

Araştırma Makalesi

Dönüşümsel Liderlik, Kişi-Örgüt Uyum ve Diğerkâmlık Davranışı İlişkisi: Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Etkisi

Transformational Leadership, Person-Organization Fit and Altruism Behavior Relationship: The Mediator Effect of Person-Organization Fit

Alptekin SÖKMEN Prof.Dr. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi alptekin.sokmen@hbv.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-5162-0918	Filiz KARAGÖZ Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi filizbaas@gmail.com https://orcid.org/0000-0001-6621-3920	
Makale Gönderme Tarihi 29.04.2020	Revizyon Tarihi 05.05.2020	Kabul Tarihi 09.05.2020

Öz

Araştırmanın amacı dönüşümsel liderlik, kişi-örgüt uyumu ve diğerkâmlık davranışı değişkenleri ilişkisini ortaya koymaktır. Bu amaçla bir bakanlığın merkez biriminde çalışan 440 katılımcıdan 2019 yılı Aralık ayında anket aracılığıyla veri toplanmış ve bu veriler SPSS 26 paket programında analiz edilmiştir. Çalışmada öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. İlgili bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koyabilmek ve hipotezleri test edebilmek amacıyla korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır. Aracılık etkisini ortaya koyabilmek için hem Baron ve Kenny, hem de Hayes'in aracılık modellerinden yararlanılmıştır. Elde edilen bulgulara göre çalışanların dönüşümsel liderlik algılarının artması durumunda kişi-örgüt uyumu düzeylerinin ve diğerkâmlık davranışlarının artacağı tespit edilmiştir. Kişi-örgüt uyumlarının artması durumunda fazladan rol üstü davranışlarından diğerkâmlık düzeylerinin artacağı da bulgulanmıştır. Son olarak dönüşümsel liderliğin diğerkâmlık davranışı üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisi bulunmamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dönüşümsel Liderlik, Kişi-Örgüt Uyum, Diğerkâmlık Davranışı

Abstract

The aim of this research is to reveal relationships among variables such as transformational leadership, person-organization fit and altruism behavior. With that aim data were obtained by survey from 440 participants who work in a central department of a ministry in December 2019 and these data were analyzed by SPSS 26 package program. First of all, in that study validity and reliability analyses are done. Correlation and regression analyses are done both to reveal the relationships among related dependent and independent variables and to test hypotheses. Both Baron and Kenny and Hayes mediation models are used to show mediation effect. According to findings, it is determined whether the perceptions of employees about transformational leadership increase, also levels of person-organization fit and altruism behavior increase too. It is found that whether levels of person-organization fit increase, also altruism levels of extra-role behaviors increase too. Lastly, person-organization fit has no mediation effect through transformational leadership's effect on altruism behavior.

Keywords: Transformational Leadership, Person-Organization Fit, Altruism Behavior

Önerilen Atıf /Suggested Citation

Sökmen, A., Karagöz, F. 2020. Dönüşümsel Liderlik, Kişi-Örgüt Uyum ve Diğerkâmlık Davranışı İlişkisi: Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Etkisi, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(2), 1025-1039

Giriş

Örgütler açısından insan sermayesi önemli bir örgütsel kaynaktır. Çalışanların örgütle olan ilişkisi, çalışanların yapmakta oldukları işleri önemli bulması ve liderleri tarafından kendilerine değer verilmesi kişi-örgüt uyumları ve diğerkâmlık davranışı sergilemeleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.

Liderlik örgüt politikaları ile ilgili algıları etkileyen bir faktördür ve bu örgüt politikaları sonuç olarak çalışanların kişi-örgüt uyum düzeylerini etkilemektedir. Dönüşümsel liderler örgütsel politikaları uygun hâle getirme ve sorunları azaltma ve bu yolla kişi-örgüt uyumunu artırma işlevine sahiptirler (Saleem,2015).

Schneider (1987) ASA (*Attraction-Selection-Attrition*) Model’inde bireylerin örgütlerle uyum içinde olurlarsa onların örgüte *çekileceğini*, *seçileceğini* ve elde tutulacağını veya örgütle iyi bir uyum içerisinde değillerse örgütten *ayrılacağını* ileri sürmektedir. Hem araştırmacılar hem de uygulamacılar rekabetçi iş ortamında ve iş gücü piyasasında gerekli olan esnek ve örgüt ile uyumlu iş gücünün elde tutulabilmesi için kişi-örgüt uyumunun kritik bir role sahip olduğunu ileri sürmektedirler.

Araştırmalar bireylerin ilk dürtüsünün rekabet etmek yerine işbirliği yapmak olduğunu belirtmektedirler (Burks, Youll ve Durtschi,2012). Bu bağlamda Burns (1978, s.20) ve Bass (1985)’ında vurguladıkları gibi rol model olma şansına sahip lider tipi Organ (1997)’ın ortaya koyduğu şekliyle çalışanların gönüllülük esasına dayanan diğerkâmlık davranışı sergilemeleri üzerinde önemli etkiye sahiptir.

İlgili literatür ışığında araştırmanın amacı dönüşümsel liderlik (DL), kişi-örgüt uyumu (KÖU) ve diğerkâmlık davranışı (DD) değişkenleri ilişkisini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda öncelikle ilgili değişkenler açıklanacaktır. Daha sonra araştırma kısmında ilgili değişkenlerin birbirlerine olan etkileri ortaya konacaktır.

Dönüşümsel Liderlik

Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük (2020)’e göre dönüşüm “(1) olduğundan başka bir biçime girme, başka bir durum alma, şekil değiştirme, tahavvül, inkılap, transformasyon, (2) (biyoloji) görevinin değişikliğe uğraması yüzünden bir organda ortaya çıkan değişme ve (3) (ruh bilimi) bilinçaltına itilmiş bir duygu veya isteğin, karşıtı görünümünde veya başka bir biçimde bilince yükselmesi, transformasyon” anlamlarına gelmektedir. Dönüşüm paradigması var olan değer yapısının geçerliliğini kaybettiğinde ve böylelikle mevcut yapının arzu edilen çıktıya ulaştırmadığı durumda kaçınılmaz olmaktadır. Bu bağlamda dönüşüm anı ve kökten bir sıçramayı içerisinde barındırmaktadır (Bass,1995).

Lider kelimesi ilk kez 1755’te İngilizce Sözlük’te “önde giden kimse” biçiminde tanımlanmıştır. 1828’de yayınlanan Webster Sözlük’ünde lider olacak bir bireyin özellikleri açıklanmış ve yine aynı yıl İngilizce Oxford Sözlük’ünde “insanları etkileme ve onlara öncülük etme sanatı” olarak betimlenmiştir (Rost,1993, s.38). Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük (2020)’e göre lider “(1) önder, şef, (2) bir partinin veya bir kuruluşun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse ve (3) (spor) bir yarışmada başta bulunan takım veya yarışmacı” anlamlarına gelmektedir. Lider “işgörenlerin dürtülerini eyleme dökmek ve onları tatmin etmek amacıyla örgütsel, psikolojik ve politik vs. kaynakları kullanan öncü kişi”dir (Burns,1978:18-19). Lider ve liderlik psikolojinden siyasete kadar pek çok bransa temas etmesi sebebiyle terimlerle ilgili birçok tanım ortaya konulmuş ve fakat yapılan bu tanımlamalarda bütüncül bir çerçeve oluşturulamamıştır (Bass,1990).

