

Karizmatik Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü*

Filiz Sivaslıoğlu¹

Başvuru Tarihi/Submitted: 25.09.2024, **Kabul Tarihi/Accepted:** 03.03.2025
Makale Türü/Article Type: Araştırma Makalesi/Research Article

Öz

Günümüzde işletmecilik koşullarına göre liderlik faaliyetlerinin etkili bir şekilde yerine getirilmesi çok önemlidir. Liderler, bilgisi, cesareti ve tecrübesini kullanarak kararlar alabilen, örgütün devamlılığı için stratejiler oluşturabilen kişilerdir. Liderler, grup için amaç belirlerken, yönlendirirken ve üyeleri etkilerken yeni bir yapı ve prosedür oluştururlar. Karizmatik lider, sahip olduğu öz güveni, cesareti, konuşma ve ikna yeteneği ile başkalarını etkileme yeteneğine sahiptir. Bu çalışmada, karizmatik liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolünü ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu amaçla, üretim işletmelerinde çalışanların, yöneticilerinin liderliği, iş tatmin düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranış algıları tespit edilmiştir. Araştırma, 25.04.2024-20.07.2024 tarihleri arasında, İstanbul/Avrupa Yakası'nda bulunan çeşitli sektörlerdeki üretim işletmelerinde gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara (n:404) yüz yüze ve online olarak anket soruları yöneltilmiştir. Anket formu, literatürde yapılan çalışmalara dayanarak hazırlanmıştır. Ölçek soruları, katılımcıların demografik özellikleri, karizmatik liderlik, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgilidir. Elde edilen veriler, SPSS programı ile geçerlilik, güvenilirlik testleri, faktör, korelasyon, regresyon analizleri ile test edilmiştir. Araştırma sonucunda değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. Karizmatik liderlik, iş tatminine etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının kısmi aracı rolü olduğu sonucuna varılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Karizmatik Liderlik, İş Tatmini, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, Liderlik

JEL Kodları: L1, M1, M2

* Makalede yer alan araştırma, İstanbul Gelişim Üniversitesi Etik Kurulu'nun onayıyla gerçekleştirilmiştir (Onay Tarihi: 19.04.2024; Onay No: 2024-05-73). The research included in the article was carried out with the approval of the Ethics Committee of Istanbul Gelişim University (Approval Date: 19.04.2024; Approval No: 2024-05-73).

1 İstanbul Gelişim Üniversitesi, İİSBF, İşletme Bölümü (TR), fsivaslioglu@gelisim.edu.tr, ORCID: 0000-0002-8524-6928

The Mediating Role of Organizational Citizenship Behavior on the Effect of Charismatic Leadership on Job Satisfaction

Abstract

It is very important to perform leadership activities effectively according to business conditions today. Leaders are people who can make decisions using their knowledge, courage and experience and create strategies for the continuity of the organization. Leaders create a new structure and procedure for the group when setting goals, directing and influencing members. A charismatic leader has the ability to influence others with his self-confidence, courage, speech and persuasion ability. In this study, it is aimed to reveal the mediating role of organizational citizenship behavior in the effect of charismatic leadership on job satisfaction. For this purpose, the leadership of employees, managers, job satisfaction levels and organizational citizenship behavior perceptions of employees in production enterprises have been determined. The research was conducted between 25.04.2024-20.07.2024 in production enterprises in various sectors located on the Istanbul/European Side. Survey questions were asked to the participants (n:404) face-to-face and online. The questionnaire form has been prepared based on the studies conducted in the literature. The scale questions are related to the demographic characteristics of the participants, charismatic leadership, job satisfaction and organizational citizenship behavior. The obtained data were tested by validity, reliability tests, factor, correlation and regression analyses with the SPSS program. As a result of the research, a significant and positive relationship between the variables was found. It has been concluded that charismatic leadership has a partial intermediary role of organizational citizenship behavior in its effect on job satisfaction.

Keywords: *Charismatic Leadership, Job Satisfaction, Organizational Citizenship Behavior, Leadership*

JEL Codes: L1, M1, M2

Giriş

Liderlik, toplu yaşama arzusu ile ortaya çıkan ve takipçilerin başarılarında önemli bir faktör olarak görülmektedir. Üyelerin ortak amaç güderek hareket etmelerinin sağlanması liderler ile mümkün olmaktadır (Can ve Özer, 2011, s. 1-7). Lider inisiyatif alabilen sorunlara çözüm üretebilen insanları ortak amaç etrafında bir araya getiren güçlü, kararlı kişiler olarak görülmektedir. Karizmatik liderler bireyleri etkileyen kişilikleri ve özgün davranışları ile yüksek çekiciliği olan kişilerdir (Şimşek, Çevik ve Akgemci, 2014). Karizmatik liderin kişisel cazibesi, inancı ve vizyonu sadece sahip olduğu yetki ile değil takipçileri üzerinde bıraktığı etki ile öne çıkmaktadır. Bu etki sonucunda çalışanlar zorunlu olduklarından değil, gönüllülük esasına göre üretime ve/veya hizmete katıldıklarında “örgütsel vatandaşlık davranışı” ortaya çıkmaktadır. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışına (ÖVD) sahip olması, liderin takipçileri tarafından yeterli ve güvenilir görülmesi ile gerçekleşebilmektedir. Ayrıca liderin vizyoner olarak ilham vermesi, amaç ve fıkirlere bağlılık oluşturmada da önemlidir (Antonioni, 2000). ÖVD, örgütte sağlıklı işleyişle birlikte yıkıcı ve istenmeyen durumlardan korunduğu, çalışanların yeteneklerinin geliştiği, verimliliğin ve performansın artırıldığı, uzun dönemli başarıların gerçekleştiği bir ortam haline gelen davranışlar bütünüdür. Bu davranışların sergilenmesinde örgütsel ve yönetsel faktörler etkili olmaktadır. Bu davranış sergilenirken çalışanlarda gelişmiş örgüt kültürü, işe bağlılık ve güdüleme vb. uygulamalar önemli bir rol oynamaktadır. Bu çalışmada, karizmatik liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolünün incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırma sonuçlarının literatüre katkı sağlayacağı ve alan yazındaki boşluğu doldurulacağı düşünülmektedir.

Literatür

Çalışmanın bu bölümünde karizmatik liderlik, iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı kavramları açıklanmaktadır.

Karizmatik Liderlik

Günümüz işletmelerinde işgücü devir hızı sürekli artmaktadır. Çalışanlar bir işletmeden diğerine geçtiklerinde sahip oldukları organizasyonel bilgilerini beraberlerinde götürmektedirler. İşletmelerde işgücü kaybının azaltılması için örgütsel bağlılığı ve adaleti sağlamak liderlerin en önemli görevleri arasındadır. Bu da çalışanın sahip olduğu değer ve inançlar ile sadakat ve adanmışlığı açıklamaktadır (Özkan, 2017). Organizasyonlarda liderlik ve yönetim yaklaşımları çalışanların davranışlarını etkileyen en önemli faktörlerin başında gelmektedir. Çalışanlar yöneticilerinin liderlik özelliklerini algıladıklarında işyerlerine karşı olumlu tutum sergileyeceklerdir.

Karizma kelime olarak antik dönemlere kadar gitmesine rağmen liderlikte karizmanın araştırılması klasik teorilere dayanmaktadır. Modern karizma kavramını 20. yüzyılla birlikte literatüre ilk kazandıran isim Max Weber’ dir. Karizmayı, bireyi diğer insanlardan ayıran doğuştan gelen bazı kudretlere sahip olunan bir nitelik olarak ifade etmiştir (Aykanat ve Yıldız, 2016, s. 201). Weber ayrıca, bir bireyin sahip olduğu niteliklerinin bir inanç tarafından yönlendirildiği ve bu bireylerin hızlı ve radikal değişikliklerle yükseliş gösterdiklerini ifade etmiştir (Grabo, Spisak ve Van Vugt, 2017, s. 474). Weber, liderin durumunun pozisyonuna göre değil, grupta bulunanların liderlerini yoğun etki altında idrak etmeleri ile şekillendiğini belirtmiştir (Doğan, 2014, 48). Weber, “karizmatik salahiyyet” şeklinde ifade ettiği kavramı, geleneksel otorite, karizmatik otorite ve yasal otorite tarzı olmak üzere üç başlıkta incelemiştir (Erdal, 2007, s. 18). Karizma tanımı, 1980’lere kadar sosyal, politik ve dini liderlik gibi düşünülürken, 1980’lerden sonra bu kavram örgüt kapsamında ele alınmıştır. Eski Yunan uygarlığında karizma “ilahi hediye” olarak ifade edilmiştir (Gül ve Çöl, 2003, s. 165).

Karizmatik lider sahip olduğu referans gücü ile astlarına yol gösterici olarak hizmet ederken durumların belirsizliği halinde eksiklikleri gidererek netlik kazanmasına yardımcı olmaktadır. Karizmatik lider, stratejik vizyoner anlayışıyla değişimi motive eder ve güven sergiler. Ayrıca sıklıkla riskleri üzerine alma, örnek olma ve kişisel fedakârlıklar yapma gibi davranışlarda bulunmaktadır (Babcock-Roberson ve Strickland, 2010, s. 314).

İş Tatmini

Örgütlerde çalışanlar, iş ve kurumları ile ilgili geliştirdikleri olumlu tutumları iş tatmini olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca iş tatmini üretim yaparken elde edilen maddi çıkarlar ve çalışanların birlikte sahip oldukları mutluluk olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013a). *İş tatmini*, iş görenlerin işleri hakkında türettikleri yapıcı duygusal bir durum (Hee, Shi, Kowang, Fei ve Ping, 2020, s. 286) ve bireyin işini yaparken, kilit değerlere izin veren algıdır (Molla, 2015, s. 156). İş tatmini çalışanları teşvik için gereken bileşenlerden biri olarak motivasyon ve performans artış göstergelerindendir (Raziq ve Maulabakhsh, 2015, s. 718). İş tatmini, temel olarak zihinsel bir özellik olarak, çalışanlara bağlı bir durumdur ve bireyden bireye göre değişmektedir. Çalışanların performans sergiledikleri duygusal durumlar iş tatminini ifade etmektedir (Vroom, 1995; Taheri, Miah ve Kamaruzzaman, 2020).

