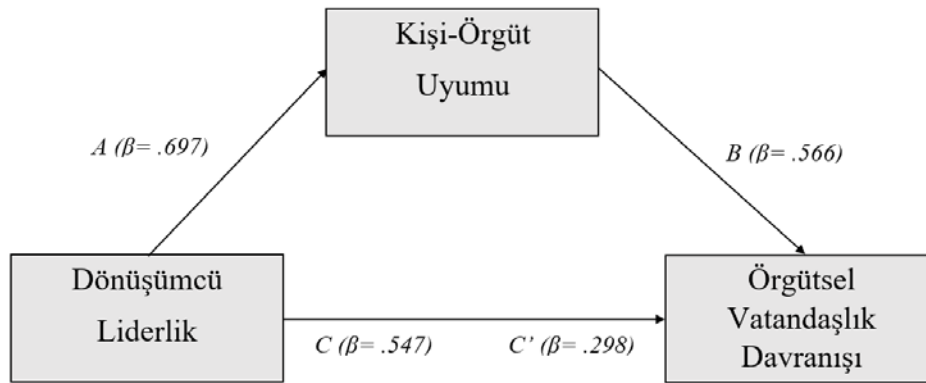
Tablo 3. Yapısal Model Analiz Sonuçları

Değişkenler Arası Yollar	B	SH	β	p
Dönüşümcü Liderlik \longrightarrow Kişi-Örgüt Uyumu	.15	.015	.70	***
Kişi-Örgüt Uyumu \longrightarrow Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.88	.260	.36	***
Dönüşümcü Liderlik \longrightarrow Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	.16	.057	.30	.005

4.2.2. Aracılık Modelinin Test Edilmesi

Çalışmanın araştırma modeli çerçevesinde ele alınan dönüşümcü liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve kişi-örgüt uyumu değişkenleri arasındaki korelasyon katsayıları (bkz. Tablo 2), anlamlı ilişkiler ve araştırma hipotezleri göz önünde bulundurularak, dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, kişi-örgüt uyumunun aracılık rolü Sobel Testi aracılığıyla incelenmiştir (Sobel, 1982). Bu testte elde edilen t puanının 1,96 değerinden büyük olması ve istatistiksel açıdan anlamlı bulunması aracılığın varlığına işaret etmektedir. Sobel testinden elde edilen t puanının

hesaplanmasında, Aroian yöntemi kullanılmıştır (MacKinnon vd.,1995). Aracılığın türünün (tam aracılık, kısmi aracılık) tespit edilmesinde, tahmin değişkeninin (dönüşümcü liderlik), sonuç değişkenini (örgütsel vatandaşlık davranışı) istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde tahmin etmeye devam edip etmediği incelenmiştir. Kişi-örgüt uyumunun, dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide aracı rolünün test edildiği analiz sonuçları Şekil 2' de yer almaktadır.



Aroian Test

$$t = 5.83 \quad p < .001 \quad SH = .036$$

Şekil 2. Kişi-Örgüt Uyumunun Aracılık Etkisi

Gerçekleştirilen aracılık testine ilişkin olarak Şekil 2' de yer alan değerler incelendiğinde, dönüşümcü liderliğin, kişi-örgüt uyumu değişkenini istatistiksel açıdan anlamlı ($\beta = .697$, $p < .001$) bir şekilde tahmin ettiği görülmektedir. Aracılığın test edilmesinde sağlanması gereken koşullardan biri olan tahmin edici değişkenin, aracı değişken üzerinde istatistiksel açıdan anlamlı etkiye sahip olması kriteri sağlanmıştır. İkinci olarak kişi-örgüt uyumu değişkeninin, örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ($\beta = .566$, $p < .001$) bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu sayede aracılığın test edilmesinde ikinci bir koşul olan aracı değişkenin, sonuç değişkenini istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde tahmin etmesi kriteri sağlanmıştır. Üçüncü olarak dönüşümcü liderlik değişkeninin, örgütsel vatandaşlık değişkeni üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan anlamlı ($\beta = .547$, $p < .001$)

