



**The effect of leadership  
charisma, engagement and  
group belonging on  
volunteer work performance:  
AKUT search and rescue  
association example**

**Liderlik karizması,  
adanmışlık ve gruba  
aidiyetin gönüllü çalışma  
performansına etkileri:  
AKUT arama kurtarma  
derneği örneği<sup>1</sup>**

**Ebru Caymaz<sup>2</sup>  
Fahri Erenel<sup>3</sup>  
Burak Gürer<sup>4</sup>**

**Abstract**

Leadership charisma has been emphasized in terms of performance improvement by inspiring organization's values and norms and making employees spend extra effort for organization's objectives especially in hospitals and voluntary organizations (Choi, 2006; Etzioni, 1975; Grojean vd., 2004; Pillai ve Meindl, 1998; Shamir vd., 1993; Sims ve Brinkmann, 2002; Yammarino vd., 1993). In previous studies emphasis was usually on the effects of leadership charisma on work performance. Studies in Turkey have not examined the relationship between work performance, leadership charisma, group belonging and engagement of volunteer employees. The aim of this study is to suggest that; for volunteer employees in normative organizations, group belonging and work engagement is more effective than leadership charisma in terms of work performance. In this respect it might be related to discussions that

**Özet**

Liderlik karizması, özellikle hastaneler ve gönüllü kuruluşlarda, kurumun değer ve normlarını aşılacak, çalışanların kurumun hedeflerine yönelik ekstra çaba sarf etmelerini sağlamak kaydıyla performansı arttırmak açısından önemle üzerinde durulan bir konudur (Choi, 2006; Etzioni, 1975; Grojean vd., 2004; Pillai ve Meindl, 1998; Shamir vd., 1993; Sims ve Brinkmann, 2002; Yammarino vd., 1993). Daha önce yapılan araştırmalarda genellikle liderlik karizmasının çalışma performansına etkileri üzerinde durulmuştur. Türkiye'de yapılan çalışmalarda ise tamamen gönüllü çalışan bireylerin çalışma performansı ile liderlik karizması, gruba aidiyet ve adanmışlık kavramları arasındaki ilişkinin incelenmediği görülmektedir. Bu çalışmanın amacı; özellikle normatif organizasyonlarda, gruba aidiyet ve işe adanmışlık kavramlarının, gönüllü olarak çalışanların çalışma performansı üzerinde liderlik karizmasından daha etkin olduğunu

<sup>1</sup> This article was presented at the 19<sup>th</sup> Management and Organization Conference, Çanakkale 18 Mart University, May 26-28, 2011, Çanakkale, Turkey.

<sup>2</sup> MSc., Marmara University, Department of Organization and Management, Istanbul, Turkey, [ebrucaymaz@gmail.com](mailto:ebrucaymaz@gmail.com)

<sup>3</sup> Asst. Prof., İstanbul Kemerburgaz University, Department of International Logistics, Istanbul, Turkey, [f.erenel@hotmail.com](mailto:f.erenel@hotmail.com)

<sup>4</sup> Dr., Abant İzzet Baysal University, School of Physical Education and Sport, Bolu, Turkey, [burakgurer@yahoo.com](mailto:burakgurer@yahoo.com)

effective leadership which improves employees' performance and capabilities (Yukl, 2006). This study has taken place in AKUT search and rescue association which operates totally voluntarily in 32 different regions and the findings of hierarchical regression analysis support the hypotheses put forward.

**Keywords:** voluntary working performance; belonging to group; commitment; leadership charisma; normative organizations

ortaya koymaktır. Bu çalışma, tamamen gönüllü olarak 32 farklı bölgede faaliyet gösteren ve 1500 gönüllüsü bulunan AKUT Arama Kurtarma Derneği'nde yapılmış ve elde edilen verilere yapılan hiyerarşik regresyon analizinin sonuçları, çalışmada yer alan hipotezleri desteklemiştir.

**Anahtar Kelimeler:** gönüllü çalışma performansı; gruba aidiyet; işe adanmışlık; liderlik karizması; normatif organizasyonlar

[\(Extended English abstract is at the end of this document\)](#)

## Giriş

Bu çalışma, gruba aidiyet, adanmışlık ve liderlik karizması gibi profesyonel ve normatif organizasyonların kilit kavramları (Etzioni, 1975; Quinn, 1992) arasındaki ilişkiyi detaylı biçimde incelerken, hem ekip liderlerinin hem de gönüllü olarak çalışanların görevlerini yardımlaşmaya dayalı ilke ve prensiplere göre (Rudich, 2009) yerine getirmede gösterdikleri çabayı tartışmaktadır.

Durumsallık yaklaşımına göre organizasyonun hedeflerine ulaşip başarılı olabilmesi için, dış çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurmanın yanı sıra içsel yapı ve sürecin unsurları arasında da uyum sağlanmalı ve çalışanların ihtiyaçları karşılanmalıdır (Lawrence,1993; Miller, 1992; Pennings, 1992; Scott, 1998). Bu sebeple bu çalışma, içsel yapı ve sürecin unsurları, profesyonel çalışanların ihtiyaç ve gereksinimleriyle ne kadar uyumlu olursa, çalışanların, organizasyonun başarılı olması adına çalışma isteklerinin de o kadar artacağını savunmaktadır.

Liderlik karizması, hastaneler ve gönüllü kuruluşlar gibi normatif organizasyonlarda, çalışma performansını arttırmak için çalışanları teşvik etmek, çalışanlar için hedef, norm ve değerler yaratmak açısından özellikle üzerinde durulan bir konudur (Choi, 2006; Etzioni, 1975; Grojean vd., 2004; Pillai ve Meindl, 1998; Shamir vd., 1993; Sims ve Brinkmann, 2002; Yammarino vd., 1993). Bununla birlikte bu çalışma, profesyonel olarak kabul edilen normatif organizasyonlarda, gruba aidiyet ve adanmışlık kavramlarının, çalışma performansını arttırmak açısından liderlik karizmasından daha etkin olabileceğini savunmaktadır.

Karizma, çalışanlara operasyonel destek sağlamak, amaç ve değer yaratmak için bir liderde mutlaka bulunması gereken kişisel ve davranışsal bir özellik olarak kabul edilmektedir (Conger ve Kanungo,1987). Bununla birlikte, profesyonel çalışanlar özellikle eğitimleri sürecinde, çalıştıkları kurumdakilere benzer değerler ve normlarla önceden donanımlı hale gelebilmekte kimi zaman

liderleriyle eşit veya liderlerinden daha üst düzeyde yeterliliğe sahip olabilmektedir (Reed, 1996). Profesyonellik, paylaşılan normlar ve değerler, günlük işlere dair zorluklar takım arkadaşlarının liderlerinden daha önemli sosyal ve profesyonel bir referans/örnek olarak algılanmasına neden olabilmektedir (Mintzberg, 1989; Wallace, 1995).

Bu çalışmanın özünde yatan araştırmanın amacı profesyonel ve normatif organizasyonlarda, gruba aidiyet ve adanmışlık kavramlarının gönüllü olarak çalışanların çalışma performansı üzerinde liderlik karizmasından daha etkin olup olmadığını ortaya koymaktır. Bu açıdan bakıldığında bu çalışma, çalışanlarının performans ve yeteneklerini geliştirmeyi sağlayan etkili liderlik ile ilgili tartışmalarla ilişkilendirilebilir (Yukl, 2006).