İş tatmini sağlayamayan örgütlerde, iş gören devir hızında ve devamsızlıkta artış görülmektedir. Ayrıca, düşük işletme sadakati, işyerine yabancılaşma, stres, çatışma ve kırgınlıklarda artış, grevlerin düşünülmesi, kullanılan makine ve teçhizata zarar verilmesi, zihinsel ve bedensel sağlık sorunlarının meydana gelmesi gibi durumlarla karşı karşıya gelmektedirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013b).

İş tatmini yedi boyuttan oluşan bir yapıya sahiptir (Misener, Haddock, Gleaton ve Ajemieh, 1996, s. 87-91). Bunlar sırasıyla, çalışma koşulları, ücret, terfi, iş arkadaşları, yönetimin tutumu, yarar sağlama ve örgüt deneyimidir. Ücret bunların arasında çalışanın tatmin olmasını sağlayan en önemli unsurdur (Hoş ve Oksay, 2015, s.11). İş koşulları, mental ve ruhsal olarak bireyin rahat etmesini (Erdil, Keskin, İmamoğlu ve Erat, 2004, s. 19), iş arkadaşları iş ortamında pozitif ilişki içinde olmasını (Nergiz ve Yılmaz, 2016, s. 58), terfi ile bir üst mevkiye geçme şansını (Mert, 2010a, s. 123), idarenin tutumu gereği işgörenlerin verilecek kararlara katılmasını ve sorumluluk almalarına fırsat verilmesini (Ulutürk, 2020, s. 951), faydayı ve bireyin işten yarar görmesini (Karaalioğlu, 2015, s. 17) sağlamaktadır. Örgüt deneyimi, bireylerin işlerinde mutlu olmalarını ve anlamlı bulmalarını sağlamaktadır (Mert, 2010b, s. 123).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık davranışı konusunda, çalışanların istekli ve gönüllü olarak yaptıkları davranışlar örgütlerde başarı ve sürekliliğin sağlanmasında önemlidir (Kuruşcu ve Yenilmez, 2020, s. 3187). Örgütsel vatandaşlık davranışı, işleyişe zarar verici ve istenmeyen davranışlardan korumayı, çalışanların yeteneklerini geliştirmeyi, etkili koordinasyonla verimlilik ve performansı artırmayı amaçlamaktadır. Ayrıca örgütün rekabet üstünlüğü elde etmesi ve değişken koşullara uyum sağlayabilmesi, çalışanların sadakati, çalışması, özverisi ve bağlılığı ile ilgilidir (Basım ve Şeşen, 2006, s. 84). Çalışanlar örgütte vatandaşlık davranışına sahip olduğunda verimlilik, üretim hızı ve motivasyon artmaktadır (Çelik, Tutcu ve Arıkan, 2023, s. 40). ÖVD, zorla yapılan bir davranış olarak düşünülmemelidir. Böyle bir davranış sergileyen çalışan eleman herhangi bir ödüllendirme beklememektedir. Ancak yapılan davranışlar fark edilen ve dikkat çeken davranışlardır. Bu davranışlar, çalışanların içsel motivasyonları ile sergiledikleri kendilerini daha başarılı ve yetkin olarak hissettikleri bağlılık ihtiyacından kaynaklanmaktadır (Tambe ve Shanker, 2014, s. 68).

Karizmatik Liderlik ve İş Tatmini İlişkisi

Karizmatik liderler takipçileri üzerinde sosyal etki bırakmak için yoğun çaba göstermektedirler (House ve Howell, 1992). Bir bireye karşı olumlu bir tutum sergilendiğinde, birey aynı şekilde olumlu davranışlarda bulunmaktadır (Çetin ve Şentürk, 2016). Karizmatik liderin çevreyi gözlemleme yeteneği sayesinde, takipçilerinin ihtiyaçlarına cevap vererek, iş tatmin düzeyi yüksek geri dönüşümler alınmaktadır (Rowden, 2000). Çalışanların iş tatmin düzeyini etkileyen faktörler incelendiğinde, organizasyonda çalışanların ilişkilerini yönlendiren en önemli unsur yönetici ve diğer çalışanlardır (Lu, While ve Barriball, 2005). İş tatmini yüksek çalışanların olduğu organizasyonlarda, memnuniyet seviyeleri, verimlilik ve performans durumlarının yüksek, işgücü devir oranlarının ise düşük olduğu görülmüştür (Eliyana, Ma'arif ve Muzakki, 2019). Karizmatik olarak beklentileri yüksek liderler, takipçilerinin öz yeterliliklerini ve iş tatminlerini artırabilirler (Avolio ve Gibbons, 1998). Çalışanların motivasyonu çeşitli faktör ve koşullarla karşılandığında iş tatmini oluşmaktadır (Furnham, Eracleous ve Chamorro— Premuzic, 2009).

Literatürde karizmatik liderliğin iş tatminini etkilemesi ile ilgili araştırmalar sonucunda elde edilen bulgulara göre, ikisi arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu görülmektedir (Yavan, Sökmen ve Bıyık, 2018). Vlachos, Panagopoulos ve Rapp (2013), üç büyük üretim işletmesinde, 438 çalışandan oluşan verilerle yaptıkları araştırmada, karizmatik liderlerin kurumsal sosyal sorumluluğa sahip olmasının iş tatminine olumlu etkiler sağladığı sonucuna varmışlardır. Locke (1976, s. 1300) iş tatminini, çalışanın iş deneyimlerinde zevkli ve olumlu bir duygusal durum olarak açıklamıştır. Conger, Kanungo ve Menon, (2000), çalışmalarında, karizmatik liderliğin iş tatminini olumlu bir şekilde etkilediğini ifade etmişlerdir. DeGroot, Kiker ve Cross, (2000), çalışmalarında meta-analitik düzeltilmiş korelasyon sonucu karizmatik liderliğin diğer değişkenlerle pozitif ilişkide olduğunu doğrulamışlardır. Erez, Misangyi, Johnson, LePine ve Halverson (2008), karizmatik liderlerin takipçileri ile karizmatik olmayan liderlerden daha mutlu ilişkilerde olduğunu tespit etmişlerdir. Buradaki iki konuyu birbirine bağlayan mantık, karizmatik liderler takipçilerine hedeflerini ve ilham verici vizyonlarını açıklamaktadırlar (Bass, 1985). Ayrıca, karizmatik liderler iş tatminini sağlamak için çalışanlarına işlerine anlam verecek şekilde zorlu hedefler, başarı için yüksek seviyeye ulaşmalarında çeşitli ödüller sunmaktadırlar (Burns, 1978). Cicero ve Pierro (2007a)'nın İtalya'da yaptıkları çalışmada, karizmatik liderlik tutumları ile iş yerine bağlılık arasında orta kuvvette ve pozitif ve anlamlı bir ilişkide olduklarını saptamışlardır. Başka bir araştırmada; karizmatik liderlik, iş tatminini ve performansı artırırken, işi bırakma isteğini de azalttığı görülmüştür (Cicero ve Pierro, 2007b). Literatürdeki çalışmaların sonuçlarına göre, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 1. Karizmatik liderlik ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H1a: Vizyon belirleme ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H1b: Çevresel duyarlılık ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H1c: Sıra dışı davranış ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H1d: Kişisel risk ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H1e: Üye ihtiyaçlarına duyarlılık ve iş tatminin üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H1f: Kurumun devamını sağlama ve iş tatmini üzerinde pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi

Karizmatik lider davranışları, örgütlerde bağlılık iş tatmini gibi pozitif sonuçlar doğururken örgütsel vatandaşlık davranışını da etkilemektedir (Kırel, 2001, s. 46). Literatürde, karizmatik lider ile ÖVD arasında ilişkiyi birçok çalışmada görebiliriz (Ghosn, 1997, s. 45). Howel ve Frost (1989), karizmatik liderlik davranışlarının sergilenmesi, takipçilerin daha yüksek iş tatminlerine ve daha yüksek performanslarına yol açacağını öngörmüşlerdir. Karizmatik özelliklere sahip olan lider üyelerinin kendileri ile özdeşleştirdikleri,

toplum tarafından kabul gören iyi özellikleri olan bir idoldür (Jacquart ve Antonakis, 2015, s. 1054). Conger, Kanungo ve Menon (1999), takipçileri karizmatik liderlere büyük saygı duydukları bunun da güvene kolektif düşünmeye ve iş tatminine fayda sağlayacağı böylelikle verimliliğin de artacağına dikkat çekmişlerdir.

Karizmatik liderle birlikte çalışan takipçilerle, karizmatik olmayan liderle çalışan takipçilerin gösterdikleri performans açısından fark olup olmadığıyla ilgili yapılan araştırmada, performansın artmasında, liderin gösterdiği tutumun etkisinin olduğu tespit edilmiştir (Shea ve Howell, 1999). Deluga (1995) karizmatik liderlikle örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir. Shamir, House ve Arthur, (1993b), karizmatik liderlik davranışı ile yetenekleri ortaya çıkan takipçilerin, örgüte bağlılık duyması, işini anlamlı bulması ve örgütsel vatandaşlık davranışının oluşacağını ifade etmişlerdir. Literatürdeki bulgular doğrultusunda, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 2: Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2a: Özgecilik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2b: Sivil erdem ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2c: Vicdanlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2d: Sportmenlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H2e: Nezaket ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve İş Tatmini İlişkisi

Örgütlerde ekonomik ve finansal kaynakların iyi yönetilmesi ile birlikte beşeri kaynakta iyi yönetilmelidir. Bireylerin yaptığı işte mutlu olması ve bu mutluluğun derecesi önemlidir. Çalışanların istekleri, bu isteklerin karşılanabilmesi ve çalışmalarını yapma isteği iş tatminidir (Bayrak, Kök, 2006, s. 293). Çalışanların kendilerini kurumun bir parçası olarak görmesi, bunun için de bir karşılık beklememesi, kendi hedefleri ile işletmenin hedeflerini aynı doğrultuda görmesi örgütsel vatandaşlık davranışına sahip olduğunu göstermektedir (Bolat ve Bolat, 2008, s. 80).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütten ödüllendirme beklemeden gönüllülük esasına dayanan bireysel gönüllü bir davranıştır (Magdelana, 2014, s. 739). Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın iş kapsamı haricinde görevini en iyi şekilde yerine getirmeye çalışan rol dışı deneyim olarak da tanımlanmaktadır (Romaiha, Maulud, Ismail, Jahya, Fahana ve Harun, 2019, s. 126). ÖVD, işletmede bireylerin pozitif davranışlarına sahip olmasını da açıklamaktadır (Demirel, Seçkin ve Özçınar, 2011, s. 1062).

Örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini ilişkisi ile ilgili çalışmalarda liderin desteklemesi (Tezcan, 2012, s. 80-81), örgütte adaletin sağlanması (Demir, 2009, s. 197), değerlere önem verilmesi (Demirel ve Özçınar, 2009, s. 132) gibi unsurlar örgütsel vatandaşlık davranışını oluşturmaktadır. Bir kurumda örgütsel vatandaşlığın azalması, kurumda olumsuz etkilere yol açmaktadır. Bu etkiler, çalışanların memnuniyetsizliği, (Ürek, Bilgin Demir ve Uğurluoğlu, 2015, s. 128), sessiz kalmaları (Turgut ve Akbolat, 2017, s. 363) ve düşük performanslarıdır (Erok, 2018, s. 39). Schappe (1998), yaptığı inceleme sonucunda, ÖVD; iş tatmini, bağlılık, adalet algılamalarının birbirlerine etkisinde, en büyük ilişkinin, örgütsel vatandaşlık ve bağlılık arasında olduğunu tespit etmiştir. Bateman ve Organ (1983a), üniversitede görevlilerle ilgili araştırmalarında ÖVD ve iş tatmini arasında pozitif ilişki tespit etmişlerdir. Podsakoff, Mackenzie, Moorman ve Fetter, (1990), Organ ve Ryan, (1995)'in çalışmalarını desteklemektedir. Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı göstermelerinin özünde iş tatmini bulunmakta ve iş tatminini olumlu etkileyen tüm faktörler örgütsel vatandaşlık davranışını da olumlu etkilemektedir. Ayrıca iş yerlerinde çalışan personelin gönüllü olarak sergiledikleri ÖVD ile iş tatmini ilişkisini araştıran çalışmalarda (Turnipseed, 1996; Mustaq vd., 2014; Weikamp ve Göritz, 2016; Prasetyo vd., 2017) iki değişken arasında pozitif yönlü ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütlerde çalışanın iyi seçilmesi ve yetiştirilmesi, işini yaparken nicelik ve nitelik olarak daha iyi yapacağı anlamına gelmemektedir. Yöneticiler çalışanlara beklenen değeri verdiklerinde, çalışanların motivasyonları, iş tatminleri ve örgütsel vatandaşlık davranışı gösterme eğilimleri artış gösterecektir (Ölçüm, Çetin, 2004, s. 76). Literatürdeki bulgular doğrultusunda, aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

Hipotez 3: Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3a: Özgecilik ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3b: Sivil erdem ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3c: Vicdanlılık ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3d: Sportmenlik ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

H3e: Nezaket ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

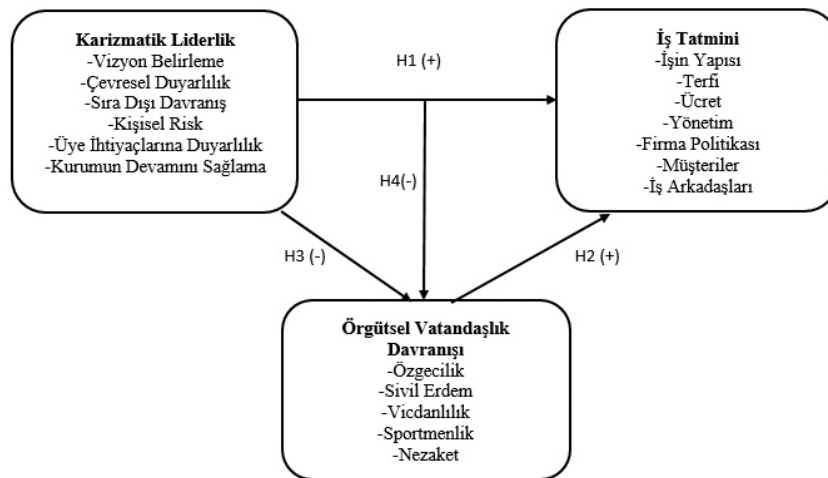
Karizmatik Liderlik, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler

Liderler yöneticilerden birçok özellikleri ile ayrılmaktadırlar. Karizmatik liderlere ait birçok özellik bireyler arasında önemli etki oluşturmaktadır (Oktay ve Gül, 2003; Maxwell, 2006; Gül, 2003; Arabacı, 2014). Liderin karizmatik özellikleri, çalışanların gösterdikleri ÖVD, örgüte bağlılıkları, iş tatmini arasında pozitif ve olumlu sonuçlar vermektedir (Kırel, 2001, s. 46). Karizmatik liderlik konusunun pek çok alanda incelendiği, bunlar arasında; örgütsel vatandaşlık davranışı (Babcock-Roberson and ve Strickland, 2010; Piccolo, Buengeler ve Judge, 2018) iş tatmini (Nyenembe, Maslowski, Nimrod ve Peter, 2016; Sun, Gergen, Avila ve Green, 2016; Akyüz ve Kaya, 2015) gelmektedir. Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Deluga, 1995), iş tatmini (Vlachos ve diğerleri, 2013) gibi değişkenler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu görülmüştür. Karizmatik liderlik özelliklerinin, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini arasındaki etkileri ayrı ayrı araştırılsa da değişkenlerin bir arada yapıldığı bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Literatürdeki bulgular doğrultusunda, aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

Hipotez 4: Karizmatik liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının aracı rolü bulunmaktadır.

Araştırmanın Modeli

Literatür araştırması sonunda yapılan çalışmalara dayanarak aşağıdaki şekil 1’de bulunan model geliştirilmiştir.



Şekil 1. Araştırmanın modeli

Şekil 1’de araştırmanın bağımsız değişkeni karizmatik liderlik iken, bağımlı değişkeni iş tatminidir. Örgütsel vatandaşlık davranışı değişkeni ise, aracı değişken olarak modelde yer almaktadır.

Yöntem

Bu bölümde araştırmanın, değişken seçimi, amacı, örnekleme ve veri toplama araçları, etik yönü, sınırlılıkları, kullanılan ölçekleri ve kaynakları yer almaktadır.

Araştırmanın Değişken Seçimi

Karizmatik liderliğin iş tatminine etkisinde, örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) değişkenlerinin seçimi, kritik öneme sahiptir. ÖVD, liderlik ve iş tatmini arasındaki ilişkide güçlendiren veya zayıflatan bir mediatör (arabulucu) veya moderatör (düzenleyici) değişken olarak işlev görebilmektedir. ÖVD, işletmelerde işgörenlerin görev tanımlarının ötesinde gönüllü davranışlar sergilediklerini ifade etmektedir. Karizmatik liderler, bu tür davranışları teşvik ederek, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve iş tatminlerini artırabilir. Dolayısıyla, ÖVD’nin bu rolü, liderlik tarzının iş tatmini üzerindeki etkisini anlamada önemlidir. Bu bağlamda, değişkenler arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak, daha derinlemesine incelemek ve örgütlerde daha etkili liderlik stratejileri geliştirmek son derece önemlidir. Bu çalışmada seçilen değişkenlerle ilgili literatür incelendiğinde tüm değişkenlerin birlikte incelendiği bir çalışmanın olmadığı tespit edilmiştir. Böylece bu araştırma literatüre önemli bir katkı sağlayacaktır.

Araştırmanın Amacı, Örnekleme ve Veri Toplama Araçları

Bu çalışmada, karizmatik liderliğin iş tatminine etkisinde ÖVD’nin aracı rolünün ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Bu amaçla değişkenlerin aralarındaki ilişkilerin boyutları incelenmiştir. Araştırmanın **örneklemini**, İstanbul’da faaliyet gösteren **üretim işletmesi çalışanları** oluşturmaktadır. İstanbul Türkiye’nin nüfus ve ekonomik büyüklük açısından en büyük değer taşıyan ilidir. Türkiye’nin büyük üretim tesislerinin çoğu bu şehirde bulunmaktadır. **Örneklem seçimi kararında, araştırmacının rahatlıkla ulaşabilmesinde** zaman ve maliyet açısından düşünüldüğünde Avrupa yakası’nda yapılması uygun görülmüştür. Bu çalışmanın temel değişkenlerinin daha fazla karşılık bulacağı düşüncesi ile üretim işletmelerinde yapılması uygun görülmüştür. Ana kütleden %95 güvenilirlik sınırları dahilinde %5’lik bir hata payı düşünülmüştür. Tesadüfi olarak seçilen toplam 404 kişiye anket uygulaması yapılmıştır. Araştırma, 25.04.2024-20.07.2024 tarihleri arasında gerçekleşmiştir. Literatürde geçerliliği ve güvenilirliği ispat edilmiş beşli Likert tipi ölçeklerin kullanılması ile anket hazırlanmıştır. Araştırmaya gönüllü katılan kişilerden değişkenler ile ilgili ifadelerin cevapları yüzyüze/online olarak toplanmıştır. Katılımcılarla ilgili demografik bilgiler için geliştirilmiş form 5 soru, karizmatik liderlik ölçeği için 24 soru, ÖVD için 20 soru ve iş tatmini ölçeği için ise 20 soru bulunmaktadır. Değişkenlerle ilgili anket formu toplam 64 madde ve dört bölümden oluşmaktadır. Elde edilen veriler, SPSS programları ile güvenilirlik ve geçerlilik testleri, faktör, korelasyon ve regresyon analizleri ile test edilmiştir.

