

DERLEME MAKALESİ / REVIEW ARTICLE

## DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK EKSENİNDE İŞE ADANMIŞLIK VE İŞGÖREN PERFORMANSININ KAVRAMSAL OLARAK İNCELENMESİ

### CONCEPTUAL INVESTIGATION OF WORK ENGAGEMENT AND EMPLOYEE PERFORMANCE WITHIN THE SCOPE OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP

Hale Seda BOZKIR<sup>1</sup>

#### ÖZ

Günümüzde her örgüt çalışanlarından işlerine bağlı olmalarını, yüksek performans göstermelerini, verilen görevleri eksiksiz olarak yerine getirmelerini ve hatta kendi işlerinin yanı sıra ilave sorumluluklar yüklenmelerini bekler. Dönüşümcü liderler sahip oldukları yenilikçi anlayış ve vizyon ile birlikte örgütsel hedeflere ulaşma konusunda çalışanlarını yönlendirme, çalışanlarının ihtiyaçlarını anlama, onları bu yoğun iş temposunda teşvik etme ve destekleme konusunda oldukça başarılıdırlar. Bundan hareketle, dönüşümcü liderliğin; işe adanmışlık ve işgören performansı üzerindeki etkisinin kavramsal olarak ele alınması amaçlanmıştır. Bu bağlamda; ilk olarak dönüşümcü liderlik, işe adanmışlık ve işgören performansı kavramları ile ilgili geniş bir kavramsal çerçeve oluşturulmuştur. Daha sonra, literatürdeki çalışmaların sonuçları üzerinde durularak dönüşümcü liderliğin, işe adanmışlık ve işgören performansı üzerindeki etkileri ortaya konmuştur. Yapılan literatür taraması, dönüşümcü liderlik tarzının benimsenmesinin hem işe adanmışlığı hem de işgören performansını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dönüşümcü Liderlik, İşe Adanmışlık, İşgören Performansı.


**JEL Sınıflandırma Kodları:** M10, M12, M19, M54.

#### ABSTRACT

Nowadays, every organization expects from their employees to have a strong commitment to their jobs, show high performance, fulfill their duties completely and even take extra responsibilities in addition to their own work. Transformational leaders are very successful at guiding their employees to achieve organizational goals, understanding the needs of employees, encouraging and supporting them under intense work pressure with their innovative approaches and visions. From this point of view, the aim of the study is to conceptually investigate the effects of transformational leadership on work engagement and employee performance. In this context, firstly, a broad conceptual framework is created related to transformational leadership, work engagement and employee performance concepts. Later, the effects of transformational leadership on work engagement and employee performance are investigated according to the results of previous studies. The literature review indicates that the adoption of transformational leadership style, positively impacts on both work engagement and employee performance.

**Keywords:** Transformational Leadership, Work Engagement, Employee Performance.

**JEL Classification Codes:** M10, M12, M19, M54.

<sup>1</sup>  İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Doktora Öğrencisi, halesedabozkir@gmail.com

## EXTENDED SUMMARY

### **Purpose and Scope:**

Day by day, it becomes more and more difficult for organizations to cope with the changes brought about by economic fluctuations, technological developments and increasing competition. The survival of organizations depends on their ability to adaptation of these changes. In this context; especially transformational leaders, who can be described as masters of change, come to the forefront in reducing the negative effects of these changes in organizations. An employee who takes adequate support and inspiration and also guidance properly from his/her leader would be more engaged with his/her job than other employees. At the same time, when employees feel happy and energetic at work, they would fulfill their duties with desire and enthusiasm and this would improve employee performance. In this perspective, the aim of the study is to conceptually investigate the effects of transformational leadership, which is one of the most popular leadership approaches in the literature, on work engagement and employee performance.

### **Design/methodology/approach:**

The study is a review article. First of all, the definitions, characteristics and dimensions of transformational leadership, work engagement and employee performance concepts are looked into. Then, the effects of transformational leadership on work engagement and employee performance are investigated by examining the results of previous studies.

### **Findings:**

The literature review indicates that the adoption of transformational leadership style positively impacts on both work engagement and employee performance. Leadership style plays a significant role in increasing work engagement and employee performance. So transformational leaders should act as mentors and role models, develop creative solutions for problems and also, they should motivate their employees to adapt to the changing work environment. They should take care of every employee, appreciate and reward for their efforts. Employees who trust and believe their leaders would work more willingly and even lose track of time while working. First of all, they would try to complete their tasks, due to their pleasure of working. They would also motivate colleagues to work more efficiently. Gaining trust of their employees is essential for organizations. An employee who trusts his/her leader would be more enthusiastic about his/her job and do not hesitate to do his/her best. In this context, the success of an organization is directly proportional to the success of its employees. The usage of performance evaluation systems is an effective way to identify employee strengths and weaknesses. So that, organizations can easily determine what measures should be taken to increase productivity. Transformational leaders should create comfortable and peaceful work environment for their employees and give opportunities to improve themselves. Transformational leaders should know advantages and disadvantages of their employees and maintain an attitude in order to increase employee performance. An employee who knows that he/she would be appreciated by his/her leader for his/her success would be more willing and energetic to achieve organizational goals and also begin to perform better.

### **Conclusion and Discussion:**

Nowadays, it is understood that employees are the most important capital for organizations as the success of an organization depends on the success of its employees. On the one hand, organizations should create training opportunities for their employees to improve themselves; on the other hand, they should maintain employees' work-life balance. Transformational leaders build team spirit and create peaceful work environment for employees' happiness and comfort. Transformational leaders increase their employees' motivation, support and encourage them; so that employees can feel like a part of the organization. These employees would work more enthusiastically, engage in their jobs easily and show better performance. Employees who are rewarded in return for their efforts and feel safe in the work environment would be motivated and begin to love their jobs. According to this, the most important duty expected from transformational leaders is to provide adequate support and guidance to their employees and to create a comfortable working environment and fair working conditions for them. If a leader allows employees freedom and gives importance to their opinions, employees would be more engaged with their jobs. Working would be more enjoyable for them, and they won't even notice how time passes while they are working. It is quite natural that an employee who does not see his/her job merely as an obligation, feels strong sense of belonging and happy at work, would show better performance than other employees.

## 1. GİRİŞ

Günümüzde, özellikle sürdürülebilir rekabet gücünün sağlanmasında, insan faktörü en önemli etkenlerden biri olmuştur. Örgütlerin, faaliyetlerinin devamı için mutlu ve dinamik çalışanların varlığına ihtiyacı vardır. Çalışanlar hayatlarının önemli bir bölümünü işyerlerinde geçirmekte ve bu sebeple örgütlerin yaşadıkları değişimlere ayak uydurmak durumunda kalmaktadırlar. Çalışanların bu değişen koşullara uyum sağlaması için gerekli yönlendirmeleri yapma noktasında liderler devreye girmektedir; özellikle dönüşümcü liderler, çalışanları hedeflere ulaşılması konusunda etkileme, destekleme ve teşvik etme konusunda oldukça başarılı olmaktadır. Juyumaya ve Torres'e (2023) göre dönüşümcü liderler; çalışanların ve yöneticilerin işle ilgili hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olur, kişisel gelişimi ve öğrenmeyi desteklerler (Juyumaya ve Torres, 2023, s. 36). Sahip oldukları yenilikçi vizyonlarıyla, çalışanların kendilerinden beklenen görevlerin dahi ötesine geçmelerini sağlayabilirler. Örgütsel çıkarları kendi kişisel çıkarlarının önüne koyan dönüşümcü liderler adeta birer rol modeldirler. Dönüşümcü liderler çalışanlarına güvenerek, sorumluluk vermekte ve onlara ekibin birer parçası olduklarını her daim hissettirmektedirler. Ghafoor vd.'e (2011) göre çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmeleri, çalışanların adanmışlığını ve performansını arttırmaktadır.

Kendilerine güvenildiğini hisseden ve desteklenen çalışanlar; işlerine çok daha kolay bir şekilde adapte olabilirler ve kendi sorumluluklarının üzerinde bir performans gösterebilirler. Bu doğrultuda; Al-Amin (2017) çalışmasında dönüşümcü liderlik davranışlarının; çalışanların örgütleri için ilave çaba sarf etmelerini ve kendilerini işlerine adanmalarını sağladığını bu durumun da işgören performansını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Bakker vd. (2023) dönüşümcü liderlik tarzının benimsenmesinin; kişilerin güçlü oldukları taraflardan faydalanılmasını ve inisiyatif alabilmelerini kolaylaştırdığını ve bu durumda; çalışanların kendilerini işlerine adanması ve daha iyi performans gösterebilmeleri konusunda yardımcı olduğunu belirlemişlerdir. Bunların yanı sıra, Vij vd. (2013) çalışmalarında; dönüşümcü liderliğin, çalışanların aidiyet duygusunu geliştirdiğini bir başka deyişle çalışanların kendilerini örgütün bir parçası gibi hissetmelerinin; işe adanmışlık ve işgören performansına olumlu etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde; Yeshitila ve Beyene (2019) çalışmalarında dönüşümcü liderliğin hem işe adanmışlığı hem de işgören performansını olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Alanyazın taraması sonucunda, dönüşümcü liderliğin hem işe adanmışlık hem de işgören performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, örgütlerin hem çalışanlarının işlerine kendilerini adanması hem de performanslarının artışı noktasında dönüşümcü liderlik tarzını benimsemelerinin önemli olduğu belirlenmiştir. Uluslararası yazında dönüşümcü liderliğin, işe adanmışlık ve işgören performansı kavramlarının üzerindeki etkilerinin bütüncül olarak araştırıldığı çalışmalara rastlanılmasına rağmen; ulusal yazında bu etkileri bütüncül olarak inceleyen bir araştırmaya rastlanılmamıştır. Aynı zamanda, bu çalışmada diğer çalışmalardan farklı olarak dönüşümcü liderliğin, işe adanmışlık ve işgören performansı üzerindeki bütüncül etkisi kavramsal olarak ele alınmış, detaylı şekilde irdelenmiştir. Bu nitelikte bir çalışma ile karşılaşılmamasından dolayı yönetim literatürüne katkı yapmak amaçlanmaktadır.