Türkçe literatürde lider ile önder kelimeleri birbirlerinin yerine tercih edilebilmektedirler. Transformasyonel, dönüşümsel, dönüşümcü, dönüştürücü gibi eş ve yakın anlama sahip kelimelerle betimlenen bu liderlik tarzı bu çalışmada dönüşümsel liderlik olarak adlandırılmıştır.

Dönüşümsel liderlik kavramını ilk olarak 1973’te Downston ele almıştır (Chiang ve Wang,2012). 1978’de Burns dönüşümsel liderliği ahlâki açıdan kavramsal olarak incelemiştir. İlgili yazında bu

liderlik tipolojisi ile ilgili pek çok araştırma ve tanım ortaya konulmuştur. İlgili tanımlardan bir kısmı Tablo 1’de görülmektedir.

Tablo 1. Dönüşümsel Liderlik Tanımları*

<i>Araştırmacı</i>	<i>Tanım</i>
Burns (1978, s.20)	“Bir veya birkaç bireyin takipçileri ya da birbirlerini daha yüksek motivasyona ve ahlâka özendirmeleri”
Bass (1985)	“Yenilik yapan, performansı arttıran, misyon ve vizyon ortaya koyan, takipçilerinin bireysel gelişimine katkı sunan bir liderlik davranışı”
Bass ve Avolio (1990)	“İzleyicilerin değişime ve dönüşüme sürüklendiği bir süreç olarak idealize edilmiş etki, ilham verici motivasyon, entelektüel teşvik, bireysel ilgi gibi çıktıların meydana geldiği, takipçilerin gelişimlerine destek olan ve motivasyonlarını artıran bir davranış biçimi”
Podsakoff ve Diğ. (1990)	“Vizyon ortaya koyarak izleyicilerin buna uymalarını garanti altına alan, yüksek performans hedefleri saptayarak bunları izleyicilerine anlatan, takipçilerin kişisel ihtiyaç ve duygularına ilgi duyan, izleyicilerin kendi iş yapma biçimlerini yeniden düşünmelerini sağlayan, takipçilerine pozitif geri bildirim vererek onları cesaretlendiren bir davranış biçimi”
Conger ve Kanungo (1994)	“İzleyicilerin karizmatik olarak kabul ettiği davranışlarla, onlarda üstün bir iş yapıyor algısı meydana getirerek ilham verici bir vizyon geliştiren ve böylelikle onların itaat etmelerini sadece biçimsel otorite ile sağlamayan, liderlerini alışılmamış algılatan bir davranış biçimi”

*Seçili tanımlar ilgili literatürden derlenmiştir.

Dönüşümsel liderlik literatürü incelendiğinde yapılan tanımlamaların birbirleriyle genel anlamda örtüştüğü görülmektedir.

İlgili paradigmada liderlerin işgörenlere örgüt misyonuna ve amaçlarına dair bilinci ve içselleştirmeyi aşıladığında ve böylelikle çalışanların örgüt çıkarlarını bireysel çıkarlarından üstün saydığında dönüşümsel liderlik için uygun bir zemin meydana gelmektedir. Bu liderler bir ya da birden fazla yöntemle sonuca ulaşmakta ve izleyicileri onları karizmatik bulmaktadırlar. Ayrıca izleyicilerinin duygusal gereksinimlerini gidererek onları motive etmektedirler (Bass,1990). Bu lider tipi iş görenlerin bilgi, beceri ve yetenekleriyle birlikte iş yapabilmelerini destekleyerek kendilerine olan güvenlerini artırmaktadır. Bu şekilde bir lider izleyicilerinin yenilik yapabilme ve buna girişebilme performanslarını artırabilmektedir (Cameron ve Diğ.,2011). Bu liderlik tipolojisinde başarıya ulaşmak için belirlenmiş kural veya ilkeler bulunmamaktadır. Bunun tersine iş görenler arasındaki ilişkilere önem verilerek yenilikçilik ve birbirini etkileme perspektifleri önem kazanmaktadır (Korek, Felfe ve Rothe,2010).

Kişi-Örgüt Uyumu

Birçok örgütsel araştırmada ele alınan “uyum” kavramı esasen psikoloji bilimi kökenlidir. Kişi-örgüt uyumu araştırmacılarca farklı biçimlerde ele alınmaktadır. O’Reilly, Chatman ve Caldwell (1991) “hedef”, Vancouver ve Schmitt (1991) “iş görenlerin ihtiyaçları ve tercihleri ile iş yerindeki özendiriciler”, Cable ve Judge (1995) “iş görenin kişiliği ve örgüt kültürü” ve Kristof (1996) ise “değer” odaklı bir kişi-örgüt uyumu saptamışlardır.

Araştırmacıların çoğunluğu kavramsal açıdan değer uyumuna odaklanmaktadırlar. Çünkü değerler hem bireyin hem de örgütün temel özelliklerini yansıtmaktadırlar (O’Reilly, Chatman ve Caldwell,1991).

Kiş-i-örgüt uyumu biçimselleşmenin etkilediği rekabetçi iş dünyasında ihtiyaç duyulan esnek ve örgüte bağlılık duyan işgücünün sürekliliğini garanti altına almada çalışma şartları, ücret, yükselme olanakları ve iş güvenliği vs. etkenler kadar önem taşımaktadır (Cable ve Parsons,2001). İlgili terim ile performans, iş tatmini, verimlilik, örgütsel bağlılık vs. çeşitli örgütsel değişkenler ile anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Kiş-i-örgüt uyumu bireysel çıktılar ile yakın bir ilişki içerisinde olduğundan örgütler tedarik ve seçim süreçlerinde bu konuya dikkatle eğilmişlerdir. Bu yaklaşım salt iş için optimal iş görenin seçimi ile ilgilenmeyip aynı zamanda örgüt adına uygun çalışanın seçimine de odaklanmaktadır (Chatman,1989). Literatürde öne çıkan bazı kiş-i-örgüt uyumu tanımları Tablo 2’de görülmektedir.