bulunmuştur. Dolayısıyla aracılık testi için gerekli koşullardan üçüncüsü olan tahmin edici değişkenin, sonuç değişkeni üzerindeki etkisinin istatistiksel açıdan anlamlı bulunması kriteri de sağlanmıştır. Aracılık testi için koşulların sağlandığının tespit edilmesinin ardından, kişi-örgüt uyumu değişkeninin aracılık rolünün incelenmesi üzerine Aroian testi yapılmıştır. Test neticesinde, dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde, kişi-örgüt uyumunun aracı rolünün varlığı ($t = 5.83$, $p < .001$) tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik değişkeni modele yalnız başına eklendiğinde, sonuç değişkeni olan örgütsel vatandaşlık davranışını tahmin etmedeki standardize edilmiş beta katsayısı .547 olarak bulunmuş iken, dönüşümcü liderlik ve kişi-örgüt uyumu değişkenlerinin, sonuç değişkeni olan örgütsel vatandaşlık değişkenini birlikte tahmin ettikleri modelde standardize beta katsayısı azalmış ve .298 olarak elde

edilmiştir. Beta katsayısındaki bu azalmaya rağmen tahmin ediciliğin istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde devam etmesi, dönüşümcü liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide, kişi-örgüt uyumunun aracılık rolünün kısmi aracılık türünde olduğunu göstermektedir. Bu durumda kısmi aracılığın söz konusu olması ile birlikte araştırmanın H4 hipotezi kabul edilmiştir.

5. Tartışma ve Sonuç

Bu çalışmada dönüşümcü liderliğin, örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracı rolünün varlığı araştırılmıştır. Araştırma evrenini 15 yıldır malzeme ve test cihazları üretimi üzerine küresel pazarda faaliyet gösteren bir işletmenin, üretim ve merkez birimlerinin yer aldığı Ankara ili yerleşkesinde, farklı departmanlarda görev yapan mavi yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırma verilerinin elde edilmesinde anket tekniğinin kullanıldığı bu çalışmada, araştırma anketi 148 çalışanın tamamına fiziki olarak ulaştırılmış ve 111 yanıt sağlanmıştır. Tüm çalışanlara ulaşılması ve geri dönüş oranının yüksekliği (%75), örneklemin araştırma evrenini iyi bir şekilde temsil ettiğini göstermektedir. Analizler doğrultusunda elde edilen araştırma bulguları neticesinde, araştırmanın tüm hipotezleri desteklenmiştir. Bu kapsamda dönüşümcü liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi, dönüşümcü liderliğin kişi-örgüt uyumu üzerindeki etkisi, kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif yönde bulunmuştur. Ayrıca dönüşümcü liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide kişi-örgüt uyumunun aracı rolü istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Araştırma bulguları dönüşümcü liderliğin pozitif örgütsel çıktılar üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğuna dair gerçekleştirilen önceki araştırmaların sonuçları tarafından desteklenmektedir. Özünde lider ve takipçileri arasında karşılıklı olarak gerçekleşen etkileşim, özdeşleşme, motivasyon ve dönüştürme gibi faktörleri barındıran dönüşümcü liderlik, örgütsel ortak amaçları, bireysel menfaatlerin önüne koymaları yönünde takipçilere örnek olunan bir liderlik tarzıdır (Bass ve Avolio, 1990; Bass ve Riggio, 2006; Buil vd., 2019; Burns, 1978). Liderlerinin bireysel olarak kendilerine ilgi göstermesi, gelişimlerini desteklemesi, istek ve ihtiyaçlarını gidermeye çalışması, etik ve ahlaki değerler bakımından gelecekte daha iyi bir konuma gelmeleri yönünde çaba göstermesi yönündeki davranışları, takipçilerin iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerini olumlu yönde etkilemektedir. Takipçiler, liderlerinin kendilerine karşı olumlu tutum ve davranışlarına, anlamlı bir karşılık vermeye çalışmaktadırlar (Wang vd., 2005). Dolayısıyla dönüşümcü liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerinden takipçilerin örgütsel vatandaşlık sergileme eğilimlerini desteklemektedir (Ilies vd., 2009). Dönüşümcü liderler, sergiledikleri liderlik tarzı ile farkında olarak ya da olmayarak, takipçilerinin örgütü