### **Çalışma performansı, adanmışlık, gruba aidiyet ve liderlik karizması**

Normatif organizasyonlar, genellikle kendini işlerine adanmış çalışanlar üzerinde en fazla etkiye sahip olan değerler ve normlar açısından, normatif gücü kullanarak yarar sağlayan bir liderlik ile karakterize edilir (Etzioni,1975). Bununla birlikte bu tarz organizasyonlar akademik eğitim almış çalışanlar tarafından tercih edildiğinde profesyonel olarak da adlandırılabilir. Bu özellikler göz önünde bulundurulduğunda, özel yetenekleri ve yeterlilikleri sayesinde çalışanların işlerini kendilerinin koordine ve kontrol ettiği söylenebilir (Mintberg, 1989; Quinn, 1992).

Normatif organizasyonların misyonları, insanların sosyal, maddi ve manevi refahını arttırmak için, özellikle ahlaki düşünce ve inançlar ile sıkı sıkıya bağlı ve yardımseverliğe dayalı faaliyetler ile karakterize edilir (Galaskiewicz ve Bielefeld,1998; Rudich,2009). Bu açıdan bakıldığında, tüm işler değer odaklı, karmaşık, tüm üyeleri kapsayan ve emek isteyen görevler olarak tanımlanabilir (Pruzan, 2001; Rokeach, 1968). Bu açıklamaya göre, çalışanların, ekip arkadaşları ile yardımcı oldukları kişilere ilgi, anlayış, tolerans ve zaman ayırma isteği göstermesi beklenir (Rudich, 2009). Sonuç olarak, birçok yönden yardımseverlik davranışı, diğer insanlara yardım etmek ve resmi olarak görev tanımlarında yer almayan işlerin gönüllü olarak yapılması ile ilişkilendirilen ekstra rol ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile benzer özelliklere sahiptir (Schnake, 1991; Van Dyne vd., 1994).

Paylaşılan norm ve değerler, karşılaşılan zorlu görevler ve gruba aidiyetin, profesyonel konumları nedeniyle, normatif organizasyonlarda gönüllü çalışanlar için büyük öneme sahip olduğu kabul edilir. Schein (1994) gruba aidiyet kavramını, kendilerini bir grup olarak hissedip psikolojik açıdan birbirinin farkında olan ve birbirleriyle etkileşimde bulunan insanlar olarak tanımlamıştır.

Wallace (1995) ise profesyonel olmayan organizasyonlara kıyasla, profesyonel organizasyonlarda, bireyleri profesyonel ekip arkadaşlarına bağlayan faktörlerin ekip çalışması, desteği ve işbirliği olduğunu savunmaktadır. Ayrıca bu durumun, çalışanların yüksek oranda kolektif olarak çalışmalarının, çalışma hayatında karşılaştıkları belirsizliklerin üstesinden gelmede yardımcı olması ve görevlerini yerine getirirken performans üzerindeki kontrolünün kendilerinde kalmasını sağlaması nedeniyle olabileceğini ileri sürmektedir.

Schein (1994)'e göre gruplar, karmaşık ve bağımsız görevleri yerine getirir, yeni fikirler veya yaratıcı çözümler üretir, sosyal uyumu sağlar ve eğitimler düzenler. Ayrıca grupların, üyelerinin benliklerine gereken saygı ve özeni gösterdiğini, sosyal gerçekleri test ettiğini ve güvensizlik ile güçsüzlük duygusunu azalttığını savunur. Böylelikle gruplar, grup üyelerinin gereksinim ve ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlayabilir (Alderfer, 1972; Kaufmann ve Kaufmann, 1996; Kidwell vd., 1997; Lawler, 1995; Maslow, 1970; McClelland, 1985; Steers vd., 1996). Sonuç olarak gruba aidiyet, çalışanların takım arkadaşlarıyla sosyal yakınlığının, profesyonel bir toplumla görev ve sorumluluk paylaşımı tecrübesinin manifestosu olarak düşünülebilir.

Schein (1994) ve diğer araştırmacılar grupların pek çok yönden etkin olduğunu savunsa da, sosyal aylaklaşma, sosyal kolaylaştırma, sosyal kimlik, ekstra rol veya vatandaşlık davranışı hakkındaki teoriler grup aidiyeti ve çalışma performansı arasındaki ilişkiyi daha iyi açıklamada yardımcı olabilir. Örneğin Jackson ve Williams (1995), grupların sosyal etkileşimi kolaylaştırdığı, stresi azalttığı ve güdü hissini arttırdığı için çalışanların kolektif olarak çalıştıklarında performansın arttığını ileri sürmektedir (Cohen ve Bailey, 1997; Leavitt, 1995). Ellemers (2004)'e göre ise, bir birey kendisini yüksek performans ve manevi değerlere sahip bir grupla özdeşleştirirse bu kişi üyeliğinin devamı için bu standartlara göre davranacaktır. Snake (1991) ekstra rol veya vatandaşlık davranışının paylaşılan değerler ve takım arkadaşlarından alınan pozitif toplumsal ipuçları gibi unsurlar sayesinde olabileceğini ileri sürmüştür.

Geribildirim, ödüller, bağımsızlık ihtiyacının yanı sıra çalışanların profesyonel oryantasyonu için gerekli olan grubun önemi sayesinde, gruba aidiyet liderlik kadar önemli bir kavram olabilmektedir. Kısaca ifade etmek gerekirse, astların eğitimleri, bilgi, örgütsel ödüllere karşı kayıtsızlık, kendinden ödüllü görevler, görev geribildirimleri, lider ve astları arasındaki mekansal uzaklık ve grup dayanışması gibi değişkenleri liderlik kadar etkili özellikler olarak tanımlamıştır (Kerr ve Jermier, 1978). Kerr ve Jermier'e göre sıkı sıkıya birbirine bağlı olan çalışma grupları, ilişki temelli, destekleyici ve insan odaklı liderlik ile görev temelli ve araçsal liderliği dengeleyecektir.

Podsakoff (1993)'un çalışması ise profesyonel bir topluluğa aidiyetin bazı liderlik boyutları açısından yardımcı bir özellik olduğunu ortaya koymuştur.

Literatürde adanmışlık; bireyi tatmin eden, pozitif, iş odaklı düşünme ile karakterize edilen gayret, işe bağlılık ve kendini işe verme olarak tanımlanmaktadır (Schaufeli, 2006). Öncelikle gayret, bireylerin çalışırken yüksek düzeyde enerji ve zihinsel esneklik göstermesi ile öne çıkmaktadır (Bakker ve Demerouti, 2008). İşe bağlılık; çalışanların yaptığı işle kendilerini yoğun biçimde özdeşleştirmeleri, heyecan, ilham, gurur ve zorluklara meydan okuma gibi duygularla dolu olmaları anlamına gelmektedir (Chughtai ve Buckley, 2008). Kendini işe verme ise bireylerin tamamen mutlu bir şekilde işlerine odaklanmaları, çalışırken zaman mefhumunu yitirerek, yaptıkları işten ayrılmakta zorluk yaşamaları olarak tanımlanmıştır (Bakker ve Demerouti, 2008). İşe adanmışlık, kendini iş yoluyla ifade etmeyi de içerir. Buldukları organizasyona güven duyan ve diğer grup arkadaşları tarafından desteklenen çalışanlar, kendilerini daha fazla işlerine adanmaktadır (Chughtai ve Buckler, 2008). Çalışanların kendilerini yaptıkları işe adayarak, iş yoluyla kendilerini ifade etmeleri çalışma performanslarının da önemli ölçüde artmasına neden olmaktadır (Barkhuizen ve Rothmann, 2006). Sonuç olarak gruba aidiyet ve adanmışlık, çalışma performansı üzerinde liderlik karizmasından daha etkili hale gelebilmektedir.