Araştırmanın Etik Yönü

“Karizmatik Liderliğin İş Tatminine Etkisinde Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Aracı Rolü” isimli araştırma yazılırken bilimsel, etik ve alıntı kurallarına uyulmuştur. Katılımcılardan toplanan verilerde tahrifat yapılmamış ve başka bir yayın ortamına yayınlanmak üzere gönderilmemiştir. Etik kurul izni **üniversitenin Etik Kurul Başkanlığı’nın** Etik Kurul Yönergesinin 12(1) maddesine göre, 2024-05 numaralı 19.04.2024 tarihli toplantısından alınmıştır.

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılığı, İstanbul ili Avrupa Yaka'sında sadece üretim sektöründe sınırlı sayıda çalışana ulaşarak gerçekleştirilmiş olmasıdır. Hizmet sektöründe olan veya daha fazla sayıda çalışana ulaşıldığında sonuçların farklı olacağı düşünülmektedir. Yine çalışanların mavi yaka veya beyaz yaka personel ile sınırlı kalmaması ve çalışanların üçte birinin iş yeri deneyimlerinin kısa olması gibi sınırlılıkları bulunmaktadır. Ayrıca, gelecekte yurtiçinde ve/veya yurtdışında yapılacak çalışmalarda farklı sonuçlar çıkabilecektir.

Araştırmanın Ölçekleri ve Kaynakları

Karizmatik Liderlik Ölçeği; Conger ve Kanungo (1994) tarafından geliştirilmiş ve 24 adet 5'li Likert tipi sorulardan oluşmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinde Gül H. (2003)'in araştırması kaynak olarak alınmıştır. Karizmatik liderlik ölçek boyutları, vizyon belirleme (1.2.3.4.5.12), çevresel duyarlılık (6.7.8.9.10.11), sıra dışı davranış sergileme (13.14.15), kişisel risk (13.14.15) üye ihtiyaçlarına duyarlılık (20.21.22), kurumun devamını sağlama (23.24) olarak sıralanmaktadır. Ölçeğin asıl kaynağının Cronbach Alpha değerleri; vizyon belirleme ($\alpha=.799$), çevresel duyarlılık ($\alpha=.741$), sıra dışı davranışlar sergileme ($\alpha=.755$), kişisel risk üstlenme ($\alpha=.848$), üye ihtiyaçlarına duyarlılık gösterme ($\alpha=.824$), kurumun devamını sağlama ($\alpha=.721$)'dir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği; Podsakoff ve diğerleri, (1990) tarafından literatüre kazandırılmış ve Türkiye'deki çalışmalarda çevirisi yapılarak kullanılmıştır. Ayrıca, Turgut ve Akbolat, (2017) makale çalışmalarında kullanmışlardır. Ölçek, özgecilik (1.2.3.4), nezaket (5.6.7.8), vicdanlılık (9.10.11.12), sivil erdem (13.14.15.16) ve sportmenlik (17.18.19.20) olmak üzere beş ayrı boyuttur. Ölçeğin asıl kaynağının Cronbach Alpha değerleri; özgecilik ($\alpha=.820$), nezaket ($\alpha=.701$), sivil erdem ($\alpha=.780$), vicdanlılık ($\alpha=.773$), sportmenlik ($\alpha=.768$)'dir.

İş Tatmini Ölçeği; Churchill, Ford ve Walker, 1974; Comer, Machleit ve Lagece, 1989 yılında geliştirdikleri 20 maddeden oluşan ölçektir. Schwepter'in (2001) araştırmasından alınan ve Türkçeye çevrilen ölçek geçerli ve güvenilir olarak kanıtlanmıştır. Ölçekte, işin yapısı (2.13.17.18), terfi (4.8.15), ücret (5.9), yönetim (1.6.12), firma politikası (3.7.14), müşteriler (11.19.20) ve iş arkadaşları (10.16) sayılı sorularla incelenmiştir. Ölçeğin asıl kaynağının Cronbach Alpha değerleri; işin yapısı ($\alpha=.727$), terfi ($\alpha=.713$), ücret ($\alpha=.752$), yönetim ($\alpha=.727$), firma politikası ($\alpha=.781$), müşteriler ($\alpha=.727$), ve iş arkadaşları ($\alpha=.622$)'dir.

Araştırmanın Bulguları

Tablo 1'de katılımcıların demografik bilgileri yer almaktadır. Ankete katılan katılımcıların %56,9'u kadın, %43,1'i erkektir. Yaş aralığı, 18-24 ile 39-45'dir. Medeni durumları %41.6 evli, %58.4 bekâr'dır. Eğitim durumları lise %18,3 ve yüksek lisans %21,5 aralığında olduğu görülmektedir. Kurumda hizmet süreleri, 1-3, %34,9 ve 13+, %12.1 aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 1

Katılımcıların Demografik Bilgileri

N: 404		Sıklık	Geçerli Yüzde		Sıklık	Geçerli Yüzde	
Cinsiyet	Kadın	230	56.9	Eğitim	Lise	74	18.3
					Yüksek Okul	56	13.9
	Erkek	174	43.1		Lisans	187	46.3
					Yüksek Lisans	87	21.5
Yaş	18-24	92	22.8	Kurumda Hizmet Süresi	1-3	141	34.9
	25-31	65	16.1		4-6	74	18.3
	32-38	151	37.4		7-9	84	20.8
	39-45	96	23.8		10-12	56	13.9
					13+	49	12.1
Medeni Durum	Evli	168	41.6				
	Bekâr	236	58.4				

Geçerlilik Analizi

Tablo 2’de KMO ve Bartlett ile verilerin faktör analizine uygunluğu test edilmektedir Field (2000). KMO için alt sınırlar belirlendiğinde 0,50 olmasının yeterli olacağını, $KMO \leq 0,50$ olduğunda veri kümesinin faktör analizi yapılamayacağını açıklamıştır. Bu çalışmada çıkan sonuca göre değişkenlerin tüm KMO geçerlilik değerlerinin yüksek olduğu (,702 ,689 ,753) görülmektedir. Ayrıca Bartlett Küresellik testinin de önem derecesinde anlamlılık düzeyinde bulunduğu, böylece veri setimizin faktör analizi için de uygun olduğu görülmektedir.

Tablo 2

KMO ve Bartlett Test Sonuçları

Ölçekler	KMO	Bartlett Küresellik Testi	Df	Sigma
Karizmatik Liderlik	,702	10652,545	276	,000
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,689	3529,236	190	,000
İş Tatmini	,753	8212,654	190	,000

Ölçek maddelerinin içsel tutarlılıklarının hesaplanmasında Cronbach Alpha katsayısı kullanılarak güvenilirlik değerleri ortaya çıkarılmaktadır. Cronbach Alpha testinde, değerler 0,40’tan az ise, ölçek güvenilir değildir. 0,40-0,60 arasında olduğunda anlamlılık düzeyi düşüktür. 0,60-0,80 arasında ise oldukça güvenilir düzeyde olduğunu göstermektedir (Özdamar, 2004).

Faktör Analizi ve Güvenilirlik Değerleri

Çalışmanın değişkenlerini ölçmek için 5'li likert ölçeğine göre, 64 soru (karizmatik liderlik için 24 soru, iş tatmini için 20 soru, örgütsel vatandaşlık davranışı için 20 soru) kullanılmıştır. Sorular 18 faktöre dağılmıştır. Çalışmada faktör analizi yapılan değişkenleri ölçen faktör yükleri ve ölçeklerin altboyutlarına ait güvenilirlik değerleri tablo 3'de görülmektedir.

Tablo 3

Faktör Analizi ve Güvenilirlik (Cronbach Alpha) Değerleri

Değişkenler	Alt Boyutları	Göstergeler	Faktör Yükleri	Güvenilirlik (Cronbach's Alpha)
Karizmatik Liderlik	Vizyon Belirleme	KL1	,846	Cronbach α; ,932
		KL2	,897	
		KL3	,915	
		KL4	,904	
		KL5	,932	
	Çevresel Duyarlılık	KL12	,892	Cronbach α; ,932
		KL6	,905	
		KL7	,800	
		KL8	,876	
		KL9	,860	
		KL10	,904	
	Sıra Dışı Davranış	KL11	,888	Cronbach α; ,906
		KL13	,944	
		KL14	,797	
	Kişisel Risk	KL15	,839	Cronbach α; ,734
		KL16	,944	
		KL17	,871	
		KL18	,928	
	Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık	KL19	,891	Cronbach α; ,850
		KL20	,855	
		KL21	,845	
	Kurumun Devamını Sağlama	KL22	,885	Cronbach α; ,851
		KL23	,936	
		KL24	,873	
			Toplam	,931

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Özgecilik	ÖVD1	,901	Cronbach α ; ,884
		ÖVD2	,935	
		ÖVD3	,836	
		ÖVD4	,894	
	Sivil Erdem	ÖVD13	,771	Cronbach α ; ,686
		ÖVD14	,880	
		ÖVD15	,849	
		ÖVD16	,754	
	Vicdanlılık	ÖVD9	,824	Cronbach α ; ,670
		ÖVD10	,919	
		ÖVD11	,853	
		ÖVD12	,864	
	Sportmenlik	ÖVD17	,819	Cronbach α ; ,486
		ÖVD18	,585	
		ÖVD19	,775	
		ÖVD20	,750	
	Nezaket	ÖVD5	,747	Cronbach α ; ,359
		ÖVD6	,861	
		ÖVD7	,582	
		ÖVD8	,771	
	Toplam		,735	
İş Tatmini	İşin Yapısı	İT2	,922	Cronbach α ; ,756
		İT13	,887	
		İT17	,848	
		İT18	,901	
	Terfi	İT4	,946	Cronbach α ; ,813
		İT8	,870	
		İT15	,882	
	Ücret	İT5	,882	Cronbach α ; ,931
		İT9	,903	
	Yönetim	İT1	,871	Cronbach α ; ,122
		İT6	,885	
	Firma Politikası	İT12	,821	Cronbach α ; ,783
		İT3	,779	
		İT7	,897	
	Müşteriler	İT14	,934	Cronbach α ; ,924
		İT11	,853	
		İT19	,925	
	İş Arkadaşları	İT20	,888	Cronbach α ; ,742
		İT10	,788	
		İT16	,923	
	Toplam		,917	