Tablo 2. Kiş-i-Örgüt Uyumu Tanımları*

<i>Araştırmacı</i>	<i>Tanım</i>
Chatman (1989)	“örgütlerin norm ve değerleri ile bireylerin norm ve değerleri arasındaki paralellik”
Bretz ve Judge (1994)	“iş gerekleri ile kişisel bilgi, beceriler ve yetenekler; bireysel ihtiyaçlar ile örgüt yapısı arasındaki uyum seviyesi; kişisel değerler ile örgüt kültürü ve değerleri; bireyin kişiliği ile algılanan örgütsel imaj arasındaki uyum”
Schneider, Goldstein ve Smith (1995)	“kişilerin kendi özellikleri ile örgütün sahip olduğu özellikler arasında yaşanabilecek problemlerin giderilmesi ve en üst düzeyde ortak bir paydada buluşulması”
Kristof (1996)	“iş gören ve örgüt arasında en azından bir paydaşın diğerinin ihtiyacını sağlaması ve eş değer nitelikleri içselleştirmeleri veya bu iki durumdan herhangi birinin görülmesi”
Goodman ve Svyantek (1999)	“örgüte dair değerlerle kişisel değerler arasındaki uyumluluk durumu”

*Seçili tanımlar ilgili literatürden derlenmiştir.

Literatürde kiş-i-örgüt uyumu konusu farklı bakış açıları ile ele alınmıştır. Uyumun gerçekleşmesi adına araştırmacılar yönetsel ve örgütsel değişkenlere öncelikle mikro düzeyde eğilmişlerdir: “Bütünleyici uyum” bireyin öbür kişilerle aynı veya benzer karakteristik özellikler gösterdiğinde ortaya çıkmaktadır. Bu durum örgütün tedarik edeceği adayın yeteneklerinin mevcut çalışanların yetenekleriyle aynı-benzer düzeyde olmasının gerekliliğini ifade etmektedir (Cable ve Edwards,2004). “Tamamlayıcı uyum” bireyin karakteristik özelliklerinin çalıştığı örgütteki eksik olan öğeyi tamamlaması anlayışına dayanmaktadır. İlgili uyum örgütün veya bireyin bir ihtiyacının ya da eksikliğinin birey veyahut örgüt tarafından dengeye ulaştırılmasıdır (Muchinsky ve Monahan,1987). “Beklenen kabiliyet uyumu” “bireyin yeteneklerinin örgütün isteklerini karşılamasıyla oluşan uyum biçimidir” (Edwards,1996). Örgütün önemli saydığı değerleri iş görenlerinde önemli bulması ile “değerlerde uyumluluk” ortaya çıkmaktadır. “Kişilikte uyumluluk” iş görenlerin ve diğerlerinin kişilik özellikleri arasındaki uyum seviyelerini betimlemektedir (O’Reilly, Chatman ve Caldwell,1991).

Yüksek uyum gösteren çalışanlar örgüt içerisinde homojeniteyi artırmaktadırlar. Fakat bu durum değişime karşı direnç veya değişimde zorlanma ve stratejik miyopluk gibi sorunları da ortaya çıkarabilmektedir. Bu sebeplerle uyum seviyesinin diğer birçok örgütsel değişkende olduğu gibi optimize kılınması büyük önem taşımaktadır. Örgütsel hiyerarşide alt düzeylerde yer alan çalışanlar için uyum sağlamak bir zorunluluk olarak atfedilmektedir. Üst pozisyonlardakiler için ise değişik dünya görüşlerine ve farklı becerilere duyulan gereksinim vurgulanmaktadır. Örgütün yaşam serüveninin doğum ve büyüme aşamalarında işbirliğine olan gereksinim sebebiyle çalışan ve örgüt arasında uyum seviyesinin son derece fazla olması öngörülmektedir (Kristof,1996).

Diğerkâmlık Davranışı

Diğerkâmlık literatürde farklı şekillerde adlandırılmıştır. Diğerkâmlık, diğergamlık, özgecilik, özverili olma gibi eş ve yakın anlamlı kelimelerle ifade edilen kavram bu çalışmada diğerkâmlık davranışı olarak isimlendirilmiştir.

Diğerkâmlık Latince bir kelime olan diğer anlamına gelen “alter” (Mastain,2006) ve “başkası için” anlamına gelen “alteri huic” sözcüklerinden türetilmiş bir kavramdır. Kavramı ilk defa sosyolog Auguste Comte içtenlik, dostluk ve sevgi gibi kelimelerin yerine kullanmak amacıyla ortaya atmıştır (Gantt ve Burton,2012). Fedakârlık kişinin kendisine dönük riski göğüsleyerek bir başkasının refahını geliştirmek için harekete geçtiği zamandır. Araştırmalar bireylerin ilk dürtüsünün rekabet etmek yerine işbirliği yapmak olduğunu göstermektedirler (Burks, Youll ve Durtschi,2012).

Diğerkâmlık davranışı birçok araştırmacının ilgi odağı olmayı sürdürmektedir. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı bağlamında daha da fazla incelenen kavram ile ilgili çok sayıda araştırma ve tanım yapılmıştır. Bu tanımlardan bazıları Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3. Diğerkâmlık Davranışı Tanımları*

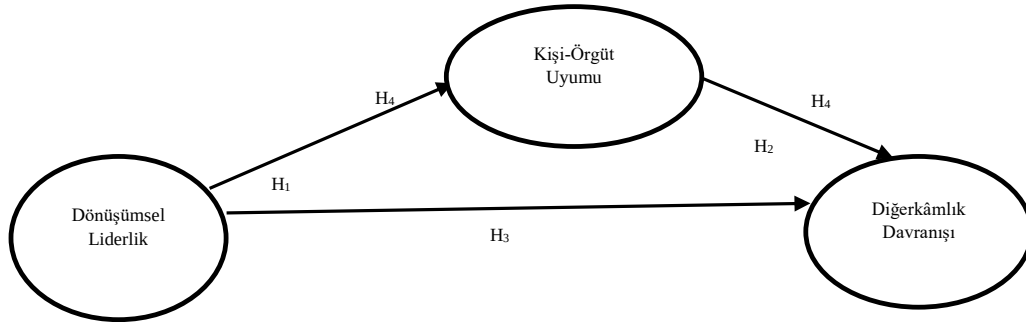
<i>Araştırmacı</i>	<i>Tanım</i>
Smith, Organ ve Near (1983)	“Çalışanların doğrudan ve gönüllü bir şekilde birbirlerine yardım etme davranışları”
Podsakoff ve MacKenzie (1994)	“Çalışanın örgütle ilgili konularda başkalarına yardım etmeyi amaçladığı tüm gönüllü davranışları”
Organ (1997)	“Bir insanın kendisinden yardım istenmemesine rağmen gönüllü bir şekilde başka birine yardım etmesi”
Organ, Podsakoff ve MacKenzie (2006, s.18)	“Genellikle bir iş arkadaşı, bazen de bir üst veya bir müşteri de olabilen belirli bir bireye yönelik olarak gerçekleştirilen davranış”
Burks, Youll ve Durtschi (2012)	“İnsanlara değer vermek ve başkalarının çıkarlarına ilgi göstermek”