Literatürde karizma ise bir liderde mutlaka bulunması gereken kişisel özelliklerden biri olarak kabul edilmiş ve kendine güven, değerlerin içselleştirilmesi, ahlaki adanmışlık, kolektif çalışma adına fedakarlıkta bulunma gibi konularda liderin grubun diğer üyelerini etkilemesine yardımcı olan özel bir yetenek olarak tanımlanmıştır (Conger ve Kanungo, 1987; Etzioni, 1975; Fuller,1996; Hood, 2003; House vd.,1991; Shamir ve Howell, 1999; Yammarino vd., 1993). Geniş çapta kabul edilen bir görüşe göre karizma, liderin nitelikleri ile takipçilerinin ihtiyaçları, inançları, değerleri ve algıları arasında etkileşim olmasıdır (Bass,1985; Dow, 1969; Willner, 1984). Bu çalışma, karizmayı çalışanların liderlerine atfettiği yeterlilik, güvenilirlik, hedefler ve değerler doğrultusunda örnek davranışlar gibi davranışsal özellikler olarak tanımlayan Avolio vd. (1999), Conger ve Kanungo (1987), Pillai ve Meindl (1998) ve Weber (1968) çalışmalarına dayanmaktadır.

Literatürde, karizmatik liderliğin, organizasyonun misyon ve hedefleriyle doğrudan ilişkili olan somut ve bağımlı değişkenlere etkileri ampirik olarak yeterince incelenmemiştir. Bu konu kapsamında sağlık kuruluşlarında görevli çalışanlardan toplanan verilere ilişki analizi uygulayarak, karizma ve performans arasında yeniliklerin sayısı, iş mükemmeliyetinin bilinirliği, hedefe ulaşma, etkinlik ve ahlaki yönden pozitif ve önemli bir ilişki bulan Pillai ve Meindl'in (1999) çalışmasının ayrı tutulması gerekmektedir. Ayrıca Kirkhaug (2010) tarafından yapılan bir çalışmada da bu konu

incelenmiş fakat adanmışlık kavramı konu dışında tutulmuştur. Sparks ve Schenk'in (2001) bildirdiğine göre, çok düzeyli bir pazarlama organizasyonunda, çalışanların işlerinin yüksek amaçlarına olan inancı, belirsiz bir "kısmi-liderlik rolünde", dönüşümcü liderlik sergileyen liderler ile gayret ve performans (ürün satışları ve işe alınan yeni üyeler) arasındaki ilişkiyi yönlendirmektedir. Diğer çalışmalar daha rastlantısal, belirsiz hatta çelişen sonuçlar ortaya koymaktadır. Boerner (2008) tarafından Alman hastanelerinde yapılan bir çalışmada elde edilen bulgulara göre, modele gerginlik eklendiğinde karizmanın örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde önemli bir etkisi kalmamaktadır. Den Hartog (2007)'un bir devlet kurumunda yaptığı çalışma ise karizma ve vatandaşlık davranışının, çalışanların kendilerini sosyal bir gruba ait hissetmelerine kıyasla iş çıktısını daha az etkilediğini ortaya koymaktadır.

Bu çalışma karizmanın çalışma performansı üzerindeki pozitif etkilerini inkar etmemektedir. Bunun yerine bu çalışmada, değerlerin içselleştirilmesi ve ahlaki adanmışlığı temel alan liderliğin, zaten değerlerle aşılınmış ve belirli mesleki hedeflere sahip, özerklik beklentisinde olan ve sonuç olarak iş arkadaşlarıyla bir topluluk duygusu paylaşan profesyonel çalışanlar açısından daha az önemli olabileceğini tartışmaktadır.

Bu gözlemler ve çıkarımlardan yola çıkılarak, aşağıda verilen hipotezler öne sürülmektedir:

Hipotez 1: Gruba aidiyet, çalışanları sosyal ve profesyonel olarak destekleme özellikleri sebebiyle, çalışma performansı üzerinde liderlik karizmasından daha etkilidir.

Hipotez 2: İşe adanmışlık, işe bağlılık geliştirme sebebiyle gönüllü çalışma performansı üzerinde liderlik karizmasından daha etkilidir.

## Yöntem

Gruba aidiyet, liderlik karizması ve işe adanmışlık kavramlarının gönüllü çalışma performansı üzerindeki etkileri, Türkiye'de tamamen gönüllü faaliyet gösteren bir organizasyon olan AKUT Arama Kurtarma Derneği'nde çalışılmıştır. Misyonu koşulsuz yardımseverlik olan AKUT, Bakanlar Kurulu'nun 15.01.1999/12304 sayılı kararı ile kamu yararına çalışan dernek statüsüne geçen, arama kurtarma alanında kendinden sonra kurulan kuruluşlar için örnek model teşkil eden, normatif bir organizasyondur. Gönüllülere uygulanan anketlerin sonuçlarına göre, kurumda faaliyet gösteren gönüllülerin %68'i en az lisans düzeyinde akademik eğitime sahiptir. AKUT, yüksek oranda akademik eğitime sahip gönüllü yüzdesi, uzun süreli emek ve özel beceri gerektiren

eğitimleri ve özellikle başta Marmara Depremi olmak üzere, yurt içi ve yurtdışında yürütmüş olduğu başarılı müdahale çalışmaları sebebiyle profesyonel bir organizasyon olarak tanımlanabilir.

AKUT Arama Kurtarma Derneği, Türkiye’de arama kurtarma alanında kamu yararına çalışan dernek statüsünü elde eden ilk kurumdur. Türkiye sınırları içerisinde 32 farklı bölgede faaliyet göstermesi ve kentsel arama kurtarma alanında en büyük otorite kabul edilen, Birleşmiş Milletler’e bağlı INSARAG’ın (Uluslar arası Arama Kurtarma Danışma Grubu) uygulamalı sınavını başarıyla vererek, uluslararası standartlara sahip ilk ve tek Türk ekibi olması sebebiyle örneklem açısından uygun olarak değerlendirilmiştir ([www.unocha.org](http://www.unocha.org)). AKUT, devletten doğrudan bir maddi destek almamakla birlikte, özellikle yurtdışında gerçekleşen büyük afetlerde devlet destekli görev alabilmektedir. Gönüllü bir kurtarmacının yetişmesi en az iki yıl sürmekte, gönüllüler yetenek ve becerilerine uygun alanlarda eğitimlerini tamamlayarak operasyonlara gidebilmektedir. Merkezi İstanbul Gayrettepe’de bulunan dernek 24 saat açık tutularak, gece/gündüz gelen ihbarların doğru değerlendirilebilmesi için nöbet uygulaması bulunmaktadır ([www.akut.org.tr](http://www.akut.org.tr)) . Tamamen gönüllülerden oluşan bir kurumun nöbet sistemi ile 24 açık kalabilmesi bilhassa dikkat çeken bir husustur.