(i) Principal Component Analysis with Varimax Rotation

(ii) Total Explained Variance for Karizmatik Liderlik %74,812; KMO = 0.702; Bartlett Test; $p < 0.001$ (iii) Total Explained Variance for Örgütsel Vatandaşlık Davranışı %65,475; KMO = 0.689; Bartlett Test; $p < 0.001$ (iv) Total Explained Variance for İş Tatmini %71,408; KMO = 0.753; Bartlett Test; $p < 0.001$

Tablo 3’de faktör analizi ve güvenilirlik değerleri yer almaktadır. Faktör analizi Principal Component Analysis ve Varimax with Kaiser Normalization metoduyla yapılmıştır. Bu araştırmada karizmatik liderlik 6 alt boyutta, örgütsel vatandaşlık davranışı, 5 alt boyutta ve iş tatmini ise, 7 alt boyutta incelenmiştir. Karizmatik liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini için yapı geçerliliği açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Faktör yükleri, karizmatik liderlik için 0,797 ile 0,944 arasında değişmektedir. Karizmatik liderlik açıklanan varyansı, % 74,8’dir. Örgütsel vatandaşlık faktör yükleri, 0,582 ile 0,935 arasındadır. Örgütsel vatandaşlık davranışı açıklanan varyansı %65,4’dür. İş tatmininin faktör yükleri, 0,779 ile 0,946 arasında değişmektedir. İş tatmini açıklanan varyansı %71,4’dür. Her bir ölçeğin Cronbach Alpha değerleri toplamı karizmatik liderlik 0,931, örgütsel vatandaşlık davranışı değerleri 0,735, iş tatmini 0,917 olarak bulunmuştur. Değerlerin 0,70 değerinden büyük olduğu ve faktörlerin içsel tutarlılık oranlarının oldukça **güvenilir olduğu görülmektedir**.

Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi ölçeklerin ortalamalarının ve aralarındaki ilişkinin incelenmesi için kullanılan istatistiksel analizdir. Değişkenlerin ilişkilerinin kuvveti ve yönü korelasyon katsayısı ile ölçülmektedir. Yapılan analiz sonucunda korelasyon katsayısı boyutları arasındaki ilişki -1 ile +1 değerleri almaktadır. Değerler -1’e yakınsa, ölçek boyutlarının negatif bir ilişkide olduğu, +1’e yakın olduğunda ise, pozitif bir ilişkide olduğu **söylenabilir** (Altunışık, Çoşkun, Bayraktaroğlu ve Yıldırım, 2010, s. 227).

Tablo 4

Korelasyon Analizi

		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Vizyon Belirleme (1)	Pearson	1											
	Correlation												
	Sig. (2-tailed)	,000											
Çevresel Duyarlılık (2)	Pearson	,818**	1										
	Correlation												
	Sig. (2-tailed)	,000											
Sıra Dışı Davranış (3)	Pearson	,428**	,517**	1									
	Correlation												
	Sig. (2-tailed)	,000	,000										
Kişisel Risk (4)	Pearson	,227**	,132**	,281**	1								
	Correlation												
	Sig. (2-tailed)	,000	,008	,000									
Üye İhtiyaçlarına Duyarlılık (5)	Pearson	,379**	,356**	,408**	,615**	1							
	Correlation												
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000								
Kurumun Devamını Sağlama (6)	Pearson	,475**	,513**	,340**	,458**	,521**	1						
	Correlation												
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000							
Sivil Erdem (8)	Pearson	,123*	,205**	,286**	,468**	,279**	,376**	,401**	1				
	Correlation												
	Sig. (2-tailed)	,013	,000	,000	,000	,000	,000	,000					

Vicdanlılık (9)	Pearson												
	Correlation	,048	,065	,191**	,280**	,140**	,080	,267**	,306**	1			
	Sig. (2-tailed)	,334	,194	,000	,000	,005	,106	,000	,000				
Sportmenlik (10)	Pearson												
	Correlation	-,211**	-,159**	-,123*	-,193**	-,270**	-,311**	-,087	-,234**	,002	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,013	,000	,000	,000	,081	,000	,961			
Nezaket (11)	Pearson												
	Correlation	,259**	,207**	,159**	,193**	,302**	,472**	,548**	,377**	,225**	,148**	1	
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,001	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,003		
İş Tatmini (12)	Pearson												
	Correlation	,225**	,284**	,326**	,455**	,424**	,602**	,232**	,282**	,153**	,221**	,286**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,002	,000	,000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

*. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tablo 4’de verilen değerlere bakıldığında değişkenler arasındaki korelasyonların genel olarak pozitif yönlü ve anlamlı olduğu görülmektedir. Karizmatik liderliğin alt boyutlarından olan vizyon belirleme ve iş tatmini arasında sig=,000 ve r= ,225 olduğundan pozitif yönde zayıf derecede bir ilişki, çevresel duyarlılık ve iş tatmini arasında sig=,000 ve r= ,284 olduğundan pozitif yönde zayıf derecede bir ilişki, sıra dışı davranış ve iş tatmini arasında sig=,000 ve r= ,326 olduğu için pozitif yönde zayıf derecede bir ilişki, kişisel risk ve iş tatmini arasında sig=,000 ve r= ,455 olduğundan pozitif yönde orta derecede bir ilişki, üye ihtiyaçlarına duyarlılık ve iş tatmini arasında sig=,000 ve r= ,424 olduğundan pozitif yönde orta derecede bir ilişki, kurumun devamını sağlama ve iş tatmini arasında sig=,000 ve r= ,602 olduğundan pozitif yönde orta derecede bir ilişki, özgeciliği ve iş tatmini arasında sig=,000 ve r= ,232 olduğundan pozitif ve zayıf derecede ilişkide, sivil erdemin iş tatmini arasında sig=,000 ve r= ,282 olduğundan pozitif yönde zayıf derecede bir ilişki bulunmaktadır. Vicdanlılığın iş tatmini arasında sig= ,000 ve r= ,153 olduğundan pozitif ve zayıf ilişki vardır. Sportmenliğin iş tatminine etkisinde r= -,221 olduğundan düşük düzeyde negatif yönde ilişki bulunmaktadır. Dolayısıyla karizmatik liderliğin sportmenlik davranışı sergilemesi iş tatminini azaltmaktadır. Nezaketin iş tatminine etkisinde r= ,286 olduğundan pozitif yönde zayıf bir ilişkiye sahiptir. ÖVD’nin iş tatmini ile ilişkisine bakıldığında, yalnızca sportmenlik ile iş tatmini arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki saptanmaktadır. Diğer bütün boyutlar, özgeciliği, sivil erdem, nezaket, vicdanlılık ile iş tatmini arasında anlamlı ve pozitif ilişki bulunmakta ve H3 hipotezi kısmi olarak kabul edilmektedir. Tablo 4’de karizmatik liderliğin alt boyutları ile iş tatmini ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında $p \leq 0,01$ düzeyinde anlamlı korelasyonlar görülmektedir.

Tablo 5

Regresyon analizi (karizmatik liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini)

Regresyon Model	Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler	Standardize Beta	T test	Düzeltilmiş R2	F Değeri
Model 1	Karizmatik Liderlik	İş Tatmini	,479	8,033	,227	119,455
Model 2	Karizmatik Liderlik	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	,348	7,433	119	55,243
Model 3	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	İş Tatmini	,288	6,027	,081	36,330
Model 4	Karizmatik Liderlik	İş Tatmini	,431	9,310	0,242	65,373
	Örgütsel Vatandaşlık Davranışı		,138	2,989		

Tablo 5’de hipotezlerin testi için yapılan regresyon analizine göre, değişkenler arasında tüm ilişkiler istatistiksel olarak anlamlıdır. Model 1’de “karizmatik liderliğin”, “iş tatmini” üzerinde pozitif ve olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta_1 = 0.479$, $p < 0,01$). Bu sonuca göre H1 hipotezi desteklenmektedir. (H1. Karizmatik liderlik ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır). Model 2’ye göre, “karizmatik liderlik”, “örgütsel vatandaşlık davranışı” üzerinde pozitif ve olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir ($\beta_1 = 0.348$, $p < 0,01$). H2 hipotezi desteklenmektedir. (H2 Karizmatik liderlik ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır). H3 hipotezinin incelendiği model 3’de örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatminini olumlu yönde etkilediği görülmektedir $\beta_1 = 0.288$, $p < 0,01$). H3 hipotezi desteklenmektedir. (H3 Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmaktadır). Ancak model 4’de aracı değişken olan “örgütsel vatandaşlık davranışı” modele dahil edildiğinde “karizmatik liderlik” ve “iş tatmini” hala istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkide olmasına rağmen ($p < 0,01$); “karizmatik liderlik” değişkeninin “iş tatmini” üzerindeki etkisi azalmıştır (β katsayısı ,431’den ,138’e düşmektedir). Sonuç olarak; H4 desteklenmektedir. H4 hipotezi için “karizmatik liderlik”, “iş tatmini” ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasında “kısmi aracı değişken etkisi” olduğu görülmektedir.

Sonuç

Literatürde karizmatik liderlikle ilgili birçok çalışma olmakla birlikte, karizmatik liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışma sayısı oldukça azdır. Çalışmada değişkenler arasındaki ilişkiler için yapılan korelasyon analizi bulgularına göre karizmatik liderliğin alt boyutlarının, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini değişkenleri arasındaki ilişkiler genel olarak ($p \leq 0.001$ düzeyinde) anlamlı çıkmıştır. Hipotezleri test etmek ve ilişkilerin yönünü belirlemek için yapılan regresyon analizinde “karizmatik liderliğin”, “iş tatmini” üzerinde pozitif ve olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu çalışmada karizmatik liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Yavan (2018) Ankara’da bulunan bir kamu bankasının genel müdürlüğünde yapılan araştırmada, yöneticilerin sahip oldukları karizmatik liderlik özellikleri ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Halloway’ın (2012), sağlık sektöründe yaptığı araştırmasında benzer sonuçlar çıkmıştır. Zehir, Müceldili, Altındağ, Şehitoğlu ve Zehir (2011) yaptıkları incelemede, karizmatik liderlikle çalışan iş tatmini arasında olumlu ilişki bulunduğunu tespit etmişlerdir. Baltacı, Kavacı, Şentürk ve Kurar (2014) lüks otellerde yapmış oldukları çalışmada, bireylerin iş tatminlerinde pozitif etkiye sahip oldukları liderin, karizmatik lider olduğu sonucu çıkarılmıştır. Bu çalışmanın sonucunun literatüre uyumlu olduğu tespit edilmiştir.