## 2. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİK KAVRAMI

Günümüzün hızla değişen iş dünyasında liderlik her zamankinden daha önemli bir hale gelmiştir. Şirketler, özellikle gelecekte rekabet konusunda yaşayacakları zorlukların üstesinden gelmek, yeni pazar fırsatlarını hızlı bir şekilde tespit etmek ve yetkinliklerini geliştirmek için dönüşümcü liderlik kavramı üzerine eğilmişlerdir (Krishnan, 2005, s. 442). Şirketlerin, bu yeni şartlara adapte olabilmesi, kendi içlerinde dönüşümün sağlanabilmesine bağlıdır ve bu dönüşümün gerçekleşmesi dönüşümcü liderler aracılığıyla mümkün olmaktadır (Kılınç ve Deniz, 2023, s. 263). İlk olarak Burns'un (1978) 'Leadership' adlı çalışmayla ortaya konulan ve sonrasında Bass'ın (1985) 'Leadership and Performance Beyond Expectations' adlı çalışmasıyla detaylandırılan dönüşümcü liderlik kavramı, hem araştırmacılar hem de uygulamacılar arasında muazzam bir popülerlik kazanmıştır (Brown ve Keeping, 2005, s. 245-246). Dönüşümcü liderlik, liderlerin karizmaya sahip olduğu ve takipçilerine bireyselleştirilmiş ilgi, entelektüel teşvik ve ilham verici motivasyon sağladığı bir liderlik tipini ifade eder (Beugre vd., 2006, s. 54). Bir başka deyişle, dönüşümcü liderlik takipçilere ilham verme, teşvik ve motive etme yeteneği ile karakterize edilir (Giddens, 2018, s. 117). Burns (1978) dönüşümcü liderliği, liderler ve takipçilerin birbirlerini daha yüksek motivasyon ve ahlak seviyelerine çıkaracak şekilde ilişki kurması olarak tanımlamıştır.

Dönüşümcü liderler, buldukları örgütlerde değişimi beraberlerinde getirmektedirler (Beugre vd., 2006, s. 53). Ayrıca, takipçileriyle bağlantı kurmaya ve örgüt içi değerlerin de önemini göz önünde bulundurarak değişim

yaratmaya odaklanırlar (Giddens, 2018, s. 117). Dönüşümcü liderler, takipçilerinin örgütsel hedeflere yönelik daha yüksek düzeyde kişisel bağlılık kazanmasına yardımcı olur ve kapasite gelişimini desteklerler. Kapasite gelişimi ve artan bağlılık, takipçilerin örgüt adına fazladan çaba göstermesini ve üretkenliğin artmasını sağlar (Hay, 2006, s. 4). Dönüşümcü liderler, takipçilerinin algı ve düşüncelerinde önemli değişimler yaratma yeteneğine ve vizyonuna sahiptirler. Bir örgütün harikulade sonuçlar elde etmesi için gerekli olan yaratıcılığa ve yenilikçiliğe yardımcı olan ortamlar da yaratırlar (Giddens, 2018, s. 120). Özellikle örgüt içinde kriz ve belirsizliğin olduğu durumlarda dönüşümcü liderlerin kendilerini göstermesi daha olasıdır (Guay, 2013, s. 59). Bu durumlarda; liderlerin değişim yaratması, yön belirlemesi, takipçilerinin motivasyonunu sağlaması ve onlara ilham vermesi gerekir (Kotter, 1990 aktaran Guay, 2013, s. 59). Bass'a (1990) göre dönüşümcü liderlik, liderler grubun amaçları ve misyonu hakkında farkındalık oluşturduklarında ve çalışanları kendi çıkarlarının ötesine bakmaya teşvik ettiklerinde ortaya çıkar. Madi Odeh vd.'e (2023, s. 444) göre ise dönüşümcü liderler; değişimi başlatmak ve değişimle başa çıkmak için oldukça önem arz ederler, eskiyi yeni olarak yeniden şekillendirebilirler. Bu liderler, takipçilerini ve bağlı oldukları örgütleri geliştirirken, aynı zamanda ilerlemelerine de yardımcı olurlar.

Dönüşümcü liderlik, liderin ortaya koyduğu hedefleri gerçekleştirebilmek için bireysel çıkarların ötesine geçebilmek adına kişisel gelişimi ve entelektüel teşviki önerir (Ramsey vd., 2017, s. 462). Dönüşümcü liderler statükoyla savaşıyor, umut verici bir gelecek vizyonu sunar ve takipçilerine dünyayı daha iyi bir yer haline getirmek için motivasyon ve ilham verirler (Oreilly ve Chatman, 2020, s. 5). Dönüşümcü liderler, takipçilerinin motivasyonlarını yükselten ve onlarla bağ kurmayı sağlayan davranışlarda bulunurlar. Ayrıca, takipçilerinin ihtiyaçlarına ve onları motive edecek konulara dikkat ederek, tam potansiyellerine ulaşmalarına da yardımcı olmaya çalışırlar (Ramsey vd., 2017, s. 463). Schmitt vd. örgütlerin çalışanlarının proaktifliğini arttırabilmek için; yöneticilerine eğitim, öğretim ve koçluk etmek gibi yollarla dönüşümcü liderlik becerilerini kazandırabileceklerini ifade etmektedirler (Schmitt vd., 2016, s. 588). Bunların yanı sıra, dönüşümcü liderler takipçilerinden yeni fikirler sunmalarını isterler ve onları yeni yaklaşımlar kullanarak görevlerini tamamlamaya yönlendirirler. Bu tipte bir lider takipçilerinin ihtiyaçlarını karşılar ve gelişim için destekleyici bir ortam sağlar (Sun ve Henderson, 2017, s. 555). Bütün bu tanımlamalardan yola çıkarak; dönüşümcü liderliğin günümüzün iş dünyasında, sürdürülebilirlik ve değişim için oldukça önemli bir liderlik yaklaşımı olduğu söylenebilir (Tanrıverdi ve Paşaoğlu, 2014, s. 276).

Dönüşümcü liderlik tarzının benimsenmesi, esas olarak çalışanların örgüt için oldukça önemli olduklarını ve onların daha iyi durumda olmalarını sağlamanın örgütün amacı olduğu hissini geliştirir. Dolayısıyla, bu duygu örgüte yönelik tutumlarını ve yaptıkları işin kalitesini artırır (Ghafoor vd., 2011, s. 7391). Kopperud vd.'e (2014, s. 31) göre dönüşümcü liderler; takipçilerinin çıkarlarını korumalı, belirli hedefler üzerinde fikir birliği sağlamalı ve takipçilerini, ekibe en iyi şekilde hizmet edecek ve kendi kişisel menfaatlerinin ötesine bakacak şekilde davranmaya teşvik etmelidirler. Ayrıca, Abolnasser vd. (2023) ifade ettikleri şekilde takipçilerinin motivasyonunu sağlamalı, onların olumlu gelişimini desteklemeli ve onların yaratıcı ve yenilikçi fikirlerini teşvik etmelidirler. Etik değerlere uyulan bir çalışma ortamı oluşturmak için net kurallar, öncelikler ve değerler belirlemeli, güvenilir ve yardımcı hazır olmalıdır (Abolnasser vd., 2023, s.20). Bunların yanı sıra, çalışanlarının daha şevkle işlerini yapabilmesi için rahat ve ilgi çekici bir çalışma ortamı yaratabilir, başarılarıyla öne çıkan çalışanlarını ödüllendirebilir veya çalışanlarının sosyal aktivitelere katılmalarını da sağlayabilirler (Ariyani ve Hidayati, 2018, s. 282). Anlaşıldığı üzere; özellikle belirsizliğin, rekabetin ve dinamik çevre koşullarının yoğun olduğu şartlarda dönüşümcü liderlere olan ihtiyaç artmaktadır. Aslında bir anlamda dönüşümcü liderler değişimin ustası olarak görülmektedirler ve çalışanların özellikle örgüt içerisinde sorunlar yaşadığı dönemlerde vizyoner kimlikleriyle çalışanları yönlendirmede, destek olmada ve farklı bakış açıları sunmada oldukça etkili olmaktadır.

Dönüşümcü liderlik yaklaşımının başarısı için dört farklı boyutun (Bass, 1990) uygulanması gerekmektedir. Bunlar; idealleştirilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik ve bireysel düzeyde ilgidir.