**Seçili tanımlar ilgili literatürden derlenmiştir.

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı kavramını alan yazına kazandıran Organ ilk olarak genel uyum ve diğerkâmlık boyutlarını ortaya koymuştur (Bateman ve Organ,1983). Üyelerin işe yeni başlayan veya daha az yetenekli olan ya da iş yükü ağır olan iş arkadaşlarına birikmiş işlerini yetiştirmeleri konusunda gönüllü olarak yardımcı olmaları en sık rastlanan örneklerdendir. Diğerkâmlılık örgüt içindeki bireyler ya da takımlar arasındaki işbirliğine yönelik davranışların gönüllü olarak gelişmesine katkıda bulunmaktadır. Dolayısıyla meydana gelebilecek çatışmalar ve gerginlikler azalmakta böylece çalışanlar birbirleriyle iyi ilişkiler kurmakta ve örgütle bütünleşmektedirler. Bunun yanında örgüt kaynakları örgütün varlığını koruma ve sürdürmeye yönelik sorunlara aktarılmak yerine örgütün üretkenliğini artıracak amaçlar için kullanılabilir (Podsakoff ve Diğ.,2000).

Yöntem

İlgili literatür ışığında araştırma hipotezlerinin de yer aldığı ve teorik çerçeveye uygun olarak değişkenler arasındaki ilişkileri ortaya koymak üzere aşağıdaki model tasarlanmıştır (Şekil 1).



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Şekil 1’de verilen model ve ilgili literatür bağlamında hipotezlerin dayanakları ve hipotezler şu şekildedir:

Dönüşümsel liderler örgütsel hedefleri takipçileriyle birlikte saptamakta (Bass,1990), çalışanlar ve örgütün amaçları arasındaki ilişkileri belirlemekte ve böylece bir uyum ortamı oluşturmaktadırlar (Wang ve Lee,2009). Dönüşümsel liderliğin grup verimi üzerindeki etkisi takipçilerin organizasyonun değerleri ile algıladıkları uyumlarına bağlıdır (Hoffman ve Diğ.,2011):

H₁: *Çalışanların dönüşümsel liderlik algılarının kişi-örgüt uyumu düzeylerine anlamlı etkisi vardır.*

Kişi-örgüt arasında yaşanan uyum eksikliği veya yetersizliği bireyin örgüte karşı negatif bir tutuma sahip olmasından işten ayrılmasına kadar uzanan bir dizi olumsuz tutum ve davranışa neden olabildiği gibi, yüksek düzeyde uyum ise olumlu örgütsel çıktılarda elde edilmesini sağlamaktadır (Sekiguchi,2004). Değerlerin içselleştirilmesi (örgüt ile değerlerin uyumunun sağlanmasının) çalışanların diğerkâmlık davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (O’Reilly ve Chatman,1986). Kişi-örgüt uyumu seviyesi yüksek olan çalışanlar diğerlerine göre yardımsever davranışlara ve kendilerinden biçimsel olarak yapılması beklenmeyen işleri yapmaya daha çok eğilimlidir (Goodman ve Svyantek,1999). Lauver ve Kristof-Brown (2001) algılanan kişi-örgüt uyumunun diğerkâmlık davranışı üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuşlardır. Bireyin kişi-örgüt uyumu algısının yüksek olması kendi değerleri ile çalıştığı çevrede var olan değerlerin benzer olduğuna yönelik inancını göstermektedir. Bireyler ait olma hissine ihtiyaç duyarlar, örgütün değerlerinin ve geleceğe yönelik hedeflerinin kendileriyle paralel olma durumu örgüt karşı duygusal tepkiler oluştururlar. Birey ile örgüt arasında duygusal bağlar kurulduğunda bireylerin rolleri dışında davranışlar geliştirmeleri kolaylaşmaktadır (Wei,2013):

H₂: *Çalışanların kişi-örgüt uyumunun diğerkâmlık düzeylerine anlamlı etkisi vardır.*

Dönüşümsel liderliğin diğerkâmlık davranışı için destekleyici bir etkisi olduğu ve gelişimini yönlendirdiği gözlemlenmiştir (Podsakoff, Mackenzie ve Bommer,1996; Soo Young,2017). Diğerkâmlığın dönüşümsel liderlikle pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişkisi bulunmaktadır (Krishnan ve Arora,2008; Humphrey,2012; Choi,2018). Etkili iletişim becerilerine sahip olan dönüşümsel liderler örgütün stratejik hedeflerine ulaşma konusunda daha fazla anlaşılmaya varma eğilimi sergilemektedirler. Çalışanlarına gönüllü olarak yardım etmektedirler. Bu bağlamda çalışanlarına rol model olarak diğerkâmlık davranışının örgütte egemen olmasına katkı sunmaktadırlar (Riaz ve Haider,2010):

H₃: Çalışanların dönüşümsel liderlik algılarının diğerkâmlık düzeylerine anlamlı etkisi vardır.

H₄: Çalışanların dönüşümsel liderlik algılarının diğerkâmlık davranışı üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracı bir etkisi vardır.

Araştırma bir bakanlığın bir biriminin personeline yönelik olarak 2019 yılı Aralık döneminde gerçekleştirilmiştir. Bu dönemde ilgili birimdeki çalışan sayısı toplam 1723'dir ve toplamda 440 tane kullanılabilir anket formu elde edilmiştir. Bu doğrultuda seçilen örneklem evrenin yaklaşık % 25'ini temsil etmektedir.

Araştırmada katılımcıların dönüşümsel liderliğe ilişkin algılarını ölçmek için Bass ve Avolio (1995) tarafından oluşturulan yirmi maddelik Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. Diğerkâmlık davranışı Organ (1988) tarafından geliştirilen Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ölçeği'nin diğerkâmlık boyutuyla ilgili beş maddesi ile kişi-örgüt uyumu ise Netemeyer, Boles, McKee ve McMurrian (1997) tarafından geliştirilen dört maddeli ölçek ile ölçülmüştür. Araştırmada kullanılan ölçeklerin tamamı 5'li Likert tipinde hazırlanmıştır ve her madde 1 ile 5 arasında (1=Hiç Katılmıyorum ve 5=Tamamen Katılıyorum) derecelendirilmiştir. Ölçekler hem elektronik ortamda hem de elden dağıtılarak yüksek katılım elde edilmesine çalışılmıştır.

Bulgular

Araştırma sonucunda elde edilen veri seti SPSS 26 programında değerlendirilmiştir. Demografik özelliklere ilişkin veriler frekans analizi ve yüzdesel değerler ile açıklanmıştır. Ölçekler için Cronbach's Alfa güvenilirlik analizi yapılmıştır. Hipotez testleri için korelasyon ve regresyon analizleri yapılmıştır.