Merkezi lider ve diğer bölgelerde bulunan operasyonel liderler arasında fiziksel mesafe olmasına rağmen, liderlerle yapılan görüşmeler ve anket sonuçlarına göre bu liderler arasında sıkı bir bağ bulunmaktadır. Toplantılar, faaliyetler, ortak operasyonlar ve telefon konuşmaları vasıtasıyla liderler arası sürekli iletişim sağlanmaktadır.

Bu araştırmada veriler, AKUT’un Yönetim Kurulu’nun da desteği ile tüm ekip liderleri ile görüşülerek toplanmıştır. AKUT Arama Kurtarma Derneği’nin Türkiye’nin farklı bölgelerinde faaliyet gösteren 32 ekibi ve bu ekiplere kayıtlı bulunan 1500 gönüllüsü bulunmaktadır. Anket soruları arama kurtarma jargonu göz önünde bulundurularak yeniden düzenlenmiştir. Anketler AKUT’un her kademesinden katılımcılara gönderilmiştir. Anketin İstanbul ekibindeki gönüllüler ile yüz yüze doldurulması sağlanmış, diğer bölgelerde ise ekip liderleri ve insan kaynaklarından sorumlu birim başkanları vasıtasıyla gönüllülere ulaşılmıştır. Anonimlik garanti edilmiş ve ankete ekip liderleri de dahil olmak üzere 223 geri dönüş olmuş, 23 anket değerlendirmeye alınmamıştır. Ankete katılanlardan 130’i erkek, 70’i bayandır. Katılımcıların %4’ü ilköğretim, %28’si lise, %57’si lisans, %9’u yüksek lisans ve %2’si doktora düzeyinde eğitime sahiptir.

Sorular Likert ölçeği kullanılarak (1) 'kesinlikle katılmıyorum' dan (5) 'kesinlikle katılıyorum' a kadar sıralanmıştır. Verilere faktör analizi yapılmıştır (varimaks rotasyonlu temel bileşenler analizi). Güvenilirlik testi için Cronbach's alpha katsayısı kullanılmıştır.

Gönüllü çalışma performansı, yardımlaşmaya dayalı değer ve normları yansıtan tolerans, motivasyon, başkalarını düşünme, kendini diğer insanlara adama gibi davranışlarla tanımlanmaktadır (Rudich, 2009). Önceki çalışmalar incelendiğinde, gönüllü çalışma performansı sadece Kirkhaug (2010) tarafından geliştirilen bir ölçekle ölçülmeye çalışılmıştır.

Kirkhaug'un (2010) çalışması kapsamında gönüllü çalışma performansı, özel olarak uyarlanan 6 madde ile Norveç'te nüfusun %56'sının Protestan olması sebebiyle Protestan kiliselere mensup gönüllüler üzerinde uygulanmıştır. Aynı ölçek, arama kurtarma jargonu göz önünde bulundurularak yeniden düzenlenmiş ve bu makale kapsamında uygulanan anketlerde de kullanılmıştır. Sonuç olarak, gönüllü çalışma performansı aşağıda verilen 6 soru ile ölçülmeye çalışılmıştır:

- Ekip arkadaşlarınızın önemli konularda sizin fikirlerinizde çakışan görüşleri ileri sürmesinden rahatsız olur musunuz?
- Yeterli çalışma enerjisi ve gücüne sahip misiniz?
- Ekibinizde bulunan gönüllülere, işlerini yerine getirebilmeleri için yeterli olan bilgiden daha fazlasını verir misiniz?
- Diğer gönüllü arkadaşlarınızın problemleri olduğunda onların yanında olmak için zaman ayırır mısınız?
- Diğer gönüllülerle olan ilişkilerinizde fedakarlıkta bulunur musunuz?
- Kazazede ve yakınlarıyla ilgilenecek ekstra enerjiye sahip misiniz?

(a: 0.74) Açıklanan varyans % 45.140'tır. Yapılan faktör analizine göre faktörler 0.58 ile 0.80 arasında dağılım göstermiştir.

Liderlik karizması, öncelikle Bass (1985) tarafından oluşturulan, daha sonra Avolio (1999) tarafından geliştirilen Çok Faktörlü Liderlik Ölçeği'nden uyarlanan 6 soru ile ölçülmüştür. Ayrıca



Barbuto (2005) ve Waldman (2001) tarafından kullanılan ölçeklere de yer verilmiştir. Uyarlanan sorular aşağıdaki gibidir:

- Ekip liderinizin derneğin yararına yönelik birtakım değerler ve amaçlara sahip olduğunu düşünüyor musunuz?

- Ekip lideriniz etrafına otorite ve güven yayar mı?

- Ekip liderinizin tutum ve davranışları günlük işlerinizde sizin için iyi bir yol gösterici midir?

- Ekip lideriniz hakkında konuşurken ondan gururla mı bahsedersiniz?

- Ekip liderinizle çalışırken kendinizi rahat hisseder misiniz?

- Ekip liderinize saygı duyuyor musunuz?

(a: 0.89) Açıklanan varyans % 68.77 dir. Yapılan faktör analizine göre faktörler 0.74 ile 0.91 arasında dağılım göstermiştir.

Gruba aidiyet, katılımcıların kendilerini ait oldukları gruba ne kadar yakın hissettiklerini ölçmek amacıyla, Schein (1994) ve Kirkhaug'un (2010) çalışmaları baz alınarak bu çalışma için yeniden uyarlanan sorular ile ölçülmeye çalışılmıştır:

- Kendinizi ekip arkadaşlarınıza ne ölçüde bağlı hissediyorsunuz?

- Ekip arkadaşlarınızdan ilgi ve destek görüyor musunuz?

- Ekip arkadaşlarınızla kişisel ve özel bilgilerinizi paylaşıyor musunuz?

- Eğer ekip arkadaşlarınızla aranızda ciddi bir anlaşmazlık olursa, sorunun çözülmesi adına fedakârlık yapar mısınız?

(a: 0.75) Açıklanan varyans % 60.12 dir. Yapılan faktör analizine göre faktörler 0.70 ile 0.81 arasında dağılım göstermiştir.

Gönüllülerin adanmışlık düzeyini ölçmek için ise İş Deneyim Listesi (Schaufeli, 2003; Bakker, 2003) ölçeğinden uyarlanan sorular kullanılmıştır:

- Dernekle ilgili konularda çalışırken kendimi enerji dolu hissedirim.
- Dernek yararına çalışırken güçlü ve dinç hissedirim.
- Dernekle ilgili konularda şevk duyarım, çok hevesliyimdir.
- Dernek bana ilham verir.
- Dernekle ilgili konularda yoğun çalıştığımda kendimi mutlu hissedirim.
- Dernek yararına yaptığım işlerle gurur duyuyorum.
- Kendimi dernek yararına yapılan işlere kaptırırım.
- Dernek yararına çalışırken kendimden geçerim.