*İdealleştirilmiş Etki:* İdealleştirilmiş etki; liderlerin davranışlarının, takipçileri için rol model olmalarına nasıl olanak sağladığını ifade eder (Tari vd., 2023, s. 449). Kişisel olarak örnek teşkil etme, grubun çıkarı için fedakarlık yapma ve olumlu ahlaki davranışlar sergileme gibi tutumları içerir (Kark vd., 2003, s. 247).

*İlham Verici Motivasyon:* Dönüşümcü liderler, örgütleri için takipçilerinin anlayabileceği ve tam anlamıyla destekleyebileceği net bir vizyon ortaya koymak adına ilham verici motivasyon uygularlar. (Giddens, 2018, s. 118). Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi konusunda çalışanlarını teşvik eder ve takım ruhunun oluşturulmasını sağlarlar (Avcı, 2015, s. 92).

*Entelektüel Teşvik:* Entelektüel teşvik, liderlerin yaratıcı ve yenilikçi problem çözmeyi teşvik etmesidir (Tari, vd., 2023, s. 449). Dönüşümcü liderler, takipçilerinin yaşadıkları sorunlara karşı ilgisini ve farkındalığını artırmak ve sorunların çözümü hakkında yeni yollar düşünmelerini sağlama amacı taşırlar (Rafferty ve Griffin, 2004, s. 333).

*Bireysel Düzeyde İlgi:* Bireysel düzeyde ilgi; liderlerin takipçilerine sağladıkları destek, teşvik ve koçluğu ifade eder (Kark vd., 2003, s. 247). Lider, grup içindeki her bir bireyin katkısını bilir, takdir eder ve över; böylece takipçiler çabalarının değerli olduğunu hissederler (Giddens, 2018, s. 118).

### 3. İŞE ADANMIŞLIK KAVRAMI

İlk kez Kahn (1990) tarafından literatüre kazandırılan işe adanmışlık kavramı (Bakker, 2011, s. 265); hem bireysel hem de örgütsel performansı ilgilendirdiği için insan kaynakları yönetimi alanında en popüler konulardan biri haline gelmiştir (Ge, 2020, s. 1). İşe adanmışlık, işle ilgili hissedilen mutluluk halinin; enerji, adanma ve yoğunlaşma ile karakterize edilen; pozitif, tatmin edici ve duygusal bir motivasyon durumudur. Aynı zamanda; işe adanmışlık, kişinin yüksek düzeyde enerjiye sahip olması ve kendini işiyle güçlü bir şekilde özdeşleştirilmesi olarak da ifade edilir (Bakker vd., 2008, s. 187-188) ve özünde çalışanların işlerini nasıl deneyimlediklerini yansıtır (Bakker, 2014, s. 2). İşe adanmışlığın; iş yapma gücünün (enerji, dinçlik) ile iş yapma isteğinin (katılım, adanma) birleşimi olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir (Bakker vd., 2011a, s. 75).

İşe adanmışlık, örgütün tüm kademelerinde güven kültürü yaratmayı gerektirir (Bargagliotti, 2012, s. 1423). Güven olmadan, işe adanmışlık var olamaz. Eğer yöneticiler kendilerini işlerine adanmış olan çalışanlara sahip olmak istiyorlarsa karşılıklı güvenin oluşmasını ve sürdürülmesini sağlayan tüm hususlara dikkat etmeli ve bu güveni zedeleyen tüm eylemlerden kaçınmalıdırlar (Agarwal, 2014, s. 62). Hsieh ve Wang'a (2015) göre, liderlerine güvenen çalışanlar bu durumdan psikolojik olarak etkilenmektedir, bu etkilenme ve liderlerinin onayını alma arzusu onların işlerine kendilerini adanmalarını kolaylaştırmaktadır (Hsieh ve Wang, 2015, s. 2333). Kendilerini işlerine adanmış olan çalışanlar işlerinde coşkuludurlar, yüksek düzeyde enerjiye sahiptirler ve çoğu zaman, zamanın nasıl geçtiğini anlamayacak kadar işlerine dalmış durumdadırlar (Bakker vd., 2008, s. 188). Bu çalışanlar; işleriyle fiziksel, bilişsel ve duygusal olarak bağlantılıdırlar. İşle ilgili hedeflerini gerçekleştirmek için büyük çaba sarf ederler ve çoğu zaman tamamen kendilerini işlerine kaptırırlar (Bakker, 2011, s. 268).

Anitha'a (2014) göre bir çalışanın iş arkadaşlarıyla iyi ilişkilerinin olması, kendini işine adanma olasılığını arttırmaktadır. Bir çalışan kendini işe adadığında, kendi iş hedeflerine karşı olan sorumluluğunun bilincinde olmasının yanı sıra; örgütsel hedeflerin başarısı için de iş arkadaşlarını motive etmektedir. Costa vd. (2014) ise bu çalışanların gerekli olduğu takdirde iş arkadaşlarına yardım etmeye ve fazladan saatler çalışmaya istekli olacaklarını belirtmişlerdir. Anitha (2014) tam tersi durumdaki bir çalışanın ise kendisi iyi bir iş performansı göstermemesinin yanı sıra; iyi performans gösterebilecek kişilerin de motivasyonunu düşüreceğini söylemektedir. Ayrıca aynı çalışmada, çalışanlarının kendini işlerine adanması, bir şirketin rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olabilecek oldukça önemli bir faktör olarak ileri sürülmektedir. Çalışanlar, rakipler tarafından kopyalanamaz ya da taklit edilemezler ve doğru yönlendirildikleri takdirde şirketlerin en değerli unsuru haline gelebilirler (Anitha, 2014, s. 309-310). Aynı şekilde, Durgut ve Günay (2020, s. 150) da işini yaparken mutlu ve huzurlu hisseden, hatta zamanın nasıl geçtiğinin farkına dahi varmayan çalışanların şirketlerin başarısı için son derece önemli olduğunu ifade etmektedirler. Keçecioğlu ve Yılmaz'a (2018, s. 56) göre ise iş güvencesinin olmaması, yan hakların verilmemesi ve iş-yaşam dengesinin bozulması gibi yaşanan aksilikler çalışanların kendilerini işlerine adanmasına engel olmaktadır. Bu durum ise şirketlerin en önemli rekabet avantajlarından birini kaybetmesine yol açmaktadır.

Gorgievski ve Bakker'a (2010, s. 267) göre kendilerini işlerine adanmış olan çalışanlar sosyal ağlar oluşturma konusunda daha başarılıdırlar ve yeni fırsatlara karşı daha açık olurlar. Bakker vd. (2011a, s. 82) bu çalışanların işleriyle ilgili hedeflerine ulaşabilmek için gerek duydukları takdirde destek ve geri bildirim istemekten kaçınmayacaklarını ve çoğu zaman yeni deneyimlere açık olduklarını ifade etmektedirler. Agarwal (2014) ise, kendilerini işlerine adanmış olan çalışanların karşı konulamaz güçlü bir iç dürtü sebebiyle değil; çalışmayı eğlenceli buldukları için çok çalıştıklarını belirtmektedir (Agarwal, 2014, s.47-48). İşe adanmışlık ayrıca, yüksek düzeyde iş performansı, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve daha düşük işten ayrılma niyeti gibi olumlu örgütsel sonuçlar da yaratabilir (Karatepe ve Olugbade, 2009, s. 506). Aynı zamanda, mesleki tükenmişliğin azalmasına veya tamamen ortadan kalkmasına yardımcı olabilir (Kim vd., 2012, s. 249).



Şirketler çalışanlarının işle ilgili hedeflerine ulaşmalarının yanı sıra; onlara öğrenme, büyüme ve gelişme fırsatları da sağlarsa; çalışanların kendilerini işlerine adanmalarının daha kolay olacağı (Hakanen vd., 2006) aksi durumda ise, çalışanların yönetici desteği, performans geri bildirimi vb. yeterli destek ve kaynak alamazlarsa, kendilerini işlerine adanmış olsalar dahi iş ile ilgili talepler ve rol çatışmalarının üstesinden gelemedikleri yolunda görüşler bulunmaktadır (Guan ve Frenkel, 2018, s. 600). Günümüzde, örgütsel başarıyı sağlayan en önemli faktörlerden biri olduğu için, örgütler çalışanlarının kendini işlerine adanması ile yakından ilgilenmektedirler. Aynı zamanda; çalışanlarının iş-yaşam dengesini kurabilecekleri doğru ortamları yaratma konusunda da her geçen gün daha fazla çaba harcamaktadırlar (Wood vd., 2020, s. 241). İşe adanmışlık, bir anlamda çalışanların işlerini ne derecede içselleştirdiği ile ilgilidir. Bir çalışan işini sadece para kazandığı bir araç ve katlanması gereken mesai saatleri olarak görmek yerine gerçekten huzurlu hissederek yapıyorsa, işinde bir fark yaratma amacıyla idealist bir yaklaşımla davranıyorsa ve işiyle duygusal olarak bağ kurabiliyorsa işine kendini adanmış olarak adlandırılabilir.

Schaufeli ve Bakker (2004) işe adanmışlığı; dinçlik, adanmışlık ve yoğunlaşma olmak üzere üç şekilde boyutlandırmışlardır.