Karizmatik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili literatürü incelediğimizde benzer sonuçların elde edildiği görülmektedir. Babcock-Roberson ve Strickland (2010), yaptıkları çalışmada karizmatik liderin örgütsel vatandaşlık davranışlarına iş katılımı yoluyla bağlayan bir meditasyon modelini test etmişlerdir. Sonuç olarak karizmatik liderlik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir pozitif ilişki olduğunu görmüştür. Boerner, Dütschke ve Wied, (2008), ÖVD ile karizmatik liderlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Strese sebep olan faktörler ve işyerinde gayret göstermenin rolünü araştıran bu çalışmada, üç Alman hastanesinde 142 hemşire çalışma grubu olarak seçilmiştir. Çalışanların gayretleri ve karizmatik liderliğin örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisini açıklayan hipotez doğrulanmıştır. Sosik, (2005), 280 yönetici ve 955 çalışan üzerinde yapılan incelemede, yöneticilerin kişisel değerlerinin sonucunda takipçilerin örgütsel vatandaşlık davranışı ve yüksek performans göstermelerini sağladığı gözlemlenmiştir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı ile iş tatmini ile ilgili literatür incelendiğinde, benzer sonuçların olduğu görülmektedir. Becker ve Billings (1993, 177), Bateman ve Organ (1983b, s. 587), yaptıkları araştırmada, ÖVD ile iş tatmini değişkenlerinin birbirlerini olumlu olarak etkiledikleri sonucuna varmışlardır. Yoon ve Suh (2001, s. 597), ÖVD ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki tespit etmişlerdir. Vilela, González ve Ferrín (2008, s. 1005) çalışmalarında, örgüt uyumu ile ÖVD ilişkisinde iş tatmininin aracılık etkisine sahip olduğunu belirtmişlerdir. Erdal ve Altındağ (2020) çalışmalarında, ÖVD ve iş tatmini arasındaki ilişkide, iki değiş-

kenin aralarında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Organ ve Konovsky (1989), ÖVD ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişler ve aralarında olumlu ve anlamlı belirleyicilerin olduğunu bulmuşlardır.

Bu çalışmada incelenen üç değişkenin (karizmatik liderlik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve iş tatmini) birlikte alındığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Literatürdeki çalışmalarda değişkenler ikili olarak ayrı ayrı incelenmiştir. Bu çalışmada ele alınan karizmatik liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının ne kadar etkisinin olduğu ortaya çıkarılması amaçlanmıştır. Sonuç olarak, karizmatik liderliğin iş tatminine etkisinde örgütsel vatandaşlık davranışının kısmi aracı etkisi olduğu görülmektedir.

İşletmelerin başarılarında gerekli olan unsurların başında, işinde tatmin olmuş çalışanların örgütte kalmalarının sağlanması gerekmektedir. Bu sebeple örgütlerde çalışanların tutumlarını ve davranışlarını anlayacak, örgütün amaçlarını gerçekleştirecek yöneticilere ihtiyaç vardır. Kirel (2001), örgütsel vatandaşlık davranışının daha fazla gösterilmesinin sağlanması için, yönetimde bulunan eksikliklerin giderilmesi ve performans değerlendirilmesine çalışılması gerektiğini ifade etmiştir.

Araştırma bulguları sonucunda karizmatik liderin çalışanlarının tutum ve davranışlarını etkilediği görülmektedir. Yani liderin karizmatik olma özelliği örgüt içinde çalışanları olumlu yönde etkilediğinden işletme yapısının bu yönde oluşturulması gerekmektedir. Bunun sonucunda da çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışları ve iş tatmin düzeyleri artırılabilecektir. İş tatmini her çalışana göre değişebilen ve çeşitli faktörlerden etkilenen sübjektif bir yapıdadır. Yöneticiler veya liderler, bireylerin yaptıkları işte en fazla tatmin düzeyine erişmelerini sağlayacak stratejiler geliştirmelidirler. Liderler özelliklerini geliştirerek, çalışanların örgütte önemli olduklarını hissettirebilirler. Karizmatik liderler çalışanların işletme amaçlarına yönelik davranışlarını ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerini güdüleyebilirler. Ayrıca sorumluluk duygusunu harekete geçiren görevlerle işe sahiplenmeyi ve iş tatminini sağlayabilirler. İşletme ortamında açıklık, dürüstlük, süreklilik ve kararlılık işe bağlılığı ve örgütsel vatandaşlık davranışını artıracaktır.

Kaynakça

- Akyüz, B. ve Kaya, N. (2015). Kamu çalışanlarının iş tatmini arasında liderin güç kaynaklarının rolü. *Journal of Administrative Sciences*, 13(25) 71-90. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/comuybd/issue/43594/533778>
- Altunışık, R., Çoşkun, R., Bayraktaroğlu, S. ve Yıldırım, E. (2010). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Antonioni, D. (2000). Leading, managing and coaching. *Industrial Management*, 42 (5), 27-33. Erişim adresi: <https://scholar.google.com.tr>
- Arabacı, İ. B., Alanoğlu, M. ve Doğan, B. (2014). Okul müdürlerinin karizmatik liderlik özellikleri ile öğretmenlerin örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki. *Turkish Journal of Educational Studies*, 1(1). 192-22. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/402880>
- Avolio, B. J. ve Gibbons, T. C. (1998). *Developing transformational leaders: A lifespan approach*. J. A., Conger ve R. N., Kanungo (Ed.), *In Charismatic leadership: The elusive factor in organizational effectiveness* (276-308). San Francisco, CA: Jossey-Bass. Erişim adresi: <https://psycnet.apa.org>
- Aykanat, Z. ve Yıldız, T. (2016). Karizmatik liderlik ve örgütsel yenilikçilik ilişkisi üzerine bir araştırma. *JED/GKD*, 11(2), 198-228. Erişim adresi: <https://hdl.handle.net/20.500.12428/1667>
- Babcock-Roberson, M. E. ve Strickland, O. J. (2010). The relationship between charismatic leadership, work engagement, and organizational citizenship behaviors. *The Journal of psychology*, 144(3), 313-326. doi: 10.1080/00223981003648336
- Baltacı, F., Kavacık, M., Şentürk, F. K. ve Kurar, İ. (2014). Yöneticilerin liderlik özelliklerinin çalışanların iş tatmini arasındaki etkisi: Alanya'da bulunan 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(2), 59-85. Erişim adresi: <https://www.researchgate.net/publication/304623206>
- Basım, H. N. ve Şeşen, H. (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101. Erişim adresi: <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/ausbf/article/download/5000093061/5000086527>
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: The Free Press.

- Bateman, T. S. ve 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: 10.2307/255908
- Bayrak, Kök, S. (2006). İş tatmini ve örgütsel bağlılığın incelenmesine yönelik bir araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/atauniiibd/issue/2689/35360>
- Becker, T. E. ve Billings, R. S. (1993). Profiles of commitment: An empirical test. *Journal of organizational behavior*, 14(2), 177-190. doi:10.1002/job.4030140207
- Boerner, S., Dütschke, E. ve Wied, S. (2008). Charismatic leadership and organizational citizenship behaviour: Examining the role of stressors and strain. *Human Resource Development International*, 11(5), 507-521. doi: 10.1080/13678860802417643
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. (2008). Otel işletmelerinde örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 11 (19), 75-94. Erişim adresi: <https://asosindex.com.tr/index.jsp?modul=articles-page&journalid=1895&article-id=356787>
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper ve Row. doi: 10.4236/ojl.2018.71006
- Can, N. ve Özer, S. (2011). Eğitim örgütlerinde lider davranış biçimleri ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki. *Nevşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (1), 1-17. Erişim adresi: <https://www.researchgate.net/publication/318113082>
- Churchill, G., Ford, N. M. ve Walker, O. C. (1974). Measuring the job satisfaction of industrial salesmen, *Journal of Marketing Research*, 1 (3), 254-260. doi: 10.1504/IJEW.2018.10014768
- Cicero, L. ve Pierro, A. (2007). Charismatic leadership and organizational outcomes: The mediating role of employees' work-group identification, *International Journal of Psychology*, 42(5), 297-306. doi:10.1080/00207590701248495
- Comer, J. M., Machleit, K.A. ve Lagece, R.A. (1989). Psychometric assessment of a reduced version of indsales, *Journal of Business Research*, Elsevier, 18(4), 291-302. Erişim adresi: [http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0148-2963\(89\)90023-4](http://www.sciencedirect.com/science/article/pii/0148-2963(89)90023-4)
- Conger, J. A. ve Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of organizational behavior*, 15(5), 439-452. doi: 10.1002/JOB.4030150508
- Conger, J. A. (1999). Charismatic and transformational leadership in organizations: An insider's perspective on these developing streams of research, *Leadership Quarterly*, 10(2), 145-179. doi: 10.1016/S1048-9843(99)00012-0
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. ve Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 747-767. doi: 10.1002/1099-1379(200011)21:7<747: AID-JOB46>3.0.CO;2-J
- Çelik, M., Tutcu, A. ve Arıkan, V. (2023). Covid-19 pandemi sürecinde iş yeri güvenliği yönetimi uygulamaları ile iş güvencesizliğinin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi. *Al Farabi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 37-58. doi:10.46291/Al-Farabi.080103
- Çetin, A. ve Şentürk, M. (2016). Investigation of information sharing behavior in the context of planned behavior theory and social change theory: An empirical research on dermatologists. *Ege Academic Perspective*, 16(2), 241-256. doi:10.21121/eab.2016216927
- Çetin, M. Ö. (2004). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı. 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- DeGroot, T., Kiker, D. S. ve Cross, T. C. (2000). A meta-analysis to review organizational outcomes related to charismatic leadership. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 356-371. doi:10.1111/j.1936-4490.2000.tb00234.x
- Deluga, R.J. (1995). The relationship between attributional charismatic leadership and organizational citizenship behavior, *Journal of Applied Social Psychology*, 25(18), 1652 – 1669. doi:10.1111/j.1559-1816.1995.tb02638.x
- Demir, N. (2009). Tükenmişlik sendromunun örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki etkisi. *Öneri*, 8(32), 193-202. doi:10.14783/maruoneri.696194
- Demirel, Y. ve Özçınar, M.F. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışının iş tatmini arasındaki etkisi: Farklı sektörler için bir araştırma. *Atatürk Üniversitesi İİBF Dergisi*. 23(1), 129-145. doi:10.21121/eab.2014218051
- Demirel, Y., Seçkin, Z. ve Özçınar, M. F. (2011). Örgütsel iletişim ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(2). 33-48. Erişim adresi: <https://hdl.handle.net/20.500.12451/870>
- Doğan, M. (2014). *Karizmatik liderlik bağlamında Türk siyasetçilerinin değerlendirilmesi*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya. Erişim: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>