(a: 0.75) Açıklanan varyans % 66.67 dir. Yapılan faktör analizine göre faktörler 0.72 ile 0.89 arasında dağılım göstermiştir.

Ankette fiziksel adanmışlığı ölçmek için yer verilen 22. soru 'Dernek yararına çalışırken kendimden geçerim', güvenilirlik düzeyi düşük olduğu için çalışmadan çıkarılmıştır.

Kontrol değişkenleri olarak, çalışma performansını etkileyebilecek fakat bu araştırmanın kilit noktasında yer almayan yaş, eğitim düzeyi, cinsiyet gibi değişkenler eklenmiştir. Önceki çalışmalara göre, daha deneyimli ve iyi eğitime sahip çalışanlar, işlerini uygularken kendilerini daha özgür ve güvende hissetmektedir (Greenberg and Baron, 2008). Yaş ve eğitim düzeyi yıl hesabına göre ölçülmüştür.

## **Bulgular**

Pearson korelasyon analizi sonuçları Tablo 1'de gösterilmiştir. Buna göre, işe adanmışlık, gruba aidiyet, çalışma performansı ve karizma arasında istatistiksel olarak anlamlı, pozitif doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

Gruba aidiyet ve adanmışlığın gönüllü çalışma performansı üzerinde liderlik karizmasından daha etkin olduğu hipotezini test etmek amacıyla hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 2). İlk olarak yaş ve eğitim düzeyi değişkenleri girilmiştir. İkinci adımda gruba aidiyet girilmiş ve çalışma performansının açıklanan varyansını önemli ölçüde arttırmıştır. Bu modelde gruba aidiyet oldukça önemliken, eğitim düzeyi anlamlılığını tümüyle yitirmiştir. Üçüncü adımda duygusal ve fiziksel

adanmışlık denkleme girilmiş, duygusal adanmışlık açıklanan varyansı önemli ölçüde arttırırken, fiziksel adanmışlığın anlamlı bir katkısının olmadığı belirlenmiştir. Son olarak liderlik karizması değişkeni denkleme girildiğinde, gruba aidiyet ve duygusal adanmışlık kavramlarının çalışma performansı üzerindeki etkilerinin değişmediği, ancak liderlik karizması ile çalışma performansı arasında istatistiksel olarak anlamlı fakat negatif bir ilişki olduğu gözlenmiştir. Başka bir deyişle, diğer değişkenler çıkarıldığında, duygusal adanmışlık ve gruba aidiyet, çalışma performansının açıklanan sapmasını önemli biçimde arttırmıştır.

**Tablo 1.** Araştırma değişkenleri arasında Pearson korelasyon katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7
1. Yaş	1						
2. Eğitim Düzeyi	-,080	1					
3. Gruba Aidiyet	,160*	-,307**	1				
4. Duygusal Adanmışlık	,094	-,282**	,594**	1			
5. Fiziksel Adanmışlık	,028	-,262**	,545**	,620**	1		
6. Liderlik Karizması	,149*	-,244**	,496**	,465**	,436**	1	
7. Çalışma Performansı	,137	-,260**	,622**	,663**	,518**	,294**	1

\*p<0.05, \*\*p<0.01.

**Tablo 2.** Karizma, işe adanmışlık ve gruba aidiyetin çalışma performansına etkisine yönelik hiyerarşik regresyon analizinin sonuçları

	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4
Yaş	,11	,03	,03	,05
Eğitim Düzeyi	-,25**	-,07	-,01	-,02
Gruba Aidiyet		0,62**	,33**	,38**
Duygusal Adanmışlık			,37**	,45**
Fiziksel Adanmışlık			,07	,06
Liderlik Karizması				-,17

Not: Standardize Beta katsayıları verilmiştir. \*p<0.05, \*\*p<0.01.

Sonuç itibarıyla, makalede öne sürülen hipotezler ampirik olarak doğrulanmıştır. Bu sonuç ayrıca Podsakoff'un (1993) söylemlerini de doğrulamaktadır. Podsakoff'a (1993) göre gruba aidiyet '...liderin aslalarının tutumlarına, algılarına veya davranışlarına yön verme yeteneğini ve kendi davranışlarının etkilerini azaltan bir araç' tır.

## Sonuç

Bu çalışma, profesyonel ve normatif organizasyonlarda gruba aidiyet, adanmışlık ve liderlik karizması kavramlarından hangisinin gönüllü çalışma performansı üzerinde daha etkili olduğunu ortaya koymak amacıyla yapılmıştır. Elde edilen verilere göre duygusal adanmışlık ve gruba aidiyet gönüllü çalışma performansı üzerinde liderlik karizmasından daha etkindir.

Daha önce Kirkhaug (2010) tarafından Norveç'teki Protestan kilise mensupları ile yapılan bir çalışmada gruba aidiyet ve liderlik karizmasının çalışma performansına etkisi incelenmiş ve benzer sonuçlar bulunmuştur. Bununla birlikte, bu makalede çalışılan örneklem Kirkhaug'un (2010) çalışmasından tamamen farklıdır. Kirkhaug'un (2010) örneklemini oluşturan Protestan kilise mensupları hem maaş almakta hem de mesai saatleri dışında gönüllü faaliyetlerde bulunmaktadır. Bu araştırmanın örneklemini oluşturan AKUT Arama Kurtarma Derneği'ne bağlı gönüllüler ise, profesyonel iş yaşamlarının yanı sıra en az iki yıl süren arama kurtarma eğitimleri için zaman ayırmakta ve eğitimlerini tamamladıktan sonra tamamen gönüllü olarak operasyonlara katılmakta ve dernek merkezinde gece nöbetlerine kalmaktadır. Kirkhaug'un (2010) çalışmasında işe adanmışlık kavramının çalışma performansına etkisi ise incelenmemiştir.

Fiziksel adanmışlık ile çalışma performansı arasında ise önemli bir ilişki bulunamamıştır. Profesyonel iş yaşamına sahip gönüllü çalışanlar, hiyerarşik regresyon analizinin sonuçlarına göre dernekte yapılan işlere kendilerini duygusal anlamda adanmış fakat fiziksel adanmışlık geliştirememiştir. Konuyla ilgili Morrison (2007) tarafından yapılan çalışma incelendiğinde, işe adanmışlığı etkileyen temelde üç büyük faktörün olduğu görülmektedir: bireyler (kişilik özellikleri gibi), meslekleri (iş kontrolü gibi) ve organizasyonun özellikleri (sosyal destek gibi). Ayrıca örgütsel vatandaşlık davranışı ve organizasyona güven faktörleri de işe adanmışlığı etkileyen faktörlerdendir. Gönüllü çalışanların duygusal adanmışlık geliştirmeleri, ait oldukları organizasyonun özelliklerini benimseyerek, bu organizasyona güvendiklerini göstermektedir. Gruba aidiyet kapsamında yer alan sosyal destek sorularına verilen olumlu yanıtlar da bu durumu destekler niteliktedir. Fiziksel adanmışlık ve gönüllü çalışma performansı arasındaki ilişkinin zayıf olmasının nedeni ise gönüllülerin profesyonel yaşantılarındaki iş yoğunlukları sebebiyle, en az iki yıl süren, emek ve özel beceri gerektiren eğitimler, haftalık toplantılar, nöbetler, operasyonlar ve faaliyetler için zaman ayırmada sıkıntı yaşamaları olabilir.