Araştırmaya 257 kadın ve 183 erkek katılmıştır, bunların % 72'si evli, % 23'u bekâr, %5'i dul/boşanmış durumdadır. Katılımcıların % 11'i 22-30, % 40'ı 31-39, % 49'u 40 yaş ve üzerindedir. Katılımcıların % 15'i lise, % 68'i lisans, % 16'sı yüksek lisans, % 1'i doktora mezunudur. Katılımcıların % 31'i 1-10 yıl arası, % 34'ü 11-20 yıl arası, % 35'i 21 yıldan fazla mesleki kıdeme sahiptir. Araştırmada sorulara gerçekçi cevaplar alınması kapsamında katılımcıların unvan bilgileri istenmemiştir.

Tablo 4. Değişkenlerin Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Değerleri

	1	2	3
Dönüşümsel Liderlik (DL)	[0.94]		
Kişi-Örgüt Uyumu (KÖU)	,423**	[0.92]	
Diğerkâmlık Davranışı (DD)	,518**	,234**	[0.89]

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (iki yönlü), [Parantez içindeki değerler Cronbach Alfa güvenilirlik katsayısıdır.]

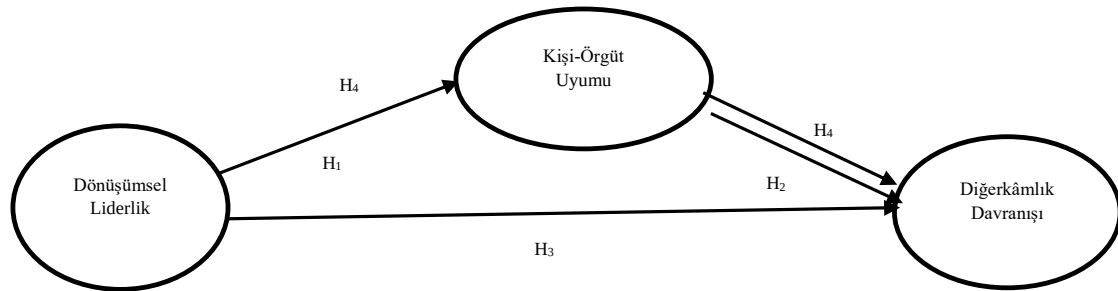
Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerleri şu şekildedir; dönüşümsel liderlik ölçeği 0.94, kişi-örgüt uyumu ölçeği 0.92 ve diğerkâmlık ölçeği 0.89'dur. Bu değerler ölçeklerin güvenilirlik katsayılarının kabul edilebilir ölçüde yüksek olduğunu göstermektedir. Değişkenler arası ilişkileri göstermek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda dönüşümsel liderlik ile kişi-örgüt uyumu arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0.423$, $p<0.01$) ve dönüşümsel liderlik ile diğerkâmlık davranışı arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0.518$, $p<0.01$) bulunmuştur. Kişi-örgüt uyumu ile diğerkâmlık davranışı arasında da pozitif yönde anlamlı bir ilişki ($r=0.234$, $p<0.01$) bulunduğu tespit edilmiştir.

Tablo 5. Regresyon Değerleri

<i>Bağımsız Değişken</i>	<i>Bağımlı Değişkenler</i>			
<i>Dönüşümsel Liderlik</i>	<i>Kişi-Örgüt Uyum</i>		<i>Diğerkâmlık Davranışı</i>	
	β	<i>Sig</i>	β	<i>Sig</i>
	0,423	0,000	0,518	0,000
	$R^2=0,179$		$R^2=0,269$	
	$F=95,669$		$F=160,772$	
<i>Kişi-Örgüt Uyum</i>	<i>Diğerkâmlık Davranışı</i>			
	β	<i>Sig</i>		
	0,234	0,000		
	$R^2=0,055$			
	$F=25,414$			

Regresyon analizi sonuçlarına göre dönüşümsel liderliğin kişi-örgüt uyumu üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=0.423$; $p<0,001$) ve % 17,9 oranında açıklayıcı olduğu ($R^2= 0.179$), diğerkâmlık davranışı üzerinde de anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=0.518$; $p<0,001$) ve % 26,9 oranında açıklayıcı olduğu ($R^2=0.269$) görülmektedir. Dolayısıyla Hipotez 1 ve 3 kabul edilmiştir. Buna göre bakanlık personelinin dönüşümsel liderlik algılarının artması durumunda kişi-örgüt uyumu düzeylerinin ve diğerkâmlık davranışlarının artacağı görülmektedir. Bununla birlikte kişi-örgüt uyumunun da diğerkâmlık üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ($\beta=0.234$; $p<0,001$) ve % 5,5 oranında açıklayıcı olduğu ($R^2= 0.055$) görülmektedir. Dolayısıyla Hipotez 2 de kabul edilmiştir. Buna göre bakanlık personelinin kişi-örgüt uyumlarının artması durumunda fazladan rol üstü davranışlarından diğerkâmlık düzeylerinin artacağı rahatlıkla ifade edilebilir.

Dönüşümsel liderliğin diğerkâmlık davranışı üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık rolünün belirlenmesinde aracı değişken analizi yöntemi (Baron ve Kenny,1986; Hayes,2009) kullanılmıştır. Bu yöntemde aracılık rolü üç değişkenli model oluşturularak belirlenebildiği için bu çalışmada buna uygun bir model oluşturulmuştur. Buna göre dönüşümsel liderliğin diğerkâmlık üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracı etkisine yönelik aşağıdaki model test edilmiştir.



Şekil 2. Aracı Değişken Modeli

Modeldeki regresyon analizi sonuçlarına göre birinci adımda dönüşümsel liderliğin kişi-örgüt uyumu üzerinde anlamlı bir etkisinin ($\beta=0.423$; $p<0,001$) olduğu; ikinci adımda ise dönüşümsel liderliğin diğerkâmlık davranışı üzerinde de anlamlı bir etkisinin ($\beta=0.518$; $p<0,001$) olduğu; daha sonra kişi-örgüt uyumunun da diğerkâmlık üzerinde anlamlı bir etkisinin ($\beta=0.234$; $p<0,001$) olduğu tespit edilmiştir. Son olarak dönüşümsel liderlik ve kişi-örgüt uyumu birlikte analize dâhil edilmiştir; diğerkâmlık davranışı üzerindeki etkilerine bakılmıştır. Buna göre dönüşümsel liderlik ve kişi-örgüt uyumunun analize sokulmasıyla diğerkâmlık davranışı üzerinde dönüşümsel

liderliğin pozitif ve anlamlı etkisi devam etmiş ancak etki katsayısı azalmıştır ($\beta=0.511$; $p<0,001$). Fakat kişi-örgüt uyumunun diğerkâmlık davranışı üzerindeki etkisi pozitif ve etki katsayısı ($\beta=0.018$) azalmasına rağmen istatistiksel olarak anlamlı kalmamıştır ($p=0,690$; $p>0,001$). Buna göre dönüşümsel liderliğin diğerkâmlık davranışı üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisinden söz edilememektedir. Dolayısıyla Hipotez 4 reddedilmiştir.