*Dinçlik:* Dinçlik, çalışanların işlerini yaparken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel dayanıklılığa sahip olması, işine gereken çabayı sarfetme isteği ve zorluklar karşısında pes etmemesi ile karakterize edilir (Bakker vd., 2008, s.188).

*Adanmışlık:* Adanmışlık, çalışanın işine güçlü bir bağlılık duyması ve çalıştığı işe karşı coşkulu olma, önem verme, ilham alma ve gurur duyma duygularını ifade eder (Bakker vd., 2008, s. 188).

*Yoğunlaşma:* Yoğunlaşma, çalışanın tamamen işine konsantre olması, kendini kaptırması; yaptığı işi bırakmakta zorlanması ve bu sayede zamanın nasıl geçtiğini dahi anlamaması ile ifade edilmektedir (Bakker vd., 2008, s. 188).

#### 4. İŞGÖREN PERFORMANSI KAVRAMI

Elnaga ve Imran'a (2013) göre çalışanlar; şirketlerin taklit edilemez, ender ve en değerli kaynağı olarak kabul edilmektedir, bu özellikleriyle bir nevi şirketlerin can damarlarıdır. Bu sebeple, şirketlerin başarısı ya da başarısızlığı işgören performansına bağlıdır. Awadh ve Saad (2013) ise işgören performansını, şirketlerin gelişmesinde oldukça etkin bir rol oynadığı için onların belkemiği olarak tanımlamıştır (Awadh ve Saad, 2013, s. 168). İşgören performansı, şirket içerisinde çalışanın ne yaptığı veya ne yapmadığı ile ilgilidir (Shahzadi vd., 2014, s.161) ve esas olarak, çalışanların şirketlerinde elde ettikleri sonuçlar ve başarılarıdır (Anitha, 2014, s. 309). Ayrıca, bir çalışanın şirket içerisinde kendisine verilen görevleri nitelik ve nicelik açısından ne kadar iyi yerine getirdiğini ifade etmektedir (Jiang vd., 2023, s. 335).

Şirket içerisinde güçlü bir örgüt kültürünün var olması işgören performansını olumlu yönde etkilemektedir (Awadh ve Saad, 2013). Örgüt kültürünün net bir biçimde tanımlandığı, organize ve ilerici bir çalışma ortamı; çalışan bağlılığının ve performansının artmasını sağlamaktadır (Deogaonkar ve Nanoty, 2022). Ayrıca işgören performansı; örgütsel yapı, performans değerlendirme sistemleri, iş tasarımı, firma dinamiklerinde hakim olan güç ve politikalar gibi çevresel koşullardan da etkilenmektedir. Bu koşullarla ilgili yaşanan sorunlar işgören performansında düşüşlere sebep olmaktadır (Wright ve Geroy, 2001 aktaran Elnaga ve Imran, 2013, s. 141). Tüm bunların yanı sıra; şirketlerin ekip çalışmasına verdiği önem de çalışanların performansı üzerinde doğrudan etkilidir. Çalışanın yeterli ekip çalışması fırsatına sahip olması becerilerini daha iyi kullanmasını sağlamakta; bu durum aynı zamanda işten ayrılma eğilimini de azaltmaktadır (Manzoor vd., 2011, s. 123).

Örgütler çalışanların performanslarını ölçmek için performans değerlendirme sistemlerini kullanırlar. İşgören performansı; çalışanın üretkenliği ve ekstra çaba harcama isteği, yaptığı işin niteliği ve başarısı, işe olan bağlılığı ve hedeflere ulaşmadaki başarısı yönünden değerlendirilir (Edirisooriya, 2014, s. 313). Performans değerlendirmesi, çalışanların nitelik ve davranışlarının kapsamlı bir şekilde analizine ve örgüt içerisinde görevlerin istenilen şekilde gerçekleştirilebilmesi için gerekli olan bilgi, beceri, davranış ve uzmanlıkların anlaşılmasına dayanmaktadır (Pawirosumarto vd., 2017, s. 604). Bu bağlamda; performans değerlendirmesi, çalışanların göstermiş oldukları katkı ve performansların örgütün hedefleri doğrultusunda izlenmesi, gelecek planlaması ve örgüt için yapılması gerekli olan iyileştirmeler için güçlü yönlerin ve fırsatların belirlenmesi açısından oldukça önemli bir araçtır (Daoanis, 2012, s. 55).

Bir örgüt içerisinde işgören performansının istenilen düzeyde olması, örgütsel performansın ve etkinliğin artırılması için de mecburidir (Nazir ve Islam, 2017, s. 101). Her şeyden önce; bir örgüt çalışanlarının performansı kadar başarılı olabilir. Bu noktada, yöneticilerin sorumluluğu oldukça fazladır. Çalışanlar için uygun bir çalışma

ortamı yaratmalı ve performansın gelişmesine yönelik bir sistem kurmalıdırlar (Çöl, 2008, s. 45). Bu sebeple günümüzde birçok şirket, uzun vadeli planlama ile birlikte çalışanlarının gelecekte karşılaşılabilecekleri belirsiz koşullarla mücadele edebilmelerini sağlamak adına onların yeni beceriler kazanmasına yatırım yapmaktadır (Elnaga ve Imran, 2013, s. 137). Anlaşıldığı üzere, çalışanlarının gösterdiği performans uzun vadede örgütlerin başarılı olabilmeleri için en önemli faktörlerden biridir. Bu bağlamda; örgütler çalışanlarının motivasyonunu sağlamalı, onlara rahat ve huzurlu çalışma ortamları sunmalı, maaş artışı ve terfi gibi ödüllendirme yöntemlerini kullanmalıdırlar. Performans değerlendirme sistemleri sayesinde ise örgütler, çalışanlarının zayıf ve üstün oldukları noktaları belirleyebilir ve buna bağlı olarak zayıflıkların giderilmesi noktasında stratejiler geliştirerek, çalışanların performansının iyileşmesini sağlayabilirler.

Motowidlo ve Scotter (1994) işgören performansını görev performansı ve bağlamsal performans olmak üzere iki şekilde boyutlandırmışlardır.

*Görev Performansı:* Görev performansı, iş tanımının bir parçası olan, temel iş yükümlülüklerini içermektedir (Pradhan ve Jena, 2017, s. 71). Ayrıca, bir örgütün temel teknolojik süreçlerinin yürütülmesini ve sürdürülmesini sağlayan faaliyetler de görev performansıyla tanımlanır (Aung vd., 2023, s. 2-3).

*Bağlamsal Performans:* Bağlamsal performans bir örgütün sosyal ve psikolojik ortamı ile ilgilidir (Motowidlo ve Scotter, 1994, s. 476). Bir başka deyişle; bağlamsal performans görev tanımında açıkça belirtilmemekle birlikte bir iş ortamında çalışanlardan beklenen sosyal davranışlardır (Pradhan ve Jena, 2017, s.72).

## 5. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Kendilerini işlerine adanmış olan çalışanlar, örgütlerin rekabet avantajına sahip olabilmeleri için en önemli sermayeleridir. Bu bağlamda çalışanların kendilerini örgütün parçası olarak hissetmeleri ve kaynakları örgüt yararına kullanmaları adanmışlığın bir göstergesi şeklinde kabul edilmektedir. Çalışanların işlerine kendini adanmalarını sağlamak ise, bir liderin temel vazifelerinden biridir (Kılınç ve Yener, 2020, s. 1507). Buna göre, liderler gittikçe karmaşık hale gelen ve hızla değişen bir çevreyle başa çıkabilmek için, iş tanımlarında kendilerinden istenen tüm görevleri büyük bir dikkatle ve enerjilerini harcayarak yerine getirebilecek, hatta beklenenden daha fazla çaba harcamaya istekli çalışanlara ihtiyaç duymaktadırlar (Lai vd., 2020, s. 1). Esasında dönüşümcü liderler, çalışanları tam potansiyellerini kullanarak çalışmaya ve örgütlerin başarıya ulaşabilmesi için katkıda bulunmaya teşvik ederler (Nawaz vd., 2024, s. 3). Vincent-Höper vd. (2012) dönüşümcü liderlerin, çalışanlarının yüksek düzeydeki ihtiyaçlarını karşıladıklarından ve kendi potansiyellerini keşfetmesini sağladıklarından dolayı işe adanmışlığın artmasını sağladıklarını ifade etmektedirler. Bu bağlamda, Bader vd. (2023) dönüşümcü liderlerin çalışanların psikolojik ihtiyaçları ile yakından ilgilendiğini ve bu durumun çalışanların kendilerini işlerine adanmasını kolaylaştırdığını tespit etmişlerdir. Bakker vd.'e (2011b) göre dönüşümcü liderlik, çalışanların birbiriyle uyumlu bir şekilde iş yapmasını da teşvik ederek adanmışlığı desteklemektedir.