Gruba aidiyet ve çalışma performansı arasındaki yakın ilişkinin birçok açıklaması olabilir. Grup, profesyonel ve sosyal desteğin temel kaynağı olabilir çünkü profesyonel çalışanlar genellikle

inisiyatif kullanma ve katı liderlik anlayışından uzak bir yönetim anlayışına sahiptir (Leavitt, 1995). Ayrıca liderden profesyonel ve sosyal destek istemek, zayıflık belirtisi olarak algılanabilmekte ve bu durum prestij kaybına yol açabilmektedir. Emek ve zaman isteyen görevler, çalışanların da bir parçası olduğu karmaşık sosyal gerçekliği test edip tanımlamalarında yardım ve destek ihtiyacının ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Schein, 1994). Grup üyeleri benzer geçmiş ve tecrübelerine sahip olduğu için, bu tür ihtiyaçların karşılanmasında grup, liderden daha etkin olabilir. Son olarak, tecrübeden sürekli öğrenme gerektiren karmaşık ve zorlu işler, gruba aidiyetin baskın rolünü açıklayabilir. Kolb (1984) tarafından yapılan bir çalışmaya göre, deneysel öğrenmenin en iyi tecrübe edildiği yer, aynı düzeyde bulunan çalışanların, iş arkadaşlarına güven ve sosyal yakınlık duyduğu organizasyonlardır.

Karizma ile çalışma performansı arasındaki ilişkinin zayıf olmasının nedeni ise, gruba aidiyet ve duygusal adanmışlığın karizmaya kıyasla gönüllü çalışma performansı üzerinde daha etkin olmasıdır. Gönüllülerin %68'inin en az lisans düzeyinde akademik eğitime sahip olduğu AKUT'ta faaliyet gösteren gönüllüler zaten eğitim yaşantıları boyunca ekip liderleri ile benzer düzeyde bilgi ve beceriler ile donanımlı hale gelmektedir. Ayrıca doğa sporlarına duyulan ortak ilgi ve birçok dalda lisanslı sporcunun bulunması, işe adanmışlık kapsamında, çalışma performansı üzerinde liderlik karizmasından daha etkin hale gelmektedir.

Elde edilen verilere göre, liderlik karizması, gruba aidiyet ve duygusal adanmışlığa kıyasla, tolerans, başkalarını düşünme ve karşılıksız yardıma dayalı çalışmalarını teşvik etmede daha az etkindir. Bu verilerden yola çıkılarak, gruba aidiyet ve duygusal adanmışlığın, normatif organizasyonlarda liderlik karizmasından daha önemli olduğu söylenebilir.

Karizmanın çalışma performansı üzerinde önemli bir etkisinin bulunmaması, profesyonel organizasyonlarda karizmanın önemli olmadığı anlamına gelmemektedir. Liderin örnek karakter ve davranış sergileyerek öncü rolünü üstlenmesi, gönüllülerin yaptıkları işten gurur duymalarını ve motive olmalarını sağlar (Weber, 1968).

Araştırma bulgularından birçok sonuç çıkarılabilir. Gruba aidiyet, çalışma performansı üzerinde en fazla etkiye sahip olan faktörlerden biri olduğu için, bu tip organizasyonlar, etkili çalışma grupları oluşturarak bu gruplardan fayda sağlayabilir. Farklı iş grupları oluşturarak, üyeleri bilgi ve becerilerine göre bu gruplar altında toplamak, işe kısa süreli adaptasyonun sağlanması, grubun etkin olması ve böylelikle organizasyonun bu gruplardan yarar sağlanması açısından oldukça önemlidir (Greenberg ve Baron, 2008). Ayrıca yeni gelen gönüllülerin bilgi ve becerilerine uygun

çalışma gruplarına yönlendirilmesi, bu gönüllülerin derneğe daha kısa sürede uyum sağlamasına da yardımcı olmaktadır. Farklı birimlerin koordineli biçimde çalışmalarını gerektiren birçok komplike görevlere sahip olan normatif organizasyonlarda, sistematik biçimde çalışan proje gruplarının bulunması ayrıca avantajlı da olabilir (Gray ve Larson, 2000). İşlerin sınıflandırılmasına dayalı oluşturulan bu proje grupları, gönüllülerin bilgi ve becerilerine uygun çalışmalarını sağlayacağı için, fiziksel adanmışlığın arttırılması açısından da önemli olabilir. Son olarak, sadece belirli ve sabit işleri yapan birimlerin bulunması ve bu birimlerin etkinliğinin sağlanması, bu organizasyonlar açısından önemli olabilecek başka bir unsurdur (Fincham ve Rhodes, 2005).

Gönüllü çalışanlara uygun imkan ve kaynakların sağlanması, gönüllülerin stres ve hoş olmayan durumlara karşı korunması, standartları geliştirme ve kontrol etmede destek olunmasını savunan bir liderlik anlayışı organizasyonun bu gönüllülerden yarar sağlayarak gelişmesine yardımcı olur (Kirkhaug ve Halvari, 1998).

Araştırma kapsamında elde edilen bulgu ve sonuçlar aynı zamanda teorik çıkarımlara da sahiptir. Çalışma performansı göz önünde bulundurularak yorumlanan çıktılar, karizmatik liderlik teorisinin eksik olduğunu ve liderliğin yanı sıra performans arttırmada gerekli olan diğer faktörlerin de eklenerek teorinin daha da genişletilmesini öngörmektedir.

Araştırmanın AKUT örnekleme ile kısıtlı olması, araştırma bulgularının genellenebilirliğini olumsuz etkilemektedir. Bu çalışmanın gönüllü faaliyet gösteren diğer kurum ve kuruluşlarda da yapılması, araştırma sonuçlarının genellenebilirliği açısından önemlidir. Ayrıca konuyla ilgili yapılan araştırmalarda fiziksel adanmışlık konusuna daha geniş yer verilmesi, konunun daha iyi aydınlatılmasına yardımcı olacaktır. Araştırmanın kısıtlarına rağmen, daha önce Türkiye'deki literatürde buna benzer bir çalışmanın olmaması ve bu çalışmanın Türkiye genelinde 32 farklı bölgede faaliyet gösteren gönüllü bir organizasyonda yapılmış olması, gruba aidiyet ve duygusal adanmışlığın, gönüllü çalışma performansı üzerinde liderlik karizmasından daha etkin olduğunu göstermek açısından literatüre önemli bir katkısı olacağı öngörülmektedir.