destekleyici nitelikte ekstra rol davranışları sergileme arzu ve eğilimlerini pozitif yönde etkilemektedirler (Podsakoff vd., 1990). Çalışmanın bir diğer bulguları arasında dönüşümcü liderliğin, kişi-örgüt uyumunu olumlu yönde etkilemesi yer almaktadır. Bu sonuç yine dönüşümcü liderliğin olumlu örgütsel çıktılar üzerindeki pozitif etkisi ve dönüşümcü liderin, takipçilerin bireysel amaç ve değerlerini, örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleştirmede (Bass ve Avolio, 1990) oynadığı rolden ileri gelmektedir. Dönüşümcü liderler bireysel değerler sistemi ile örgütsel değerler sistemi arasındaki özdeşleştirmeyi sağlayarak aslında bireylerin kişisel menfaatler için değil de örgütsel amaçlar doğrultusunda hareket etmelerini mümkün kılmaya çalışmaktadır. Bu sayede bireyin değerleri ile örgütün değerleri arasında uyum gerçekleşmekte ve birey kendisini zamanla daha fazla örgütün bir parçası olarak hissetmeye başlamaktadır. Dönüşümcü liderliğin, kişi-örgüt uyumu üzerindeki bu etkisi aslında örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde de etkili olmaktadır. Uyum düzeyinin artması neticesinde kendisini örgütün bir parçası olarak gören birey, örgütsel amaç ve değerlerin gerçekleştirilmesi doğrultusunda daha fazla çaba gösterecektir. Liderlik tarzı, kişisel değerler ile örgütsel değerlerin uyum içerisinde olması, örgütsel vatandaşlık davranışı gibi hususlar örgütlerin uzun vadede rekabet gücü elde etmeleri ve sürdürülebilir kılmalarında etkili olmaktadır. Her şeyden önce kişi-örgüt uyumu nitelikli bireylerin örgüte çekilmesi ve elde tutulmalarında elzem bir role sahiptir. Örgütsel değerler ile uyum gösteremeyeceğine inanan bireyler örgütten gelen teklifleri olumlu değerlendirmeye eğilimi göstermekte iken, uyumsuzluğun varlığı aynı zamanda mevcut çalışanların işten ayrılma niyetlerini arttıracaktır. Bu durum örgütlerin işgücü devir oranları üzerinde negatif bir etki yaratacaktır. Örgütsel değerler ve amaçlar ile yüksek düzeyde uyum gösteren bireylerin istihdam edilmesi, bireylerin iş yaşamlarında bilgi ve becerilerini geliştirirken, yenilikçi davranma, fırsatları yakalama ve değerlendirmede hevesli ve başarılı olmalarını sağlamaktadır. Bu nitelikte bir işgücüne sahip olmak, örgütlerin rekabet gücünü olumlu yönde etkileyecektir (Sudibjo ve Prameswari, 2021).

KAYNAKÇA

- Açıkalm, A. (2000). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri ve Empati Becerileri Arasındaki İlişki (Ankara İli Örneği)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Eğitim Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Allison, B. J., Voss, R. S., Dryer, S. (2001). Student classroom and career success: The role of organizational citizenship behavior. *Journal of Education for Business*, 76 (5), 282-288. doi.org/10.1080/08832320109599650