Günümüzde çalışanlar uzun saatlerini işyerlerinde geçirmektedirler buna göre, onların verimli bir şekilde çalışmalarına devam etmeleri noktasında enerjilerinin yüksek olmasını sağlamak, moral ve motivasyonlarını arttırmak liderlerin sorumluluğundadır. Dönüşümcü liderler çalışanlarının ihtiyaçları ile ilgilenmekte ve zorluklarla mücadele etmelerine yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda; onları yenilikçi fikirlerini sunmaları yolunda cesaretlendirmekte, kendilerine güvenmelerini sağlamakta ve takım ruhunu da canlandırmaktadırlar. Bu doğrultuda, liderine saygı duyan ve onu örnek alan bir çalışan işinin gerekliliklerini yerine getirme konusunda daha motive olacak, başarısızlıklar karşısında pes etmeyecek ve işini en iyi şekilde yapabilmek adına yılmadan çalışmaya istekli olacak, bir nevi kendini işiyle özdeşleştirecek, kendini işine adayacaktır.

Dönüşümcü liderlik ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiyi inceleyen literatür araştırıldığında; Gözükar ve Şimşek (2016) çalışmalarında dönüşümcü liderliğin, çalışanların düşünce ve inanışlarında değişim yaratan bir liderlik tarzı olduğunu belirterek, yaptıkları analiz sonucunda dönüşümcü liderliğin işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Coşkun ve Şentürk (2017) Düzce Krempark AVM çalışanları; Kılıç vd. (2020) gıda sektöründe faaliyet gösteren bir aile işletmesinde çalışanlar; Kenek ve Sökmen (2022) Ankara'da faaliyet göstermekte olan sağlık kurumlarında çalışanlar üzerine yaptıkları araştırmalarında dönüşümcü liderlik davranışlarının işe adanmışlığı pozitif olarak etkilediğini tespit etmişlerdir.

Zhu vd. (2009) Güney Afrika'da farklı sektörlerde yer alan işletmelerde yaptıkları araştırmalarında; dönüşümcü liderlik ile işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki olduğunu, çalışanların iyimser tutumlarının ise, dönüşümcü

liderliğinin işe adanmışlık üzerindeki etkisini arttırdığını bulmuşlardır. Benzer şekilde; Tims vd. (2011) Hollanda'da iki farklı işletmede danışman olarak çalışanlar üzerine yaptıkları çalışmalarında; dönüşümcü liderler tarafından yaratılan sorun çözme odaklı çalışma ortamının, bir çalışanın kendini işine adanması için oldukça önemli bir unsur olduğunu; ayrıca dönüşümcü liderlik davranışlarının, çalışanların iyimser tutumlarını arttırdığını ve dolayısıyla işe adanmışlıklarının da arttığını tespit etmişlerdir. Ghadi vd. (2013) Avustralya'da faaliyet gösteren işletmelerde tam zamanlı olarak çalışanlar üzerine yaptıkları araştırmalarında dönüşümcü liderlere sahip olan çalışanların daha enerjik, işlerine daha yoğunlaşmış ve kendilerini adanmış olduklarını tespit etmişlerdir. Aynı şekilde; Breevaart vd. (2014) bahriyeliler üzerine yaptıkları çalışmalarında dönüşümcü liderlerin sağladığı sosyal destek ve özerkliğin, işe adanmışlığı olumlu yönde etkilediğini belirlemişlerdir. Thisera ve Sewwandi (2018) Sri Lanka'da konaklama sektöründe çalışanlar; Milhem vd. (2019) Filistin'de faaliyet gösteren işletmelerde tam zamanlı çalışanlar; Valldeneu vd. (2021) yedi farklı çok uluslu şirketten çalışanlar üzerine yaptıkları çalışmalarında dönüşümcü liderlik tarzının benimsenmesinin, işe adanmışlığı olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

## 6. DÖNÜŞÜMCÜ LİDERLİĞİN İŞGÖREN PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

Dönüşümcü liderlik, çalışanları örgütsel hedef ve çıkarlarla özdeşleşmeye ve beklentilerin ötesinde performans göstermeye teşvik etmektedir (Buil vd., 2019, s. 65). Örgütler, dönüşümcü liderlerin şekillendirdiği vizyon, teşvik ve bağlılığa ihtiyaç duyarlar. Ayrıca, dönüşümcü liderlik yaklaşımı, liderlere örgütlerde çalışma motivasyonunu geliştirme ve iyileştirme konusunda da büyük ölçüde fırsat tanımaktadır (Sundi, 2013, s. 57). Sinaga vd.'e (2018, s. 21) göre dönüşümcü liderlik, çalışanları da değişim sürecine dahil eder ve onların işlerinde en iyi performansı gösterebilmeleri konusunda hırslı olmalarına olanak sağlar; onlara ilham verir ve motive eder. Lai vd.'e (2020) göre dönüşümcü bir liderle çalışanların kendilerini işlerine kaptırma olasılıkları daha yüksektir ve bu da kuvvetle muhtemel daha iyi bir iş performansı ile sonuçlanır (Lai vd., 2020, s. 1). Uzun vadede örgütlerin; rakipleriyle rekabet edebilmeleri, yüksek kazanç elde edebilmeleri ve bu doğrultuda devamlılıklarını sağlayabilmeleri, çalışanlarının başarısı ile doğru orantılıdır. Çalışanlar her şeyden önce, başarılarının karşılığını alacaklarını bilmelidirler; bu durum maaş artışı, yükselme, yurt içi ya da yurt dışında eğitimler, ek ödemeler, kariyerlerinin gelişimi konusunda destek almak şeklinde olabilir. Bu bağlamda, dönüşümcü liderler; çalışanlarına sorumluluk vermekten kaçınmamakta, onların ilgi alanlarını ve güçlü oldukları noktaları bilmekte, zayıf oldukları noktalar konusunda da gelişimlerine yardımcı olmak için çabalamakta ve gelişimleri karşısında onları ödüllendirmekte, takdir etmektedirler. Bu şekilde bir yaklaşım haliyle çalışanların yüksek performans göstermek için ellerinden geleni yapmasına yardımcı olmaktadır.

Aktuna ve Kılıçlar (2019) Ankara'da bulunan beş yıldızlı konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine yaptıkları çalışmalarında dönüşümcü liderlik tarzının benimsenmesinin, işgören performansını arttırdığını ve işletmelerin çalışanları için elverişli bir çalışma ortamı sağlamaları gerektiğini belirtmişlerdir. Ay ve Keleş (2017); Kılınc ve Deniz (2023) sağlık çalışanları üzerine yaptıkları araştırmalarında dönüşümcü liderlik tarzlarının benimsenmesinin işgören performansı üzerinde olumlu etkisi olduğunu tespit etmişlerdir.

Rachman (2021) işgören performansının örgütlerin başarısı için kritik bir faktör olduğunu belirttiği araştırmasında; dönüşümcü liderlik tarzının benimsenmesinin işgören performansını olumlu yönde etkilediğini tespit etmiştir. Nguyen vd.'e (2019) göre dönüşümcü liderlik; çalışanların proaktifliğinin, pozitif tutum ve tavırlarının ve motivasyonlarının artmasını sağlamakta bu durumda; işgören performansını olumlu olarak etkilemektedir. Musa vd.'e (2018) göre örgütler; empati kurabilme, pragmatik ve vizyon sahibi olma, yenilikçi ve teşvik edici tutumlar sergileme gibi nitelikleriyle ön plana çıkan dönüşümcü liderlik tarzını benimsemelidirler; çünkü bu nitelikler doğru bir şekilde kullanıldığında işgören performansını arttırmaktadır. Raveendran ve Gamage (2019) çalışmalarında, işgören performansının iyileştirilebilmesi için benimsenen liderlik tarzının önemine dikkat çekmişler ve dönüşümcü liderlik anlayışının hakim olmasının, performansı olumlu yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

Paracha vd. (2012) Pakistan'da faaliyet göstermekte olan altı özel okulun çalışanları; Imran vd. (2012) Pakistan'da imalat sektöründe çalışanlar; Kalsoom vd. (2018) yine Pakistan'da hızlı tüketim malları üreten firmalarda çalışanlar üzerine yaptıkları araştırmalarında dönüşümcü liderliğin işgören performansını arttırdığını tespit etmişlerdir. Nyakundi vd. (2021) Kenya'da faaliyet gösteren bankalarda çalışanlar üzerine yaptıkları araştırmalarında dönüşümcü liderliğin işgören performansını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir. Almutairi (2016) Riyad'da bulunan dört farklı hastanede çalışmakta olan Suudi kadın hemşireler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında; dönüşümcü liderlik ile işgören performansı arasında pozitif yönde bir ilişki



olduğunu belirlemiştir. Buna göre; hastane yönetiminin işgörenlerin performansını arttırmak için dönüşümcü liderlik tarzlarının benimsenmesi açısından zemin hazırlamasını ve yöneticilerin liderlik tarzlarına daha fazla dikkat etmeleri gerektiğini tespit etmiştir. Dialoke ve Ogbu (2018) Nijerya'nın Rivers Eyaleti'nde faaliyet göstermekte olan özel orta dereceli okullarda çalışanlar üzerine gerçekleştirdikleri çalışmalarında; dönüşümcü liderliğin işgören performansını olumlu olarak etkilediğini tespit etmişlerdir. Bu bağlamda; özel ortaöğretim okullarının yöneticilerinin, çalışanların performansını artırmak için dönüşümcü liderliği bir strateji olarak kullanmaları gerektiğini belirlemiştir. Risambessy vd. (2012) Malezya'daki hemşireler; Hoxha (2019) Malezya'daki bir telekomünikasyon şirketinin çalışanları; Wen vd. (2019) yine Malezya'da faaliyet göstermekte olan özel şirketlerde çalışanlar üzerine yaptıkları çalışmalarında; dönüşümcü liderlik tarzının işgören performansını pozitif yönde etkilediğini tespit etmişlerdir.