- Eliyana, A., Ma'arif, S. ve Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research on Management and Business Economics*, 25(3), 144–150. doi: 10.1016/j.iedeen.2019.05.001
- Erdal, M. (2007). *İşletmelerde dönüştürücü liderlik davranışlarının analizi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sütçü İmam Üniversitesi, Kahramanmaraş.
- Erdal, N. ve Altındağ, E. (2020). Research on the effects of job satisfaction on organizational trust and organizational citizenship in health workers: A case study of university hospitals. *PressAcademia, Journal of Management, Marketing and Logistics*. 7(3), 124-142. doi:10.17261
- Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z. ve Erat, S. (2004). Yönetim tarzı ve çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı ve takdir edilme duygusu ile iş tatmini arasındaki ilişkiler: Tekstil sektöründe bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 5(1), 17-26. doi: 10.31671/dogus.2019.303
- Erez, A., Misangyi, V. F., Johnson, D. E., LePine, M. A. ve Halverson, K. C. (2008). Stirring the hearts of followers: Charismatic leadership as the transferal of affect. *Journal of Applied Psychology*, (93), 602–615. doi:10.1037/0021-9010.93.3.602
- Erok, M. (2018). *Örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel sessizlik arasındaki ilişkinin incelenmesi: Karaman İli örneği* (Yayınlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi: Karaman. Erişim adresi: <https://hdl.handle.net/11492/4664>
- Field, A. (2000). *Discovering statistics using SPSS for Windows*. London Thousand Oaks New Delhi: Sage publications.
- Furnham, A., Eracleous, A. ve Chamorro - Premuzic, T. (2009). Personality, motivation and job satisfaction: Hertzberg meets the Big Five. *Journal of Managerial Psychology*, 765-779. doi:10.1108/02683940910996789
- Ghosn, C.J. (1997). *The Impact of charismatic leadership on organizational citizenship behaviors*. Unpublished Doctoral Dissertation, University of Massachusetts Lowell. Erişim: <http://www.aiias.edu:2057>
- Grabo, A., Spisak, B. R. ve Van Vugt, M. (2017). Charisma as signal: An evolutionary perspective on charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 28(4), 473-485. doi:10.1016/j.leaqua.2017.05.001
- Gül, H. ve Çöl, G. (2003). A study on the relationship of the three organizational commitment models of the charismatic leader traits specified in attribution theory. *Atatürk University Journal of Economics and Administrative Sciences*, 17(3-4), 163-184. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/en/pub/atauniiibd/issue/2686/35277>
- Gül, H. (2003). *Karizmatik liderlik ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine Aksaray ve Karaman Emniyet Müdürlüklerinde yapılan bir araştırma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Gebze. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Hee, O. C., Shi, C. H., Kowang, T. O., Fei, G. C. ve Ping, L. L. (2020). Factors influencing job satisfaction among academic staffs. *International Journal of Evaluation and Research in Education (IJERE)*, 9(2), 285-291. doi:10.11591/ijere.v9i2.20509
- Holloway, K. (2012). *An Examination of The Relationship Between Charismatic Leadership and Job Satisfaction*, PhD Thesis, Capella University, Minneapolis
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde örgütsel bağlılık ile iş tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24. Erişim adresi: <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/195278>
- House, R. J. ve Howell, J. M. (1992). Personality and charismatic leadership. *The Leadership Quarterly*, 3(2), 81–108. doi:10.1016/1048-9843(92)90028
- Howell, J. M. ve Frost, P.J. (1989). A laboratory study of charismatic leadership, *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, (43), 243–269. Erişim adresi: <https://ideas.repec.org/a/eee/jobhdp/v43y1989i2p243-269.html>
- Jacquart, P. ve Antonakis, J. (2015). When does charisma matter for top-level leaders? effect of attributional ambiguity, *Academy of Management Journal*, C.LVIII, 4,2015, 1051-1074. doi:10.5465/amj.2012.0831
- Karaalioglu, Z. (2015). *Tükenmişliğin iş tatmini üzerine etkisi* (Yayınlanmamış doktora tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi: İstanbul. Erişim adresi: <https://tez.yok.gov.tr/UlusalTezMerkezi>
- Kirel, Ç. (2001). Liderlik davranış biçimleri konusuna yeni bir yaklaşım: karizmatik liderlikten dönüşümsel liderliğe, *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(1), 43–60. Erişim adresi: <https://earsiv.anadolu.edu.tr>
- Kuruşcu, M. ve Yenilmez, Ö. (2020). Duygusal zekâ ve örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinde liderliğin aracı rolü. *BMIJ*, 8(3), 3183-3220. doi:10.15295/bmij.v8i3.1544

- Locke, E. A. (1976). *The nature and causes of job satisfaction*. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (1297–1349). Chicago: Rand McNally. Erişim adresi: <https://www.researchgate.net/publication/238742406>
- Lu, H., While, A. ve Barriball, L. (2005). Job satisfaction among nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, (42), 211-227. doi: 10.1016/j.ijnurstu.2004.09.003
- Magdelana, S. M. (2014). *The effects of organizational citizenship behavior in the academic environment*. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, (127), 738-742. doi: 10.1016/j.sbspro.2014.03.346
- Maxwell, J. C. (2006). *Liderlik nitelikleri*. 3. Baskı, Çeviren: İbrahim Şener, İstanbul: Beyaz Yayınları. doi:10.1016/j.sbspro.2014.03.346
- Mert, İ. S. (2010). İş tatmini alt boyutlarının örgütsel vatandaşlık arasındaki etkisi: Yöneticiler üzerine bir araştırma. *Savunma Bilimleri Dergisi*, 9(2), 117-143. Erişim adresi: <https://kho.msu.edu.tr>
- Misener, T. R., Haddock, K. S., Gleaton, J. U. ve Ajamieh, A. R. (1996). Toward an international measure of job satisfaction. *Nursing Research*, (45), 87-91. Erişim adresi: <https://europeemc.org>
- Molla, I. H. (2015). Ensuring job satisfaction for managing people at work. *Global Disclosure of Economics and Business*, 4(2), 155-166. doi:10.18034/gdeb.v4i2.144
- Mushtaq, K., Ahmed, M. ve Warraich, S. (2014). A Study on Job Satisfaction, Motivation and Organizational Citizenship Behavior, *International Journal of Management Sciences and Business Research*, 3(11): 1-13.
- Nergiz, E. ve Yılmaz, F. (2016). Çalışanların iş tatmininin performanslarına etkisi: Atatürk Havalimanı Gümrüksüz Satış İşletmesi Örneği. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (14), 50-79. Erişim adresi: <https://iibf.kastamonu.edu.tr>
- Nyenyembe, F. W., Maslowski, R., Nimrod, B. S. ve Peter, L. (2016). Leadership styles and teachers' job satisfaction in tanzanian public secondary schools. *Universal Journal of Educational Research*, 4(5), 980-988. doi:10.13189/ujer.2016.040507
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (10), 403-428. Erişim adresi: <https://www.researchgate.net/publication/26451392>
- Organ, D. W. ve Konovsky, M. (1989) Cognitiveversus affective determinants of organizational citizenship behavior, *Journal of Applied Psychology*, 74(1), 157164. doi:10.1037/0021-9010.74.1.157
- Organ, D. ve Ryan, K. A. (1995). Meta analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behavior, *Personnel Psychology*, (48), 775-802. doi:10.1111/J.1744-6570.1995.TB01781.X
- Özdamar, K. (2004). *Paket programlar ile istatistiksel veri analizi 2*. Eskişehir: Kaan.
- Özkan, Ç. (2017). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Bağlılığa Etkisinde Kişilik Özelliklerinin Rolü: Otel İşletmelerinde Bir Araştırma (Doktora Tezi)*. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Piccolo, R., Buengeler, C. ve Judge, T. (2018). *Leadership [is] organizational citizenship behavior: Review of a self-evident link*. In (Ed.), *The Oxford Handbook of Organizational Citizenship Behavior*. Oxford University Press. doi: 10.1093/oxfordhb/9780190219000.013.39
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., Moorman, R.H. ve Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers trust in leader, satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Leadership Quarterly*, 1, 107-142. doi:10.1016/1048-9843(90)90009-7
- Prasetyo, A. P., Yuniarsih, T. ve Ahman, E. (2017). Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behaviour in State-owned Banking, *Universal Journal of Management*, 5(1): 32-38.
- Raziq, A. ve Maula-bakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725. doi:10.1016/S2212-5671 (15) 00524-9
- Romaiha, N. R., Maulud, F. S. F., Ismail, W. M. W., Jahya, A., Fahana, N. ve Harun, A. (2019). The determinants of organizational citizenship behaviour (OCB). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 9(8), 124-133. doi: 10.6007/IJARBS/v9-i8/6222
- Rowden, R. W. (2000). The relationship between charismatic leadership behaviors and organizational commitment. *Leadership ve Organization Development Journal*, 21(1/2), 30-35. doi:10.1108/01437730010310712
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel.