- Alniaçık, E., Alniaçık, Ü., Erat, S., Akçin, K. (2013), Does person-organization fit moderate the effects of affective commitment and job satisfaction on turnover intentions?. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 99, 274–281. doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.10.495
- Antonakis, J., Avolio, B. J., Sivasubramaniam, N. (2003). Context and leadership: an examination of the nine-factor full-range leadership theory using the Multifactor Leadership Questionnaire. *The Leadership Quarterly*, 14, 261-295. doi.org/10.1016/S1048-9843(03)00030-4
- Arbuckle, J. L. (2014). *IBM Amos TM 23 User's Guide*. Chicago: Amos Development Corporation.
- Arthur, W., Jr., Bell, S. T., Villado, A. J., Doverspike, D. (2006). The use of person-organization fit in employment decision making: An assessment of its criterion-related validity. *Journal of Applied Psychology*, 91, 786–801. doi.org/10.1037/0021-9010.91.4.786
- Ashforth, B. E., Mael F. (1989). Social Identity Theory and the Organizations. *Academy of Management Review*, 14: 20-39. doi.org/10.5465/amr.1989.4278999
- Avolio, B. J., Bass, B. M. (2002). Developing potential across a full range of leadership [electronic resource]: cases on transactional and transformational leadership. Retrieved on March, 13, 2005.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership. *Journal of occupational and organizational psychology*, 72 (4), 441-462. doi.org/10.1348/096317999166789
- Avolio, B. J., Waldman, D.A., Yammarino, J. (1991). Leading in the 1990s: the four I's transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15 (4), 9-16. doi.org/10.1108/03090599110143366
- Aydın, Y. (2015). *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Örgüt Kültürünün Rolü: Bursa Serbest Bölgesinde Faaliyet Gösteren Firmalar Üzerine Bir Araştırma*. (Doktora Tezi). Çukurova Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.
- Barbuto, J.E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11 (4), 26-40. doi.org/10.1177/107179190501100403
- Basım, H., Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61 (4), 83-101.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. Collier Macmillan.
- Bass, B. M. & Avolio, B. J. (1995). *MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire (2 ed.)*. Redwood City: CA: Mind Garden.
- Bass, B. M., Avolio, B. J. (1990). Developing transformational leadership: 1992 and beyond. *Journal of European industrial training*. doi.org/10.1108/03090599010135122
- Bass, B. M., ve Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. SAGE.
- Bass, B. M., & Riggio, R. E. (2006). *Transformational leadership*. Psychology Press.
- 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. doi.org/10.5465/255908
- Bennis, W., Nanus, B. (1985). The strategies for taking charge. *Leaders, New York: Harper. Row*, 41.
- Bolat, O. İ., Bolat, T. (2008). "Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi". *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11 (19), 75-94.
- Buil, I., Martínez, E., Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75. doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014
- Burns, J.M. (1978). *Leadership*. New York: Harper&Row.
- Cable, D. M., DeRue, D. S. (2002). The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology*, 87 (5), 875-884. doi.org/10.1037/0021-9010.87.5.875
- Chatman, J. (1991). Matching people and organizations: Selection and socialization in public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 36, 459–484.
- Cho, J., Dansereau, F. (2010). Are transformational leaders fair? A multi-level study of transformational leadership, justice perceptions, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 21 (3), 409-421. doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.006
- Cohen, J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences (2nd ed.)*. Hillsdale, NJ: Erlbaum.
- Conger, J.A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: an insider's perspective on these developing streams of research. *The Leadership Quarterly*, 10 (2), 145-170. doi.org/10.1016/S1048-9843(99)00012-0