## 7. SONUÇ

Teknolojik ilerlemelerin ve rekabet ortamının giderek arttığı küreselleşen dünyada örgütlerin, başarıya ulaşabilmeleri ve rekabet üstünlüğü elde edebilmeleri için öncelikle değişime uyum sağlamaları gerekmektedir. Günümüzde bir örgütün en değerli kaynağı olan çalışanların çevresel değişimlere adapte olabilmesi; liderler sayesinde kolaylaşmaktadır. Buna göre çalışanların, örgütsel değişimlere istenilen şekilde uyum sağlama ve görevlerini istekli ve çocuklu bir şekilde yerine getirmeleri noktasında, özellikle de dönüşümcü liderlerin sergiledikleri teşvik edici ve birleştirici tutum örgütlerin yüklerini oldukça hafifletmektedir. Dönüşümcü liderler, bir anlamda çalışanlarının kendi potansiyellerinin farkına varmalarını sağlarlar, inisiyatif almaları konusunda onları teşvik ederler ve örgüt içerisinde yaşanacak olası problemlere karşı yenilikçi bir bakış açısıyla bakabilmelerini sağlarlar. Dönüşümcü liderler çalışanlarının kendi kişisel gelişimlerine özen gösterirler ve onlara birer rol model olurlar. Çalışanlarının ne hissettikleri dönüşümcü liderler için önemlidir, onların yaşadıkları problemleri göz ardı etmedikleri gibi ani ve hızlı değişimlerle de başa çıkmalarına yardımcı olurlar. İşyerlerinde köklü değişimler yaşanması durumunda, çalışanların bu değişimlerden mümkün olduğunca az etkilenmesi, dönüşümcü liderler aracılığıyla olmaktadır.

Bir liderin çalışanlarına güvenmesi, desteklemesi ve onların ihtiyaç ve isteklerine saygı duyması; çalışanların işlerine daha yüksek bir enerji ile odaklanmalarına yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, dönüşümcü liderlerin verdikleri ilham ve motivasyon ile birlikte çalışanlar, görevlerini tamamlamak için çaba sarf etmekten kaçınmamakta hatta ilave sorumluluklar dahi almakta istekli olmaktadır. İşyerlerinde kendilerini mutlu ve huzurlu hisseden ve liderlerine güvenen çalışanlar görevlerini yerine getirirken, bunu sadece bir zorunluluk olarak görmemekte, işlerinden keyif almakta, işlerine kendilerini adamaktadırlar. Aynı zamanda, çalışma arkadaşlarını da motive etmekte ve onlar için de olumlu birer örnek olmaktadır. Çalışanları aynı amaç etrafında birleştirmek, örgüt içerisindeki her bir bireyin sorunları ile ayrı ayrı ilgilenerek onların örgütün önemli birer parçası olduklarını hissettirmek ve bu doğrultuda, aidiyet duygularının gelişmesini sağlamak ve onlara adil bir çalışma ortamı sunmak konusunda dönüşümcü liderlere büyük iş düşmektedir.

Dönüşümcü liderler çalışanlarının fikirlerini önemser, onlara özgürlük tanır; başarı elde ettiklerinde onları takdir eder ve ödüllendirir. Başarısının karşılığını alacağını bilen bir çalışan doğal olarak yüksek performans gösterme konusunda daha istekli olacak, etkin ve verimli bir şekilde çalışacaktır. Dönüşümcü liderler, her bir çalışanın güçlü olduğu noktaları bilir ve sahip oldukları vizyonla bunları örgütsel hedeflere ulaşma doğrultusunda kullanırlar. Önerilerinin dikkate alındığını gören çalışanlar, yenilikçi yanlarını ortaya çıkarma konusunda daha cesur davranacaklardır. Ayrıca, dönüşümcü liderler aksiliklerle karşılaştığı durumlarda; yeni çözüm yolları önermekte, çalışanlarını desteklemekte, başka bir deyişle onların yanında olduğunu göstermekte de başarılıdır. Bu durum, çalışanların örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarının üzerinde görmelerine yardımcı olmaktadır; çünkü öncelikle bir örgütün başarısı çalışanlarının başarısına bağlıdır. İşlerine kendilerini adanmış ve yüksek performans gösteren çalışanlara sahip olmak her örgüt için büyük önem taşımaktadır; bu bağlamda dönüşümcü liderlerin üzerine düşen bir yandan çalışanlarının kendilerini rahat hissedecekleri uygun çalışma ortamları hazırlamaları bir yandan da onların iş-yaşam dengelerini korumalarına yardımcı olmaktadır.

Yukarıda açıklananlarla benzer doğrultuda; Li vd. (2019) liderlere güvenin olmadığı ve çalışanların motivasyonunun sağlanmadığı bir örgütte işe adanmışlığın söz konusu olamayacağını belirtmişlerdir. Örgütler işe adanmışlığın sağlanabilmesi için güven inşa edecek stratejiler geliştirmelidirler. Bu durum, aynı zamanda sürdürülebilir performans açısından da oldukça önemlidir. Kovjanic vd. (2013) çalışmalarında, dönüşümcü liderliğin çalışanların ihtiyaçlarının tatminini sağladığını bu durumda; işe adanmışlık ve işgören performansını

arttırmanın önemli bir yolu olduğunu bulmuşlardır. Murali ve Aggarwal (2020) ise yöneticilerin liderlik vasfının çalışanların işe adanmışlığını ve performansını belirleyen önemli bir faktör olduğunu ve dönüşümcü liderliğin hem işe adanmışlık hem de işgören performansı üzerinde kayda değer pozitif bir etkisi olduğunu tespit etmişlerdir. Pourbarkhordari vd. (2016) da aynı doğrultuda, çalışanların kendilerini işlerine adanması için dönüşümcü liderlik davranışları sergileyecek olan yöneticilerin teşvik edilmesinin oldukça önemli olduğunu; bu sayede işgören performansının da artacağını tespit etmişlerdir. Evelyn ve Hazel (2015) ise çalışmalarında; örgütlerin hem çalışanlarının işe adanmışlığını hem de örgütsel performansı arttırmak istiyorlarsa, çalışanlarına karşı destekleyici bir tutum sergilemek ve vizyon kazanmalarını sağlamak gibi dönüşümcü liderlik özellikleri etrafında stratejiler ve eğitim programları geliştirmeleri gerektiğini önermişlerdir.

Özetlemek gerekirse; bu çalışmada dönüşümcü liderliğin; işe adanmışlık ve işgören performansı üzerindeki etkisinin kavramsal olarak ele alınması amaçlanmıştır. Yapılan alanyazın taraması sonucunda, dönüşümcü liderliğin hem işe adanmışlık hem de işgören performansı üzerinde pozitif etkisi olduğu tespit edilmiştir. Buna göre, dönüşümcü liderlik tarzının örgüt kültürünün bir parçası olması sağlanmalı ve bunun için alt kademe yönetimden başlayarak eğitimler verilmelidir. Böylelikle, bu anlayış örgütün her noktasına işleyecektir. Dönüşümcü liderler; çalışanlarına güven duymakta, onların ihtiyaçlarını, isteklerini gözetmekte ve çalışanlarının fikirlerine değer vermektedirler. Dönüşümcü liderlerin sahip oldukları bu pozitif davranış kalıpları, çalışanların işlerine uyum sağlayabilmeleri açısından son derece önem taşımaktadır. İşini tam anlamıyla benimseyen ve gerekirse saatlerini harcamaktan çekinmeyen bir çalışan aynı şekilde, yüksek düzeyde performans göstermek için de elinden geleni yapacaktır. Bu durum uzun vadede, verimlilik artışını beraberinde getirecek, sürdürülebilir rekabet avantajı yaratacak, şirketlerin karlılığını olumlu yönde etkileyecek ve devamlılıklarını sağlayacaktır.