## Kaynaklar

- Alderfer, C. P. (1972). *Existence, Relatedness, and Growth*. Free Press, New York.
- Avolio, B. J., Bass, B. M., Jung, D.I. (1999). Reexamining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72: 441–462.
- Bakker, A. B., Demerouti, E. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*, 13(3): 209–223.
- Barbuto, J. E. (2005). Motivation and Transactional, Charismatic, and Transformational Leadership: A Test of Antecedents. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 11(4): 26–40.
- Barkhuizen, N., Rothmann, S. (2006). Work Engagement of Academic Staff in South African Higher Education Institutions. *Management Dynamics*, 15(1): 38–46.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership Performance Beyond Expectations*. Academic Press, New York.
- Boerner, S., Dutschke, E., Wied, S. (2008). Charismatic Leadership and Organizational Citizenship Behavior: Examining the Role of Stressors and Strain. *Human Resource Development International*, 11(5): 507– 521.
- Chughtai, A. A., Buckley, F. (2008). Work Engagement and its Relationship with State and Trait Trust: A Conceptual Analysis. *Journal of Behavioral and Applied Management*, 10(1): 47–71.
- Choi, J. (2006). A Motivational Theory of Charismatic Leadership: Envisioning, Empathy, and Empowerment. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 13(1): 24–43.
- Cohen, S. G., Bailey, D. E. (1997). What Makes Teams Work: Group Effectiveness Research from the Shop Floor to the Executive Suite. *Journal of Management*, 23(3): 239–290.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N. (1987). Toward a Behavioral Theory of Charismatic Leadership in Organizational Settings. *Academy of Management Review*, 12(4): 637–647.
- Den Hartog, D. N., De Hoog, A. H. B., Keegan, A. E. (2007). The Interactive Effects of Belongingness and Charisma on Helping and Compliance. *Journal of Applied Behavior*, 92(4): 1131–1139.
- Dow, T. E. Jr. (1969). The Theory of Charisma. *Sociological Quarterly*, 10(3): 306–318.
- Ellemers, N., Gilder, D. D., Haslam, S. A. (2004). Motivating Individuals and Groups at Work: A Social Identity Perspective on Leadership and Group Performance. *Academy of Management Review* 29(3): 459–478.
- Etzioni, A. (1975). *A Comparative Analysis of Complex Organizations*. The Free Press, New York.
- Fincham, R., Rhode, P. (2005). *Principles of Organizational Behavior*. Oxford University Press, New York.
- Fuller, J. B., Patterson, C. E. P., Hester K., Stringer, D. Y. (1996). A Quantitative Review of Research on Charismatic Leadership. *Psychological Reports*, 78:271–287.
- Galaskiewicz, J., Bielefeld, W. (1998). *Nonprofit Organizations in an Age of Uncertainty*. Aldine de Gruyter Inc., New York.
- Gray, C. F., Larson, E. W. (2000). *Project Management: The Managerial Process*. McGraw Hill, Boston.
- Greenberg, J., Baron, R. A. (2008). *Behavior in Organizations*. 9th Edition Allyn and Bacon, Boston.

- Caymaz, E., Erenel, F., & Güner, B. (2013). Liderlik karizması, adanmışlık ve gruba aidiyetin gönüllü çalışma performansına etkileri: AKUT arama kurtarma derneği örneği. *International Journal of Human Sciences*, (10)1, 129-147.
- 
- Grojean, M. W., Resick, C. J., M. W., Dickson, Smith, D. B. (2004). Leaders, Values and Organizational Climate: Examining Leadership Strategies for Establishing an Organizational Climate Regarding Ethics. *Journal of Business Ethics*, 55(3): 223–241.
- Hood, J. (2003). The Relationship of Leadership Style and CEO Values to Ethical Practices in Organizations. *Journal of Business Ethics*, 43(4): 263–273.
- House, R. J., Spangler, W. D., Woycke, J. (1991). Personality and Charisma in the U.S. Presidency: A Psychological Theory of Leader Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 36(3): 364–396.
- Jackson, J. M., Williams, K. D. (1985). Social Loafing on Difficult Tasks: Working Collectively Can Improve Performance. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(4): 937–942.
- Kaufmann, G., Kaufmann, A. (1996). *Psykologi i Organisasjon Og Ledelse*, Fagbokforlaget, Oslo.
- Kerr, S, Jermier, J. M. (1978). Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organizational Behavior and Human Performance*, 22(3): 375–403.
- Kidwell, R. E., Mossholder K. W., Bennett, N. (1997). Cohesiveness and Organizational Citizenship Behavior: A Multilevel Analysis Using Work Groups and Individuals. *Journal of Management*, 23(6): 775–793.
- Kirkhaug, R., Halvari, H. (1998). Relations Among Freedom of Action, Goal Orientation, Coupling, and Satisfaction with Frame Management Among School Managers. *Psychological Reports*, 83(11): 339–352.
- Kirkhaug, R. (2010). Charisma or Group Belonging as Antecedents of Employee Work Effort. *Journal of Business Ethics*, 96: 647-656.
- Kolb, D. A. (1984). *Experiential Learning: Experience as the Source of Learning and Development*. Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Lawler, E. E. (1995). *Foundations of Job Satisfaction in B. M. Staw (ed.), Psychological Dimensions of Organizational Behavior*. 2nd Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Lawrence, P. R. (1993). *The Contingency Approach to Organization Design in R. T. Golembiewski (ed.)*. Handbook of Organizational Behavior, Dekker, New York.
- Leavitt, H. J. (1995). *Suppose We Took Groups Seriously in B. M. Staw (ed.), Psychological Dimensions of Organizational Behavior*. 2nd Edition, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*, 2nd Edition, Harper & Row, New York.
- McClelland, D. C. (1985). *Human Motivation*, Scott Foresman, Glenview, CA.
- Miller, D. (1992). Environmental Fit Versus Internal Fit, *Organization Science* 3(2): 159–178.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management*, The Free Press, London.
- Morrison, E. E., Burke, G. C. III, Greene, L. (2007). Meaning in Motivation: Does Your Organization Need an Inner Life?. *Journal of Health and Human Services Administration*, 30(1): 98–115.
- Pennings, J. M. (1992). Structural Contingency Theory: A Reappraisal. *Research in Organizational Behavior*, 14: 195–208.
- Pillai, R., Meindl, J. R. (1998). Context and Charisma: A “Meso” Level Examination of the Relationship of Organic Structure, Collectivism, and Crisis to Charismatic Leadership. *Journal of Management*, 24(5): 643–671.