- Daft, R.L. (2005). *The Leadership Experience*. Mason, OH: Thomson South-Western.
- Dessler, G., Starke, F. A. (2004). *Management: Principles and Practices For Tomorrow's Leaders*. Pearson/Prentice Hall.
- Dionne, S. D., Yammarino, F. J., Atwater, L. E., Spangler, W. D. (2004). Transformational leadership and team performance. *Journal of Organizational Change Management*, 17 (2), 177-193. doi.org/10.1108/09534810410530601
- Elçi, M. (2005). *Örgütlerde Etik İklimin Personelin Vatandaşlık Davranışlarına Etkileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Gebze İleri Teknoloji Enstitüsü, Gebze.
- Feinberg, B. J., Ostroff, C., Burke, W. W. (2005). The role of within-group agreement in understanding transformational leadership. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78 (3), 471-488. doi.org/10.1348/096317905X26156
- Gandolfi, F. (2012). A conceptual discussion of transformational leadership and intercultural competence. *Revista de Management Comparat Internațional*, 13 (4), 522-534.
- Greguras, G. J., Diefendorff, J. M. (2009). Different fits satisfy different needs: linking person-environment fit to employee commitment and performance using self-determination theory. *Journal of Applied Psychology*, 94 (2), 465-477. doi.org/10.1037/a0014068
- Hay, I. (2006). Transformational leadership: Characteristics and criticisms. *E-journal of Organizational Learning and Leadership*, 5 (2).
- Hentrich, S., Zimber, A., Garbade, S. F., Gregersen, S., Nienhaus, A., Petermann, F. (2017). Relationships between transformational leadership and health: The mediating role of perceived job demands and occupational self-efficacy. *International Journal of Stress Management*, 24 (1), 34. doi.org/10.1037/str0000027
- Hrehová, D., Bednár, M. Klimková, A. (2017). *Future leader in business*. Proceedings of the Multidisciplinary Academic Conference, 180-186.
- Humphrey, A. (2012). Transformational leadership and organizational citizenship behaviors: The role of organizational identification. *The Psychologist-Manager Journal*, 15 (4), 247-268. doi.org/10.1080/10887156.2012.731831
- Ilies, R., Fulmer, I. S., Spitzmuller, M., & Johnson, M. D. (2009). Personality and citizenship behavior: the mediating role of job satisfaction. *Journal of applied psychology*, 94 (4), 945. doi.org/10.1037/a0013329
- Jehanzeb, K. (2020), Does perceived organizational support and employee development influence organizational citizenship behavior? Person-organization fit as moderator, *European Journal of Training and Development*, 44 (6/7), 637-657. doi.org/10.1108/EJTD-02-2020-0032
- Jehanzeb, K., Mohanty, J. (2018). Impact of employee development on job satisfaction and organizational commitment: person-organization fit as moderator. *International Journal of Training and Development*, 22 (3), 171-191. doi.org/10.1111/ijtd.12127
- Jha, S., Jha, S. (2010). Determinants of organizational citizenship behaviour: A review of literature. *Journal of Management & Public Policy*, 1 (2).
- Jin, M. H., McDonald, B., Park, J. (2018). Does public service motivation matter in public higher education? Testing the theories of person-organization fit and organizational commitment through a serial multiple mediation model. *The American Review of Public Administration*, 48 (1), 82-97. doi.org/10.1177/0275074016652243
- Karip, E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16 (4), 447.
- Kaygın, E., Kaygın, C. Y. (2012). Çalışanların Dönüştürücü Liderlik Algularını Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4, 29-38.
- Kelloway, E. K. (1998). *Using LISREL for structural equation modeling: A researcher's guide*. Sage.
- Kidwell Jr, R. E., Mossholder, K. W., Bennett, N. (1997). Cohesiveness and organizational citizenship behavior: A multilevel analysis using work groups and individuals. *Journal of management*, 23 (6), 775-793. doi.org/10.1177/014920639702300605
- Kim, H. (2014). Transformational leadership, organizational clan culture, organizational affective commitment, and organizational citizenship behavior: A case of South Korea's public sector. *Public Organization Review*, 14 (3), 397-417.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling (2nd ed.)*. Guilford Press.
- Krishnan, V. R., Arora, P. (2008). Determinants of transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Asia Pacific Business Review*, 4 (1), 34-43. doi.org/10.1177/097324700800400104
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58 (2), 281-342. doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x

- Lauver, K. J., Kristof-Brown, A. (2001). Distinguishing between employees' perceptions of person-job and person-organization fit. *Journal of Vocational Behavior*, 59 (3), 454-470. doi.org/10.1006/jvbe.2001.1807
- Li, C., Zhao, H., Begley, T. M. (2015). Transformational leadership dimensions and employee creativity in China: A cross-level analysis. *Journal of business research*, 68 (6), 1149-1156. doi.org/10.1016/j.jbusres.2014.11.009
- López-Domínguez, M., Enache, M., Sallan, J. M., Simo, P. (2013). Transformational leadership as an antecedent of change-oriented organizational citizenship behavior. *Journal of business research*, 66 (10), 2147-2152. doi.org/10.1016/j.jbusres.2013.02.041
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., Fetter, R. (1993). The impact of organizational citizenship behavior on evaluations of salesperson performance. *Journal of marketing*, 57 (1), 70-80. doi.org/10.1177/002224299305700105
- MacKinnon, D. P., Warsi, G., Dwyer, J. H. (1995). A simulation study of mediated effect measures. *Multivariate behavioral research*, 30 (1), 41-62. doi.org/10.1207/s15327906mbr3001_3
- McCulloch, M. C., Turban, D. B. (2007). Using person-organization fit to select employees for high-turnover jobs. *International Journal of Selection and Assessment*, 15 (1), 63-71. doi.org/10.1111/j.1468-2389.2007.00368.x
- Moon, K. K. (2016). The effects of diversity and transformational leadership climate on organizational citizenship behavior in the US federal government: An organizational-level longitudinal study. *Public Performance & Management Review*, 40 (2), 361-381. doi.org/10.1080/15309576.2016.1216002
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., McMurrian, R. (1997). An investigation into the antecedents of organizational citizenship behaviors in a personal selling context. *Journal of marketing*, 61 (3), 85-98. doi.org/10.1177/002224299706100306
- Northouse, P. G. (2016). *Leadership: Theory and Practice. United States of America*. SAGE Publications.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Organ, D.W. (1988). *Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome*. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2005). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Sage Publications.
- Organ, D. W., Ryan, K. (1995). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior. *Personnel psychology*, 48 (4), 775-802. doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01781.x
- Özkalp, E. & Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel Davranış*. Ekin Yayınevi, Bursa.
- Peng, A. C., Lin, H. E., Schaubroeck, J., McDonough III, E. F., Hu, B., Zhang, A. (2016). CEO intellectual stimulation and employee work meaningfulness: The moderating role of organizational context. *Group & Organization Management*, 41 (2), 203-231. doi.org/10.1177/1059601115592982
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Bommer, W. H. (1996). Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors. *Journal of management*, 22 (2), 259-298. doi.org/10.1177/014920639602200204
- 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. doi.org/10.1016/1048-9843(90)90009-7
- 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. doi.org/10.1016/S0149-2063(00)00047-7
- Raja, U., Bouckennooghe, D., Syed, F., Naseer, S. (2018). Interplay between P-O fit, transformational leadership and organizational social capital. *Personnel Review*, 47 (4), 913-930. doi.org/10.1108/PR-07-2016-0161
- Robinson, M. A. ve Boies, K. (2016). Different ways to get the job done: comparing the effects of intellectual stimulation and contingent reward leadership on task-related outcomes. *Journal of Applied Social Psychology*, 46(6), 336-353.
- Scott, S. G., Lane, V. R. (2000). A stakeholder approach to organizational identity. *Academy of Management review*, 25 (1), 43-62. doi.org/10.5465/amr.2000.2791602
- Simola, S. K., Barling, J., Turner, N. (2010). Transformational leadership and leader moral orientation: Contrasting an ethic of justice and an ethic of care. *The leadership quarterly*, 21 (1), 179-188. doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.013