#### YAZARIN BEYANI

**Katkı Oranı Beyanı:** Yazar, çalışmanın tümüne tek başına katkı sağlamıştır.

**Destek ve Teşekkür Beyanı:** Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

**Çatışma Beyanı:** Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

#### KAYNAKÇA

- Abolnasser, M. S. A., Abdou, A. H., Hassan, T. H. ve Salem, A. E. (2023). Transformational leadership, employee engagement, job satisfaction, and psychological well-being among hotel employees after the height of the COVID-19 pandemic: A serial mediation model. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 20(4), 1-27. <https://doi.org/10.3390/ijerph20043609>
- Agarwal, U. A. (2014). Linking justice, trust and innovative work behaviour to work engagement. *Personnel Review*, 43(1), 41-73.
- Aktuna, H. C. ve Kılıçlar, A. (2019). Yöneticilerin liderlik tarzları ile işgörenlerin performansı arasındaki ilişki. *Haliç Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 299-322.
- Al-Amin, M. (2017). Transformational leadership and employee performance mediating effect of employee engagement. *North South Business Review*, 7(2), 28-40.
- Almutairi, D. O. (2016). The mediating effects of organizational commitment on the relationship between transformational leadership style and job performance. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 231-241. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v11n1p231>
- Anitha, J. (2014). Determinants of employee engagement and their impact on employee performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(3), 308-323.
- Ariyani, N. ve Hidayati, S. (2018). Influence of transformational leadership and work engagement on innovative behavior. *Etikonomi: Jurnal Ekonomi*, 17(2), 275-284. <http://dx.doi.org/10.15408/etk.v17i2.7427>

- Aung, Z. M., San Santoso, D. ve Dodanwala, T. C. (2023). Effects of demotivational managerial practices on job satisfaction and job performance: Empirical evidence from Myanmar's construction industry. *Journal of Engineering and Technology Management*, 67, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2022.101730>
- Avcı, A. (2015). Dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri: kavramsal çerçevesi ve eğitim örgütleri açısından etkileri. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, (5), 85-108.
- Awadh, A. M. ve Saad, A. M. (2013). Impact of organizational culture on employee performance. *International Review of Management and Business Research*, 2(1), 168-175.
- Ay, F. A. ve Keleş, K. (2017). Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik tarzlarının işten ayrılma niyeti ve iş performansı üzerinde etkisi. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(4), 193-203.
- Bader, B., Gielnik, M. M. ve Bledow, R. (2023). How transformational leadership transforms followers' affect and work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 32(3), 360-372. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2022.2161368>
- Bakker, A. B. (2011). An evidence-based model of work engagement. *Current Directions in Psychological Science*, 20(4), 265-269.
- Bakker, A. B. (2014). Daily fluctuations in work engagement: An overview and current directions. *European Psychologist*, 19, 227-236. <http://dx.doi.org/10.1027/1016-9040/a000160>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. ve Leiter, M. P. (2011a). Work engagement: Further reflections on the state of play. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 74-88. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.546711>
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L. ve Leiter, M. P. (2011b). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(1), 4-28. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2010.485352>
- Bakker, A. B., Hetland, J., Olsen, O. K. ve Espevik, R. (2023). Daily transformational leadership: A source of inspiration for follower performance?. *European Management Journal*, 41(5), 700-708. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2022.04.004>
- Bakker, A. B., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P. ve Taris, T. W. (2008). Work engagement: An emerging concept in occupational health psychology. *Work & Stress*, 22(3), 187-200. <https://doi.org/10.1080/02678370802393649>
- Bargagliotti, L. A. (2012). Work engagement in nursing: a concept analysis. *Journal of Advanced Nursing*, 68(6), 1414-1428.
- Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31.
- Beugré, C. D., Acar, W. ve Braun, W. (2006). Transformational leadership in organizations: an environment-induced model. *International Journal of Manpower*, 27(1), 52-62.
- Breevaart, K., Bakker, A., Hetland, J., Demerouti, E., Olsen, O. K. ve Espevik, R. (2014). Daily transactional and transformational leadership and daily employee engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(1), 138-157.
- Brown, D. J. ve Keeping, L. M. (2005). Elaborating the construct of transformational leadership: The role of affect. *The Leadership Quarterly*, 16(2), 245-272.

- Buil, I., Martinez, E. ve Matute, J. (2019). Transformational leadership and employee performance: The role of identification, engagement and proactive personality. *International Journal of Hospitality Management*, 77, 64-75. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.06.014>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper & Row.
- Costa, P. L., Passos, A. M. ve Bakker, A. B. (2014). Team work engagement: A model of emergence. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 87(2), 414-436.
- Coşkuner, M. ve Şentürk, F. K. (2017). Dönüşümcü ve istismarcı liderlik davranışlarının işe adanmışlık üzerine etkisi: AVM çalışanları örneği. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(2), 165-195.
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46.
- Daoanis, L. E. (2012). Performance Appraisal System: It's implication to employee performance. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(3), 55-62.
- Deogaonkar, A. ve Nanoty, S. (2022). Moderated mediation between organizational culture and employee performance: The role of similarities in religious teachings and high-performance managerial practices. *Journal of Indian Business Research*, 15(2), 243-261.
- Dialoke, I. ve Ogbu, E. F. (2018). Transformational leadership and employee performance of selected private secondary schools in Rivers State. *International Journal on Leadership*, 6(2), 14-22.
- Durgut, A. İ. ve Günay, G. Y. (2020). Etik liderlik, işe adanmışlık ve yönetsel yaratıcılık arasındaki ilişki: Yapı malzemeleri sektöründe bir uygulama. *Journal of Organizational Behavior Review*, 2(2), 149-171.
- Edirisooriya, W. A. (2014). Impact of rewards on employee performance: With special reference to ElectriCo. *The 3rd International Conference on Management and Economics*, (s. 311-318), Sri Lanka.
- Elnaga, A. ve Imran, A. (2013). The effect of training on employee performance. *European journal of Business and Management*, 5(4), 137-147.
- Evelyn, D. ve Hazel, G. (2015). Effects of transformational leadership on employee engagement: The mediating role of employee engagement. *International Journal of Management*, 6(2), 1-8.
- Ge, Y. (2020). Psychological safety, employee voice, and work engagement. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 48(3), 1-7. <https://doi.org/10.2224/sbp.8907>
- Ghadi, M.Y., Fernando, M. ve Caputi, P. (2013). Transformational leadership and work engagement: The mediating effect of meaning in work. *Leadership & Organization Development Journal*, 34(6), 532-550.
- Ghafoor, A., Qureshi, T. M., Khan, M. A. ve Hijazi, S. T. (2011). Transformational leadership, employee engagement and performance: Mediating effect of psychological ownership. *African Journal of Business Management*, 5(17), 7391-7403.
- Giddens, J. (2018). Transformational leadership: What every nursing dean should know. *Journal of Professional Nursing*, 34(2), 117-121. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2017.10.004>
- Gorgievski, M. J. ve Bakker, A. B. (2010). Passion for work: Work engagement versus workaholism. *Handbook of Employee Engagement: Perspectives, Issues, Research and Practice*, 264-271.



- Gözükara, İ. ve Simsek, Ö. F. (2016). Role of leadership in employees' work engagement: Organizational identification and job autonomy. *International Journal of Business and Management*, 11(1), 72-84.
- Guan, X. ve Frenkel, S. (2018). How HR practice, work engagement and job crafting influence employee performance. *Chinese Management Studies*, 12(3), 591-607.
- Guay, R. P. (2013). The relationship between leader fit and transformational leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 28(1), 55-73.
- Hakanen, J. J., Bakker, A. B. ve Schaufeli, W. B. (2006). Burnout and work engagement among teachers. *Journal of School Psychology*, 43(6), 495-513.
- Hay, I. (2006). Transformational leadership: Characteristics and criticisms. *E-journal of Organizational Learning and Leadership*, 5(2), 1-19.
- Hoxha, A. (2019). Transformational and transactional leadership styles on employee performance. *International Journal of Humanities and Social Science Invention*, 8(11), 46-58.
- Hsieh, C. C. ve Wang, D. S. (2015). Does supervisor-perceived authentic leadership influence employee work engagement through employee-perceived authentic leadership and employee trust? *The International Journal of Human Resource Management*, 26(18), 2329-2348. <https://doi.org/10.1080/09585192.2015.1025234>
- Imran, R., Fatima, A., Zaheer, A., Yousaf, I. ve Batool, I. (2012). How to boost employee performance: investigating the influence of transformational leadership and work environment in a Pakistani perspective. *Middle-east Journal of Scientific Research*, 11(10), 1455-1462.
- Jiang, H., Siponen, M. ve Tsohou, A. (2023). Personal use of technology at work: a literature review and a theoretical model for understanding how it affects employee job performance. *European Journal of Information Systems*, 32(2), 331-345. <https://doi.org/10.1080/0960085X.2021.1963193>
- Juyumaya, J. ve Torres, J. P. (2023). Effects of transformational leadership and work engagement on managers' creative performance. *Baltic Journal of Management*, 18(1), 34-53.
- Kalsoom, Z., Khan, M. A. ve Zubair, D. S. S. (2018). Impact of transactional leadership and transformational leadership on employee performance: A case of FMCG industry of Pakistan. *Industrial Engineering Letters*, 8(3), 23-30.
- Karatepe, O. M. ve Olugbade, O. A. (2009). The effects of job and personal resources on hotel employees' work engagement. *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 504-512.
- Kark, R., Shamir, B. ve Chen, G. (2003). The two faces of transformational leadership: Empowerment and dependency. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 246.
- Keçecioglu, T. ve Yılmaz, M. K. (2018). İşe adanmışlık: Mevcut düşüncenin gözden geçirilmesi. *Business Economics and Management Research Journal*, 1(1), 55-71.
- Kenek, G. ve 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. <https://doi.org/10.20491/isarder.2022.1425>
- Kılıç, K. C., Toker, I. D., Karayel, D., Soyman, T. ve Zengin, G. (2020). Paternalist ve dönüşümsel liderlik tarzlarının işe adanmışlık üzerindeki etkisinde, sıklık-esneklik değişkeninin aracılık rolü. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(24), 2875-2911.