Sonuç ve Tartışma

Katılımcıların dönüşümsel liderlik algılarının, kişi-örgüt uyumu ve diğerkâmlık düzeylerinin kabul edilebilir seviyede yüksek olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Literatür incelendiğinde araştırmada ele alınan üç değişkenle ilgili yapılan araştırmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır (Sökmen, Şahal ve Söylemez,2015; Mete, Sökmen ve Bıyık,2016; Sökmen ve Aksoy,2017; Sökmen, Benk ve Gayaker,2017; Sökmen, Kenek ve Uğraş,2019).

Bakanlık personelinin dönüşümsel liderlik algılarının artması durumunda kişi-örgüt uyumu düzeylerinin ve diğerkâmlık davranışlarının artacağı görülmektedir. Katılımcıların kişi-örgüt uyumu düzeylerinin artması durumunda fazladan rol üstü davranışlarından diğerkâmlık davranışlarının artacağı rahatlıkla ifade edilebilir. Dönüşümsel liderliğin diğerkâmlık davranışı üzerindeki etkisinde kişi-örgüt uyumunun aracılık etkisinden söz edilememektedir. Aracılık modelinden hareketle dönüşümsel liderlik algısının diğerkâmlık davranışı üzerindeki direkt etkisi göze çarpmaktadır. Bu da bir liderin bir çalışana olan etkisinden kaynaklanmaktadır. Özetle çalışanın örgütü ile değer uyumuna bakılmaksızın liderinden algıladığı dönüşümsel tutum ve davranışlar kişinin diğerkâmlık göstermesinde büyük bir işleve sahiptir. Bir bakanlıkta görev yapan 440 kamu çalışanından elde edilen bulgular değerlendirildiğinde merkezi ve özellikle taşra teşkilat yönetiminin çağın gerektirdiği dönüşümsel çabalarla birlikte çalışanların kişi-örgüt uyumlarını dikkate almaları ve diğerkâmlık davranışlarını artırmaya yönelik eylemlerde bulunmaları gerektiği düşünülmektedir.

Değişen ve dönüşen iş dünyasında örgütlerinde bu duruma ayak uydurabilmeleri için liderlerin çalışanlarına rol model olmaları gerekmektedir. Örgütün değerleri ile uyumlu bir şekilde eylemde bulunan ve diğer çalışanlara gönüllü bir şekilde yardım eden bir lider örgütün işleyişine şüphesiz katkı sunacaktır. Örneğin, bir izleyeninin iş yükünü hafifleten, yönetimin aldığı kararları izleyenlerine adapte eden ve onlara akıl hocalığı eden bir lider gerçekten örgütün işleyişi için önem taşımaktadır.

Kamu örgütleri katı bürokratik yapılarını kırmaları ve çağın gereklerine ayak uydurmaları için işe alım sürecinde adaylardan talep edilen iş gereklerine çok iyi odaklanmalıdırlar. Kontrol odaklı bir yaklaşımla sürecin en başından itibaren örgütleri ile uyumlu olan veya bunun geliştirilebileceğine inandıkları kişileri seçmelidirler. Bu bağlamda sadece kamuya dair sınav yapısına ek olarak birçok çağdaş testten faydalanmaları etkinlik açısından son derece önemli olacaktır.

Bu araştırma bir bakanlığın bir birimi ile sınırlıdır. Gelecek çalışmalar için farklı kültürlerden oluşan kamu veya özel örgütler arasında karşılaştırmalı olarak değişkenlerin tekrar ele alınması literatüre katkı sunulması adına faydalı olabilir.

Kaynakça

- Baron, R. M., and Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of personality and social psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, Better, Best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26-40.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional To Transformational Leadership: Learning To Share The Vision. *Organizational Dynamics*, Winter, 18(3), 19-31.
- Bass, B.M. (1995). Comment: Transformational Leadership Looking at Other Possible Antecedents and Consequences. *Journal of Management Inquiry*, 4(3), 293–298.

- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1990). The implications of transactional and transformational leadership for individual, team, and organizational development. *Research in organizational change development*, 4(1), 231-272.
- Bass, B. M., and Avolio, B. J. (1995). MLQ Multifactor Leadership Questionnaire, Leader Form, Rater Form, and Scoring. California. Palo Alto, CA: Mind Garden.
- Bateman, T., and 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.
- Bretz, R. D., and Judge, T. A. (1994). Person-organization fit and the Theory of Work Adjustment: Implications for satisfaction, tenure, and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 44(1), 32–54.
- Burks, D. J., Youll, L. K., and Durtschi, J. P. (2012). The Empathy-Altruism Association And Its Relevance To Health Care Professions, *Social Behavior and Personality*, 40(3), 395-400.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*, New York: Harper and Row.
- Cable, D. M., and Edwards, J. R. (2004). Complementary and Supplementary Fit: A Theoretical and Empirical Integration. *Journal of Applied Psychology*, 89(5), 822–834.
- Cable, D. M. and Judge, T. A. (1995). The role of person-organization fit in organizational selection decisions (CAHRS Working Paper #95-07). Ithaca, NY: Cornell University, School of Industrial and Labor Relations, Center for Advanced Human Resource Studies.
- Cable, D. M., and Parsons, C. K. (2001). Socialization tactics and person–organization fit. *Personnel Psychology*, 54(1), 1–23.
- Cameron, K., Mora, C., Leutscher, T. and Calarco, M. (2011). Effects of Positive Practices on Organizational Effectiveness, *The Journal of Applied Behavioral Science*, 47(3), 266–308.
- Chatman, A.J.(1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit, *Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.
- Chiang, C.F. and Wang, Y.Y. (2012). The Effects of Transactional and Transformational Leadership on Organizational Commitment in Hotels: the Mediating Effect of Trust, *Journal of Hotel and Business Management*, 1(1), 1-11.
- Choi, S.(2018). "The Effects of CEO's Transformational Leadership on Employees' Organizational Citizenship Behaviors in Distribution Industry The Moderating Role of CSR Management", *Journal of Marketing Thought*, 4(4), 42-49.
- Conger, J. A., and Kanungo, R. N. (1994). Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement. *Journal of Organizational Behavior*, 15(5), 439-452.
- Edwards, J. R. (1996). An examination of competing versions of the person–environment fit approach to stress. *Academy of Management Journal*, 39(2), 292–339.
- Gantt, E.E., and Burton, J.(2012). Egoism, altruism, and the ethical foundations of personhood, *Journal of Humanistic Psychology*, 53(4), 438–460.
- Goodman, S. A., and Svyantek, D. J. (1999). Person–organization fit and contextual performance: Do shared values matter. *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254–275. Do Shared Values Matter?, *Journal of Vocational Behavior*, 55(2), 254–275.
- Hayes, A. F. (2009). Beyond Baron and Kenny: Statistical mediation analysis in the new millennium. *Communication Monographs*, 76(4), 408–420.