- Schappe, S. P. (1998). The Influence of job satisfaction, organizational commitment, and fairness perceptions on organizational citizenship behavior, *The Journal of Psychology*, 132(3), 277-290. doi:10.1080/00223989809599167
- Shea, C.M. ve Howell, J. M. (1999). Charismatic leadership and task feedback: A laboratory study of their effects on self efficacy and task performance, *Leadership Quarterly*, 10(3), 375-396. doi:10.1016/S1048-9843(99)00020-X
- Schwepker, J. C. H. (2001). Ethical climate's relationship to job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention in the salesforce, *Journal of Business Research*, 54, 39-52. doi:10.1016/S0148-2963(00)00125-9
- Shamir, B., House, R. ve Arthur M.B. (1993). The motivational effects of charismatic leadership: A self-concept based theory. *Organization Science*, 4, 577-594. doi:10.1287/orsc.4.4.577
- Sosik, J. (2005). The role of personal values in the charismatic leadership of corporate managers: A model and preliminary field study. *Leadership Quarterly*, 16, 221-244. doi:10.1016/j.leaqua.2005.01.002
- Sun, Y., Gergen, E., Avila, M. ve Green, M. (2016). Leadership and job satisfaction: Implications for leaders of accountants. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(03), 268. doi:10.4236/ajibm.2016.63024
- Şimşek, Ş.**, Çelik, A. ve Akgemci, T. (2014). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Eğitim Kitabevi. Konya.
- Taheri, R. H., Miah, M. S. ve Kamaruzzaman, M. (2020). Impact of working environment on job satisfaction. *European Journal of Business and Management Research*. doi:10.24018/ejbmr.2020.5.6.643
- Tambe, S. ve Shanker, M. (2014). A study of organizational citizenship behaviour (OCB) and its dimensions: A literature review. *International Research Journal of Business and Management*, 1, 67-73. Erişim adresi: www.irjbm.org
- Tezcan, A. (2012). *Örgütsel adalet ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkiler üzerine bir uygulama: Karaman Valiliği ve İl Özel İdaresi Örneği* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi: Karaman. Erişim adresi: https://earsiv.kmu.edu.tr
- Turgut, M. ve Akbolat, M. (2017). Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel özdeşleşme ve örgütsel sessizlik ilişkisine yönelik sağlık çalışanları üzerine bir araştırma. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 20(3), 357-384. Erişim adresi: https://www.researchgate.net/publication/320161283
- Turnipseed, D. (1996). Organization Citizenship Behaviour: An Examination of the Influence of the Workplace, *Leadership and Organization Development Journal*, 17(2): 42-47
- Ulutürk, F. (2020). İş performansını etkileyen ekonomik faktörlerin çalışanların iş tatmini arasındaki etkileri. *Journal of Social and Humanities Sciences Research*, 7(52), 944-956. doi:10.26450/jshsr.1833
- Ürek, D., Bilgin, Demir, İ. ve Uğurluoğlu, Ö. (2015). Örgütsel sessizliğin örgütsel vatandaşlık arasındaki etkisi: Bir eğitim ve araştırma hastanesi uygulaması. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(3), 122-141. Erişim adresi: https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/287150
- Vilela, B. B., González, J. A. V. ve Ferrín, P. F. (2008). Person-organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor-salesperson data set in a Spanish context. *Industrial Marketing Management*, 37(8), 1005-1019. doi:10.1016/J.INDMARMAN.2007.11.004
- Vlachos, P. A., Panagopoulos, N. G. ve Rapp, A. A. (2013). Feeling good by doing good: Employee CSR-induced attributions, job satisfaction, and the role of charismatic leadership. *Journal of Business Ethics*, 118(3), 577-588. doi:10.1007/s10551-012-1590
- Vroom, V. H. (1995). *Work and motivation*, Jossey-Bass Publishers, USA.
- Weber, Max, (1946). *From Max Weber: Essays in Sociology*, çev: Hans Gerth ve C. Wright Mills, Oxford University Press, New York. Erişim adresi: <https://archive.org/details/frommaxweberessa00webe>
- Weikamp, J. G. ve Göriz, A. S. (2016). Organizational Citizenship Behaviour and Job Satisfaction: The Impact of Occupational Future Time Perspective, *Human Relations*, 69(11): 2091-2115.
- Yavan, A., Sökmen, A. ve Bıyık, Y. (2018). The effect of charismatic leadership and organizational identification on job satisfaction and turnover intention. *Journal of Business Studies*, 10(1), 898-913. doi:10.20491/isarder.2018.402
- Yoon, M.H. ve Suh, J. (2001). Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees, *Journal of Business Research*, 56,597-611. doi: 10.1016/S0148-2963(01)00290-9
- Zehir, C., Müceldili, B., Altındağ, E., Şehitoğlu, Y. ve Zehir, S. (2014). Charismatic leadership and organizational citizenship behavior: The mediating role of ethical climate. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 42(8), 1365-1375. doi: 10.2224/sbp.2014.42.8.1365

Extended Abstract

Purpose: In this study, it is aimed to examine the mediating role of organizational citizenship behavior in the effect of charismatic leadership on job satisfaction. For this purpose, the dimensions of the relationships between the variables were examined. The leader is seen as strong, determined people who can take initiative, who can create solutions to problems, who bring people together around a common goal. Charismatic leaders are people with high attractiveness with personalities and original behaviors that affect individuals. The charismatic leader's personal charm, belief and vision stand out not only by the authority he has, but also by the influence he leaves on his followers. The fact that employees have organizational citizenship behavior can be realized by the fact that the leader is considered adequate and reliable by his followers. It is also important for the leader to inspire as a visionary, to form a commitment to goals and ideas. Organizational citizenship behavior is a set of behaviors that become an environment in which employees' abilities develop, productivity and performance are increased, and long-term achievements are realized in an organization where they are protected from destructive and undesirable situations along with healthy functioning. Organizational and managerial factors are effective in exhibiting these behaviors. While this behavior is exhibited, employees have a developed organizational culture, commitment to work and motivation, etc. applications play an important role.

Design and Methodology: The sample of the research consists of employees in production enterprises located in different sectors on the European side of Istanbul province. Data were collected by reaching 404 employees in enterprises with face-to-face/online survey questions. The questionnaire was prepared by taking from the studies conducted in the literature that explain the variables. The data were tested with SPSS programs by reliability and validity tests, factor, correlation and regression analyses.

Finding: 56.9% of the participants in the survey were women and 43.1% were men. The age is between 18-24 and 39-45. The marital status of 41.6% is married and 58.4% is single. The educational status of high school is in the range of 18.3% and master's degree is in the range of 21.5%. The service periods in the institution are in the range of 1-3, 34.9% and 13+, 12.1%. When reliability analysis (Cronbach Alpha) was applied to all the factors belonging to the scales, the charismatic leadership scale was ,931, the organizational citizenship behavior scale was ,735 and the job satisfaction scale was ,917. It is observed that the values are greater than 0.70 and the internal consistency ratios of the factors are quite reliable. The suitability of the data for factor analysis is tested with KMO and Bartlett. He explained that when the lower limits for KMO are determined, 0.50 will be sufficient, and factor analysis of the dataset cannot be performed when $KMO \leq 0.50$. According to the results of this study, it is seen that all the KMO values of the variables are high (,702 ,689 ,753). In addition, it is seen that the Bartlett Sphericity test is also at the significance level of importance, so that our data set is also suitable for factor analysis. Charismatic leadership significantly affects job satisfaction. Organizational citizenship behavior significantly affects job satisfaction. Charismatic leadership significantly affects organizational citizenship. However, charismatic leadership and job satisfaction are still in a statistically significant relationship when organizational citizenship behavior, which is the intermediary variable the effect of charismatic leadership variable on job satisfaction decreased (β ; from 431 to 138). In this study, it was aimed to reveal how much influence of organizational citizenship behavior has on the effect of charismatic leadership on job satisfaction. As a result, it is seen that there is a partial mediating effect of organizational citizenship behavior on the job satisfaction effect of charismatic leadership.

Research Limitations: This study was conducted to decipher the fact that job satisfaction levels among employees in the manufacturing sector have an impact on leader and organizational citizenship behavior. In this context, it is proposed to increase the number of participants in order to reveal this effect, and to conduct reviews and compare the results not only in the production but also in the service sector. Each sector has different specializations, professional knowledge and experiences. In addition, the reasons affecting job satisfaction can be investigated according to the leadership characteristics of employees. The limitation of our research is that it was conducted by reaching a limited number of employees in the province of Istanbul.

There will be differences in the results with the studies that researchers will do in the future in other provinces of Türkiye and/or in other sectors.

Implications (Theoretical, Practical and Social): Charismatic leaders are people who have high attractiveness with their personalities and original behaviors that affect individuals. The charismatic leader's personal charm, belief and vision stand out not only by the authority he has, but also by the influence he leaves on his followers. As a result of this effect, "organizational citizenship behavior" arises when employees participate in production and/or service on a voluntary basis, not because they are mandatory. The fact that employees have organizational citizenship behavior can be realized by the fact that the leader is considered adequate and reliable by his followers. It is also important for the leader to inspire as a visionary and to establish commitment to goals and ideas (Antonioni, 2000). Organizational citizenship behavior is a set of behaviors that become an environment in which employees' abilities develop, productivity and performance are increased, and long-term achievements are realized, along with healthy functioning in the organization, where they are protected from destructive and undesirable situations. Organizational and managerial factors are effective in exhibiting these behaviors. While this behavior is exhibited, employees have a developed organizational culture, commitment to work and motivation, etc. applications play an important role.

Originality/Value: When we look at the studies conducted, it is seen that there has been no study on the mediating role of organizational citizenship in the effect of charismatic leadership on job satisfaction. It has not been found that all the variables in this study were examined together. It has been observed that the relationship between charismatic leadership and job satisfaction or the relationship between charismatic leadership and organizational citizenship behavior has been examined. For these reasons, this research has originality related to the subject.