- Kılınç, E. ve Deniz, M. (2023). Stratejik ve dönüşümcü liderliğin bireysel performansa etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 15(1), 260-273. <https://doi.org/10.20491/isarder.2023.1585>
- Kılınç, S. ve Yener, S. (2020) İşin anlamlılığının dönüştürücü liderlik ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide aracı rolü. *19. Uluslararası İşletmecilik Kongresi* (s. 1507-1512), Türkiye.
- Kim, W., Kolb, J. A. ve Kim, T. (2012). The relationship between work engagement and performance: A review of empirical literature and a proposed research agenda. *Human Resource Development Review*, 12(3), 248-276.
- Kopperud, K. H., Martinsen, Ø. ve Humborstad, S. I. W. (2014). Engaging leaders in the eyes of the beholder: On the relationship between transformational leadership, work engagement, service climate, and self-other agreement. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(1), 29-42.
- Kovjanic, S., Schuh, S. C. ve Jonas, K. (2013). Transformational leadership and performance: an experimental investigation of the mediating effects of basic needs satisfaction and work engagement. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86(4), 543-555.
- Krishnan, V. R. (2005). Transformational leadership and outcomes: Role of relationship duration. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(6), 442-457.
- Lai, F. Y., Tang, H. C., Lu, S. C., Lee, Y. C. ve Lin, C. C. (2020). Transformational leadership and job performance: The mediating role of work engagement. *Sage Open*, 10(1), 1-11.
- Li, H., Sajjad, N., Wang, Q., Muhammad Ali, A., Khaqan, Z. ve Amina, S. (2019). Influence of transformational leadership on employees' innovative work behavior in sustainable organizations: Test of mediation and moderation processes. *Sustainability*, 11(6), 1-21.
- Madi Odeh, R. B., Obeidat, B. Y., Jaradat, M. O., Masa'deh, R. E. ve Alshurideh, M. T. (2023). The transformational leadership role in achieving organizational resilience through adaptive cultures: The case of Dubai service sector. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 72(2), 440-468.
- Manzoor, S. R., Ullah, H., Hussain, M. ve Ahmad, Z. M. (2011). Effect of teamwork on employee performance. *International Journal of Learning and Development*, 1(1), 110-126.
- Milhem, M., Muda, H. ve Ahmed, K. (2019). The impact of transformational leadership style on employee engagement: Using structural equation modeling (sem). *International Journal of Modern Trends in Social Sciences*, 2(8), 162-173.
- Motowidlo, S. J. ve Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.
- Murali, S. R. ve Aggarwal, D. M. (2020). A study on the impact of transformational leadership style on employee engagement and employee performance in ICT industry (a study with reference to the ICT Industry in United Arab Emirates). *International Journal of Management*, 11(5), 210-221.
- Musa, Y., Danjuma, S., Ayotunde Alaba, F., Ritonga, R., Muhammad, A., Djajanto, L. ve Herawan, T. (2018). An impact of transformational leadership on employees' performance: A case study in Nigeria. *Information Systems Design and Intelligent Applications*, 708-719. [https://doi.org/10.1007/978-981-10-7512-4\\_70](https://doi.org/10.1007/978-981-10-7512-4_70)
- Nawaz, N., Gajenderan, V., Manoharan, M. ve Parayitam, S. (2024). Disentangling the relationship between transformational leadership and work engagement: Employee empowerment as a mediator and work experience and gender as moderators. *Cogent Business & Management*, 11(1), 1-27. <https://doi.org/10.1080/23311975.2023.2291851>

- Nazir, O. ve Islam, J. U. (2017). Enhancing organizational commitment and employee performance through employee engagement: An empirical check. *South Asian Journal of Business Studies*, 6(1), 98-114.
- Nguyen, H. M., Mai, L. T. ve Huynh, T. L. (2019). The role of transformational leadership toward work performance through intrinsic motivation: A study in the pharmaceutical field in vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics, and Business*, 6(4), 201-212.
- Nyakundi, W., Nyoni, J., Dandira, M., Chufama, M., Kandjinga, E. ve Jeremiah, A. (2021). Achieving high employee performance through transformational leadership in the banking sector. *International Journal of Research and Innovation in Social Science (IJRISS)*, 5(1), 461-466.
- O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. A. (2020). Transformational leader or narcissist? How grandiose narcissists can create and destroy organizations and institutions. *California Management Review*, 62(3), 5-27.
- Paracha, M. U., Qamar, A., Mirza, A., Hassan, I. U. ve Waqas, H. (2012). Impact of leadership style (transformational & transactional leadership) on employee performance & mediating role of job satisfaction. Study of private school (educator) in Pakistan. *Global Journal of Management and Business Research*, 12(4), 55-64.
- Pawirosumarto, S., Sarjana, P. K. ve Muchtar, M. (2017). Factors affecting employee performance of PT. Kiyokuni Indonesia. *International Journal of Law and Management*, 59(4), 602-614.
- Pourbarkhordari, A., Zhou, E. H. I. ve 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. <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v11n2p249>
- Pradhan, R. K. ve Jena, L. K. (2017). Employee performance at workplace: Conceptual model and empirical validation. *Business Perspectives and Research*, 5(1), 69-85.
- Rachman, A. (2021). The influence of transformational leadership, competence at work, and job characteristics on the employee performance through organizational commitment: A social exchange perspective. *International Journal of EBusiness and EGovernment Studies*, 13(1), 179-201.
- Rafferty, A. E. ve Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329-354.
- Ramsey, J. R., Rutti, R. M., Lorenz, M. P., Barakat, L. L. ve Sant'anna, A. S. (2017). Developing global transformational leaders. *Journal of World Business*, 52(4), 461-473. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jwb.2016.06.002>
- Raveendran, T. ve Gamage, A. S. (2019). The mediating effect of organizational commitment in the impact of transformational leadership style on employee performance: A study of divisional secretariats in the Jaffna District. *International Journal of Human Resource Studies*, 9(2), 116-139.
- Risambessy, A., Swasto, B., Thoyib, A. ve Astuti, E. S. (2012). The influence of transformational leadership style, motivation, burnout towards job satisfaction and employee performance. *Journal of Basic and Applied Scientific Research*, 2(9), 8833-8842.
- Schaufeli, W. B. ve Bakker, A. B. (2004). Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3), 293-315.
- Schmitt, A., Den Hartog, D. N. ve Belschak, F. D. (2016). Transformational leadership and proactive work behaviour: A moderated mediation model including work engagement and job strain. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 89(3), 588-610.

- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S. ve Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.
- Sinaga, H. G., Asmawi, M., Madhakomala, R. ve Suratman, A. (2018). Effect of change in management, organizational culture and transformational leadership on employee performance PT. AdhyaTirta Batam (PT. ATB). *International Review of Management and Marketing*, 8(6), 15-23.
- Sun, R. ve Henderson, A. C. (2017). Transformational leadership and organizational processes: Influencing public performance. *Public Administration Review*, 77(4), 554-565.
- Sundi, K. (2013). Effect of transformational leadership and transactional leadership on employee performance of Konawe Education Department at Southeast Sulawesi Province. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(12), 50-58.
- Tanrıverdi, H. ve Paşaoğlu, S. (2014). Dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet ve iş tatmini arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik okul öncesi öğretmenleri üzerinde bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(50), 274-293.
- Tarí, J. J., Portela Maquieira, S. ve Molina-Azorín, J. F. (2023). The link between transformational leadership and the EFQM model elements. *Business Process Management Journal*, 29(2), 447-464.
- Thisera, T. J. R. ve Sewwandi, E. P. I. (2018). Transformational leadership and employee engagement in hospitality sector in Sri Lanka. *Global Journal of Management and Business Research*, 18(12), 27-33.
- Tims, M., Bakker, A. B. ve Xanthopoulou, D. (2011). Do transformational leaders enhance their followers' daily work engagement? *The Leadership Quarterly*, 22(1), 121-131.
- Valldeneu, M., Ferràs, X. ve Tarrats-Pons, E. (2021). Transformational behaviors: Increasing work engagement in multinational environments. *Problems and Perspectives in Management*, 19(2), 519-527. [http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19\(2\).2021.41](http://dx.doi.org/10.21511/ppm.19(2).2021.41)
- Vij, P., Suri, S. ve Singh, S. (2013). Transformational leadership, employee engagement and performance: mediating effect of psychological ownership. *International Journal of Human Resource Management and Research*, 3(3), 57-64.
- Vincent-Höper, S., Muser, C. ve Janneck, M. (2012). Transformational leadership, work engagement, and occupational success. *Career Development International*, 17(7), 663-682.
- Wen, T. B., Ho, T. C., Kelana, B. W. Y., Othman, R. ve Syed, O. R. (2019). Leadership styles in influencing employees' job performances. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(9), 55-65. <http://dx.doi.org/10.6007/IJARBS/v9-i9/6269>
- Wood, J., Oh, J., Park, J. ve Kim, W. (2020). The relationship between work engagement and work-life balance in organizations: A review of the empirical research. *Human Resource Development Review*, 19(3), 240-262.
- Yeshitila, B. ve Beyene, A. (2019). The mediating effect of employee engagement between transformational leadership and job performance in the commercial bank of Ethiopia. *European Journal of Business and Management*, 11(25), 33-42.
- Zhu, W., Avolio, B. J. ve Walumbwa, F. O. (2009). Moderating role of follower characteristics with transformational leadership and follower work engagement. *Group & Organization Management*, 34(5), 590-619.