- Hoffman, B. J., Bynum, B. H., Piccolo, R. F. ve Sutton, A. W. (2011). Person- Organization Value Congruence: How Transformational Leaders Influence Work Group Effectiveness. *Academy of Management Journal*, 54(4), 779-796.
- Humphrey, A. (2012). Transformational leadership and organizational citizenship behaviors: The role of organizational identification. *The Psychologist-Manager Journal*, 15(4), 247–268.
- Korek, S., Felfe, J. and Rothe, U.Z. (2010). Transformational Leadership and Commitment: A Multilevel Analysis of Group-Level Influences and Mediating Processes, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 19(3), 364–387.
- Krishnan, V. R. and Arora, P. (2008). Determinants of transformational leadership and organizational citizenship behavior. *Asia-Pacific Business Review*, 4(1), 34-43.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
- Lauver, K. J., and Kristof-Brown, A.(2001). “Distinguishing between Employees’ Perceptions of Person-Job and Person-Organization Fit”, *Journal of Vocational Behavior*, 59(3), 454-470.
- Mastain, L. (2006). The Lived Experience Of Spontaneous Altruism: A Phenomenological Study, *Journal of Phenomenological Psychology*, 37(1), 26-52.
- Mete, E. S., Sökmen, A. ve Bıyık, Y. (2016). The Relationship between Organizational Commitment, Organizational Identification, Person-Organization Fit and Job Satisfaction: A Research on IT Employees. *International Review of Management and Business Research*, 5(3), 870-901.
- Muchinsky, P. M., and Monahan, C. J. (1987). What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of Vocational Behavior*, 31(3), 268–277.
- Netemeyer, R., Boles, J., McKee, D., and McMurrian, R. (1997). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.
- O'Reilly, C. A., and Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., and Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487–516.
- Organ, D.W.(1988). *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Organ, D.W.(1997). Organizational Citizenship Behavior: It’s Construct Clean-Up Time, *Human Performance*, 10(2), 85-97.
- Organ, D., Podsakoff, P., and MacKenzie, S. (2006). *Organizational citizenship behavior: Its nature, antecedents, and consequences*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., and Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. *The leadership quarterly*, 1(2), 107-142.
- Podsakoff, P.M. and MacKenzie, S.B. (1994). Organizational Citizenship Behaviors and Sales Unit Effectiveness, *Journal of Marketing Research*, August, 31(3), 351-363.
- Podsakoff, P.M., Mackenzie, S.B., and Bommer, W.H. (1996). “Transformational Leader Behaviors and Substitutes for Leadership as Determinants of Employee Satisfaction,

- Commitment, Trust, and Organizational Citizenship Behaviors”, *Journal of Management*, 22(2), 259-298.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach, D. G.(2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of the Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research, *Journal of Management*, 26(3), 513-563.
- Riaz, A., and Haider, M.H. (2010). “Role of transformational and transactional leadership on job satisfaction and career satisfaction”, *Business and Economic Horizons*, 1(1), 29-38.
- Rost, J. C. (1993). *Leadership for the Twenty-First Century*, Praeger New York.
- Saleem, H. (2015). “The impact of leadership styles on job satisfaction and mediating role of perceived organizational politics”, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 172, 563–569.
- Schneider, B. (1987). "The people make the place", *Personnel Psychology*, 40(3), 437–453.
- Schneider, B., Goldstein, H. W., and Smith, D. B.(1995). The ASA framework: An update, *Personnel Psychology*, 48(4), 747-773.
- Sekiguchi T. (2004). "Person-Organization Fit And Person-Job Fit in Employee Selection: A Review of The Literature". *Osaka Keidai Ronshu*, 54(6), 179–196.
- Smith, C.A., Organ, D.W., and Near, J.P.(1983). “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents”, *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 653-663.
- Soo Young, J. (2017). Mediating Effect of Social Capital between Transformational Leadership Behavior and Organizational Citizenship Behavior in Hospital Nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration*, 23(5), 558-566.
- Sökmen, A. ve Aksoy, E.M. (2017). Dönüşümcü Liderliğin AR-GE Performansına Etkisi: Türkiye Savunma Sanayi Sektöründe Bir Çalışma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi*, 52(1), 84-101.
- Sökmen, A., Benk, O. ve Gayaker, S. (2017). Örgüt Kültürü, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(2), 415-429.
- Sökmen, A., Kenek, G. Ve Uğraş, E. (2019). Etik Liderlik ve Üretkenlik Karşısı İş Davranışı İlişkisi: Örgütsel Bağlılığın Aracı Rolü, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(4), 1568-1582.
- Sökmen, A., Şahal, S. ve Söylemez, M.(2015). Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7(4), 66-91).
- Türk Dil Kurumu Güncel Türkçe Sözlük (2020). Dönüşüm ve lider kelimeleri, <https://sozluk.gov.tr/>, Erişim Tarihi: 26.04.2020.
- Vancouver, J. B., and Schmitt, N. W. (1991). An exploratory examination of person-organization fit: Organizational goal congruence. *Personnel Psychology*, 44(2), 333–352.
- Wang, G., and Lee, P. D. (2009). Psychological empowerment and job satisfaction: An analysis of interactive effects. *Group and Organization Management*, 34(3), 1–26.
- Wei, Y. (2013). Person-organization fit and organizational citizenship behavior: Time perspective. *Journal of Management and Organization*, 18(6), 833-844.

Research Article

Dönüşümsel Liderlik, Kişi-Örgüt Uyum ve Diğerkâmlık Davranışı İlişkisi: Kişi-Örgüt Uyumunun Aracı Etkisi

*Transformational Leadership, Person-Organization Fit and Altruism Behavior Relationship:
The Mediator Effect of Person-Organization Fit*

Alptekin SÖKMEN Prof.Dr. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, İktisadi İdari Bilimler Fakültesi alptekin.sokmen@hbv.edu.tr https://orcid.org/0000-0002-5162-0918	Filiz KARAGÖZ Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yüksek Lisans Öğrencisi filizbaas@gmail.com https://orcid.org/0000-0001-6621-3920
--	--

Extensive Summary

Introduction

Human capital is one of the most important organizational resources for organizations. Relations of employees with organization, employees' perceptions about seeing their jobs valuable and considering on employees by their leaders have a great effect on person-organization fit and showing altruism behavior. Leadership is one of the factors that affects perceptions about organizational policies and in the end of these policies that situation affects person-organization fit of employees. Transformational leaders have the function of increasing person-organization fit by making organizational policies compatible and reducing problems (Saleem,2015). Researches show that the first motive of people is collaborating instead of competing (Burks, Youll and Durtschi,2012). In this context, as Burns (1978, p.20) and Bass (1985) highlighted that the leader style with a chance of being a role is so important for exhibiting altruism behavior as voluntarily according to Organ (1997)'s studies.