- Smith, C. A., Organ, D. W., Near, J. P. (1983). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of Applied Psychology*, 68 (4), 653-663. doi.org/10.1037/0021-9010.68.4.653
- Sobel, M. E. (1982). Asymptotic confidence intervals for indirect effects in structural equation models. *Sociological Methodology*, 13 (1), 290-312. doi.org/10.2307/270723
- Sudibjo, N., Prameswari, R. K. (2021). The effects of knowledge sharing and person-organization fit on the relationship between transformational leadership on innovative work behavior. *Heliyon*, 7 (6). doi.org/10.1016/j.heliyon. 2021.e07334
- Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics (6. Baskı)*. Boston: Allyn and Bacon.
- Temel, E. (2016). *Dönüşümcü Liderlik ve Psikolojik Güçlendirme Arasındaki İlişkide Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık Rolü: Nazilli'deki Kamu Kurumlarında Bir Uygulama*. Adnan Menderes Üniversitesi.
- Temiz, S. (2010). *Organizational Citizenship Behavior In Non-Profit Sector: Antecedents, Outcomes, And Volunteer-Professinal Comparison*. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Technical University/ Institute Of Science And Technology.
- Tokgöz, E., Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10 (39), 61-76.
- Turunç, Ö., & Çelik, M. (2012). İş tatmini-kişi örgüt uyumu ve amire güven-kişi-örgüt uyumu ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 14 (2), 57-78.
- Wang, H., Law, K. S., Hackett, R. D., Wang, D., Chen, Z. X. (2005). Leader-member exchange as a mediator of the relationship between transformational leadership and followers' performance and organizational citizenship behavior. *Academy of management Journal*, 48 (3), 420-432. doi.org/10.5465/amj.2005.17407908
- Wei, Y. C. (2012). Person-organization fit and organizational citizenship behavior: Time perspective1. *Journal of Management & Organization*, 18 (6), 833-844.
- Wright, B. E., Pandey, S. K. (2010). Transformational leadership in the public sector: Does structure matter? *Journal of public administration research and theory*, 20 (1), 75-89. doi.org/10.1093/jopart/mup003
- Yaniv, E., Farkas, F. (2005). The impact of person-organization fit on the corporate brand perception of employees and of customers. *Journal of Change Management*, 5 (4), 447-461. doi.org/10.1080/14697010500372600
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations. (4th ed.)*. Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Zdaniuk, A., Bobocel, D. R. (2015). The role of idealized influence leadership in promoting workplace forgiveness. *The Leadership Quarterly*, 26 (5), 863-877. doi.org/10.1016/j.leaqua.2015.06.008