- Caymaz, E., Erenel, F., & Güner, B. (2013). Liderlik karizması, adanmışlık ve gruba aidiyetin gönüllü çalışma performansına etkileri: AKUT arama kurtarma derneği örneği. *International Journal of Human Sciences*, (10)1, 129-147.
- 
- Podsakoff, P. M., Niehoff, B. P., MacKenzie S. B., Williams, M. L. (1993). Do Substitutes for Leadership Really Substitute for Leadership: An Empirical Examination of Kerr and Jermier's Situation Leadership Model. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 54(1): 1-44.
- Pruzan, P., (2001). The Question of Organizational Consciousness: Can Organizations Have Values, Virtues and Visions?. *Journal of Business Ethics*, 29(3): 271-284.
- Quinn, J. B. (1992). *Intelligent Enterprise*, The Free Press, New York.
- Reed, M. I. (1996). Expert Power and Control in Late Modernity: An Empirical Review and Theoretical Synthesis. *Organization Studies*, 17(4): 573-597.
- Rokeach, M. (1968). *Beliefs, Attitudes, and Values*, Jossey- Bass Inc., San Francisco.
- Rudich, A. (2009). *Not for Love of Man Alone – An Overview of Theoretical Approaches to Philanthropy*, The Hebrew University of Jerusalem, Jerusalem.
- Schaufeli, W.B., Bakker, A.B. *UWES - Utrecht Work Engagement Scale Test Manual*. Department of Psychology, Utrecht University, <http://www.schaufeli.com/content.htm> (son erişim 02/10/2011).
- Schein, E. (1994). *Organizational Psychology*, 3rd Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Schnake, M. (1991). Organizational Citizenship: A Review, Proposed Model, and Research Agenda. *Human Relations*, 44(7): 735-759.
- Scott, W. R. (1998). *Organizations. Rational, Natural and Open Systems*, Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Shamir, B., House, R. J., Arthur, M. B. (1993). The Motivational Effects of Charismatic Leadership: A Self-Concept Theory. *Organization Science*, 4(4): 1-17.
- Shamir, B., Howell, A. M. (1999). Organizational and Contextual Influences on the Emergence and Effectiveness of Charismatic Leadership. *Leadership Quarterly*, 10(2): 257-283.
- Sims, R. R., Brinkmann, J. (2002). Leaders as Moral Role Models: The Case of John Gutfreund at Salomon Brothers. *Journal of Business Ethics*, 35(4): 327-339.
- Sparks, J. R., Schenk, J. A. (2001). Explaining the Effects of Transformational Leadership: An Investigation of the Effects of Higher-Order Motives in Multilevel Marketing Organizations. *Journal of Organizational Behavior*, 22(8): 849-869.
- Steers, R. M., Porter L. W., Bigley, G. A. (1996). *Motivation and Leadership at Work*, 6th Edition, McGraw-Hill, New York.
- Van Dyne, L., Graham, J. W., Dienesch, R. M. (1994). Organizational Citizenship Behavior: Construct Redefinition, Measurement, and Validation. *Academy of Management Journal*, 37(4): 765-802.
- Waldman, D. A., Ramirez, G. G., House R. J., Puranam, P. (2001). Does Leadership Matter? CEO Leadership Attributes and Profitability under Conditions of Perceived Environmental Uncertainty. *Academy of Management Journal*, 44(1): 134-143.
- Wallace, J. E. (1995). Organizational and Professional Commitment in Professional and Nonprofessional Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 40(2): 228-255.
- Weber, M., Roth, G., Wittich, C. (1968). *Economy and Society, An Outline of Interpretive Sociology*, University of California Press, Berkeley.

Caymaz, E., Erenel, F., & Güner, B. (2013). Liderlik karizması, adanmışlık ve gruba aidiyetin gönüllü çalışma performansına etkileri: AKUT arama kurtarma derneği örneği. *International Journal of Human Sciences*. (10)1, 129-147.

Willner, A. R. (1984). *The Spellbinders: Charismatic Political Leadership*, Yale University Press, New Haven, CT.

Yammarino, F. J., Spangler, W. D., Bass, B. M. (1993). Transformational Leadership and Performance: A Longitudinal Investigation. *Leadership Quarterly*, 4(1): 81–102.

Yukl, G. (2006). *Leadership in Organizations*, 6th Edition, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ.

[www.unocha.org/what-we-do/coordination-tools/insarag/overview](http://www.unocha.org/what-we-do/coordination-tools/insarag/overview) (son erişim 15.03.2011).

[www.akut.org.tr](http://www.akut.org.tr) (son erişim 15.03.2011).

### [Extended English abstract](#)

This study examines the relations between the key terms of normative organizations such as leadership charisma, group belonging and work engagement (Etzioni, 1975; Quinn, 1992). Both the efforts of volunteers and team leaders have been discussed in terms of fulfilling their duties in accordance with the philanthropic principles (Rudich, 2009).

The first term is called leadership charisma. Charisma is accepted as a significant behavioral and personal characteristic of a leader in order to provide operational support, create aims and values for employees (Conger and Kanungo, 1987). This term has been emphasized in terms of performance improvement and it is believed to be significant for inspiring organization's values and norms and making employees spend extra effort for organization's objectives especially in hospitals and voluntary organizations (Choi, 2006; Etzioni, 1975; Grojean et al., 2004; Pillai and Meindl, 1998; Shamir et al., 1993; Sims and Brinkmann, 2002; Yammarino et al., 1993). However, professional employees may become more equipped than their previous conditions with the values and norms of the organization especially during their training period and moreover they sometimes may acquire capabilities as much as their leaders have (Reed, 1996).

Besides adapting itself to the changes related to the external environment, an organization should also provide the harmony between its internal structure and the elements of the process and provide the needs of employees according to the contingency approach (Lawrence, 1993; Miller, 1992; Pennings, 1992; Scott, 1998). Thus, this study advocates that if the internal structure and the elements of this structure are in line with the needs and requirements of employees, they would incline to work more willingly in terms of achieving organizational success.

Moreover, shared norms and values, challenges and group belonging are considered as highly important for volunteer employees in normative organizations because of their professional positions. Schein (1994) describes the term "group belonging" as people who feel themselves as a group, psychologically aware of each other and interact with each other. Wallace (1995) also argues that comparing to the unprofessional organizations, the factors attaching employees to their colleagues are team work, team support and cooperation in professional organizations.

Another important term in this study is work engagement. Employees who trust their organization and receive support from their colleagues tend to develop more work engagement comparing to other employees (Chughtai and Buckler, 2008). Thus an employee who has a high sense of work engagement and expresses himself through his work would experience a significant increase in his work performance (Barkhuizen and Rothmann, 2006). In this context it can be said

that leadership charisma is not sufficient to have all the credit for work performance alone. In previous studies emphasis was usually on the effects of leadership charisma on work performance (Kirkhaug, 2010; House, 1991; Kerr and Jermier, 1978). It is seen that, studies in Turkey have not examined the relationship between work performance, leadership charisma, group belonging and engagement of volunteer employees. The aim of this study is to suggest that; for volunteer employees in normative organizations, group belonging and work engagement is more effective than leadership charisma in terms of work performance (Etzioni, 1975; Quinn, 1992) and team leaders' as well as volunteer employees' efforts in carrying out their duties according to guidelines and principles based on cooperation is discussed as well (Rudich, 2009). In this respect it might be related to discussions that effective leadership which improves employees' performance and capabilities (Yukl, 2006).

This study has taken place in AKUT search and rescue association which has more than 1500 volunteers and operates totally voluntarily in 32 different regions all around Turkey. The questionnaire which had been previously used by Kirghaug (2010) was reorganized according to search and rescue terminology. Search and rescue experts reviewed the questions, after getting the permission from the Board of Management, the questionnaire was sent to Istanbul team and the questions were tested. After testing phase, the questionnaire sent to participants at all levels within the organization and the data was collected through the medium of team leaders from the other branches of AKUT. Anonymity was guaranteed, there were 223 responses and 23 were excluded from the study. Among 200 there were 130 male and 70 female responders and 4 % of them have primary school, 28 % high school, 57 % bachelor's degree, 9 % master, 9 % PhD education. Cronbach's alpha was used as reliability test. The obtained data was analyzed by hierarchical regression analysis. Findings support the hypotheses put forward and it is seen that group belonging and work engagement are more effective in terms of increasing work performance comparing to the leadership charisma.