In this context, the aim of this research is to investigate relationships among variables such as transformational leadership, person-organization fit and altruism in the sample of ministry staff. In the direction of that purpose, first related variables are explained and then in the findings section, effects of related variables to each others are revealed.

Methodology

The purpose of that study is investigating the relations of transformational leadership, person-organization fit and altruism behavior each others within the sample of ministry staff. In this direction, the figure is set (Figure 1) below according to theoretical frame included as research hypotheses to reveal relations among variables.

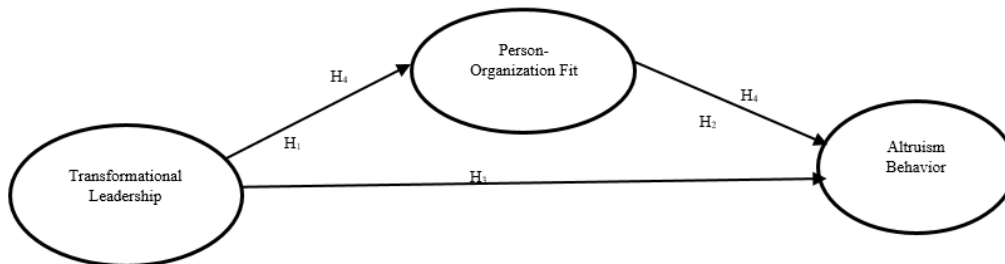


Figure 1. Research Model

As shown in Figure 1 above and in the context of related literature there are backgrounds of hypotheses and hypotheses below::

Transformational leaders determine organizational targets with their followers (Bass,1990), decide on relations between purposes of both employees and organizations çalışanlar and so on create a harmony workplace (Wang and Lee,2009). The effect of transformational leadership on group efficiency depends on how compatible the followers perceive organizational values (Hoffman, Bynum, Piccolo and Sutton,2011):

H₁: *Transformational leadership perceptions of employees have a meaningful effect on their levels of person-organization fit.*

Deficiency and inadequacy in person-organization fit causes several negative attitudes and behaviors such as from employee's having a negative attitude to leaving from the organization. On the other hand, high level of person-organization fit conducts gaining positive organizational outputs (Sekiguchi,2004). Internalization of values ,in other words conducting values and organization compatible, affects altruistic behaviors of employees positively (O'Reilly and Chatman,1986). Employees with a high level of person-organization fit have tendency to behave helpfully and do informal and unexpected work stuff voluntarily with respect to other ones (Goodman and Svyantek,1999). Lauver and Kristof-Brown (2001) proposed that person-organization fit perceived has an effect on altruism behavior. There is a positive and meaningful relationship as statistically between these two variables (De Lara,2008). High perception of person-organization fit shows how employees believe whether there are similar values as an individual in the organization. Individuals need belonging sentiment and they develop emotional reactions when organizational values and future targets are matched with themselves. It is easy that individuals develop behaviors other than their roles when sentimental connections are set (Wei,2013):

H₂: *Person-organization fit of employees has a meaningful effect on altruistic behavior levels.*

It is observed that transformational leadership has a supporting effect on altruistic behavior and leads its development (Podsakoff, Mackenzie and Bommer,1996; Soo Young,2017). There is a positive and meaningful relationship between these two variables (Krishnan and Arora,2008; Humphrey,2012; Choi,2018). Transformational leaders with effective communication skills show a negotiator role much more than anyone about reaching organizational strategical targets. They help their employees voluntarily and in this context, they conduct placing the altruistic behaviors everywhere in the organization as being a role model to them (Riaz and Haider,2010):

H₃: *Transformational leadership perceptions of employees have a meaningful effect on altruistic behavior levels.*

H₄: *Person-organization fit mediates the effect of transformational leadership perceptions of employees on altruism behavior.*

With that aim data were obtained by survey from 440 participators who work in a department of a ministry in Ankara in December 2019. In that study, Bass and Avolio (1995)'s 20-item scale of *Multifactor Leadership Questionnaire* to measure how participators perceive transformational leadership; Organ (1988)'s 5-item altruism behavior subscale of *Organizational Citizenship Behavior* scale and Netemeyer, Boles, McKee and McMurrian (1997)'s 4-item scale of person-organization fit are used to measure.

Research data set obtained are evaluated in the programme of SPSS 26. First of all, in that study validity and reliability analyses are done. Frequency analysis is done about demographical variables and these are expressed by percentage values. Correlation and regression analyses are done both to reveal the relationships among related dependent and independent variables and to test hypotheses. Both Baron and Kenny (1986) and Hayes (2009) mediation models are used to show mediation effect.

Findings

Participants include 257 female, 183 male; 72 % married, 23 % single, 5 % others; 11% 22-30 aged, 40% 31-39 aged, 49% 40 aged and above; 15 % high school educated, 68 % undergraduated, 16 % postgraduated, 1 % doctorated; 31 % 1-10 tenured, 34 % 11-20 tenured, 35% 21 years and above tenured.

According to correlation analysis, there is a significant positive correlation among transformational leadership, person-organization fit and altruism behavior. As a result of regression analysis, transformational leadership has a meaningful effect on person-organization fit and altruism behavior and also person-organization fit has a meaningful effect on altruism behavior. Finally, person-organization fit has no mediation effect through transformational leadership's effect on altruism behavior. First three hypotheses are accepted but the fourth one is not.

Conclusion and Discussion

According to mediation model, perceptions of transformational leadership has a direct effect on altruism behavior. Then, that situation reveals because of a leader's effect on an employee. To sum up, employee's perception about transformational attitudes and behaviors from leader play a great role in showing altruistic behavior regardless of seeking value congruence between worker and organization. When the findings which are derived from 440 public employees working in a ministry that are evaluated, it is thought that central and rural management of ministry should consider on person-organization fit of its employees and do some actions to raise their altruism behavior levels by transformational attempts of today's necessities.

In changing and transforming business life, leaders must behave as a role model if the organizations want to keep pace with that situation. A leader acting within a harmony about organizational values and helping others voluntarily contributes inevitably. For example, a leader is really important who disburdens workload of a follower, adapts management's decisions to followers and guides them. Public organizations must focus on job specifications before they recruit to eliminate their rigid-bureaucratic structures and keep pace with today's necessities. These kinds of organizations should select compatible and developable -of that compatibleness- individuals as they believe from the beginning of the recruitment process with a control focused approach. In this context, several modern tests may be benefited for effectiveness in addition to public exam style.

That research is limited with a department of a ministry. For further studies, it may be useful for enriching the literature by revisiting related variables between public and private organizations comparatively.